

ICT-toimialan johtamisen haasteet: johtamisjärjestelmät ja johtamisprosessit

Management challenges of ICT industry: management system and management process

Kandidaatintutkielma

Tuomas Riihimäki

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	2
1.1 Tutkimuksen tavoitteet	3
1.2 Tutkimusongelma	4
1.3 Tutkimuksen rajaus	4
1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely	5
1.4.1 Klusteri	5
1.4.2 Toimiala	7
1.4.3 Johtamisjärjestelmä ja -prosessi	7
1.5 Teoreettinen viitekehys	8
1.6 Tutkimusmenetelmien ja työtapojen esittely	10
1.6.1 Aineistonkeruu	10
Tutkimuksessa on hyödynnetty sekundaariaineistoa. Aineisto on otos	10
1.6.2 Aineiston litterointi	11
1.6.3 Tutkimusote	11
1.6.4 Teemahaastattelu	12
1.6.5 Teemahaastattelussa käytetty kokonaisjohtamisen malli	13
1.6.6 Tutkimusmetodi	14
1.7 Tutkimuksen rakenne	16
2. ICT-KLUSTERI	17
2.1 ICT-klusterin jakaantuminen	19
2.1.1 Tavaratuotanto	19
2.1.2 Palvelutuotanto	20
2.1.3 Sisältötuotanto	20
3. JOHTAMISJÄRJESTELMÄ JA JOHTAMISPROSESSI	21
3.1 Johtamisjärjestelmä	21
3.2 Johtamisprosessi	22
4. HAASTATTELUTULOKSET	27
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	34
6. YHTEENVETO	39
7. AIHEITA JATKOTUTKIMUKSELLE	41
LÄHTEET, LIITTEET	

1. Johdanto

Teknologiavetoisen ICT-toimialan (Information and Communications Technology, tieto- ja viestintäteknikka) houkuttelevuus varmana työnantajana ei enää ole niin itsestäänselvää kuin muutama vuosi sitten. Vuosituhannen vaihteessa ICT-toimialalla syntyi huomattavaa ylikuumenemista, yrityksiä yliarvostettiin, kunnes totuus paljastui, ja kupla puhkesi. ICT-toimiala oli muuttunut tavanomaiseksi toimialaksi. Tänä päivänä toimialaympäristön muutokset vaikuttavat yhä kiihtyvällä nopeudella ICT-toimialaan, sen yritysten strategiaan ja operatiivisiin toimiin ja niiden kautta johtamiseen.

Nykypäivän yritykset tavoittelevat mahdollisimman nopeita ja kustannustehokkaita liiketoimintaprosesseja sekä samalla tavaroiden ja palveluiden korkeata laatua. Tieto- ja viestintäteknikka helpottaa tuottavuusvaatimusten ja kustannustehokkuuden yhdistämistä, ja sen takia sitä hyödynnetäänkin nykyisin lähes kaikilla toimialoilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008)

Laitteistot, tietoliikenne ja ohjelmistot kehittyvät jatkuvasti ja nopealla tahdilla. Yritysten arvioiden mukaan sisältöjen ja palveluiden kehitys on vielä teknologiapuoltakin nopeampaa. Yksi keskeinen tekijä kehityksessä on digitaalitekniikan yhdistäminen. Digitaalista sisältöä voidaan nykyisin vastaanottaa ja käyttää monipuolisesti ja erityyppisillä laitteilla. Täten mm. mobiilitekniikka, tietokoneet ja televisio lähentyvät teknisesti toisiaan ja niiden väliset rajat vähitellen hämärtyvät. Tämän suuntainen kehitys avaa ICT-alan yrityksille lukuisia uusia mahdollisuuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008)

Tekesin mukaan langattomat tuotteet ja niiden erilaiset sovellukset ovat lupaavia kasvun alueita. Myös virtaa säästävät tuotteet ovat saaneet yritysten huomiota osakseen. Tärkeimpänä liiketoiminnan kohteena yritykset pitävät kuitenkin digitaalista viestintää eli sisällöntuotantoa, sähköistä kaupankäyntiä sekä oppimisympäristöjen ja terveydenhuollon sovelluksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008)

ICT-klusterin toimialat tulevat sulautumaan tulevaisuudessa entistä enemmän yhteen. Tavaroiden, palveluiden ja sisällöntuotannon rajat ovatkin jo hämärtyneissä. Verkostoituminen ja yhteistyö lisääntyvät, yritysten määrä vähenee ja henkilöstön määrä kasvaa. ICT-klusteri yhdentyy tulevaisuudessa yhä enemmän myös muiden toimialojen kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008)

ICT-klusteri kohtaa teknologian nopeasta kehityksestä ja positiivisista kasvunäkymistä huolimatta myös ongelmia. Ylimoitettut odotukset, yritysten pieni koko ja pula pätevistä työvoimasta asettavat omia haasteitaan. Unohtaa ei sovi myöskään taloudellisen taantumien vaikutusta. ICT-yritysten tulisikin tällä hetkellä panostaa kasvuun ja kansainvälistymiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008)

Kilpailun kansainvälistyminen on lisännyt myös yritysten tarvetta panostaa tutkimus- ja kehitystyöhön. Elektroniikka- ja sähköteollisuuden panostus t&k-toimintaan onkin nyt suurempi kuin minkään muun toimialan tai teollisuuden alan. Vaikka osa tavaran ja ohjelmistojen tuotannosta on siirtynyt maihin, joissa tuotantokustannukset ovat Suomea alhaisemmat, tulee valtaosa ICT-alan yrityksistä tulevaisuudessa kuitenkin toimimaan ensisijaisesti Suomessa tai Suomesta käsin. Suomalainen teknologiaosaaminen on maailmalla tunnettua ja tarjoaa yrityksille kilpailuetua, jota ulkomaisten kilpailijoiden on hankala jäljitellä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008)

Nopean kehityksen ja muutosten pyörteessä oleva ICT-klusteri tarjoaakin mielenkiintoisen ympäristön johtamisprosessien ja johtamisjärjestelmien tarkasteluun.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen kohteena ovat ICT-toimialan johtamisen haasteet ja niistä ne, jotka liittyvät johtamisjärjestelmiin ja -prosesseihin.

ICT-toimialan johtajien haastattelut ovat otos alunperin väitöskirjaa varten tehdyistä kaikki toimialat kattavasta yli 200 suomalaisen johtajan haastatteluista. Valitsin käytettävästä haastatteluaineistosta ICT-toimialan oman kiinnostukseni pohjalta.

Tehtyjen haastattelujen sekä kirjallisuuden pohjalta tavoitteenani on tutkia sitä, millaisia haasteita ICT-toimialaympäristön muutokset aiheuttavat yritysten johtamisjärjestelmille ja -prosesseille. Yhteenvedon tuloksista muodostetaan vaatimuksia johtamisjärjestelmälle ja -prosessille jatkossa.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksessa analysoidaan, miten ICT-toimialan ja -toimintaympäristön muutokset heijastuvat toimialan yritysten johtamisen vaateisiin. Ihmisten, asioiden, strateginen ja operatiivinen johtaminen ovatkin jatkuvassa muutoksen pyörteessä. Työssä tarkastellaan erityisesti niitä johtamiseen liittyviä haasteita ja muutostarpeita, jotka koskevat johtamisjärjestelmiä ja -prosesseja.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tässä kandidaatintyössä tarkastellaan ICT-toimialan johtamisen haasteita. Siinä keskitytään niihin vaatimuksiin, jotka kohdistuvat yrityksen johtamisjärjestelmään ja -prosesseihin. Johtamistoimintaan, eli itse johtamiseen liittyvien haasteiden tarkastelu on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Haastattelujen aihepiireistä keskitytään erityisesti johtamisjärjestelmään ja -prosesseihin. Muita aihepiirejä painotetaan tutkimuksessa sen mukaan, miten ne niihin vaikuttavat. Muuten näitä aihepiirejä ei syvällisesti tarkastella.

1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksessa usein esiintyvät käsitteet, jotka ovat tutkimuksen kokonaisuuden hahmottamisen kannalta keskeisiä.

1.4.1 Klusteri

Klusteriksi kutsutaan toimittajien, asiakkaiden, kilpailijoiden ja erilaisten osaajien muodostamaa keskittymää, jonka avulla saavutetaan tehokkuutta, erikoistutaan ja saavutetaan täten kilpailuetuja. Klustereissa esiintyy samanaikaisesti sekä yhteistyötä että kilpailua. Klusterin yritykset sitoutuvat toisiinsa hyödyke- ja osaamiskytkentöjen kautta. Sen kilpailukyky syntyy laajasta vuorovaikutuksesta, jolloin toimijoiden on mahdollista keskittyä omaan ydinosaamiseen ja saada täten hyötyjä erikoistumisestaan. Julkinen sektori voi verkottumista edistämällä tukea klustereiden kasvua, infrastruktuurin kehitystä, koulutusta ja tutkimusta. (TEKES 2002, 11)

Tekes jakaa teknologiastrategiassaan (2002) Suomen avainklusterit yhdeksään osaan: tieto- ja viestintäklusteri (ICT), metalli-, metsä-, hyvinvointi-, kemia- ja bio-, ympäristö-, energia-, kiinteistö- ja rakennus- ja elintarvikeklusteri. Edellämainitut avainklusterit ovat Suomessa kaikki merkittäviä työllistäjiä. (TEKES 2002)

Klusterikäsite soveltuu myös teollisuudenalojen tarkasteluun. Tällöin korostetaan yhteistyötä ja verkottumista teollisuuden ja sen eri sidosryhmien välillä. Klusterin kilpailukykyä voidaan mitata kansainvälisellä markkinaosuudella sekä tuottavuuden ja lisäarvon kasvulla. Klustereiden kokoa voidaan arvioida eri alojen bruttotuotannon ja liikevaihtoarvioiden perusteella. (TEKES 2002, 11) Klustereilla kuvataan organisaatioiden verkostoa, jossa kilpailuetua syntyy toimijoiden välisestä kanssakäymisestä. Klusterin sisäiset suhteet auttavat eri sektoreiden välisten suhteiden syntymisessä ja kannustavat innovaatioihin tiedonsiirron avulla. (Paija et al. 2001, 11)

Michael Porterin mukaan on erilaisia kotiperäisiä ratkaisevia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen miten klusteri menestyy kansainvälisesti. Vaikka kilpailu on Porterin mukaan

globalisoitunut, se ei ole poistanut kotimaisten tekijöiden merkitystä. Kotimaan olosuhteet tarjoavat etuja, joita ulkomaiset kilpailijat harvoin pystyvät imitoimaan. Tämä on erityisen tärkeää varsinkin perustamisvaiheessa olevien yritysten kohdalla, kun kilpailuetua aletaan vasta vähitellen luoda. (Paija et al. 2001, 12)

Porter jakaa klusterin kilpailuedun ydintekijät neljään kategoriaan:

- **Tuotannontekijät**, kuten työvoima, viljelymaa ja luonnonvarat, jotka ovat ainutlaatuisia kansainvälisesti ja eri teollisuudenalojen välillä. Olennaista on nopeus, jolla tekijöitä luodaan ja päivitetään eikä niinkään niiden määrä.
- **Paikallisten ostajien luoma paine**, joka kannustaa yritystä tuotekehitykseen.
- **Pätevät toimittajat toimintaa tukevien alojen piirissä** edistävät alan ja tuotteiden kehitystä sekä innovaatioita.
- **Tavoitteet, strategiat, yritysten organisointi ja niiden välinen kilpailu** vaihtelevat maittain ja määrittävät laajuuden, millä yritykset ovat keskenään tekemisissä ja kykenevät hyödyntämään muita kilpailuedun tekijöitä.

