



Kauppätieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

25.2.2009

Kandidaatintutkielma

**Yritysten tavoitteiden määrä, laatu ja luonne suomalaisissa talousalan
sanomalehtiteksteissä**

**The quantity, quality, and characters of objectives of firms in Finnish economic
newspaper texts**

Heidi Forsström 0296774

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto.....	2
1.1 Tutkimusongelma.....	3
1.2 Tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset.....	5
1.3 Keskeiset käsitteet	7
1.4 Metodologia	8
1.5 Tutkielman rakenne.....	10
2 Tavoitteet johtamisvälineenä.....	12
2.1 Tavoitteisiin perustuva johtaminen.....	12
2.2 Tavoitteiden rooli.....	14
2.3 Tavoitteiden piirteet ja ominaisuudet.....	15
3 Tutkimusprosessi.....	21
3.1 Aikataulu ja eteneminen.....	22
3.2 Aineiston kerääminen ja prosessoiminen.....	23
3.3 Aineiston analysoiminen	24
3.4 Tutkielman luotettavuus	24
4 Tutkimustulokset.....	27
4.1 Tutkielman aineisto	27
4.2 Tavoitteiden rooli.....	28
4.2.1 Tavoitteiden määrä.....	29
4.2.2 Tavoitteiden laatu	33
4.2.3 Tavoitteiden luonne	35
5 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	46
5.1 Tutkielma kokonaisuudessaan.....	47
5.2 Tutkimustulosten merkitys.....	49
5.3 Jatkotutkimusaiheita.....	52
LÄHTEET.....	54
LIITTEET	
LIITE 1: Tutkielman aineisto	

1 Johdanto

Yritysten ympäristö ja toimintaperiaatteet ovat muuttuneet suuresti viimeisten vuosikymmenten aikana. Ympäristön muutokset ohjaavat yritysten toimintaa ja määrittävät menestyksen kriteerit. Muuttuvat olosuhteet vaativat paljon yritysten johtamiselta, ja perinteisistä johtamistavoista voi uusissa olosuhteissa tulla epäsoivia; Johtaminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan johtamisessa on huomioitava ympäristön heijastumat yritysten toimintaan (Wieand, Birchfield & Johnsson III 2008). Yrityksissä on tiedostettava, mihin tulevaisuudessa tähdätään ja millä keinoin, ja varsinkin monimutkaisissa ympäristöissä yritykset tarvitsevat päämäärätietoista ohjausta.

Johtamisen prosessissa on osattava poimia ympäristöstä nimenomaisen yrityksen kannalta merkittävimmät menestystä määrittävät seikat ja ohjata yritystä niiden seikkojen mukaisesti. Nykyään yritykset joutuvat huomioimaan muun muassa kiristyvän kilpailun luomat tehokkuus- ja kasvupaineet. Tehokkuus- ja kasvupaineisiin voidaan vastata strategisella suunnittelulla, joka sisältää muun muassa tavoitteita, joiden avulla yritysten oletetaan saavuttavan kilpailuetua, esimerkiksi kustannustehokkuutta. (Gaffard 2008). Useiden organisaatioiden kilpailullisesta ympäristöstä on myös tullut dynaaminen ja globaali, mikä vaatii organisaatioilta joustavuutta ja sopeutumiskykyä (Dijksterhuis, Van den Bosch & Volberda 1999). Tämän takia johtamisen on pystyttävä muuttumaan ja sopeutumaan.

Ympäristön muutosten ja vaatimusten vaikutuksesta yritysten toiminta saattaa monimutkaistua, jolloin johtamisessa on otettava huomioon kasvava määrä toimintaan vaikuttavia seikkoja. Ympäristön muutokset saattavat olla vaatimuksiltaan myös ristiriitaisia, mikä aiheuttaa huomattavia haasteita strategiselle suunnittelulle ja toteutukselle. Organisaation kokonaisuutta olisi pystyttävä kontrolloimaan järkevällä tavalla, jotta kokonaisvaltaisessa lopputuloksessa yhdistyisi muun muassa tehokkuus, kilpailukykyisyys, joustavuus ja vastuullisuus (Waldman & Galvin 2008).

Vaikka yrityksissä ja niiden toimintaympäristöissä on tapahtunut radikaaleja muutoksia, eivät ne aina heijastu yritysten johtamistapoihin ja -käytäntöihin.

Muutoksista huolimatta tavoitteet ja tavoitteisiin perustuva johtaminen pysyvät edelleen osana yritysten johtamista; Tavoitejohtaminen on erittäin yleistä monenlaisissa yrityksissä ja organisaatioissa, ja sitä hyödynnetään myös esimerkiksi koulutus-, hallinto- ja terveydenhuolto-organisaatioissa sekä aatteellisissa järjestöissä (Odiorne 1992). Tavoitteiden nähdään kuuluvan luonnollisena osana yritysten toimintaan, ja siksi tavoitteet sisällytetään johtamiseen miltei automaattisesti. Tavoitteet ovat myös yksi merkittävä strateginen keino ohjata yritystä haasteellisessa ympäristössä. Ympäristön monimuotoisuus ja muutokset luovat kuitenkin vaativan ympäristön tavoitteiden asettamiselle, sillä tavoitteiden tulisi tukea lukuisia pyrkimyksiä. Siksi on merkittävää, minkälaisia tavoitteita yritykset toiminnalleen asettavat.

Tavoitteet esiintyvät muun muassa yritysten strategioissa, suunnitelmissa ja julkisissa lausunnoissa. Yritysten tavoitteet ovat usein julkisia ja siksi tavoitteita esiintyy laajalti muun muassa yritysten julkaisuissa, puheissa ja kotisivuilla, mutta myös yleisissä julkisissa teksteissä. Talousalan sanomalehdet keskittyvät yleisen kansantalouden ja ympäristön lisäksi yritysten toimintaan, ja siksi talousalan sanomalehdet kertovat paljon yritysten johtamisesta ja siihen sisältyvistä tavoitteista. Tavoitteisiin puolestaan liittyy laaja joukko tavoitteita määrittäviä seikkoja ja toisaalta tavoitteiden aikaansaamia yhteiskunnallisia, yrityskohtaisia ja henkilökohtaisia vaikutuksia. Tavoitteet voivat olla monimuotoisia, ja tavoitteet kertovat muun muassa yritysten toimintaperiaatteista ja arvostuksista. Tämä tutkielma on rakennettu tutkimaan sitä, mitä talousalan sanomalehtitekstit kertovat yritysten tavoitteista nykyisessä toimintaympäristössä.

1.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma muotoutuu nykyaikaisten yritysten johtamisen ja toimintaympäristön luomissa puitteissa vastaamaan siihen, minkälaisina nykyaikaisten yritysten tavoitteet näkyvät suomalaisissa talousalan sanomalehtiteksteissä. Varsinainen tutkimusongelma on pyritty yksinkertaistamaan, vaikkakin tutkimusongelman taustalla voidaan nähdä monenlaisia yritysten toimintaan liittyviä piirteitä. Alatutkimusongelmien avulla hahmotetaan

tutkimusongelmaan läheisimmin liittyvät seikat. Tutkimusongelman ja sen alaongelmien avulla pyritään muodostamaan kokonaisuus, joka kertoo, minkälaisia tavoitteita yrityksissä käytetään ja minkälaisia piirteitä ja ominaisuuksia tavoitteisiin sisältyy. Lisäksi tavoitteisiin liitetään niiden tarkoitus eli se, minkälainen rooli tavoitteilla on yritysten toiminnassa.

Tutkimusongelma voidaan muotoilla kysymykseksi:

- **Minkälaisia tavoitteita yritykset asettavat suomalaisten talousalan sanomalehtitekstien perusteella?**

Tutkimusongelma pyrkii vastaamaan siihen, minkälaisia tavoitteita julkisissa talousalan sanomalehtiteksteissä tuodaan esille. Tutkimusongelman kautta pyritään löytämään se joukko tavoitteita, joka määrittää nykyaikaisten yritysten johtamista tutkittavien tekstien perusteella.

Tutkimusongelman pohjalta voidaan esittää seuraavia alakysymyksiä:

- Minkälaiset piirteet ja ominaisuudet määrittävät tavoitteita?
- Minkälainen rooli tietynlaisilla tavoitteilla on?

Tutkimusongelman ensimmäinen alakysymys perustuu sille ajatukselle, että yritysten tavoitteiden oletetaan olevan monimuotoisia ja piirteiltään erilaisia. Yritysten tavoitteilla on sellaisia piirteitä ja ominaisuuksia, jotka määrittelevät tavoitteen todellisen sisällön. Tutkielmassa pyritään vastaamaan siihen, minkälaisia tavoitteiden piirteet ja ominaisuudet ovat, ja jaottelemaan tavoitteet niiden piirteiden ja ominaisuuksien mukaan loogisella ja järjestelmällisellä tavalla.

Tutkimusongelman toinen alakysymys liittyy tämän tutkielman luonteeseen ja metodiin. Toinen alakysymys perustuu siihen, että tavoitteiden julkituomisella oletetaan olevan omat alatavoitteensa. Tavoitteiden oletetaan esiintyvän erilaisissa konteksteissa erilaisina ja erilailla luoden tietynlaista merkitystä yritykselle ja sen sidosryhmille. Tavoitteiden oletetaan toimivan yritysten puolesta luoden tietynlaisen vaikutelman yritysten toiminnasta tietynlaisessa kontekstissa.