Portterin mukaan klusteri menestyy varmimmin niillä aloilla tai segmenteissä, joissa edellämainitut tekijät ovat edullisimmillaan. (Porter M. 1991)

Klusterit altistuvat myös ulkoisille voimille. Kaikilla poliittisilla päätöksillä on vaikutusta edellämainittuihin neljään kilpailuedun ydintekijään. Oikeilla valinnoilla hallitus voi siis luoda kilpailuedun saavuttamisen kannalta suotuisat olosuhteet. (Paija et al. 2001, 13)

Myös erilaiset yritysten vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevat tapahtumat voivat mitätöidä vanhaa tai luoda uusia kilpailuedun lähteitä yrityksille. Tällaisia tapahtumia voivat olla esimerkiksi teknologiset epäjatkuvuudet, kansainväliset poliittiset päätökset ja äkillinen kysynnän kasvu. (Paija et al. 2001, 13)

1.4.2 Toimiala

Yhden toimialan sisältä löytyy runsaasti erilaisia liiketoimintoja. Toimialat puolestaan muodostavat erilaisia toisiinsa liittyvien alojen klustereita, kuten niitä on 90-luvulta lähtien nimitetty. Liiketoiminnan harjoittamisessa on hyödyllistä oppia näkemään näitä häilyviä rajoja eri tarkastelutasojen sisällä ja välillä. (Räsänen 2001, 124)

Toimialan käsitteen avulla voidaan analysoida liiketoimintojen rakenteita. Liiketoiminta syntyy ja rakentuu toimialojen olemassa olevien rakenteiden päälle tai rinnalle. Toimialakohtaiset rakenteet vaikuttavat liiketoimintamahdollisuuksien esiintymiseen ja yksittäisen liiketoiminnan menestymiseen. Rakenteet ovat liiketoiminnan harjoittajille yleisesti ulkoa annettuja ja joiltakin osin muutettavissa. Muuttamalla toimialan rakenteita yritys voi toisinaan luoda itselleen lähtökohdan ainutlaatuiselle ansaintavalle. Kehittyvä ja monipuolinen klusteri tarjoaa liiketoiminnalle hyvän kasvualustan. Klusterien hahmottaminen ja analysointi on kuitenkin yksittäistä toimialaa huomattavasti haastavamapaa. (Räsänen 2001, 125)

Toimialojen sisällä olevat liiketoiminnot tuottavat ainakin osittain toistensa substituuteiksi soveltuvia tuotteita ja palveluita. Klusterit muodustuvat toisiinsa kytkeytyvistä toimialoista. Elektroniikkateollisuus on liiketoiminto tavarantuotannon toimialalla. Tavarantuotanto on yksi ICT-klusterin toimialoista. (Räsänen 2001, 125)

1.4.3 Johtamisjärjestelmä ja -prosessi

Johtamisjärjestelmä ja johtamisprosessin käsitteet on määritelty yksityiskohtaisesti luvussa 3.

1.5 Teoreettinen viitekehys

Johtamisjärjestelmän ja -prosessin keskeisin tehtävä on strategian muodostaminen ja sen käytäntöön vienti. Kirjallisuudessa tämä aihepiiri on pääsääntöisesti nimetty strategiseksi johtamiseksi.

Strategisen johtamisen käsitteen voidaan sanoa syntyneen professori H. Igor Ansoffin tutkimusten tuloksena. Ansoff tiivisti omia ja johtajakollegojensa kokemuksia strategian kehittämisohjeiksi jo 60-luvulla ja kirjoitti niiden pohjalta klassikon maineeseen nousseen strategian kehittämissoppaan *Corporate Strategy* (1965). Ansoff havaitsi myös nopeasti, että pelkkä järkiperäinen ja looginen strategia ei yksinään riitä ohjaamaan yritystä. Hän alkoikin kiinnittää enemmän huomiota käyttäytymistieteellisiin ja valtaan liittyviin tekijöihin ja kehitti niiden tutkimuksen pohjalta strategisen johtamisen käsitteen. Aiheesta pidettiin ensimmäinen konferenssi vuonna 1973 ja konferenssin seurauksena syntyi ensimmäinen kirja strategisesta johtamisesta vuonna 1976. (Ansoff 1984, 16-17)

Strategisesta johtamisesta löytyy runsaasti kirjallisuutta. Kirjoittajien suuresta määrästä johtuen terminologia ei ole kovin yksiselitteistä eikä vakiintunutta. Terminologian monimuotoisuus kävi myös ilmi teemahaastatteluaineistoa tutkittaessa.

Strategista johtamista ei ole ennestään tutkittu pelkästään ICT-toimialaa koskevasti. ICT-toimialasta ja sen osaamisvaateista on tehty kuitenkin SETin ja Åbo Akademin (Sähkö-, elektroniikka- ja tietoteollisuus) toimesta selvitys vuonna 2002. Selvitys perustui skenaarioanalyysiin ja sen tavoitteena oli ennakoida ICT-toimialalla tarvittavaa osaamista vuonna 2010. Selvitys tarjoaa ainoastaan erään lähtökohdan strategisten valintojen tekemiseen, mutta strategiaa ei siinä käsitellä erityisenä aihepiirinä. (Meristö et al. 2002)

Usein käsitellään vain strategista johtamista. Erottelua tässä tutkimuksessa käytettyihin johtamisprosessin ja -järjestelmien käsitteisiin ei tehdä. Niiden koetaankin pääsääntöisesti nivoutuvan yhteen strategiseksi johtamiseksi.

H. Igor Ansoffin mukaan strateginen johtamisen teoria perustuu näkemykseen, jonka mukaan organisaation valmiudet vaikuttavat sen strategiseen käyttäytymiseen ja käyttäytymisen onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu ympäristön häiriöistä. (Ansoff 1984, 17)

Johnson & Scholes toteavat teoksessaan Exploring Corporate Strategy, että strateginen johtaminen on laajempi osa johtamista kuin mikä tahansa muu käytännön johtamisen alue. Jotta johtajat voivat selvitä jatkuvasti elävässä toimintaympäristössä, heidän täytyy toimia jonkin yksinkertaistetun viitekehyksen puitteissa. (Johnson & Scholes 1993, 31)

Henry Mintzberg ja James Brian Quinn taas pitävät strategian muodostusta ja implementointia, eli strategista johtamista, yhtenäisenä vuorovaikutteisena prosessina, jossa yrityksen arvot, politiikka, organisaatiokulttuuri ja johtamisen tyyli määrittelevät tai rajoittavat strategisia päätöksiä. (Mintzberg & Quinn 1991, 17)

European handbook of management consultancy -teoksessa todetaan strategisen johtamisen pitävän sisällään strategian suunnittelun ja käytäntöön viennin. Näin ollen se voidaan mieltää prosessiksi. Strategiaa suunnitellessa on tärkeää, että johtoryhmällä on oikeat menetelmät sen analysointiin ja siitä keskusteluun. Strategiaa toteutettaessa on tärkeää järjestää prosessi niin, että se luo sitoutumista organisaatiossa. (European innovation programme 1995, 19)

John A. Pearce ja Richard B. Robinson määrittelevät strategisen johtamisen joukoksi päätöksiä ja toimintoja, joiden seurauksena muodostetaan ja toimeenpannaan suunnitelmat, joilla yritys saavuttaa tavoitteensa. Strateginen johtaminen sisältää siis strategiaan liittyvien päätösten ja toimintojen suunnittelun, ohjauksen, organisoinnin ja hallinnan. (Pearce & Robinson 1991, 3)

Tämä tutkimus pohjautuu Tero J. Kauppisen Johtamisen johtaminen -kirjassa määrittelemiin johtamisprosessin ja -järjestelmän käsitteisiin. Tutkielmassa hyödynnettyä haastatteluaineistoa peilataan ja tutkimusongelmaan liittyviä päätelmiä tehdään Kauppisen määrittelemien käsitteiden valossa. Johtamisprosessissa keskitytään erityisesti strategian implementointiin ja sen sudenkuoppiin.

Kuten edellä olevasta voidaan havaita, ei yksiselitteisen strategisen johtamisen käsitteen määrittäminen ole helppoa. Voidaan todeta, että on olemassa väljästi yhtenäinen runko, jota kaikki ymmärtävät ja josta kaikki ovat jokseenkin yksimielisiä. Yksityiskohtiin mentäessä löytyy kuitenkin suurta hajanaisuutta ja erilaisuutta (Näsi & Aunola 2001, 112). Perustavanlaatuinen ajatus näiden määritelmien takana on kuitenkin strategian luominen ja sen vieminen käytäntöön.

1.6 Tutkimusmenetelmien ja työtapojen esittely

Tässä kohdassa esitellään tutkimuksen kannalta keskeinen aineistonkeruumenetelmä teemahaastattelu ja siinä käytetyn rungon taustateoria. Aineistonkeruumenetelmän lisäksi tarkastellaan tutkimusotetta ja haastatteluaineiston analysoinnin metodina toimineen teemoittelun sisältöä.

1.6.1 Aineistonkeruu

Tutkimuksessa on hyödynnetty sekundaariaineistoa. Aineisto on otos alun perin Tero J. Kauppisen väitöskirjaa varten tehdyistä kaikki toimialat kattavasta yli 200 suomalaisen johtajan haastatteluista. Haastattelijoina ovat toimineet yritysten ja julkishallinnon johtamisen kehittämiseen erikoistuneen VIA Groupin kokeneet konsultit.

Tutkimuksessa hyödynnetyn teemahaastattelurungon kysymyksineen on koontanut Tero J. Kauppinen, joka on työskennellyt 35 vuotta liikkeenjohdon konsulttina. Uransa aikana hän on kouluttanut yli 150 000 esimiestä ja johtajaa 25 maassa. Kauppinen on Vision

Into Action -johtamismallin kehittäjä ja VIA Group -konsultointiyhtiön ja Leadership Academyn perustaja. (Kauppinen 2006)

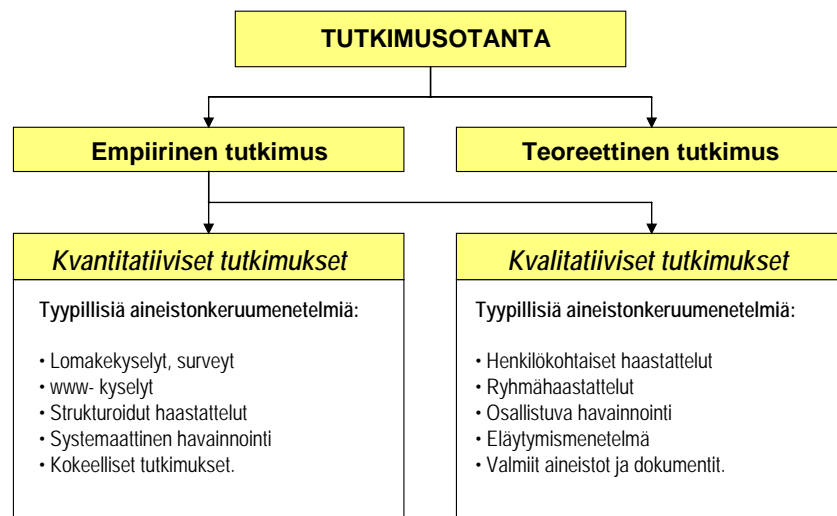
Haastatteluissa on kerätty tietoa ja johtamisnäkemystä ICT-toimialan kokeneilta senioritason johtajilta. Haastattelut on tehty elo-marraskuussa 2008. Tähän tutkimukseen on sisällytetty kymmenen ICT-toimialan johtajan haastattelua. ICT-toimialan valitsin oman kiinnostukseni pohjalta.

1.6.2 Aineiston litterointi

Koska tutkimuksessa hyödynnetty teemahaastatteluaineisto on otos alun perin Tero J. Kauppisen väitöskirjaa varten kootusta aineistosta, sain sen käyttöni valmiiksi litteroituna. Aineiston litterointi on tehty suoraan haastattelutilanteessa kulloisenkin haastattelijan toimesta. Haastattelut ovat edenneet ja vastaukset on jäsenneilty ja teemoiteltu tutkimuksen liitteenä olevan teemahaastattelurungon pohjalta.

1.6.3 Tutkimusote

Käytetty tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Teemahaastattelujen myötä tutkimukseen syntyy myös empiiriseen havainnoivaan tutkimukseen pohjautuvaa näkökulmaa. Empiirisen tutkimuksen tyyppi on kartoittava, arvioiva ja tutkittavan alueen kehitystä ennustava.



Kuva 1. Tutkimuksen jaottelu, Heikkilä 2004, 13

Tesch luokittelee kvalitatiiviset tutkimustyytit karkeasti neljään pääryhmään (Tesch 1992, 72-73):

- Tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita kielen piirteistä
- Tutkimuksiin, joista etsitään säännönmukaisuuksia
- Tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään tekstin tai toiminnan merkitystä
- Tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita reflektiosta

Tutkimukset, joissa tavoitteena on ymmärtää tekstin tai toiminnan merkitystä antavat Teschin mukaan hyvän ympäristön tutkimuksen fenomenologiselle lähestymistavalle ja tutkimuksta ohjaavana tavoitteena voi olla esimerkiksi teemojen löytäminen tutkimusaineistosta. (Tesch 1992)

Tämän tutkimuksen tieteellisenä lähestymistapana on käytetty fenomenologiaa. Fenomenologia on hermeneutiikan ja positivismin ohella kolmas tieteellinen lähestymistapa. Sana fenomenologia tulee muinaisen kreikan kielen sanasta phaenomenon, joka tarkoittaa ilmiötä. Fenomenologia tarkoittaa ilmiöiden tutkimusta. Tämä tarkoittaa sitä, että ilmiössä itsessään on jotain tarkastelemisen arvoista. Selitystä ilmiöille ei haeta jostain, mistä se ei olisi välittömästi havaittavissa vaan tavoitteena on tulkita tai tutkia aineistoa sellaisena kuin se tulee esiin havainnoissamme. Fenomenologiassa pyritään kuitenkin tunkeutumaan pelkän pinnan läpi. Fenomenologiaa ei voida mieltää välttämättä omaksi ehdottomaksi tutkimustavaksi, vaan se on mukana useimmissa tieteissä. (Turunen 1995, 113-115)

1.6.4 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa keskeinen tekijä on haastattelurunko. Se toimii haastattelua ohjaavana instrumenttina. Runko antaa haastattelulle hahmon haastattelun kulusta ja lisäksi varmistaa, että haastattelija esittää kaikki tarvittavat kysymykset. Runko auttaa myös siihen, että haastattelu sujuu mahdollisimman luonnollisesti. Parhaimmillaan haastattelurunko rauhoittaa osapuolten mieltä, kun molemmat pystyvät seuraamaan logiikkaa jolla haastattelussa edetään. Haastattelukysymyksiä ei kuitenkaan välttämättä

esitetä tietyssä järjestyksessä, vaan olennaisinta on tuottaa informaatiota, jota voidaan jälkikäteen teorian valossa tarkastella. Jos haastattelukysymykset on poimittu suoraan teoriasta, saattaa haastateltava havaita tämän logiikan ja ohjata omia vastauksiaan haluttuun suuntaan. (Koskinen et al. 2005, 108-109)

Haastattelurunkoa tehdessä kannattaa miettiä erityisesti kysymysten muotoa, määrää, tyyppiä ja järjestystä. Teemahaastattelun kysymykset ovat yleensä avoimia, joihin haastateltava vastaa omin sanoin. Suljetuilla kysymyksillä täydennetään tarvittavia faktoja kuten esimerkiksi ikä, tutkinto, sukupuoli. Kysymysten määrä on myös syytä pitää kohtuullisena. Liiallinen kysymysten määrä jättää haastateltavalle liian vähän aikaa asioiden käsittelyyn ja sekoittaa samalla tutkijaa. (Koskinen et al. 2005, 109)

1.6.5 Teemahaastatteluissa käytetty kokonaisjohtamisen malli

Tässä kohdassa esitellään tutkimuksen aineistonkeruussa ja tutkimuksessa hyödynnetty teemahaastattelurungon taustateoria. Se pohjautuu Tero J. Kauppinen kehittämään kokonaisjohtamisen malliin.

Kokonaisvaltainen johtaminen pyrkii hallitsemaan onnistumisen kannalta olennaisia asioita ja tekemään niistä kokonaisuuden. Johtamiskokonaisuus koostuu kolmesta keskeisestä osasta (Kauppinen 2006, 181-182):

- **Johtamisprosessi** koostuu organisaatiossa yhteensopivista vaiheista, joita ohjaavat yhteiset johtamisen työkalut.
- **Johtamisjärjestelmä** määrittää roolit ja valtuudet sekä pelisäännöt ja kuvaa johtamisen puitteet, joissa johtamisprosessin tulee toimia.
- **Johtaminen** on itse johtamistoimintaa; se panee johtamisprosessin toimimaan, siihen liittyy johtamistapa ja -osaaminen, johtajan energisoiva panos, jolla asiat ja ihmiset integroituvat strategiaa toteuttavaksi toiminnaksi.

Tässä tutkimuksessa keskitytään johtamisprosessin ja johtamisjärjestelmän tarkasteluun.

Käytetty haastattelurunko on tehty nelitasoisen VIA Groupin johtamismallin, Vision Into Action mukaisesti. Siinä pyritään tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti johtamista, johtamisjärjestelmää ja johtamisprosessia. Malli jakaa kokonaisuuden johtamisen neljään eri tasoon ja vaiheeseen (Kauppinen 2006, 183).

- Visiotasoon, tahdon muodostamiseen
- Strategiatasoon, valintojen tekemiseen
- Operatiivinen tasoon, toteutuksen johtamiseen
- Toimintatasoon, käyttötymisen suunnitteluun.

Mallissa on kysymys käsittehierarkiasta, mikä tarkoittaa, että tietyt asiat kannattaa selvittää ja päättää ennenkuin edetään seuraavalle tasolle. Mallissa kuvataan, mitä kullakin tasolla pitää tehdä ja saada aikaiseksi niin ihmisten kuin toiminnakin suhteen. Malli sitoo siis yhteen ihmiset ja asiat – johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management). (Kauppinen 2006, 184).

1.6.6 Tutkimusmetodi

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimetodina on käytetty teemoittelua. Teemoittelussa aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Näin tutkija voi vertailla erilaisten teemojen esiintymistä tutkimusaineistossa. Tutkijan tavoitteena on ensin löytää ja sen jälkeen erotella tekstistä tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. (Eskola & Suoranta 2000, 174)

Teemoittelussa aineistosta pyritään etsimään sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Piirteet saattavat pohjautua esimerkiksi teemahaastattelun teemoihin. Niiden lisäksi aineistoa analysoidessa tulee usein esille lukuisia muitakin teemoja, joihin saattaa lukeutua esimerkiksi alkuperäisten teemojen väliset yhteydet. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173)

Analyysin tuloksena löydetyt teemat ovat tutkijan omia tulkintoja haastateltujen sanomisista. Epätodennäköistä on, että kaksi haastateltavaa ilmaisee saman asian täysin samoilla sanoilla. Teemoittelussa tutkija saattaa kuitenkin koodata ne samaan luokkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173)

Teemoittelua voidaan suorittaa neljällä tavalla (Eskola & Suoranta 2000, 175):

- Tekstikatkelmia voidaan käyttää perustelemaan tutkijan tekemiä tulkintoja
- Tekstistä poimitut sitaatit voivat toimia aineistoa kuvaavana esimerkkinä
- Lainauksilla voidaan elävöittää tekstiä
- Aineistosta voidaan pelkistää tiivistettyjä kertomuksia

Tässä tutkimuksessa aineistosta pyritään pääasiassa pelkistämään toistuvia teemoja tai kertomuksia ja pohtimaan niiden vaikutusta tutkimusongelmaan. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan tutkia aineistoa tyypittelyn muodossa eli aineistosta ei muodosteta samankaltaisten tarinoiden ryhmiä. Teemoittelusta tuttujen suorien sitaattien käyttö on haastatteluaineiston luottamuksellisuuden vuoksi jätettävä vähäiseksi. Haastattelutulokset on tässä tutkimuksessa kuitenkin esitetty siinä muodossa, että tutkijan tekemien johtopäätösten arviointi on mahdollista. (Eskola & Suoranta 2000, 181)

1.7 Tutkimuksen rakenne

Johdanto-luvun jälkeisessä luvussa tarkastellaan Suomen ICT-klusterin taustoja ja esitellään sen kolme toisiinsa kytkeytyvää päätoimialaa: tavara-, palvelu- ja sisältötuotanto. Luvussa kolme käydään läpi johtamisjärjestelmän ja -prosessin käsitteet sekä esitellään esimerkki johtamisprosessin kulusta.

Luvussa neljä esitellään haastattelun tulokset, kootaan johtamisjärjestelmään ja -prosessiin liittyvät haasteet, joista on jäsennelty teemoittelua apuna käyttäen keskeisiä teemoja.

Luvussa viisi vedetään johtopäätökset haastatteluaineistosta löydettyjen teemojen pohjalta, esitetään ICT-toimialan kohtaamia haasteita ja mahdollisia ratkaisuja niihin sekä kehitysajatuksia johtamisprosessiin ja -järjestelmään.

Yhteenveto-luvussa kiteytetään tutkimuksessa havaitut keskeisimmät havainnot ja luvussa seitsemän esitetään muutamia aiheita jatkotutkimuksille.