Yhdistämällä tavoitteiden piirteet ja ominaisuudet sekä tavoitteiden roolit muodostetaan kokonaisuus tavoitteisiin liittyvistä merkityksistä. Tavoitteiden piirteiden, ominaisuuksien ja roolien kautta oletetaan löydettävän syvällisempiä yritysten toimintaan ja johtamiseen liittyviä oletuksia, tapoja ja ulottuvuuksia. Tutkimusongelma ja sen alakysymykset ovat siis liitoksissa toisiinsa muodostaen yritysten nykyaikaista toimintaa ja johtamista heijastavan kuvauksen.

1.2 Tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset

Tutkielman tarkoituksena on osallistua keskusteluun yritysten tavoitteiden asettamisesta ja niiden käyttämisestä johtamisvälineenä nykyisessä toimintaympäristössä; Tarkoituksena on tutkia sitä, minkälaisia yritysten tavoitteet ovat ja miten tavoitteita käytetään. Tarkoituksena on perehtyä yritysten tavoitteiden piirteisiin ja ominaisuuksiin sekä rooliin luoden tietoa yritysten johtamisesta nykyisessä toimintaympäristössä.

Tutkielman tavoitteena on tuoda esille suomalaisissa talousalan sanomalehdissä esitettyä yritysten tavoitteita koskevaa diskurssia tavalla, joka kertoo yritysten nykyaikaisesta toiminnasta ja johtamisesta. Tavoitteena on esittää, minkälaisia yritysten tavoitteet ovat tietyssä ajassa ja paikassa. Tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva siitä, minkälaisina yritysten tavoitteet heijastuvat suomalaisista talousalan sanomalehtiteksteistä ottaen huomioon tavoitteiden rooli. Tutkielmassa pyritään löytämään yleistettävyyksiä yritysten tavoitteista eli tavoitteena ei ole yksittäistapausten tutkiminen, vaan tutkielmassa keskitytään yhtenäisyyksiin. Tavoitteena on löytää tutkielman aineistosta samankaltaisuuksia objektiivisen loogisen päättelyn avulla ja muodostaa looginen kokonaiskuva yritysten tavoitteista ja tavoitteiden hyödyntämisestä.

Tämä tutkielma rajataan käsittelemään tavoitteita yritysten johtamisvälineenä. Tarkoituksena ei ole perehtyä yritysten johtamiseen yleisesti, vaan keskittyä nimenomaan tavoitteisiin. Lisäksi tutkielma koskee nykyistä toimintaympäristöä eli tarkoituksena ei ole perehtyä johtamisvälineiden tai tavoitteiden menneisyyteen, vaan tuoda esille tavoitteita johtamisvälineenä nykyisyydessä. Koska tutkielma perustuu

teksteihin, rajataan tutkielma koskemaan sanaa tavoite, vaikkakin analyysissä otetaan huomioon mahdolliset tavoitteisiin viittaavat muut sanavalinnat. Rajauksen tarkoituksena kuitenkin on, että tutkielma koskee ainoastaan tavoitteita ja niihin liittyvää johtamista.

Tutkielma rajataan koskemaan ainoastaan yritysten tavoitteita eikä esimerkiksi yhteiskunnasta tai kansantaloudesta puhuttaessa esiintyviä tavoitteita, joita talousalan sanomalehdistä löytyy paljon. Yleistaloudelliset tekstit on tarpeen rajata pois aineistosta, koska tutkielman tarkoituksena on tutkia yritysten johtamista. Tutkielman ulkopuolelle rajataan erittäin pienet yritykset eli noin 1 – 5 henkilön yritykset. Tämä rajaus on tarpeellinen, koska erittäin pienten ja niitä suurempien yritysten asettamalla tavoitteilla on luonnollisesti huomattavia eroavaisuuksia. Tämän tutkielman tarkoituksen ja tavoitteen kannalta ei ole järkevää tutkia pienten ja suurten yritysten tavoitteiden välisiä eroavaisuuksia, sillä aihe vaatisi kokonaan oman tutkimuksensa.

Tutkielman aineisto rajataan suomalaisiin talousalan sanomalehtiteksteihin. Suomenkieli on tutkijan äidinkieli, ja vaikka suomenkieli ei sinänsä ole merkityksellinen tutkielman kannalta, on tutkielmassa olennaista löytää kielessä olevat vivahteet, jotka tulevat luonnollisesti esille äidinkielellä. Tutkielman kannalta ei myöskään ole mielekästä keskittyä sanomalehtiteksteihin yleensä. Talousalan sanomalehdissä oletetaan tuotavan tavoitteita esille monipuolisemmin ja syvällisemmin kuin yleismaailmallisissa sanomalehdissä. Aineiston rajaaminen talousalan sanomalehtiteksteihin rikastaa aineistoa ja analyysiä, minkä avulla voidaan saavuttaa perusteellisia tutkimustuloksia. Aineisto on rajattu myös sen perusteella, että aineiston on oltava luotettavaa, mitä arvostettujen ja julkisten talousalan sanomalehtitekstien oletetaan olevan.

Tutkielman aineisto rajataan koskemaan viimeisintä vuotta, koska tarkoituksena on perehtyä tavoitteisiin nimenomaan nykyisessä yritysten toiminnan kontekstissa. Aineistoa myös ilmestyy vuodessa reilusti. Lisäksi tutkimusongelma ja tutkielman tarkoitus rajaavat aineiston määrän saturaation perusteella. Tutkimusongelman ja tutkielman tarkoituksen kannalta on olennaista huomata, että tietty määrä aineistoa

riittää tuomaan esille teoreettisen peruskuvion (Tuomi & Sarajärvi 2003, 89) eli ne yleistettävyydet, joita tutkielmassa pyritään löytämään.

1.3 Keskeiset käsitteet

Keskeisiä tutkielman käsitteitä ovat tavoitteet (viralliset ja operatiiviset tavoitteet), tavoitejohtaminen, mittaaminen ja mittarit sekä diskurssit. Tässä tutkielmassa ovat pääosassa tavoitteet, joiden nähdään ohjaavan organisaation toimintaa. **Tavoitteilla** tarkoitetaan pyrkimystä kohti tiettyjä tuloksia. Tavoite asettaa toivotunlaisen toiminnan ja tuloksen tason, joka pyritään saavuttamaan yleensä tietyssä ajassa (Latham & Locke 2006). Tavoitteet voivat olla henkilö- tai yrityskohtaisia (Simpson 1993), ja tavoitteet voidaan erotella virallisiksi ja operatiivisiksi tavoitteiksi. *Viralliset tavoitteet* ovat kokonaisvaltaisia, visionäärisiä ja yleensä julkisia. *Operatiiviset tavoitteet* ovat spesifejä, konkreettisia ja toimintokohtaisia. (Hatch 1997, 120) Virallisten ja operatiivisten tavoitteiden olisi oltava tarkoituksenmukaisesti yhteydessä toisiinsa, jotta organisaatio toimisi kokonaisvaltaisesti. Virallisten tavoitteiden tulisi ohjata organisaatiota ja täten määrittää operatiiviset tavoitteet organisaation suuntaa tukeviksi. (Lycette & Herniman 2008)

Tässä tutkielmassa **tavoitejohtamisella** tarkoitetaan johtamistapaa, jolla ohjataan organisaation toimintaa asetettujen tavoitteiden avulla huomioiden organisaation toimintaympäristö ja tulevaisuuden haasteet. Tutkielman kannalta on tarkoituksenmukaista nähdä tavoitejohtaminen sinä kokonaisuutena, jonka tietynlaiset tavoitteet muodostavat; Tavoitteet itsessään sisältävät tavoitejohtamisen, koska tavoitteita ei ole mielekäästä asettaa ilman suunnitelmallista johtamista, jonka avulla tavoitteet voidaan saavuttaa.

Tavoitteiden saavuttamista **mitataan** tiettyjen **mittareiden** avulla. Mittareita ovat erilaiset tunnusluvut, jotka voivat keskittyä muun muassa kustannuksiin, tuottavuuteen, tehokkuuteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen, laatuun, asiakastyytyväisyyteen, valitusten määrään, asiakkaiden säilyvyyteen sekä kiertoaikoihin ja -nopeuksiin. Perinteisesti toimintaa mitataan taloudellisin luvuin, jotka keskittyvät tuloksiin. Mittaamisjärjestelmät voivat olla puutteellisia, ja useat

mittaamisjärjestelmät eivät ole yhteydessä moniin organisaation strategisiin alueisiin, koska strategia käsittää lukuisia ei-rahallisia alueita. Perinteiset mittaamisjärjestelmät voi olla hankala sovittaa yhteen nykyisten arvojen, kuten asiakaspalvelun, laadun, joustavuuden ja innovoinnin, kanssa. (Denton 2005) Denton (2005) on kuitenkin sitä mieltä, että kaikkea voidaan mitata. Kaikkea ei kuitenkaan voida mitata objektiivisesti, minkä pitäisi johtaa näiden mittareiden hylkäämiseen (Denton 2005). Mittari pitäisi rakentaa sellaiseksi, että se huomioi kaiken sen, mitä todellisuudessa halutaan mitata (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 165). Liika, liian vähäinen ja epätarkoituksenmukainen mittaaminen aiheuttaa helposti kokonaistoiminnan tehottomuutta ja toiminnan huonontumista (Robson 2004).

Diskurssit ovat julkista puhetta. Diskurssilla tarkoitetaan sitä, miten tieto esitetään eli mitä diskurssissa otetaan annettuna ja millä merkitysulottuvuuksilla tieto liikkuu. Myös vaikeneminen ja se, mistä ilmiöön liittyvistä seikoista kuuluukin vaieta, kuuluvat diskurssiin. (Alasuutari 1994, 194) Diskurssit muokkaavat ajatteluamme ja käsityksiämme normaalista ja haluttavasta huomaamattamme (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 207). Diskurssit ilmentävät yleisesti hyväksytyjä toimintaperiaatteita ja arvostuksia. Siksi diskurssit kertovat oleellisesti myös siitä, mitä yritysten tavoitteilta odotetaan ja minkälaisina yritysten tavoitteet nähdään.