2. ICT-klusteri

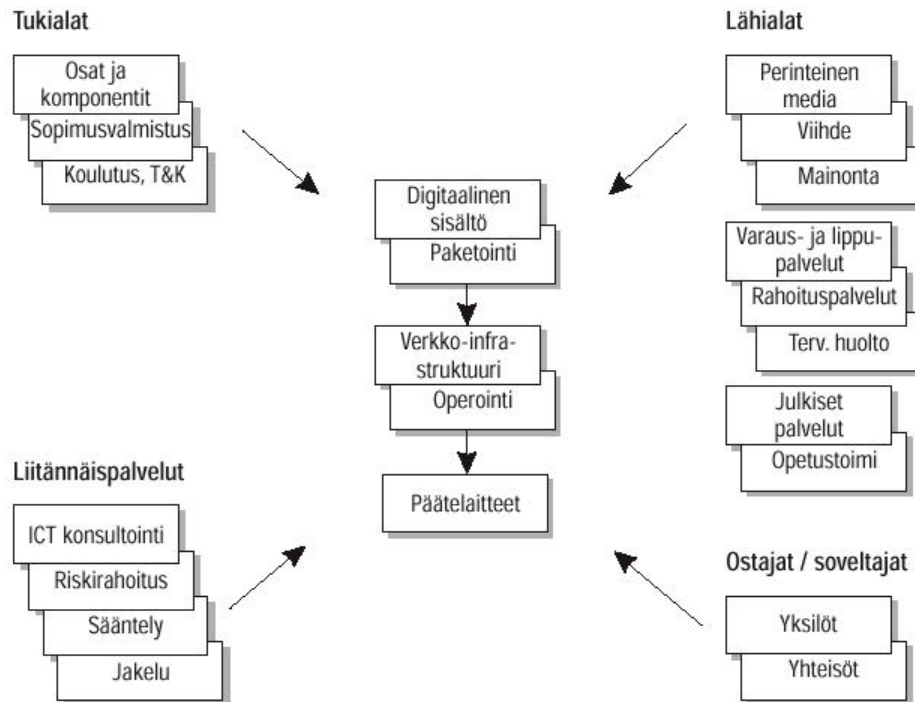
Vuonna 1992 aloitettiin ETLAn, Suomen elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen, toimesta laaja toimialaohjelma. Ohjelman tarkoituksena oli kohdentaa poliittisten päättäjien huomiota monisektoristen verkostojen suuntaan eristäytyneiden teollisuudenalojen sijaan. Ohjelma painotti myös hallituksen roolia suotuisan viitekehysten luojana ohjailun ja suunnittelun sijaan. (Paija et al. 2001, 3)

Vuonna 1993 esiteltiin ETLAn tutkimusten pohjalta kansallinen teollisuusstrategia, jonka tiimoilta löydettiin myös telekommunikaatioklusteri. Sitä pidettiin alkuun rakenteeltaan hatarana, mutta sen potentiaali kehittyä kilpailukykyiseksi teollisuudenalaksi oli helposti havaittavissa. (Paija et al. 2001, 3)

ETLAn tutkimusten (1992-1995) jälkeen telekommunikaatioympäristö on kokenut perustavanlaatuisia muutoksia informaatio- ja viestintätekniikan ja palveluiden lähentyessä toisiaan. Nämä muutokset aikaansaivat sen, että klusterille oli annettava uusi nimitys, Information and Communications Technology (ICT). (Paija et al. 2001, 11)

ICT-ala on toimialana jäsentymätön, sillä kansainvälisesti sovittua viitekehystä ei ole vielä olemassa. Tässä kandidaatintyössä tarkastelen ICT-alaa sekä klusteri- että toimialakäsitteen avulla. Suomessa on nykyisin ICT-klusteri tai informaatio- ja kommunikaatioklusteri, joka on muita talouden klustereita alttiimpi kansainväliselle kilpailulle. Suomessa ICT-klusteri toimii pääosin uuden teknologian tuottajana, eikä niinkään käyttäjänä. (Meristö et al. 2002, 9)

Alla olevassa kuvassa esitetään eräs jaottelu ICT-klusterista. Keskellä on varsinainen ICT-toimiala ja sitä reunustavat tukialat, lähialat, liitännäispalvelut ja ostajat tai soveltajat. ICT-alaa määriteltäessä vaikeuksia tuottaa kuitenkin rajan vetäminen siihen, mitä luetaan ICT-alan piiriin ja mitä ei. Klusterikäsitettä käytetään usein ICT-alan ja muiden alojen suhteiden tarkasteluun. (Meristö et al. 2002, 9)



Kuva 2. ICT-klusterin viitekehys (Meristö et al. 2002, 10)

ICT-klusterin merkitys Suomessa on ollut kasvavaa viime vuosikymmenen alusta lähtien. Se onkin noussut metsäklusterin ohella yhdeksi kansantaloutemme merkittävimmäksi tekijäksi. Tuotanto on kasvanut ennätysmäisen nopeasti ja työpaikkoja on ollut tarjoilla runsaasti. ICT-klusterin kehitys on herättänyt uskon uuteen kehitykseen suomalaisessa yhteiskunnassa, ja sitä voidaan pitää osaamisen ja teknologian kehittämisen aikaansaannoksena. Tieto- ja teletekniikan hyödyntäminen on kasvattanut myös muiden klustereiden tuotantoa ja parantanut niiden toimivuutta. (Hernesniemi et al. 2001, 163)

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) jaottelee jäsenmaansa kolmeen ryhmään sen mukaan kuinka merkityksellinen ICT-ala on maan taloudelle. OECD:n jaottelun mukaan Suomi kuuluu ykkösryhmään (High ICT intensity countries), johon kuuluvat lisäksi USA, Ruotsi, Unkari, Irlanti, Etelä-Korea ja Iso-Britannia. (Meristö et al. 2002, 17)

2.1 ICT-klusterin jakaantuminen

ICT-klusterin tuotanto voidaan jaotella tavaroiden, palvelujen ja sisältöjen tuotantoon. ICT-alan yritykset valmistavat esimerkiksi tietokoneita, matkapuhelimia, tietoliikenneverkkoja ja ohjelmistoja sekä tarjoavat web- ja konsultointipalveluja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008)

ICT-klusteri koostuu toisiinsa kytkeytyvistä toimialoista. Tavarantuotannosta vastaa elektroniikkateollisuus, palvelutuotannosta tietotekniikka-ala, teleala ja tukkukauppa. Sisällöntuotanto jakaantuu taas useisiin toimialoihin joiden yrityksistä voidaan esimerkkeinä mainita ohjelmistotalot, teleoperaattorit uusmedia-mainostoimistot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008)

ICT-klusteri kytkeytyy läheisesti teknologiateollisuuteen. Teknologiateollisuus on teollisuutemme suurin tuottaja, viejä ja työllistäjä. ICT-klusterin toimialoista siihen kuuluvat suoraan elektroniikkateollisuus ja tietotekniikka-ala. Teleliikennetoimialan ja sisällöntuotannon yritysten palvelut pohjautuvat teknologiateollisuuteen lukeutuvien ICT-yritysten tuotteille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008)

2.1.1 Tavaratuotanto

Tieto- ja viestintäteknikkaa valmistavaa elektroniikkateollisuutta kutsutaan ICT-teollisuudeksi. Pääosin ala valmistaa matkapuhelimia sekä matkapuhelinverkkojen ja tukiasemien laitteita. Näiden lisäksi keskeisiä tuotteita ovat myös automaatio- ja mittauslaitteet sekä elektroniset piirit ja osat. Kansainvälisesti tunnettuja Suomalaisia elektroniikkateollisuudenyrityksiä ovat muun muassa Nokia (matkapuhelimet, tietoliikennetuotteet) ja Vaisala (teollisuuden mittalaitteet). Tutkimus- ja kehitystoimintaan panostetaan elektroniikkateollisuudessa noin kaksi miljardia euroa vuosittain. Summa on korkein kaikista Suomen toimialoista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008)

2.1.2 Palvelutuotanto

ICT-klusterin toimialoista palvelutuotantoon kuuluu tietojenkäsittely, teleliikenne sekä tietokonelaitteistojen, tietoliikennevälineiden ja viihde-elektroniikan tukkukauppa. Palvelutuotannon yritykset ovat keskittyneet esimerkiksi ohjelmistojen ja tietojärjestelmien suunnitteluun, valmistukseen ja tuotekehitykseen, tietoverkkojen asennuksiin ja ylläpitoon sekä tietokoneiden, niiden oheislaitteiden, matkapuhelimien ja tietoliikennejärjestelmien huoltoon ja korjaukseen. Tunnettuja Suomalaisia yrityksiä palvelutuotannon piiristä ovat esimerkiksi TietoEnator, F-Secure ja Elisa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008)

2.1.3 Sisältötuotanto

Digitaalisen sisällön tuotteet voivat olla käyttötarkoitukseltaan viihteellisiä, markkinoivia tai tiedon jakamiseen tarkoitettuja. Näihin lukeutuu esimerkiksi kuvat, videot, äänet ja niiden erityyiset sovellukset kuten Internet-sivustot, pankkipalvelut, mobiilipalvelut ja pelit. Sisältöä jaetaan ja vastaanotetaan pääosin tietokoneiden, matkapuhelinten ja digitaalisen television välityksellä. Digitaalisia sisältötuotteita valmistavat ohjelmistotalot, mediayritykset, teleoperaattorit, kustannusyhtiöt, lehtitalot, mainostoimistot ja tv-tuotantoyhtiöt. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008)

3. Johtamisjärjestelmä ja johtamisprosessi

Kokonaisvaltainen johtaminen pyrkii hallitsemaan onnistumisen kannalta olennaisia asioita ja tekemään niistä kokonaisuuden. Johtamiskokonaisuus koostuu kolmesta keskeisestä osasta: **johtamisjärjestelmästä, johtamisprosessista ja itse johtamisesta.**

Luvussa 1 esitettiin johtamisprosessille ja johtamisjärjestelmälle seuraavat määritelmät (Kauppinen 2006, 181-182):

- **Johtamisjärjestelmä** määrittää roolit ja valtuudet sekä pelisäännöt ja kuvaa johtamisen puitteet, joissa johtamisprosessin tulee toimia.
- **Johtamisprosessi** koostuu organisaatiotasolla yhteensopivista vaiheista, joita ohjaavat yhteiset johtamisen työkalut.

Tässä luvussa syvennetään molempien termien sisältöä.

3.1 Johtamisjärjestelmä

Talent Partners on määritellyt johtamisjärjestelmän seuraavasti: ”Johtamisjärjestelmä koostuu eri osista, joita ovat esimerkiksi strategia ja vuosisuunnitteluprosessit, tavoitteiden asettamisen periaatteet ja työkalut, erilaiset johtamisfoorumit ja niiden roolitus sekä valta ja vastuut, suorituksen johtamisen prosessit sekä raportointi- ja palkitsemisjärjestelmät. Systemaattisen toiminnan suunnittelun ja suorituksen johtamisen avulla strategia konkretisoidaan organisaation jokaisen jäsenen henkilökohtaisen toiminnan tasolla.” (Talent Partners 2009)

Johtamisjärjestelmän tulee tukea valittua organisaatorakennetta. Sen osana on johtamisen tietojärjestelmä, siihen liittyvät muut informaatiojärjestelmät kuten taloushallinnon, toiminnanohjauksen ja henkilöstön informaatiojärjestelmät.

Johtamisjärjestelmässä määritellään, miten päätöksenteko ylemmällä tasolla linkittyy alemman tason ohjaukseen, kuinka mittarit vastaavat ohjauksen tarkoitusta ja strategian tavoitteita ja miten järjestelmän osat linkittyvät toisiinsa, yrityksen johtamiseen liittyvät politiikat, säännöt ja viestintä. (VIA Group, VIA LeadAudit -esite, 2009)

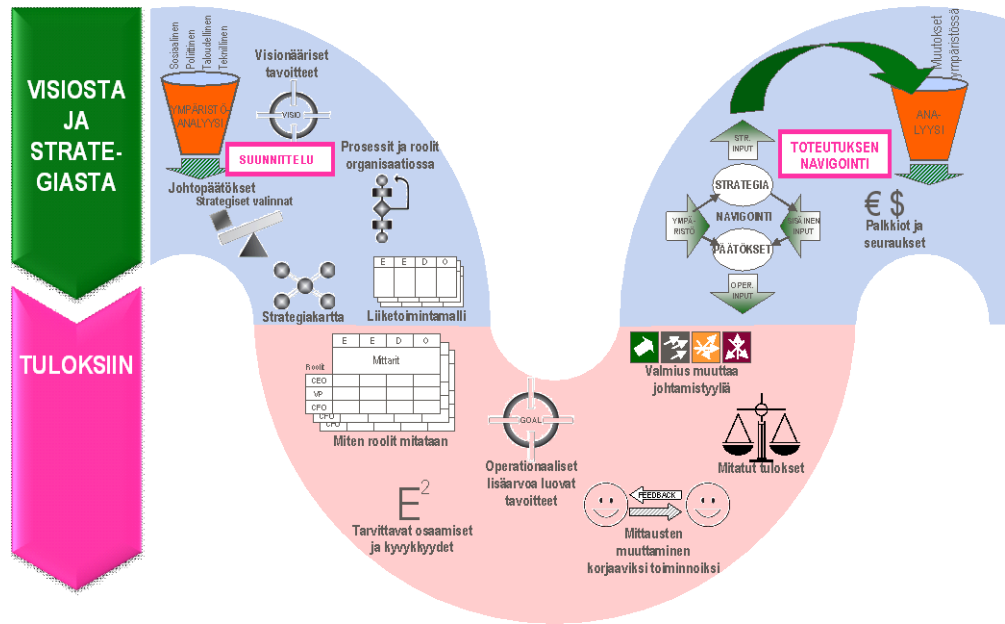
3.2 Johtamisprosessi

”Johtamisprosessi kytkeytyy kaikkiin muihin organisaation prosesseihin. Sen tulee pystyä kokonaisoptimointiin ja ohjata muita prosesseja niin, että ohjaus on strategiaa toteuttavaa sekä muutosta eteenpäin vievää ja auttavaa.” (Via Group, A 2008)

Johtamisprosessi ulottuu hallituksen ja johtoryhmien strategiatyöskentelystä operatiivisen toiminnan johtamiseen, seurantaan ja korjaaviin toimenpiteisiin.