1.4 Metodologia

Tämä tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullinen tutkimus toimii erittelemällä yksittäisiä tapauksia, kuten tekstikatkelmia, joiden kanssa tutkija on vuorovaikutuksessa. Laadullinen tutkimus käsittelee tutkimuskohdetta siihen osallistuvien ihmisten sille antamien merkitysten kautta, jolloin päättely etenee yleensä induktiivisesti, eli hypoteeseja tuotetaan aineistoa kerättyä ja analysoitaessa. (Koskinen et al. 2005, 31 - 32) Alasuutarin (1994, 30) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ja analyysissä voidaan erottaa kaksi osa-aluetta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa sitä, että havaintoja tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain sellaisiin seikkoihin, jotka ovat oleellisia teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusongelman kannalta. Tällöin analyysin kohteena oleva teksti pelkistyy

raakahavainnoiksi, jotka voidaan yhdistää hallittavaksi kokonaisuudeksi, jota määrittää havaintojen yhteinen piirre, nimittäjä tai sääntö. (Alasuutari 1994, 31) Poikkeukset pakottavat miettimään tulkintaa ja muotoilemaan havaintolauseet uudelleen (Alasuutari 1994, 43). Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa tulosten tulkintaa eli havaintojen pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 1994, 35).

Tutkielmassa perehdytään aluksi aihealueen kirjallisuuteen ja tieteellisiin teksteihin. Kirjallisuuskatsaus ja aikaisemmat tutkimukset luovat tutkielmalle teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla aihetta voidaan tarkastella läpi koko tutkielman. Kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin perehdytään lukemalla ja analysoimalla tekstejä mahdollisimman laajalti. Eri lähteiden tietoa pyritään yhdistämään ja jäsentämään loogisiksi kokonaisuuksiksi, joiden oletetaan tukevan empirian kautta tehtävää analyysiä.

Tämän tutkielman empiirinen aineisto koostuu sanomalehtiteksteistä. Sanomalehtitekstit ovat julkisia tiedon lähteitä, jotka ovat kuitenkin siinä mielessä henkilökohtaisia, että yleensä sanomalehtiteksteissä kirjoittaja on nimetty (Koskinen, et al. 2005, 133). Tutkielman empiirinen aineisto on ihanteellinen, sillä laadullinen tutkimus suosii luonnollisesti tapahtuvia aineistoja tutkijan aktiivisesti tuottaman aineiston sijaan. Tarkoituksena on minimoida tutkijan vaikutus aineistoon, vaikkakin tutkijan valinnoilla on aineiston kannalta merkitystä. (Koskinen et al. 2005, 31-32) Kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 1994, 75), sillä laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ilmiötä yleensä monelta kantilta ja problematisoidaan itsestään selviä näkökulmia. Siksi voidaan ajatella, että on ihanteellista valita sellainen aineisto, joka on olemassa tutkimuksen tekemisestä ja tekijästä riippumatta, jolloin tutkittava kohde ei häiriinny mitenkään tutkimuksen suorittamisesta. (Alasuutari 1994, 74)

Sanomalehtitekstit ovat valmis joukko kulttuurintuotteita, joita voidaan analysoida lukemattomilla eri tavoilla (Alasuutari 1994, 19). Tämän tutkielman aineiston analyysissä käytetään diskurssianalyysiä. Tieteellinen tutkimus on merkkien tulkittamista ja uusien johtolankojen tuottamista (Alasuutari 1994, 67), ja diskurssianalyysi perustuu nimenomaan merkityksiin eli siihen, mitä jokin asia

tarkoittaa. Diskurssianalyysin avulla tutkitaan, miten kielelliset valinnat ja sopimukset ohjaavat ajattelua ja toimintaa (Koskinen et al. 2005, 206). Julkinen diskurssi kertoo sen, millainen vallitseva käsitys tutkimuskohteesta on (Alasuutari 1994, 193). Kielenkäyttö ja teksti ovat erilaisten asiantilojen tuottamista diskurssien kautta (Alasuutari 1994, 144), jolloin kielenkäyttöä voidaan myös manipuloida jonkin näkökulman tai ryhmän eduksi. (Koskinen et al. 2005, 206). Tässä tutkielmassa pyritään löytämään tekstissä itsessään olevia luokituksia ja merkitysrakenteita (Alasuutari 1994, 101). Kieli on täynnä erilaisia erontekoja, luokituksia ja artikulaatioita (Alasuutari 1994, 97), ja sanat itsessään sisältävät implisiittisiä erontekoja (Alasuutari 1994, 98). Jäsennysten tutkiminen on yksi tapa analysoida sitä, miten teksti kertoo tarinaansa, olipa tarina totta tai ei (Alasuutari 1994, 95).

1.5 Tutkielman rakenne

Johdannon jälkeen tutkielma etenee teoreettiseen viitekehykseen, jossa perehdytään tavoitteisiin organisaatioiden johtamistyökaluna; Pääpaino on tavoitteissa ja niihin perustuvassa johtamisessa, jota monesti kutsutaan tavoitejohtamiseksi. Teoreettisen viitekehyksen ensimmäisenä tarkoituksena on tutustua tavoitteiden rooliin yrityksissä ja yritysten johtamisessa. Teoreettisen viitekehyksen toisena tarkoituksena on käsitellä tavoitteiden asettamista eli sitä, minkälaisia tavoitteita yritysten pitäisi asettaa ja millä keinoin.

Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on siis

- tutustua tavoitteiden rooliin yrityksissä ja yritysten johtamisessa ja
- perehtyä tavoitteiden asettamiseen, joka määrittää tavoitteiden piirteitä ja ominaisuuksia.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen selvitetään tämän tutkielman tutkimusprosessi ja sen osat. Aluksi selostetaan tutkielman aikataulun ja etenemisen oleelliset osat, jotta muodostettaisiin kokonaisvaltainen kuva tutkielman ajallisesta ulottuvuudesta. Tarkoituksena on esittää koko tutkimusprosessi mahdollisimman pitkälti aikajärjestyksessä, vaikkakin prosessin osat lomittuvat toistensa kanssa. Toiseksi

selostetaan aineiston keräämisen ja aineiston prosessoimisen vaiheet, koska aineiston kerääminen ja prosessoiminen ovat suuri osa tutkielman kokonaisprosessia. Kolmanneksi perehdytään aineiston analysoimiseen, sillä analysoiminen on tutkimustulosten kannalta merkittävin osa tutkimusprosessia. Neljänneksi pohditaan ja perustellaan tutkielman luotettavuus, sillä luotettavuuden tulisi olla kaiken tutkimustyön perusta.

Tutkimusprosessin jälkeen esitetään tutkimustulokset, jotka perustuvat suomalaisten talousalan sanomalehtitekstien perusteella tehtyyn diskurssianalyysiin yritysten tavoitteista. Tutkimustulosten yhteydessä kerrotaan aluksi tutkimusaineistosta, minkä jälkeen käydään yksitellen läpi tutkimustulokset esittäen perusteluja ja esimerkkejä tutkimusaineiston pohjalta. Tutkimustuloksissa käsitellään tutkimusaineistosta löydettyjä teemoja, jotka ovat tavoitteiden määrä, laatu ja luonne. Tavoitteiden määrä kertoo sekä sen, kuinka paljon tavoitteista puhutaan talousalan sanomalehtiteksteissä, että sen, kuinka paljon ja laajalti yritykset sanomalehtitekstien perusteella asettavat tavoitteita. Tavoitteiden laatu kertoo tavoitteiden laajemmasta määritelmästä ja roolista yrityksessä. Tavoitteiden luonne kertoo tavoitteiden piirteistä ja ominaisuuksista syvällisemmin. Tavoitteiden määrään, laatuun ja luonteeseen kietoutuu samanaikaisesti tavoitteiden rooli, joka esiintyy jatkuvasti tutkimustuloksia esitettäessä.

Tutkimustulokset muotoutuvat siis kolmen teeman ympärille, jotka ovat

- tavoitteiden määrä,
- tavoitteiden laatu ja
- tavoitteiden luonne.

Tutkimustulosten jälkeen muodostetaan yhteenveto ja johtopäätökset. Viimeisessä kappaleessa tarkastellaan tutkimusprosessia ja -aihetta kokonaisuudessaan sekä pohditaan tutkimustulosten merkitystä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Viimeisen kappaleen tarkoituksena on muodostaa yhteenveto tutkielmasta ja tutkimustuloksista sekä jättää tilaa pohdinnalle.

2 Tavoitteet johtamisvälineenä

Tässä kappaleessa käsitellään yritysten tavoitteita ja tavoitteisiin perustuvaa johtamista, josta käytetään usein nimitystä tavoitejohtaminen. Tavoitteita ja tavoitejohtamista on aikaisemmin tutkittu runsaasti erilaisista näkökulmista. Suurin osa aikaisemmista tutkimuksista keskittyy tavoitteilta vaadittaviin piirteisiin ja ominaisuuksiin tai tavoitejohtamiseen. Kaikki tavoitteet eivät liity suoraan tavoitejohtamisen käsitteeseen, mutta oleellista on, että tavoitteiden avulla pyritään aina jollain tasolla johtamaan yritystä. Tämän tutkielman kannalta merkityksellistä on se, minkälainen rooli tavoitteilla on yritysten toiminnassa, minkälaisia yritysten tavoitteiden tulisi olla ja mitä seikkoja tavoitteiden asettamisessa tulisi huomioida.

2.1 Tavoitteisiin perustuva johtaminen

Jokainen organisaatio tarvitsee onnistunutta johtamista menestyäkseen, sillä johtamisen avulla organisaatiolle muodostetaan tarkoitus ja suunta. Dulewicz & Higgs (2005) jaottelevat johtamiskäyttäytymisen kolmeen osaan, joista yksi on tavoitesuuntautunut johtamiskäyttäytyminen. Tavoitesuuntautuneessa johtamiskäyttäytymisessä johdon tehtävänä on antaa suunta organisaatiolle ja sen työntekijöille, jotta saavutettaisiin organisaation avaintavoitteet, joiden avulla pidetään yllä toivotunlaista toimintaa ja tuloksellisuutta. (Dulewich & Higgs 2005)

Usein tavoitteisiin perustuvaan johtamiseen viitataan tavoitejohtamisen käsitteellä. Tavoitejohtaminen käsitteellisenä merkityksenä on peräisin 1950-luvulta, jolloin Peter Drucker loi käsitteen MBO eli Management by Objectives (Dahlsten, Styhre & Williander 2005). MBO perustuu ennakolta päätetyille ja sovituille tavoitteille, jotka toimivat standardeina yrityksen ja työntekijän toimintaa mitattaessa (Hatch 1997, 120–121). MBO-ajattelu on vahvasti tuotos- ja tulospainotteista (Dow 1980; Castellano & Young 2006). Tavoitteiden avulla pyritään saavuttamaan jokin tietty mitattava tuotos tai tulos, jonka oletetaan toimivan yrityksen hyväksi. Tavoitteet ja mittaaminen kietoutuvat oleellisesti yhteen; Suurin osa perinteisistä mittaamisjärjestelmistä perustuu MBO-näkökulmaan, jossa asetetaan numeerisia

tavoitteita ja verrataan toteutunutta toimintaa asetettuihin numeerisiin tavoitteisiin (Castellano & Young 2006).

Odiornen (1992) mukaan tavoitejohtamisessa on kolme tärkeää elementtiä, panokset, prosessit ja tuotokset, jotka kaikki ovat tärkeitä koko järjestelmän toiminnan kannalta. Tavoitejohtamisen prosessi alkaa määrittelemällä etukäteen työn tavoitteet eli toivotut tuotokset. Panoksia vapauttamalla tavoitteet käännetään tuotoksiksi. Tavoitejohtamisen perustana ovat siis toivotut tuotokset, joihin pyritään organisaation panosten, esimerkiksi työvoiman, avulla. Tämä muodostaa prosessin, joka määrittää lopputuloksen. (Odiorne 1992)

Simpsonin (1993) mukaan toimiva tavoitejohtaminen sisältää neljä oleellista osa-aluetta. Ensinnäkin johdon on päätettävä organisaation yhteisistä kokonaisvaltaisista tavoitteista, joiden pohjana on organisaation missio ja tarkoitus. Ensimmäinen osa-alue on siis selvästi strateginen. Toiseksi koko organisaation henkilökunnan on sitouduttava toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kolmanneksi työntekijöille asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet, jotka on yhdistettävä ja tasapainotettava organisaation yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Toimiessaan tämä osa-alue luo yhtenäisyyttä ja ennustettavuutta. Neljänneksi organisaatioissa on perustettava kontrollijärjestelmä, jonka avulla asianosaiset saavat palautetta toiminnastaan, minkä avulla toimintaa voidaan vastaisuudessa muuttaa ja sopeuttaa. (Simpson 1993)

Tavoitejohtaminen (MBO) nähdään johtamisen yhtenä muoti-ilmiönä, joka on jo osittain laantunut. Silti tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen organisaatioissa on edelleen erittäin yleistä, ja nykyään tavoitejohtaminen sisältyy moniin organisaatioiden käyttämiin kokonaisvaltaisiin johtamisjärjestelmiin (Dahlsten et al. 2005). On myös huomattavaa, että kaikilla yrityksillä on jonkinlaisia tavoitteita ja niihin liittyvää johtamista, vaikka niihin ei viitattaisikaan varsinaisen tavoitejohtamisen käsitteellä.

2.2 Tavoitteiden rooli

Tavoitteet ovat tavoitejohtamisen ydin, mutta oleellinen osa myös yrityksen kokonaisvaltaista johtamista. Yrityksillä voi olla monia tavoitteita, jotka voivat koskea esimerkiksi tuottavuutta, myyntiä ja tuotantoa. Joitakin tavoitteita käytetään organisaation toiminnan arviointiin ja joitakin sidosryhmien etujen tavoitteluun. (Greve 2008) Tavoitteiden avulla pyritään myös muun muassa nostamaan tuottavuutta ja luomaan sitoutumista henkilöstön keskuudessa sekä parantamaan työilmapiiriä (Soriano 2008). Tavoitteilla nähdään olevan kiistämättömiä positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan ja työntekijöihin.

Kapel & Shepherd (2004) esittävät, että tavoitteiden oletetaan priorisoivan ja harmonisoivan organisaation toimintaa keskittämällä työntekijöiden huomion niihin seikkoihin, jotka ovat tärkeitä menestyksen saavuttamisen kannalta. Soriano (2008) toteaa tavoitteiden parantavan suorituskykyä kaventamalla visiota ja keskittämällä huomion tiettyyn joukkoon tehtäviä, kun työntekijöiden käytettävissä on vain rajoitettu määrä aikaa ja energiaa. Tavoitteet siis ohjaavat huomion relevantteihin seikkoihin ja saavat aikaan tavoitteiden suuntaista toimintaa (Latham 2004) yrityksessä tehtävien valintojen kautta (Latham & Locke 2006). Tavoitteiden oletetaan myös vaikuttavan resurssien jakoon yrityksessä (Shahin & Mahbod 2007), mikä ohjaa selvästi sitä, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä ja mihin toiminnassa keskitytään.

Tavoitteiden asettamisen teoria olettaa, että tietoiset tavoitteet vaikuttavat siihen, mitä saavutetaan. Tavoitteiden asettamisen teorian mukaan tavoite on toiminnan päämäärä, johon päästään kausaalisen ajattelun ja toiminnan kautta. (Latham & Locke 2006) Tavoitteiden asettamisen oletetaan luovan tarkoitusta, joka saa aikaiseksi toivotunlaista toimintaa (Soriano 2008).

Behavioristinen teoria liittyy vahvasti tavoitteisiin, koska tavoitteiden avulla pyritään vaikuttamaan yrityksen toimintaan ja yrityksen työntekijöiden käyttäytymiseen. Lukuiset tutkimukset esittävät, että jos työntekijä huomaa jäävänsä tavoitetason alapuolelle, saa tämä työntekijän parantamaan suoritustaan. (Latham & Locke 2006) Myös itsensä johtamisen käsite liittyy tavoitteisiin ja tavoitejohtamiseen, koska tavoitteiden avulla pyritään motivoimaan työntekijöiden käyttäytymistä tietynlaiseksi

jättäen kuitenkin tilaa itsenäiselle toiminnalle. Tavoitteiden asettaminen ja palautteen saaminen ovat itsensä johtamisen avainmekanismeja (Latham 2004; Latham & Locke 2006).

Tarpeen mukaan tavoitteiden avulla voidaan monitoroida, arvioida ja muuttaa toimintaa (Latham & Locke 2006). Tavoitteet mittaavat sitä, mitä yrityksessä halutaan saavuttaa. Tavoitteiden avulla voidaan kontrolloida yrityksen toimintaa seuraamalla tavoitteiden vaikutuksia ja todellisia seurauksia. Saavutetuista tavoitteista tulisi tiedottaa ja palkita (Lisoski 2006). Jos tavoitteiden avulla ei saada aikaiseksi toivotunlaista käyttäytymistä, täytyy käyttäytymistä - tai tavoitetta - muuttaa.

2.3 Tavoitteiden piirteet ja ominaisuudet

Tavoitteita ja tavoitejohtamista koskevia aikaisempia tutkimuksia tutkittaessa huomataan, että tavoitteiden asettaminen on merkittävä osa johtamista ja johtamisen onnistumista. Tavoitteiden asettaminen nähdään johtamisen prosessin alkuna, mikä tekee tavoitteiden asettamisesta kriittistä koko prosessin kannalta. Aikaisempien tutkimusten analysoinnissa kuitenkin huomataan, että tavoitteiden asettamiseen liittyy paljon riskejä. Aikaisempien tutkimusten perusteella tavoitteiden olisi oltava piirteiltään ja ominaisuuksiltaan tietynlaisia sekä vastattava moniin toimintaympäristön paineisiin. Koska nykyinen toimintaympäristö on monimutkainen, voi monimutkaisuus heijastua tavoitteiden asettamiseen sitä vaikeuttavana tekijänä. Tavoitteiden asettaja joutuu ottamaan huomioon monia kriittisiä seikkoja, joilla kaikilla on merkitystä organisaation toiminnan ohjaamisen ja onnistumisen kannalta. Aikaisempien tutkimusten perusteella tutkielmassa havaitaan, että tavoitteiden asettaja kohtaa paineita kahdelta tasolta:

- Riippumatta kontekstista tavoitteiden itsessään olisi oltava tietynlaisia, mutta
- toimintaympäristö asettaa omat haasteensa ja rajoituksensa tavoitteille.