Toimiva johtamisprosessi on kuin sinikäyrä. Se sykkii suunnitellun johtamisen vuosikellon, johon johtamistapahtumat on aikataulutettu, mukaan ja pohjautuu toimivaan johtamisjärjestelmään. Siinä johtamisen vaiheet ovat saumattomasti kytkeytyneet toisiinsa. Oleellista on toiminnan rutiini ja kurinalaisuus. (Kauppinen 2006, 34)

Seuraavassa kuvassa on esitetty esimerkki johtamisprosessin jaksosta. Jaksossa käytetyt työkalut ja viitekehykset vaihtelevat yrityksittäin, mutta perusrunko on samanlainen.



Kuva 3. Johtamisprosessin vaiheet (Kauppinen 2006, 34)

Johtamisprosessin kuvaus on kiteytetty Tero J. Kauppisen Johtamisen johtamisen -kirjan mallista.

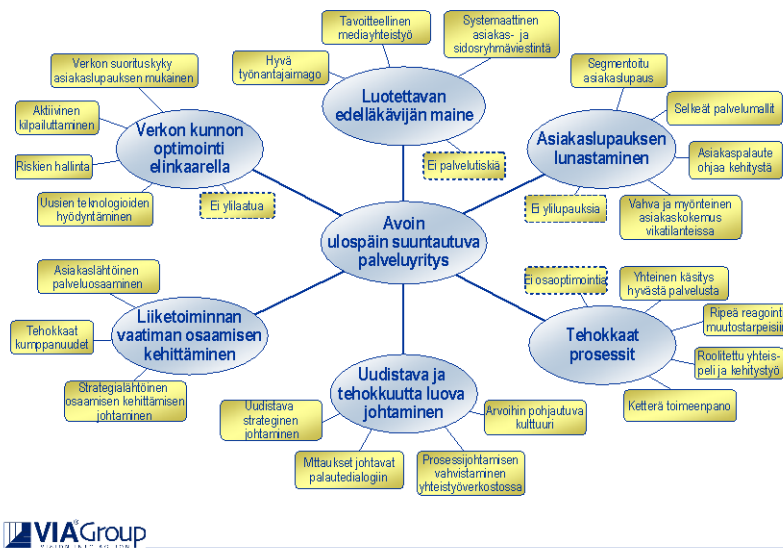
Johtamisprosessin sykli alkaa toimialan ympäristön analyysillä. Analyysi voidaan tehdä esimerkiksi käyttäen neljää tarkastelunäkökulmaa: sosiaalista, poliittista, taloudellista ja teknistä. Seuraavaksi voidaan tarvittaessa analysoida markkinoita ja kilpailutilannetta. Kaiken edellisen pohjalta muodostetaan yrityksen missio eli olemassaolon tarkoitus toimialaympäristössä ja lopuksi luodaan visio ja ennen kaikkea muodostetaan selkeät visiotavoitteet. (Kauppinen 2006, 187-213)

Visiotavoitteiden pohjalta määritetään kriittiset menestystekijät. Seuraavaksi valitaan toiminnan painotus: toiminnallinen erinomaisuus, asiakasläheisyys tai tuoteylivoimaisuus. Sitten määritellään strategiaprofiili, mitä toimintoja lopetetaan, luodaan, lisätään ja vähennetään. Määritellään strateginen kilpailuprofiili eli verrataan omien toimintojen tasoa avainkilpailijoihin vastaaviin. Visiotavoitteista lähtien tehdään

strategiset valinnat pitäen koko ajan lähtökohtana ainutlaatuisuuden vaatimus. (Kauppinen 2006, 187-213)

Tarvittaessa muutetaan liiketoimintaprosesseja ja niiden edellyttämää organisaatorakennetta. Jos muutos on iso, on sen toteuttaminen suunniteltava. Lopuksi strategisista valinnoista muodostetaan strategiakartta tai kausaalinen liiketoimintamalli, joista tehdyt valinnat ilmenevät. (Kauppinen 2006, 187-213)

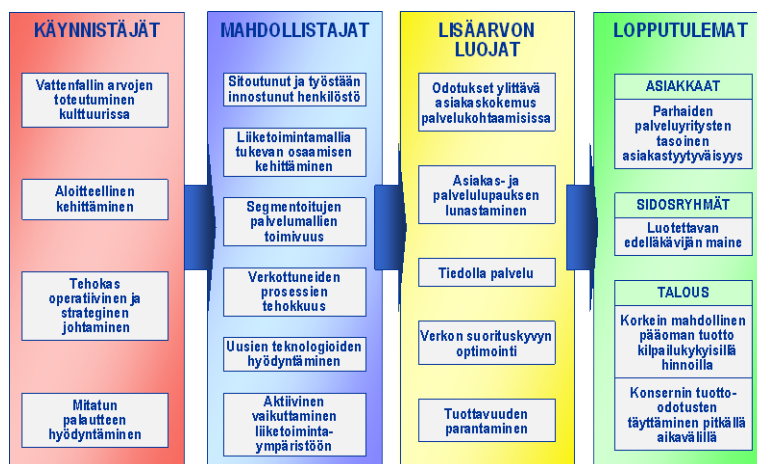
Yleisimmin käytetään Michael Porterin Activity Systems -strategiamallia. Siinä pyritään tunnistamaan strategian avainkohdat ja piirtämään niiden suhteet näkyville. (Porter 1998) Seuraavassa kuvassa on esitetty Michael Porterin Activity Systems -strategiamallin mukaan laadittu Vattenfall Verko Oy:n strategiakartta.



Kuva 4. Vattenfall verkon strategiakartta (Kauppinen 2006, 97)

VIA Groupin Tero J. Kauppisen kehitystyön tuloksena syntyi VIA:n lisäarvoa luova liiketoimintamalli. Sitä kehittäessään hänen tavoitteenaan oli tehdä johdettavaksi sekä strategia että lisäarvoa luova dynamiikka, joka strategiaan aina sisältyy.

Mallissa strategiset valinnat on ryhmitelty neljään eri perspektiiviin: energisoijat, mahdollistajat, lisäarvon luoja ja lopputulemat. Lisäarvoa luovan liiketoimintamallin suunnittelu lähtee lopputulemista, jotka asettavat vaateet taisteluille, jotka on voitettava eli lisäarvon luoja, jotka puolestaan asettavat vaatimukset mahdollistaville valinnoille ja ne edelleen energisoiville tekijöille. Toteutuminen kulkee vastakkaiseen suuntaan. (Kauppinen 2006, 150) Kuvassa 5 on esitetty esimerkki lisäarvoa tuottavasta liiketoimintamallista.



Kuva 5. Vattenfall verkon lisäarvoa luova liiketoimintamalli (Kauppinen 2006, 150)

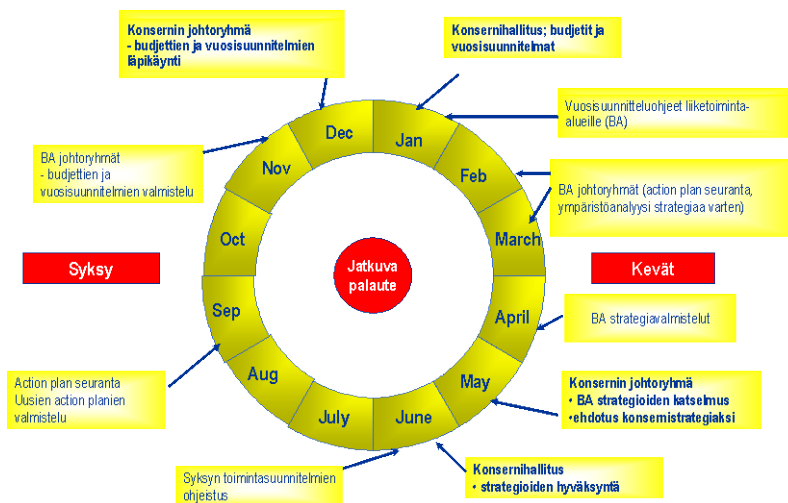
Jotta strategia voidaan strategiakartan tai liiketoimintamallin avulla tehdä johdettavaksi, täytyy siihen liittyvissä strategisissa valinnoissa onnistumista voida mitata. Tätä varten on strategisille valinnoille määriteltävä tarkoitukseen sopivat mittarit. Mittareiden täytyy olla nimenomaan valitun strategian ja sen valintojen toteutumista seuraavia. Näistä valitaan kuhunkin organisaation roolin tai toiminnon tuloskorttiin sopivat mittarit, joita täydennetään rooli- tai toimintokohtaisilla mittareilla. Valituille mittareille asetetaan niille tavoitteet, joiden toteutumista seurataan. (Kauppinen 2006, 187-213)

Tässä vaiheessa toimintaprosesseja voidaan tarpeen vaatiessa muuttaa, kehittää tarvittavia kyvykkyksiä ja rekrytoida tarvittavan osaamisen omaavia henkilöitä. (Kauppinen 2006, 187-213)

Johtamisprosessi on nyt vaiheessa, jossa arvioidaan johtajan onnistuminen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamisessa. Onnistuneesta suorituksesta palkitaan ja parantamista vaativista asioista laaditaan kehityssuunnitelmat. Tässä yhteydessä arvioidaan myös hänen henkilökohtainen toimintansa johtajana; esimerkiksi johtaako hän strategian mukaisesti, miten hän toimii operatiivisena johtajana, miten hän toimii verkostossa, jne. Tämän vaiheen jälkeen johtamisprosessi alkaa taas alusta.

(Kauppinen 2006, 187-213)

Johtamisprosessin tapahtumat täytyy myös aikatauluttaa. Sitä varten useissa yrityksissä on käytössä johtamisen vuosikello. Seuraavassa kuvassa on esimerkki tällaisesta vuosikellosta. (VIA Group esitys 2002)



Kuva 6. Esimerkki johtamisen vuosikellosta (Via Group 2002)

4. Haastattelutulokset

Pääosa tutkimuksen haastatteluista on tehty välillä elokuu - lokakuu 2008. Kaikki haastatellut henkilöt toimivat suurten ICT-yritysten toimitusjohtajana tai hallituksen puheenjohtajana, minkä vuoksi pienten ja keskisuurten yritysten johtajien kohtaamat johtamisjärjestelmän ja prosessin haasteet eivät tutkimuksesta välttämättä välity.