Tavoitteiden asettamista koskevat aikaisemmat tutkimukset tunnistavat tavoitteiden asettamisen piirteiksi tavoitteiden intensiteetin ja tavoitteiden sisällön. Intensiteetti viittaa tavoitteisiin liittyvään prosessiin, kun taas sisältö tarkoittaa tavoitteen

rakenteellisia piirteitä. (Fang, Palmatier & Evans 2004) Tavoitteiden asettaminen on moniulotteista, ja keskittyminen rajalliseen määrään seikkoja voi johtaa tavoitteisiin perustuvan johtamisen epäonnistumiseen. Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan olettaa, että tavoitteiden asettamisessa olisi huomioitava sekä tavoitteiden piirteisiin ja ominaisuuksiin itsessään kohdistuvat vaatimukset että toiminnan kontekstin luomat puitteet.

Tavoitteilta vaadittaviin piirteisiin ja ominaisuuksiin viitataan usein kirjainyhdistelmällä SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-sensitive), mikä tarkoittaa sitä, että tavoitteiden tulisi olla spesifejä, mitattavia, saavutettavissa olevia, realistisia ja ajallisesti herkkiä. Monien tutkimusten mukaan tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman tarkkoja, koska väljät ja laajat tavoitteet eivät ole toimivia. Tarkkuudesta on muun muassa se hyöty, että tarkalle tavoitteelle on helppo osoittaa vastuhenkilö. Lisäksi tarkka tavoite keskittää huomiota ja käyttäytymistä tehokkaasti. Mitattavuus liittyy siihen, että tavoitteiden tulisi olla konkreettisia ja selviä. Mitattavuus liittyy oleellisesti myös tavoitteiden saavuttamiseen. Mittaaminen voi olla määrällistä tai laadullista, mutta mittaamisen tulisi joka tapauksessa perustua asetettuun toiminnan tai odotusten standardiin. Tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa eli tavoitteiden tulisi olla järkeviä, vaikka tavoitteisiin voikin liittyä tietyn tasoisen haasteellisuus. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyy tavoitteiden realismus. Realismus liittyy enemmän yrityksen toimintaympäristöön kuin tavoitteiden saavuttamiseen. Ajallinen herkkyys liittyy tavoitteiden saavuttamisen aikatauluttamiseen ja tavoitteiden ajalliseen muokkaamiseen. (Shahin & Mahbod 2007)

Vaikka SMART-tavoitteisiin ei kaikissa tutkimuksissa suoraan viitata, on muidenkin aikaisempien tutkimusten tulokset sovitettavissa SMART-tavoitteiden viiteen ryhmään. Yleisesti ollaan yhtä mieltä siitä, että tavoitteiden tulisi olla tarkkoja ja että tavoitteet tulisi määritellä mitattavien tulosten avulla. Lisäksi tulosten indikaattoreiden pitäisi joidenkin tutkimusten mukaan olla määrällisiä. (Dow 1980) Tavoitteiden olisi siis oltava spesifejä ja mitattavia (muun muassa Simpson 1993), ja niihin olisi liitettävä jokin määrällinen luku, joka mittaa toiminnan menestystä (Russel 2007). Tavoitteiden asettamisen teorian mukaan spesifit tavoitteet parantavat toimintaa ja suoriutumista (Shahin & Mahbod 2007). Spesifit tavoitteet lisäävät kontrollia

toiminnan määrästä, laadusta ja sopivuudesta (Clutterbuck 2008). Usein kuitenkin tavoitteiden asettaminen aloitetaan liian suurista visioista, jolloin tavoitteista tulee liian laajoja (Brodsky 2006). Liian abstraktit tai hatarat tavoitteet eivät saa työntekijöitä tekemään parastaan, koska työntekijät eivät näe, mitä tavoitteella todella tarkoitetaan ja halutaan saavuttaa. (Latham 2004)

Tavoitteiden spesifisyyden rinnalla tavoitteiden haastavuus on esillä monissa aikaisemmissa tutkimuksissa, joissa selvitetään tavoitteiden spesifisyyden ja haastavuuden vaikutuksia työntekijöiden toimintaan (esimerkiksi Fang et al. 2004). Yli 500 empiiristä tutkimusta tukevat tavoitteiden asettamisen teoriaa ja osoittavat, että spesifit ja haastavat tavoitteet johtavat parempaan toimintaan kuin laajat tavoitteet (Seijts, Latham, Tasa & Latham 2004; Shahin & Mahbod 2007). Laajat strategiset tavoitteet olisikin käännettävä spesifeiksi yksikön, toiminnon tai työntekijän tavoitteiksi (Kapel & Shepherd 2004).

Vaikka haastavien tavoitteiden voidaan nähdä johtavan tehokkaaseen toimintaan, tavoitteiden pitäisi monien lähteiden mukaan olla realistisia. Tavoitteiden tulisi tähdätä nykytilaa korkeammalle mutta mahdotonta matalammalle (Simpson 1993). Sekä liian korkeat että liian matalat tavoitteet voivat johtaa tehottomaan toimintaan (Odiorne 1992). Tavoitteiden tulisikin heijastaa sitä, mitä pitäisi tapahtua, eikä sitä, mitä haaveillaan tapahtuvan (Reeves 2008). Globaali kilpailu ja ympäristön epävarmuus hankaloittavat realististen tavoitteiden asettamista, koska samanaikaisesti täytyisi pitää kiinni vuoden alussa asetetuista tavoitteista ja sopeutua muuttuvaan ja monimuotoiseen ympäristöön (Besson, Löning & Mendoza 2008). Muun muassa Besson, Löning & Mendoza (2008) tuovat esille, että tavoitejohtamisen yleisimmät ongelmat liittyvät tavoitteiden saavuttamiseen sekä tulevaisuuden ja mahdollisten organisaatioon vaikuttavien tapahtumien huomiotta jättämiseen.

Suunnittelu ja toteutus ovat strategiatyön ja johtamisen vaikeimpia alueita (Staton-Reinstein 2008). Tavoitejohtamisessa tulee tavoitteiden lisäksi kiinnittää huomiota toimintasuunnitelmaan, koska toimintasuunnitelma tekee tavoitteista saavutettavia ja realistisia. Usein asetetaan kunnianhimoisia tavoitteita, mutta ei suunnitella sitä, miten tavoitteet voidaan saavuttaa. Tavoitteiden asettamiseen pitäisi siis sisältyä

sekä tavoite että suunnitelma (Odiorne 1992) eli tavoiteltaviin toiminnan lopputuloksiin olisi liitettävä ne keinot, joilla lopputulokset voidaan saavuttaa (Reeves 2008). Lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa ollaan yhtä mieltä siitä, että työntekijöiden tulisi osallistua tavoitteiden asettamisen prosessiin ja suunnittelutoimintaan (Dow 1980). Varsinkin nykyisessä toimintaympäristössä vastuu tavoitteiden asettamisesta tulisi jakaa organisaatiossa (Hamel 2009).

Ajallisesti tavoitteiden tulisi keskittyä organisaation seuraavaan vuoteen tai kahteen, (Staton-Reinstein 2008). Tavoitteiden ajallinen ulottuvuus liittyy vahvasti tavoitteiden spesifisyyteen, mitattavuuteen, saavutettavuuteen ja realistisuuteen. Tavoitteet eivät saa olla ajallisesti liian väljiä, koska liian pitkälle tähtäävä tavoite saattaa hämärtyä ja luoda sekavuutta. Tavoitteiden saavuttamisen aikataulusta tulisi sopia tarkasti, jotta tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan toimia oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. (Dow 1980)

Tavoitteiden asettamisessa vähemmän on enemmän, sillä muutama hyvin valittu tavoite keskittää ja tehostaa toimintaa. Liian monien tavoitteiden asettaminen johtaa epäjärjestykseen ja stressiin, jolloin toiminta hajautuu. Vaikka tavoitteet itsessään olisivat hyviä, ei se tarkoita sitä, että kaikkia tavoitteita tulisi käyttää. (Reeves 2008) Kokonaiskuvan hahmottaminen ja oleellisimpien seikkojen poimiminen ovat tavoitteiden asettamisen ja johtamisen onnistumisen kannalta merkityksellisiä. Jotta tavoitteet voivat aiemmin tekstissä mainitulla tavalla suunnata tarkkaavaisuutta ja ohjata toimintaa, täytyy tavoitteita olla kohtuullinen määrä. Tavoitteet pitäisi aikaisempien tutkimusten perusteella priorisoida (Latham 2004), ja oleellista on se, mitä tavoitteita yritykset valitsevat ja pitävät tärkeinä.

Aikaisemmat tutkimukset näkevät tavoitteiden asettamisen strategisena toimena. Russel (2007) painottaa, että tavoitteiden tulisi tukea liiketoiminnan missiota ja visiota. Myös Staton-Reinsteinin (2008) mukaan organisaation missio luo tavoitteille kontekstin, ja jos missio ei ohjaa tavoitteiden asettamista, toiminnasta tulee reaktiivista ja organisaatio ajautuu väärään suuntaan. Organisaation mission ja vision voidaan nähdä lukeutuvan organisaation kokonaisstrategiaan, jonka tulisi olla perustana organisaation toiminnalle. Denton (2005) esittääkin, että tavoitteiden pohjana tulisi pitää organisaation strategista suunnitelmaa, joka määrittää, mihin

organisaatio pyrkii ja millä keinoin. Tavoitejohtamiseen liittyy aina kompromisseja, koska joitakin toiminnan alueita jää ja onkin jätettävä ainakin osittain huomioimatta. Tavoitteiden asettamisessa on tiedostettava, mikä on tärkeintä organisaatiolle, jolloin mahdolliset tavoitteelliset konfliktit saadaan ratkaistua. Päätökset tulisi tehdä organisaation ydinarvojen ja toiminnan kokonaiskuvan perusteella. Usein kuitenkin saatetaan keskittyä seikkoihin, joilla ei ole mitään tekemistä organisaation strategian kanssa. (Denton 2005)

Tehokas tavoitteiden asettaminen on kriittistä, koska yrityksen kaikki jäsenet olisi tavoitteiden avulla saatava kulkemaan samaan suuntaan (Kapel & Shepherd 2004). Monissa aikaisemmissa tutkimuksissa painotetaan, että yrityksen ja sen työntekijöiden tavoitteet tulisi liittää yhteen (Dow 1980). Liiketoimintastrategia ja sen perusteella asetetut liiketoimintatavoitteet luovat spesifien yksikkö-, toiminto- tai työntekijäkohtaisten tavoitteiden kontekstin. Liiketoimintastrategiaan liitettyjen tavoitteiden pitäisi olla kaikkien työntekijöiden tietoisuudessa, jotta liiketoimintastrategia voisi onnistua. Työntekijöiden tulisi ymmärtää strategiaa ja tavoitteita, koska juuri työntekijöiden pitäisi toteuttaa strategiaa; Strategian ja liiketoimintakontekstin pitäisi näkyä kaikessa työntekijöiden toiminnassa. (Kapel & Shepherd 2004)

Syvällinen ymmärrys organisaation kilpailullisesta ympäristöstä ja sen määrittämistä menestystekijöistä muodostaa tehokkaan liiketoimintastrategian ytimen (Kapel & Shepherd 2004). Usein tavoitteiden asettamisessa aliarvioidaan organisaation ulkoisen ympäristön vaikutukset toimintaan. Tavoitteet nähdään sisäisinä ja kontrolloitavina, vaikka todellisuudessa monet ulkoiset seikat vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Joidenkin tavoitteiden saavuttamiseen voi olla mahdotonta vaikuttaa, jolloin tavoitteen asettamisessa on epäilemättä epäonnistuttu. (Dahlsten et al. 2005) Nykyisten yritysten asettamilla tavoitteilla on paljon yhteisiä piirteitä, joissa piilee myös riskejä johtuen yritysten ympäristön ja toiminnan monimutkaisuudesta. Dulewicz & Higgs (2005) toteavat, että johtajakeskeinen eli suuntaa-antava johtamistapa ei ole sopiva ja tehokas monimutkaisessa kontekstissa, vaan se soveltuu suhteellisen yksinkertaisiin ja selkeisiin konteksteihin. Nykyinen toimintaympäristö on harvoin yksinkertainen tai selkeä, mikä kyseenalaistaa tavoitteisiin perustuvan johtamisen toimivuuden nykyisessä toimintaympäristössä.

Menneisyyden toiminta ja aiemmin asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaikuttavat nykyiseen toimintaan ja sitä kautta uusien tavoitteiden saavuttamiseen. Onnistuminen menneisydessä saattaa ohjata päätöksentekijöitä käyttämään menneisyyden strategioita myös nykyisyydessä. Tyytyväisyys menneeseen toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen saattaa johtaa yhä korkeampien tavoitteiden asettamiseen ja riskinottohalukkuuden kasvamiseen. Dynaamisissa ympäristöissä nojautuminen vanhaan toimintaan ja strategiaan voi kuitenkin olla vaarallista. (Latham & Locke 2006) Siksi toimintaympäristöä ja sen muutoksia tulisi seurata ja sopeuttaa tavoitteita kontekstin mukaisesti.

Tavoitteita ei tulisi muuttaa liian usein, koska liian usein muuttuvat tavoitteet menettävät uskottavuutensa ja merkityksensä (Locke 2004). Silti tavoitteet tulisi arvioida säännöllisin väliajoin ja jättää tavoitteisiin sopeutumisvaraa (Dow 1980). Organisaation kontrollin ulkopuoliset seikat saattavat muuttua niin, että tavoite ei ole enää tarkoituksenmukainen (Davidson 2002). Clutterbuck (2008) esittää, että käytännössä tavoitteet ovat sekavia ja toiminnasta nousevia. Monimutkaisuus ja reaktiivisuus eivät tue organisaation strategiaa, ja siksi toimintaa on monitoroitava ja muokattava tarpeen mukaan. Tuloksia tulisi seurata säännöllisesti ja päätöksiä tulisi tehdä seurannan perusteella. Jos toivottuja tuloksia ei saavuteta, tulisi syyt tutkia perusteellisesti ja muuttaa suunnitelmia ja tavoitteita sen mukaisesti. (Clutterbuck 2008) Sekä yrityksen ulkoisen ympäristön muutokset että sisäiset muutokset, kuten tuotantotavan muutos, on huomioitava tavoitteita tarkasteltaessa (Odiorne 1992). Arvioinnissa ja sopeuttamisessa mittaaminen on keskeinen väline informaation hankintaan ja hyödyntämiseen.

Mittaamista ei tule sekoittaa tavoitteiden asettamiseen (Reeves 2008), vaikkakin mittaaminen ja tavoitteet ovat selvästi yhteydessä toisiinsa. Lisoski (2006) painottaa, että jos toimintaa ei voida mitata, toimintaa ei myöskään voida johtaa. Tavoitejohtamista koskevissa tutkimuksissa todetaan myös, että se, mitä mitataan, tulee tehdä (Latham 2004). Mittaaminen on kriittinen osa tavoitteiden asettamisen ja tavoitteisiin perustuvan johtamisen onnistumista. Jokaista asetettua tavoitetta on pystyttävä mittaamaan, ja mittaamisen on oltava yhteydessä strategisiin tavoitteisiin. Ristiriitaiset mittarit tekevät organisaation toiminnasta epäyhtenäistä, jolloin strategiset tavoitteet eivät voi toteutua. Mittaamisen pitäisi tehdä tavoitteista

konkreettisia ja antaa tavoitteille tarkoitus. (Kapel & Shepherd 2004) Tavoitteiden lailla mittaaminen kiinnittää työntekijöiden huomion mitattaviin seikkoihin, joten on tärkeää harkita, mitä ja miten mitataan. Esimerkiksi mittaamalla vain tuotosta saadaan aikaiseksi vain numeroita ja mittaamalla vain laatua sivuutetaan taloudelliset seikat. Mittaamisen olisi ohjattava työntekijöiden toimintaa toivottuja tuloksia kohti keskittymällä avaintavoitteisiin. (Lisoski 2006) Staton-Reinstein (2008) neuvoo mittaamaan kaikkia tavoitteita hyödyllisillä ja merkittävillä mittareilla. Mittaamisen tulisi tukea päätöksenteon informaatiotarvetta eikä mittaamista tulisi välttää sen hankaluuden vuoksi. Tuotosmittareita ei tulisi valita vain niiden helpon määriteltävyyden vuoksi ja myös aineettomia seikkoja tulisi mitata. (Staton-Reinstein 2008)

Mittaamisen olisi oltava pitkäjänteistä, jotta pitkän aikavälin menestys ja toiminnan parantaminen olisi mahdollista. Seuranta ja kommunikointi on aina liitettävä mittaamiseen, jotta organisaatiossa tiedettäisiin, onko toiminnalla päästy oikeaan, strategian määrittelemään suuntaan. Mittaamisen olisi tuettava liiketoiminnan strategisia alueita ja niitä tavoitteita, jotka halutaan saavuttaa. Kaudelliset sopeuttamiset voivat olla tarpeen, jos organisaatiossa tarvitaan uusia ratkaisuja. Tärkeää on, että lyhyen ja pitkän aikavälin mittaaminen tukevat toisiaan. (Lisoski 2006)

3 Tutkimusprosessi

Tässä kappaleessa kuvaillaan tutkimusprosessi. Tutkimusprosessin kuvaus koostuu aikataulun ja etenemisen, aineiston keräämisen ja prosessoimisen sekä aineiston analysoimisen selostamisesta. Lisäksi kappaleen lopussa arvioidaan tutkielman luotettavuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin osat lomittuvat toisiinsa (Alasuutari 1994, 223), ja siksi tutkimusprosessin selostamisessa on joitakin päällekkäisiä aihealueita. Tavoitteena on kuitenkin antaa selkeä ja monipuolinen kuva tämän tutkielman tutkimusprosessista ja sen osista.

3.1 Aikataulu ja eteneminen

Tutkielma aikataulutettiin heti alussa tarkasti. Aikataulusta pystyttiin pitämään kiinni hyvin, vaikkakin tutkielma muutti muotoaan prosessin puolivälissä. Tutkielman tekeminen aloitettiin marraskuun 2008 alussa ja teoreettinen viitekehys muodostettiin pääasiassa marras - joulukuussa 2008. Tutkielman aiheen muokkautumisen myötä teoreettista viitekehystä muokattiin tammikuun 2009 alussa lopulliseen muotoonsa. Tammikuun 2009 aikana perehdyttiin tutkielman empiiriseen aineistoon ja tehtiin aineiston perusteella diskurssianalyysi. Analyysiä kirjoitettiin tammikuussa ja helmikuussa 2009. Johtopäätökset tehtiin helmikuun 2009 puolivälissä ja lopulla. Helmikuun 2009 lopulla paneuduttiin vielä tutkielman kokonaisuuteen ja ulkoasuun.