Tutkimuksessa on käytetty seuraavien henkilöiden haastatteluja:

- Toimitusjohtaja Yrjänä Ahto, Fujitsu Services Oy, haastateltu 18.6.2008
- Hallituksen puheenjohtaja Risto Siilasmaa, F-Secure Oyj, haastateltu 12.8.2008
- Toimitusjohtaja Veli-Matti Mattila, Elisa Oyj, haastateltu 13.8.2008
- Toimitusjohtaja Esa Korvenmaa, Cisco Systems Finland Oy, haastateltu 22.9.2008
- Toimitusjohtaja Kimmo Vilén, Oracle Finland Oy, haastateltu 7.10.2008
- Toimitusjohtaja Janne Laitala, Oy L M Ericsson Ab, haastateltu 13.10.2008

Lisäksi tutkimukseen on otettu mukaan neljän muun pörssiyrityksen toimitusjohtajan haastattelut, joiden nimen mainitsemiseen ei ole lupaa.

Tässä luvussa esitetään litteroidusta haastattelumateriaalista teemoittelun avulla koostetut ICT-toimialan johtamisjärjestelmiin ja -prosesseihin liittyvät haasteet. Haastattelujen tulokset on yhdistetty teemoittelemalla siten, että yksittäisten vastaajien kommentit eivät erotu ja vastausten luottamuksellisuus säilytetään. Tässä luvussa esitettyjen teemoittelujen pohjalta pohditaan seuraavassa luvussa mahdollisia ratkaisuja havaittuihin haasteisiin.

TOIMIALAYMPÄRISTÖANALYYSI

”Yritysten täytyy myös pystyä hahmottamaan toimialaympäristön kokonaisuutta, havaitsemaan heikkoja signaaleja sekä ennakoida tulevia muutoksia.”

Haastateltavien mielestä yritysten haasteena on kyetä hyödyntämään liiketoimintaympäristön muutokset ja murrokset. Johtamisjärjestelmän ja -prosessin tulee sisältää toimintatavat, resurssit, menetelmät ja välineet toimialaympäristöön systemaattiseen ja jatkuvaan analysointiin.

KANSAINVÄLISTYMINEN

”Yrityksen tarjoamat palvelut täytyy kyetä toimittamaan myös kansainvälisesti.”

Monet haastateltavien edustamista yrityksistä ovat jo kansainvälisiä tai kansainvälistymässä. Nämä molemmat asettavat haasteita johtamisjärjestelmälle, -prosesseille sekä johtamisen välineille. Kansainvälisessä yrityksessä johtamisjärjestelmä ja -prosessi ovat tavallisesti globaaleja, mutta toteutus eri maissa on paikallista. Lisäksi asiakasrajapinta hallinta on entistä haasteellisempaa globaalissa ympäristössä.

TARVITAAN YHÄ SUUREMPIA KOKONAISRATKAISUJA

”Asiakkaat haluavat eri tuotteista ja palveluista koostuvia kokonaisratkaisuja.”

Kokonaisratkaisujen merkitys ja osuus markkinoilla kasvaa. Yritysten on hallittava yhä laajempia tuoteportfolioita eri toimialoilta ja johdettava yhä suurempia mutkikkaampia projekteja ja asiakkuuksia. Siksi asiakkaat, tärkeimmät kumppanit ja ulkoistetut toiminnot tulisi integroida osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää ja -prosessia.

SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA

”Internet on yhä elimellisempi osa organisaatioiden toimintamallia”

Yritykset pyrkivät kokoajan löytämään uusia innovaatioita. Haastatteluista esiin tullut kokonaan uusi haaste johtamisjärjestelmälle ja prosessille on verkossa tapahtuvan

(vapaaehtoisen) tuotteen tai palvelun kehittämisen johtaminen. Sähköinen liiketoiminta ja siihen liittyvät suuret volyymit muodostavat niille myös omat haasteensa.

IHMISET TULEE SITOUTTAA VISIOON

”Vision muodostus on oleellinen osa johtamisprosessia.”

Visio on organisaation tahtotila, jonne yritys haluaa päästä tulevaisuudessa. Organisaatiota johdetaan vision avulla. Joidenkin yritysten edustajat kokivat ihmisten sitouttamisen visioon vaikeana. Siksi tarvitaan selkeä kuva pitkän tähtäimen päämäärästä, visiosta, jonne pyrkiä. Tähän haastateltavat henkilöt hakivat hyviä työkaluja ja tapoja.

LIIKETOIMINTA JA PAINOPISTE

”Yrityksen on kyettävä tuottamaan toiminnallaan lisäarvoa.”

Haastateltavat korostivat, että kansainvälisen yrityksen suomen tytäryrityksen on löydettävä oma globaali ja paikallinen rooli. Johdon on osattava asettaa sen toiminnalle selkeä painopiste. Resurssit täytyy suunnata kohteisiin, missä hyötyjä voidaan parhaiten saavuttaa. Innovoinnin ja tuotekehityksen merkitys korostuu. On selvää, että yrityksen liiketoiminta, liiketoimintamallit ja toiminnalle asetettu painopiste asettavat omat vaatimuksensa johtamisjärjestelmälle ja -prosessille. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että nykyisiä tapoja ja toimintamalleja kyseenalaistetaan, etsitään uusia ja kehitetään nykyisiä.

ORGANISAATORAKENNE

”Organisaatorakenne muodostetaan valitun strategian mukaisesti ja sen kehittäminen edellyttää kokonaisuuden ymmärtämistä.”

Organisaatorakenne vaikuttaa oleellisesti johtamisjärjestelmään ja -prosessiin. Organisaatorakenne ja sen prosessit on optimoitava toiminnan mukaan.

Haastatteluista havaittuja organisaatorakenteisiin vaikuttavia seikkoja olivat yrityksen kasvu, yritysostot, ulkoistamiset ja kansainvälistyminen. Haastatellut korostivat strategisten asiakkuuksien hallinnan vaikutusta organisaatorakenteisiin. He pitivät tärkeänä myös, että heidän yrityksensä kumppanimalli tulee tukea aidosti asiakkaan liiketoimintaprosesseja. Muita haastatteluissa esiin tulleita organisaatorakenteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat siirtyminen matriisiorganisaatiosta verkosto-organisaatioon ja ICT-toimialalla tyypillinen tapa organisoitua projektien mukaan. Palveluiden lisääntyminen yritysten tarjoamassa muuttaa myös organisaatorakennetta.

JOHTORYHMÄ

Jotkut haastatellut kokivat haastavaksi optimaalisen johtoryhmäkoonpanon löytämisen, jossa on toimialaosaamisen lisäksi muita erilaisia osaamisia ja erilailla ajattelevia ihmisiä. Muutamien yritysten johtoryhmien toiminnassa kuten esimerkiksi päätöksentekoprosesseissa on haastateltavien mielestä myös kehittämistarvetta.

MUUTOKSEN HALLINTA

Muutokset kuten kansainvälistyminen edellyttää muutoksen suunnittelua. Muutoksen hallinta on yksi johtamisjärjestelmän ja -prosessin keskeisistä osista. ICT-toimialalla tyypillisiä muutoksia ovat siirtyminen tuotemyynnistä palvelumyyntiin sekä tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Muita haastateltavien havaintoja olivat, että kommunikointitarve lisääntyy samalla, kun toimintaympäristön muutosvauhti kasvaa ja että muutossyklin nopeutuminen vaikeuttaa toimenpiteiden suunnittelua.

STRATEGIA ON KYETTÄVÄ VIEMÄÄN KÄYTÄNTÖÖN

Yrityksen strategisten valintojen perustana on löytää yrityksen ainutlaatuisuus, jolla se tuottaa lisäarvoa. Se ei kuitenkaan riitä, jollei yrityksen strategiaa kyetä viemään käytäntöön.

Toimintaympäristö muuttuu ja strategiasykli lyhenee koko ajan. Ansainnan logiikka muuttuu. Myös arvoketjumuutokset edellyttävät resurssimuutoksia. Haastateltavat pitivät markkina-, arvoketju- ja pelisääntömuutoksia nopeina ja vaikeina ennakoita. Yrityksen kilpailuedun aikaansaavat voitettavat taistelut eli kriittiset menestystekijät muuttuvat nopeasti.

Haastateltavat korostivat strategian nopean ja tehokkaan käytäntöön viennin merkitystä ja painottivat vientiprosessin selkeyden ja johdonmukaisuuden vaateita. Oleellista on varmistaa, että johtajat johtavat valitun strategian mukaisesti.

”Johtamisjärjestelmän ja -prosessin täytyy olla riittävän joustavia ja ketteriä, jotta strategia saadaan niiden avulla vietyä nopeasti käytäntöön operatiiviseksi toiminnaksi.”

Monet haastatellut kokivat haasteelliseksi strategian viestimisen organisaatiossa ja ihmisten strategiaan sitouttamisen. Vain harvat yritykset olivat laittaneet strategiansa helposti viestittävään ja ymmärrettävään kausaalisen liiketoimintamallin muotoon.

STRATEGIAA JA LIIKETOIMINTAMALLIA TUKEVAT MITTARIT

”Strategiasta täytyy ilmetä, miksi ja miten jotain tehdään.”

Haastateltavat pitivät myös tärkeänä mittareiden valintaa, yhtenäisyyttä, hallintaa ja määrän optimointia. Haastateltujen johtajien yrityksissä käytössä olevat mittarit perustuvat valittuun strategiaan. Globaalisti valittujen mittareiden lisäksi käytetään myös strategian mukaisia paikallisia mittareita. Yritykset käyttävät pääasiassa kovia

taloudellisia mittareita, mutta myös jonkin verran myös pehmeitä ihmisten arvioihin perustuvia mittareita kuten henkilöstön ilmapiirikysely ja ihmisten toimintaan liittyvä 360-astetta palautemittaus. Vaikka mittaristo on kehittymässä, pulmana on liiketoimintamallin ja siihen liittyvien strategisten valintojen ja niihin liittyvien mittareiden kausaalisuuden puuttuminen. Uutena mittarointiin liittyvänä asiana tuli esiin asiakkaiden sähköisessä asiointissa syntyvän tiedon hyödyntäminen.

TAVOITEJOHTAMINEN, PALKITSEMINEN JA PALAUTTEENANTO

”ICT-toimialalla tavoitejohtaminen on yritysten kulttuurissa.”

Haastateltujen henkilöiden yrityksissä tavoitteita asetetaan kaikille organisaatiotasolle. Usein kaikki yrityksen henkilöt ovat tulospalkkion piirissä. Yrityksissä on käytössä yhtiö-, liiketoiminta-alue- ja tiimitavoitteita sekä henkilökohtaisia tavoitteita. Niitä on sekä määrällisiä että laadullisia. Tavoitteita asetetaan valitun toiminnan painopisteen perusteella. Tavoitteet on johdettu strategiasta ja toimintasuunnitelmista.

Haastateltavien mielestä johtamisen painopiste pitää siirtyä kontrollijohtamisesta tavoitejohtamiseen. Lisäksi tavoitteisiin liittyvät toimenpiteet on priorisoitava. Ihmiset on täten sitoutettava tavoitteisiin, heidän tuloksiaan seurattava ja suoritteiden poikkeamiin on kyettävä puuttumaan nopeasti ja annettava heille palautetta.