Tutkielman aihe sai alkunsa jo vuonna 2007 tutkijan omakohtaisista kokemuksista pankkialalla, jossa tehokkuusvaatimukset joudutaan jatkuvasti sovittamaan yhteen arvojen ja toimintaperiaatteiden kanssa ja jossa pitkälti määrälliset tavoitteet ohjaavat operatiivista toimintaa. Alun perin tutkijaa kiinnosti tavoitteiden käytännön toimivuus nykyisissä organisaatioissa. Tutkielman aloittamisen jälkeen tutkielman aihe kuitenkin muokkautui ja sai lopullisen muotonsa tammikuun 2009 alussa.

Empiiristä aineistoa kerättiin jo yli puolitoista vuotta ennen tutkielman aloittamista tutkijan Pro gradu -tutkielmaa varten, mutta aineisto tulikin käyttöön jo suunniteltua aiemmin tätä tutkielmaa tehtäessä. Tätä tutkielmaa varten aineistoa kerättiin aina 23. tammikuuta 2009 saakka. Tutkimustulosten kirjoittaminen ja tarkastaminen asettivat rajan aineiston keräämiselle. Empiiriseen aineistoon perehtyminen aloitettiin tammikuussa 2009. Aineiston lukemiseen käytettiin aikaa noin kuukausi, jolloin lukeminen oli täysipäiväistä. Aineisto oli läpikäyty tammikuun 2009 loppuun mennessä, vaikkakin aineistoon palattiin monta kertaa analyysiä tehdessä ja tutkimustuloksia kirjoitettaessa. Siksi aineisto oli esillä tutkielman tekemisen loppuun saakka. Empiirisen aineiston analysoiminen aloitettiin heti lukemisprosessin yhteydessä tammikuussa 2009 tehden merkintöjä aineistoon ja muistiinpanoja erilliseen tiedostoon. Analysointi jatkui hieman helmikuun 2009 puolelle, jonka jälkeen analyysiä tarkistettiin merkityn aineiston perusteella. Helmikuun 2009 puolivälin jälkeen keskityttiin tutkielman kokonaisuuteen. Empiiristä analyysiä myös

tarkistettiin, vaikkakin analyysi säilytti pitkälti helmikuun puolivälissä saamansa muodon.

3.2 Aineiston kerääminen ja prosessoiminen

Aineiston kerääminen ja prosessoiminen voidaan jaotella teoreettisen viitekehyksen muodostamisen ja empiirisen tutkimuksen perusteella. Kirjallista aineistoa ja aikaisempia tutkimuksia kerättiin aluksi teemoittain, jotta kokonaiskuva aihealueen viitekehystä muodostui. Alussa käytettiin sekä oppikirjoja että aikaisempia tieteellisiä tutkimuksia. Kun kokonaiskuva aihealueesta oli muodostunut, perehdyttiin täysin aikaisempiin tutkimuksiin. Löydettyjä tieteellisiä tekstejä käytiin läpi järjestelmällisesti ja kirjoitettiin muistiin oleellisimpia löydöksiä, joiden perusteella etsittiin lisää aihealueen tutkimuksia. Lukemisen ja kirjoittamisen kautta teoreettinen viitekehys alkoi muotoutua tiettyjen teemojen ympärille. Lopulta tutkielman viitekehys muodostui havaittujen teoreettisten yhteyksien ja osa-alueiden mukaiseksi.

Empiiristä aineistoa kerättiin noin puolentoista vuoden ajan. Kerätystä aineistosta käyttöön tuli aineistoa hieman yli vuoden aikajänteeltä. Aineiston aikajänne valittiin tutkielman laajuus, tarkoitus ja tutkimusongelma huomioiden. Empiiristä aineistoa kerättiin järjestelmällisesti aikajärjestyksessä. Empiirisen aineiston prosessoiminen oli työlästä aineiston suuren määrän ja vaaditun tarkkuuden vuoksi. Aineistoa prosessoitiin aikajärjestyksessä aloittaen uusimmasta aineistosta ja päätyen vanhimpaan aineistoon. Koska aineistoa kerättiin konkreettisen sanomalehden muodossa, aineiston prosessoimiseen liittyi suuri määrä paperia ja tekstiä. Jokainen sanomalehti käytiin läpi kannesta kanteen lukien kaikki tutkimusongelman ja tutkielman rajauksien kannalta tarkoituksenmukaiset tekstit. Tekstien prosessoimisessa etsittiin sanaa tavoite sen kaikissa muodoissa, mutta kiinnitettiin huomiota myös tavoitteisiin viittaaviin muihin sanoihin ja ilmauksiin. Myöhempää analyysiä ja tarkistamista varten osa tavoitteita koskevista teksteistä merkittiin ja tavoitteista kertovat sanat, lauseet ja kappaleet alleviivattiin. Empiirisen aineiston prosessointi vaati ehdotonta tarkkuutta ja paljon aikaa. Prosessoiminen oli siksi järjestelmällistä ja kokopäiväistä.

3.3 Aineiston analysoiminen

Aineiston analysoiminen aloitettiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Aihealueen teoreettisen viitekehyksen muodostuttua empiiristä aineistoa analysoitiin jatkuvasti lukemisen ja kirjoittamisen yhteydessä kuitenkin niin, että lopuksi keskityttiin vain kirjoittamiseen. Uuden tiedon myötä aiemmin kirjoitetut muistiinpanot saivat uusia merkityksiä ja täydennystä. Joistakin tulkinnoista jouduttiin myös luopumaan analyysin edetessä. Aineiston analysoimisen perustana oli sanomalehtitekstien jakaminen teemoihin yritysten piirteiden ja toimintaympäristöjen mukaan, tekstin asiayhteyksien mukaan ja löydettyjen tavoitteiden piirteiden, ominaisuuksien ja roolien mukaan. Analyysin myötä uusia teemoja lisättiin ja epätarkoituksenmukaisiksi käyneitä teemoja karsittiin. Lopulta analysoitavat tekstit jaettiin teemoittain tavoitteiden määrän, laadun ja luonteen mukaan. Lisäksi tavoitteiden määrään, laatuun ja luonteeseen liitettiin tavoitteiden rooli.

Analyysissä keskityttiin sanavalintoihin ja sanojen näkyvyyteen sekä merkityksiin ja yhteyksiin. Analyysi perustui tekstien todellisuutta luovaan vaikutukseen. Analyysin tavoitteena oli löytää sanojen takana olevia oletuksia, merkityksiä ja yhteyksiä. Oletusten, merkitysten ja yhteyksien osalta analyysiä pyrittiin syventämään tutkielman aihealueen puitteissa siten, että analyysi kertoisi tavoitteiden käyttämisestä ja toimimisesta yritysten johtamisvälineenä. Analyysin lopputuloksena on joukko yritysten tavoitteita kuvaavia tulkintoja suomalaisten talousalan sanomalehtitekstien pohjalta.

3.4 Tutkielman luotettavuus

Tutkielman luotettavuutta voidaan arvioida ja perustella monelta eri kannalta. Monissa laadullisen tutkimuksen oppaissa kehoitetaan luopumaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteistä, koska validiteetti (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetti (tutkimustulosten toistettavuus) perustuvat määrällisen tutkimuksen tarpeille, joissa painotetaan oletusta yhdestä konkreettisesta todellisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2003, 133 - 134). Tässä tutkielmassa halutaan silti huomioida validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet, koska tutkielman tekemisessä

pyrittiin sekä validiteetin että reliabiliteetin säilyttämiseen. Validiteetti taataan aineiston valinnan, prosessoinnin ja analysoinnin avulla. Reliabiliteetti taataan tutkielman tarkan raportoinnin ja tutkimusvalintojen avulla. Validiteetin ja reliabiliteetin lisäksi tutkielman luotettavuutta arvioitaessa voidaan kiinnittää huomiota lukuisiin tutkielman aineistoon ja prosessiin sekä tutkijaan liittyviin seikkoihin. Tuomi & Sarajärvi (2003, 135 - 138) kehottavat tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa kiinnittämään huomiota seuraaviin seikkoihin:

- tutkimuksen kohde ja tarkoitus
- omat sitoumukset tutkijana nimenomaisessa tutkimuksessa
- aineistonkeruu
- tutkimuksen tiedonantajat sekä tutkija – tiedonantaja -suhde
- tutkimuksen kesto
- aineiston analyysi
- tutkimuksen raportointi

Tutkimuksen kohteena on suomalaisten talousalan sanomalehtitekstien muodostama yritysten tavoitteita koskeva diskurssi. Tavoitteena on muodostaa sanomalehtitekstien perusteella kokonaiskuva siitä, millaisia yritysten tavoitteet ovat ottaen huomioon yritysten toiminnan konteksti. Lähdekritiikki on olennaista tutkielman tarkoituksen kannalta, ja siksi tutkielmassa keskitytään luotettaviin suomalaisiin talousalan sanomalehtiteksteihin. Tutkielmassa oletetaan, että julkiset, tunnetut ja arvostetut sanomalehdet ovat luotettava lähde yritysten tavoitteita koskevalle diskurssianalyysille.