Haastateltavat määrittävät lukuisia vaateita hyvän johtamisjärjestelmän tavoitteille ja palkitsemisjärjestelmälle kuten muun muassa:

- Tavoitteiden tulee olla selkeitä, tasapuolisia, haastavia, motivoivia, yksilöllisiä, pelkistettyjä ja asiakaslähtöisiä ja seurattavia.
- Palautteenannon tulee olla systemaattista, esimerkiksi kehityskeskusteluissa.
- Palkitsemisen kriteerien tulee olla selkeitä.
- Onnistuneesta suorituksesta palkitsemisella voidaan sitouttaa yrityksen avainhenkilöitä.

- On ehkäistävä osaoptimointi ja ristiriidat vastuualueen rajoilla.

OSAAVA TYÖVOIMA

”Yhä vaikeampi on saada ammattitaitoista työvoimaa.”

Organisaation kyvykkyksiä ja kompetensseja tulee kehittää strategian ja vision perusteella (Kauppinen 2006, 206). Haastateltavat korostivat, että yrityksen työntekijöiden osaaminen on pidettävä kilpailukykyisenä. Tarvittavan osaamisen painopistettä muutetaan yrityksen kehitysrytmin mukana. Kyvykkyysien kehittämisen eräs lähtökohta on usein kansainvälistyminen.

YLEISIÄ HAVAINTOJA JOHTAMISJÄRJESTELMÄSTÄ JA -PROSESSISTA

Haastattelukokonaisuudesta on havaittavissa, että usein yrityksissä ei johtamisjärjestelmää ja -prosessia ei ole suunniteltu kokonaisuudeksi. Käytössä on eri johtajien mukanaan tuomia tai eri lähteistä koottuja prosesseja, menetelmiä ja viitekehyksiä. Tällöin esimerkiksi eri tilanteissa käytetty käsitteistö vaihtelee, mikä aiheuttaa jopa virheellisiä tulkintoja.

Haastateltavat asettivat johtamisjärjestelmälle perusvaateen, että johtaminen on organisoitava ja aikataulutettava. Lisäksi he korostivat systemaattisen toiminnan merkitystä. Esiin tuli myös se, että tarvitaan kurinalaisuutta ja prosessien noudattamista.

5. Johtopäätökset

Liiketoiminta ja organisaatorakenne ovat keskeisiä johtamisjärjestelmään ja -prosessiin vaikuttavia tekijöitä. Liiketoiminnan muutokset muuttavat organisaatorakennetta ja strategiaa. Muuttunut strategia on onnistuttava viemään nopeasti käytäntöön. ICT-toimialan muutos on viimeisten vuosien ajan ollut nopeata, ja se muutosnopeus kiihtyy edelleen. Näihin haasteisiin vastaamaan tarvitaan yhtenäinen, toimiva ja tehokas johtamisjärjestelmä ja -prosessi.

Toimialaympäristön muutokset muuttavat liiketoimintaa ja organisaatorakennetta

Toimialaympäristön muutokset heijastuvat yrityksen liiketoimintaan ja liiketoimintamalliin, sekä muuttavat yrityksen toiminnan painopistettä. Johdon haasteena on osata asettaa painopiste oikein. Haastatteluissa havaittuja muutoksia ICT-toimialalla ovat kansainvälistyminen, yritysostot, ulkoistamiset, palveluiden lisääntyminen yritysten tarjonnassa sekä ICT-konvergenssin mukanaan tuomat mahdollisuudet.

Useissa ICT-toimialan yrityksissä seurataan toimialan muutoksia systemaattisesti koko ajan. Yrityksissä tällainen tehtävä on usein liiketoimintatietoa hallitsevalla ja kerääväällä (Business Intelligence) toiminnolla, joka raportoi keskeiset muutokset säännöllisesti johdolle, joka sitten toteuttaa nopeasti tarvittavat strategiset ja operatiiviset muutokset. Näin menettelemällä kyetään reagoimaan nopeasti liiketoimintaympäristön muutoksiin ja murrokseen ja hyödyntämään niiden luomia mahdollisuuksia. (Leppävuori, 2006)

Toimialaympäristön muutokset muuttavat organisaatorakennetta. Organisaatorakenne puolestaan vaikuttaa oleellisesti käytettävään johtamisjärjestelmään ja -prosessiin. Organisaatio muodostetaan valitun strategian pohjalta. Tällä hetkellä monet ICT-toimialan yritykset siirtyvät matriisiorganisaatiosta erilaisiin verkosto- ja projektiorganisaatioihin.

Strategia on saatava vietyä nopeasti ja tehokkaasti käytäntöön

Kaplan & Norton ovat tutkimuksissaan todenneet, että yhdeksän kymmenestä yrityksestä, jotka ovat tyytyväisiä strategioihinsa, olivat tyytymättömiä niiden käytännön toteuttamiseen. Kuten Kaplan ja Nortonkin toteavat, johtajien keskeisin huoli on saada organisaatiolle valittu strategia viedyksi käytäntöön. Haastattelujen tulokset tukevat heidän näkemystään. (Kaplan & Norton 2001, 3)

Johtamisjärjestelmän ja -prosessin täytyy olla riittävän joustavia ja ketteriä, jotta niiden avulla strategia saadaan vietyä nopeasti käytäntöön operatiiviseksi toiminnaksi. Oleellista on varmistaa, että johtajat johtavat valitun strategian mukaisesti.

Haasteltavat painottivat, että strategiasta täytyy ilmetä, miksi ja miten jotain tehdään. Strategia täytyy saada johdettavaksi helposti ymmärrettävään, kerralla hahmotettavaan A4-muotoon. Siihen on kiteytetty tehdyt strategiset valinnat ja niiden toteutumista edellyttävä kausaalisuus - vuorovaikutusketju, jonka tuloksena saadaan haluttu lopputulema aikaan. Monisivuisen strategiakansion avulla ei organisaatiota voi johtaa eikä viedä strategiaa käytäntöön. Ihmiset on saatava sitoutumaan visioon ja strategisten valintojen toteuttamiseen.

Jotta valitun strategian toteutumista ja sen strategisten valintojen tavoitteiden onnistumista voidaan mitata ja johtaa, täytyy tavoitteille löytää sopivat mittarit. Mittarit tulee johtaa strategiasta. Niiden täytyy olla valitun strategian ja sen valintojen toteutumista seuraavia. Mittareiden täytyy olla yhtenäisiä, selkeitä, mahdollisimman helposti kommunikoitavia, seurattavia ja ymmärrettäviä. Useat mittarit kertovat, mitä on tapahtunut lähimenneisyydessä, eikä niistä voi päätellä mitään tulevaisuudesta. Mittareiden avulla voidaan toistaiseksi harvoin tehdä johtopäätöksiä siitä, miksi mittarilla mitattua tavoitetta ei ole saavutettu. Oleellista on optimoida mittareiden lukumäärä.

Mittareista valitaan kuhunkin organisaation roolin tai toiminnon tuloskorttiin sopivat mittarit, joita täydennetään rooli- tai toimintokohtaisilla mittareilla. Valituille mittareille

asetetaan tavoitteet ja määritellään toimenpiteet, joiden molempien toteutumista seurataan. Näin varmistetaan strategian tehokas käytäntöön vienti.

Johtamisjärjestelmän ja -prosessin tulee olla kokonaisuus

Kaplan ja Norton totesivat johtamisjärjestelmistä kirjassaan *The Strategy-focused Organization*: *“Organisaatiot tarvitsevat uudenlaisen johtamisjärjestelmän – joka on suunniteltu nimenomaan strategian johtamiseen...”* *”Tämän päivän organisaatiot tarvitsevat kielen strategian viestimiseen sekä prosessit ja järjestelmät, jotka auttavat niitä strategian käytäntöön viennissä ja saamaan palautetta strategiastaan. Menestys tulee, kun strategiasta tulee jokaisen jokapäiväinen tehtävä.”* (Kaplan & Norton 2001, 3)

Johtamisjärjestelmä ja -prosessi tulee suunnitella siten että ne muodostavat mahdollisimman saumattoman kokonaisuuden. Johtamisjärjestelmässä ja -prosessissa on sen verran paljon komponentteja, ettei toiminta onnistu ilman strukturoitua mallia. Tällöin esimerkiksi eri tilanteissa käytetty käsitteistö vaihtelee, mikä aiheuttaa jopa virheellisiä tulkintoja. Esimerkki tällaisesta mallista, johon eri vaiheiden työkalut ja viitekehykset liitetään on VIA-johtamismalli. (Kauppinen 2006, 38)

LEADERSHIP	VIA-taso	MANAGEMENT
<ul style="list-style-type: none"> Näkemyksen luominen Tarkoituksen viestiminen Tahdon ankkurointi 	<p>4</p> <p>Visio</p>	<ul style="list-style-type: none"> Industry Foresight Missio Visio
<ul style="list-style-type: none"> Ymmärryksen luominen Rajat ylittävä yhteistyö Vastuisiin sitoutuminen 	<p>3</p> <p>Strategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> Strategiset valinnat Liiketoimintaprosessit Rakenteiden design
<ul style="list-style-type: none"> Sitoutuminen tavoitteisiin Itseohjautuvuuden lisäys Tiimidialogi 	<p>2</p> <p>Tavoite</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mittaroidut tavoitteet Pelikentän roolitus Ohjausjärjestelmät
<ul style="list-style-type: none"> Yksilön kannustus Kehityskeskustelut Suoritusarviointi 	<p>1</p> <p>Tehtävä</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ura ja palkkiot Osaamisen kehittäminen Toiminnan ohjaus

Kuva 7. VIA-johtamismalli (Kauppinen 2006, 46)

VIA-johtamismalli sitoo toisiinsa sekä ihmisten (leadership) että asioiden (management) johtamisen kattaen koko johtamisen alueen visiosta toimintaan. Malissa käytetään yhtenäisiä käsitteitä. Neljä johtamisen tasoa: visio, strategia, tavoite ja tehtävä koostuvat sekä ihmisten johtamisen että asioiden johtamisen vaiheista (kuvan vasemmassa ja oikeassa sarakkeessa), joihin kaikkiin liittyvät johtamisprosessissa tarvittavat työkalut ja viitekehykset. Johtamisen vuosikello aikatauluttaa johtamisprosessin vaiheet. (Kauppinen 2006, 38-46)

Ylin johto yrityksissä omistaa johtamisprosessin ja johtamisjärjestelmän sekä vastaa niiden toimivuudesta. Yleensä johtoryhmä tekee päätökset johtamisprosessin ja työkalujen käytöstä ja tiedottaa niistä. (Haastattelut)

Johtamisjärjestelmät on tehty eilispäivän uskomusten pohjalle. Useimmat johtamisjärjestelmät pilkkovat kokonaisuuksia pienemmiksi sen sijaan, että auttaisivat ymmärtämään kokonaisuutta. Ne pyrkivät hallitsemaan riskejä sen sijaan, että keskittyisivät lisäarvon luomiseen. Ne palvelevat mieluummin tilintarkastajia kuin asiakkaita ja haluavat pilkkoa vastuun selkeästi yksilöille sen sijaan, että korostaisivat yhteistyötä. (Via Group, B 2008)

”Monesti keskeistä päätöksenteon kannalta on, että oikeat ihmiset ovat oikea-aikaisesti paikalla, kun päätöksiä organisaatiossa tehdään. Näin varmistetaan, että ihmiset tietävät asioista ja ovat niiden toteutukseen sitoutuneita.” (Haastattelut)

Johtamisprosessi keskittyy vieläkin alaisen ja esimiehen väliseen suhteeseen. Esimies-alais -suhde on aina tiedetty tärkeäksi. Erityisen tärkeää se oli monitasoisissa hierarkioissa. Esimies-alais -suhteen tärkeys rajaa monia näkemästä sen tosiasian, että johtamisprosessiin kuuluu nyt monia uusia, yhtä tärkeitä elementtejä. (VIA Group, B 2008)

Johtamisjärjestelmä ja -prosessi on kaikissa tilanteissa saatava ketteräksi ja joustavaksi. Eräiksi keinoiksi haastateltavat esittivät hierarkian vähentämistä ja johtamisen painopisteen siirtoa kontrollijohtamisesta tavoitejohtamiseen.

Uusien ohjelmistojen ja Internetin hyödyntäminen johtamisjärjestelmissä ja prosesseissa lisääntyy. Kansainvälistyminen, yritysostot ja johtamiskokonaisuuden ja organisaatorakenteiden mutkikkuus edellyttävät sopivia johtamisen suunnittelun ja seurannan välineitä. Oleellista olisi johtamisjärjestelmään ja -prosessiin soveltuvien ohjelmistojen avulla tehdä johtamisesta avointa sekä tuoda yrityksen käyttöön yhtenäiset käsitteet, mallit ja menetelmät.

6. Yhteenveto

ICT-toimialan muutos on viimeisten vuosien ajan ollut nopeata, ja sen muutosnopeus kiihtyy edelleen. Näihin haasteisiin vastakseen yritykset tarvitsevat yhtenäisen, toimivan ja tehokkaan johtamisjärjestelmän ja -prosessin.

Joskus toimialaympäristön muutoksia on vaikea havaita ja etenkin ennakoida. Toimialaympäristön muutokset heijastuvat yrityksen liiketoimintaan ja liiketoimintamalliin sekä muuttavat yrityksen toiminnan painopistettä. Ne muuttavat yrityksen strategiaa ja sen pohjalta myös organisaatorakennetta. Nämä kaikki keskeiset muutokset vaikuttavat käytettävään johtamisjärjestelmään ja -prosessiin.

Johtamisjärjestelmä ja -prosessi on kaikissa tilanteissa saatava ketteräksi ja joustavaksi. Sitä tarvitaan erityisesti, kun muuttunut strategia on vietävä nopeasti ja tehokkaasti käytäntöön. Viestinnän ja ihmisten sitouttamisen kannalta tehokkainta on kuvata se A4-kokoisena strategiakarttana tai liiketoimintamallina, josta ilmenee strategisten valintojen kausaalisuus, joita seuraamalla haluttuun lopputulemaan päästään.

Henkilöiden rooleihin tai vastuisiin liittyviin tulokortteihin valittujen mittareiden tulee olla strategiasta johdettuja. Niille asetetaan tavoitteet ja määritellään toimenpiteet, joiden molempien toteutumista seurataan. Näin varmistetaan strategian tehokas käytäntöön vienti.

Yritysten johtamisjärjestelmä ja -prosessi on usein syntynyt johtajien omien ja kollegaverkoston kokemusten, oman koulutustaustan, kirjallisuuden, erilaisten konsultointiprojektien, muiden yritysten ratkaisujen ja parhaiden käytäntöjen koosteena. Näiden seurauksena yrityksen johtamisjärjestelmä ja -prosessi ei ole yhtenäinen tai se on jäsentymätön. Johtajat mieltävät peruskäsitteet erilailla ja eri vaiheissa käytettävien työkalujen ja viitekehysten käyttö vaihtelee. Monesti myös organisaation johtamiseen liittyvät rooli-, valta- ja vastuukysymyksien määrittelyssä on haasteita. Kuten voidaan havaita, johtamisjärjestelmässä ja -prosessissa on sen verran paljon komponentteja,

ettei toiminta onnistu ilman strukturoitua mallia. Siksi yrityksessä tarvitaan yhtenäinen koko yrityksen toiminnot kattava yhtenäinen selkeä johtamisjärjestelmä ja -prosessi.

7. Aiheita jatkotutkimukselle

Aihepiirin jatkotutkimuksissa voisi vertailla esimerkiksi usean eri toimialan strategisen johtamisen kohtaamia haasteita. Näin voitaisiin arvioida, onko eri toimialojen johtamisen haasteiden välillä eroavaisuuksia.

Tarkasteluun voisi ottaa myös erilaisia strategiamalleja ja vertailla niiden vaikutusta strategiseen johtamiseen. Lisäksi kiinnostavan tarkastelun kohteen tarjoaa myös strategiasta johdetut mittarit. Tässä tutkimuksessa poisrajattua henkilöiden johtamiseen liittyviä haasteita voisi tutkia lisää.

Lähteet

Kirjallisuus

Ansoff, H. I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Helsinki: Otava.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

European innovation programme. 1995. The European handbook of management consultancy. Dublin: Oak Tree Press.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino

Johnson, G. & Scholes, K. 1993. Exploring corporate strategy. Cambridge: Prentice Hall International.

Kauppinen, T. J. 2006. Johtamisen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R., Norton, D. P. 2001. The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press.

Koskinen et al. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mintzberg, H. & Quinn, J. B. 1991. The Strategy Process. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Paija, L., Rönkkö, P. & Steinbock, D. 2001. Finnish ICT Cluster in the digital economy. Helsinki: Taloustieto Oy.

Pearce, J. A. & Robinson, R. B. 1991. Strategic management: Formulation, implementation and control. Boston: Irwin.

Porter, M. 1991. Kansakuntien kilpailuetu. Teoksessa: Paija et al. 2001. Finnish ICT Cluster in the digital economy. Helsinki: Taloustieto Oy.

Porter, M. 1998. On Competition. Boston: Harvard Business School Press.

Räsänen, K. 2001. Kehittyvä liiketoiminta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Tesch, R. 1992. Qualitative research: Analysis types and software tools. New York: Falmer Press.

Turunen, K. E. 1995. Tieto ja tiede. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Muut julkaisemattomat lähteet

VIA Group, VIA LeadAudit -esite, 2009

VIA Group esitys. Johtamisprosessi. 2002

Leppävuori, I. 2006. Business Intelligence Case Elcoteq -esitys. CPM (Corporate Performance Management) -seminaari, IIR Finland. 22.3.2006.

Elektroniset lähteet

Hernesniemi, H., Kymäläinen, P., Mäkelä, P., Rantala, O., Rautkylä-Willey, R. & Valtakari, M. 2001. Suomen avainklusterit ja niiden tulevaisuus [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.1.2009]. Saatavilla <http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/klusteri/klusteri.html>

Meristö, T., Leppimäki, S. & Tammi, M. 2002. ICT-osaaminen 2010 [verkkodokumentti] [Viitattu 29.1.2009]. Saatavilla http://www.ek.fi/tietoalojen_liitto/suomi/tietoa_toimialasta/liitetiedostot/TIDEloppuraportti.pdf

Talent Partners. 2009. Johtamisjärjestelmät. [Viitattu 8.2.2009] Saatavilla <http://www.talentpartners.fi/www/johtamisjarjestelmat>

TEKES. 2002. Tulevaisuus on osaamisessa [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.2.2009]. Saatavilla <http://www.tekes.fi/julkaisut/Teknologiastrategia.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2008. ICT-ala. [Viitattu 4.2.2009]. Saatavilla http://www.ammattinetti.fi/c/portal/layout?p_l_id=1.2&p_p_id=aky-search-ammattiala_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_msse&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_order=w1&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=1&_aky-search-ammattiala_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_msse_command=detailView&_aky-search-ammattiala_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_msse_alald=1&_aky-search-ammattiala_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_msse_subAlald=1.1&

VIA Group, A. 2008. Johtamisprosessi. [Viitattu 8.2.2009] Saatavilla <http://www.viagroup.fi/fi/Johtamisen+IT/>

VIA Group, B. 2008. Johtamisen ajourat. [Viitattu 2.2.2009] Saatavilla <http://www.viagroup.fi/fi/Leader%C2%B4s+Blog/Johtamisen+ajourat/>

Haastattelut

Tutkimuksessa on käytetty mm. seuraavien henkilöiden haastatteluja:

- Toimitusjohtaja Yrjänä Ahto, Fujitsu Services Oy, haastateltu 18.6.2008
- Hallituksen puheenjohtaja Risto Siilasmaa, F-Secure Oyj, haastateltu 12.8.2008
- Toimitusjohtaja Veli-Matti Mattila, Elisa Oyj, haastateltu 13.8.2008
- Toimitusjohtaja Esa Korvenmaa, Cisco Systems Finland Oy, haastateltu 22.9.2008
- Toimitusjohtaja Kimmo Vilén, Oracle Finland Oy, haastateltu 7.10.2008
- Toimitusjohtaja Janne Laitala, Oy L M Ericsson Ab, haastateltu 13.10.2008

Liite 1: Tutkimuksessa käytetyn teemahaastattelun runko

1. Toimialan muutokset

- Mitkä tai millaiset ovat muutokset, jotka teidän toimialallanne aiheuttavat suurimmat haasteet yrityksellenne/organisaatiollenne?
- Vaateet johtamiselle

2. Rooli tulevaisuuden toimintakentässä

- Miten organisaationne joutuu kehittämään rooliaan suhteessa toimialan avainpelaajiin, kuten asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin tai omistajiin nähden?
- Vaateet johtamiselle

3. Visiotavoitteet

- Miten näette, että organisaationne joutuu muuttamaan pidemmän aikavälin tavoiteasetantaa tai sen painopistettä?
- Vaateet johtamiselle

4. Strategia

- Minkä tyyppisiä strategisia valintoja joudutte tulevaisuudessa tekemään, mitkä asiat painottuvat tulevaisuuden menestystategioiden luomisessa?
- Vaateet johtamiselle

5. Organisaatio

- Millaisia organisaatorakenteita, organisaation kyvykkyyksiä ja kulttuuripiirteitä joudutte tulevaisuudessa kehittämään?
- Vaateet johtamiselle

6. Strateginen johtaminen

- Millaisia vaateita yllä kuvatut (kysymykset 1 – 5) muutokset asettavat johtamisen kehittämiseksi (johtamisjärjestelmä, johtamisprosessi ja itse johtaminen)?

7. Käytäntöön vieni

- Millaisia ovat strategian käytäntöön viennin haasteet organisaatiossanne?
- Vaateet johtamiselle

8. Mittarointi/mittarivalinnat

- Miten mittarointia joudutaan kehittämään tulevaisuudessa?
- Vaateet johtamiselle

9. Tavoite-/tulosohjaus

- Kuvaa lyhyesti ja arvioi operatiivisen tulosjohtamisen toimivuus organisaatiossanne
- Vaateet johtamiselle

10. Toiminnanohjaus

- Millä keinoilla ja kuinka onnistuneesti pystytte ohjaamaan toimenpiteitä/askeleita/prosesseja, jotka johtavat haluttuihin tuloksiin?
- Vaateet johtamiselle

11. Johtamisjärjestelmä ja johtamisprosessi

- Miten mielestänne tulisi organisaationne ohjaus- ja johtamisjärjestelmää ja johtamisprosessia kehittää?
- Vaateet johtamiselle

12. Johtaminen

- Miten näette tulevaisuuden haastavan johtajan ja johtamisen – millaisina näet johtajaan ja johtamiseen kohdistuvat tulevaisuuden vaateet?

13. Avoin kysymys

- Ajatellen johtamisen kehittämistä lisäarvoa ja kilapailluylivoimaan luovaksi tekijäksi omassa organisaatiossasi, millaisia haasteita ja onnistumistekijöitä vielä näet olennaisina? Tähän avoimeen kysymykseen kirjataan vastauksina sellaisia asioita, joita ei aikaisemmassa keskustelussa ole tullut esille.