Tutkijan omat sitoumukset tässä tutkimuksessa liittyvät tulkitsijan rooliin. Tutkielman luotettavuutta tukee se, ettei tutkijalla itsellään ole mahdollisuutta vaikuttaa tutkimusaineistoon, vaan tutkija toimii aineiston analysoijana. Tutkimusaineisto on valmis julkinen aineisto, joka on jokaisen saatavilla ja jota ei jälkeinpäin voida muokata. Tutkimuksen luotettavuutta tuetaan monipuolisella ja objektiivisellä analyysillä, joka perustuu yleistettävyydelle. Analyysin yhteydessä on tarpeenmukaista erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja havaintojen puolueettomuus. Havaintojen luotettavuus perustuu tutkimusaineiston luonteelle, ja puolueettomuus liittyy tutkijan omaan taustaan ja kokemuksiin. Tutkija on

tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija, joten puolueettomuuteen kiinnitettiin tutkimuksen luotettavuuden kannalta erityistä huomiota. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 133)

Aineistonkeruu aloitettiin jo puolitoista vuotta tämän tutkielman aloittamista aiemmin. Siksi aineistonkeruu on ollut riippumatonta tämän tutkielman kysymyksenasettelusta ja tarkoituksesta. Aineiston keräämisen jälkeen talousalan sanomalehtitekstejä käytiin läpi aikajärjestyksessä lehti kerrallaan ottaen huomioon jokainen kerätty sanomalehti. Kaikki tutkielman tarkoituksen, tavoitteiden ja tutkimuskysymysten kannalta olennaiset tekstit luettiin läpi yksityiskohtaisesti, ja tutkimuksen rajausten puitteissa erilaiset tekstit huomioitiin monipuolisesti. Tutkimuksen tiedonantajina toimivat yritykset ja niistä kirjoittavat toimittajat talousalan sanomalehdissä. Tutkimuksen tiedonantajat ovat täysin tutkimuksesta ja tutkijasta riippumattomia. Tutkija - tiedonantaja -suhde on siis tässä tutkielmassa erilainen kuin esimerkiksi haastatteluihin perustuvassa tutkimuksessa eikä tutkija – tiedonantaja -suhde täten muodosta riskiä tutkielman luotettavuuden kannalta.

Tutkimuksen kesto on tutkielman laajuuden kannalta tarkoituksenmukainen. Tutkielman tekeminen kesti yhteensä neljä kuukautta, minkä voidaan olettaa olevan optimaalinen aika kandidaatintutkielman kirjoittamiselle. Jos tutkielma olisi tehty laajemmassa mittakaavassa, olisi se vaatinut huomattavasti enemmän aikaa tutkimusaineiston suuren määrän ja vaativuuden takia. Aineiston analyysiä tehtiin miltei koko tutkimusprosessin ajan. Analysoinnissa kiinnitettiin huomiota tarkkuuteen, monipuolisuuteen ja yleistettävyyteen. Tarvittaessa analyysiin tehtiin korjauksia ristiriitaisuuksien tai uuden tiedon myötä. Tutkimuksen asettelua rajattiin ja analyysiä karsittiin, jotta tulkinnat pätsivät kaikkiin tutkimuskohteena olleisiin teksteihin. Analyysiä tehtäessä huomioitiin myös, että diskurssianalyysiä tehtäessä on tärkeää säilyttää tekstien asiayhteys, sillä jos kontekstia ei huomioida, analyysi ja tutkimustulokset saattavat vääristyä. Aineistoa analysoitiin siis tekstien oikeissa yhteyksissä laaja-alaisesti ja syvällisesti. Tutkielman raportointi perustuu täysin tutkimusaineistoon ja aineistosta tehtyyn analyysiin. Raportointi nähdään tutkielman luotettavuuden kulmakivenä, ja siksi tutkielman aineisto ja suorittaminen raportoidaan mahdollisimman tarkasti ja kattavasti.

4 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa perehdytään tutkimusaineistoon ja käsitellään diskurssianalyysin tulokset. Analyysin tuloksena vastataan tutkimusongelmaan ja sen alakysymyksiin. Tutkimustuloksina esitetään, minkälaisia tavoitteita yritykset asettavat eli minkälaisia piirteitä ja ominaisuuksia tavoitteet saavat tutkittujen suomalaisten talousalan sanomalehtitekstien perusteella. Lisäksi esitetään, minkälainen rooli tavoitteilla on tekstien perusteella. Tutkimustulokset on jaettu havaittujen tavoitteiden piirteiden ja ominaisuuksien mukaan. Analyysissä löydettiin kolme tavoitteisiin liittyvää teemaa, jotka ovat

- tavoitteiden määrä,
- tavoitteiden laatu ja
- tavoitteiden luonne.

Jokainen teema käsitellään tässä kappaleessa yksitellen liittäen teemaan sen kautta löydetyt tavoitteiden roolit. Tarkoituksena on muodostaa kokonaisuus, joka osoittaa sen, minkälaisina yritysten tavoitteet esiintyvät suomalaisissa talousalan sanomalehtiteksteissä.

4.1 Tutkielman aineisto

Tutkielman aineisto koostuu suomalaisista talousalan sanomalehtiteksteistä. Alustavan aineistoon perehtymisen jälkeen lopulliseksi aineistoksi valittiin Kauppalehti, jota tukemaan valittiin Tekniikka & Talous -lehti. Aineiston määrä perustuu saturaatioon eli kylläntymiseen. Saturaatiolla viitataan tilanteeseen, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, jolloin uusi aineisto ei tuota tutkimuskysymyksen kannalta enää uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 89)

Kauppalehti on Suomen johtava talousalan sanomalehti, joka uutisoi ja analysoi talouden tapahtumia huomioiden nykyhetken ja tulevaisuuden näkökulman (Kauppalehti kotisivut: Yritystiedot). Kauppalehti on sitoutumaton talousmedia, jolta ilmestyy viisi kertaa viikossa valtakunnallinen taloussanomalehti. Lisäksi Kauppalehti

julkaisee talousaikakausilehti Optiota ja toimialakohtaista Vip-liitettä sekä ylläpitää maan johtavaa talouden verkkopalvelua. Kauppalehti perustaa toimintansa luotettavaan, tasapuoliseen ja riippumattomaan uutisvälitykseen. (Kauppalehti kotisivut: toimituksellinen linja)

Tekniikka & Talous -lehti on suomalaisen teknologisen osaamisen johtava lehti. Tekniikka & Talous -lehti keskittyy uutisoimaan teollisuuden toiminnasta ja menestyksestä, suomalaisista menestystarinoista ja ihmisistä menestystarinoiden takana. (Talentum kotisivut: Tekniikka & Talous) Siksi myös yritysten johtaminen näkyy lehdessä vahvasti.

Kauppalehtiä luettiin ja analysoitiin ajalta 8.1.2008 – 22.1.2009. Kauppalehtiä luettiin tutkielmaa varten yhteensä 134 kappaletta. 84 lehteä eli 63 % luetuista Kauppalehdistä merkittiin tarkistusta ja tarkempaa analyysiä varten. Tekniikka & Talous -lehtiä luettiin ajalta 5.9.2008 – 23.1.2009. Tekniikka & Talous -lehtiä luettiin huomattavasti vähemmän kuin Kauppalehtiä, koska Tekniikka & Talous -lehden avulla on tarkoitus tukea Kauppalehden perusteella muodostettua analyysiä ja lisätä tutkielman varmuutta ja luotettavuutta. Yhteensä Tekniikka & Talous -lehtiä luettiin 16 kappaletta, joista 11 kappaletta eli noin 69 % luetuista Tekniikka & Talous -lehdistä merkittiin tarkistusta ja myöhempää analyysiä varten. Yhteensä analysoitavia sanomalehtiä kertyi 150 kappaletta, joista noin 63 % merkittiin tarkistusta ja tarkempaa analyysia varten.

4.2 Tavoitteiden rooli

Tutkielmassa havaittiin, että yritysten tavoitteiden rooli määräytyy pitkälti yritysten tavoitteiden piirteiden ja ominaisuuksien mukaan. Analyysissä löydettiin kolme yritysten tavoitteiden piirteitä ja ominaisuuksia määrittelevää teemaa, joihin tavoitteiden rooli perustuu. Löydetyt kolme teemaa ovat tavoitteiden määrä, laatu ja luonne. Tavoitteiden määrällä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon tavoitteista puhutaan, kuinka paljon tavoitteita asetetaan ja kuinka laajalti tavoitteita asetetaan. Tavoitteiden laadulla tarkoitetaan tavoitteiden laajempaa määritelmää tai luokitusta, kuten jaottelua yrityksen virallisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin. Tavoitteiden luonteella

tarkoitetaan tavoitteiden yksityiskohtaisempaa sisältöä. Seuraavassa käsitellään nämä kolme teemaa yksitellen liittäen teemoihin niihin liittyvät tavoitteiden roolit.

4.2.1 Tavoitteiden määrä

Analyysin perusteella yritysten tavoitteiden määrällinen esiintyvyys on teksteissä suuri. Tavoitteiden voidaan siis olettaa olevan tärkeä osa yrityksiä ja yrityksissä voidaan olettaa asetettavan runsaasti tavoitteita. Tästä huolimatta tavoitteiden määrä on laadun ja luonteen osalta rajallinen. Siksi tutkimustuloksissa esitetään tavoitteiden määrän osalta, että

- tavoitteita asetetaan yrityksissä paljon ja tavoitteista puhutaan paljon, mutta
- tavoitteita asetetaan ja tavoitteista puhutaan laadun ja luonteen osalta suppeasti.

Tavoitteiden runsas esiintyvyys tutkituissa teksteissä on todisteena tavoitteiden merkittävästä roolista yrityksissä ja niiden toiminnassa. Yritykset kertovat tavoitteistaan monesti oma-aloitteisesti, ja tavoitteet liitetään yritykseen kuuluviin perustietoihin. Usein yrityksestä ja sen toiminnasta kokonaisuudessaan kerrottaessa tuodaan esille yrityksen tavoitteet. Tavoitteet ovat siis kiinteä osa yritystä ja ilman tavoitteita yritys ja sen toiminta eivät olisi kokonaisia. Tavoitteisiin viittaaminen tekee yritysten toiminnasta uskottavaa ja kokonaisvaltaista. Siksi yritykset tuovat tavoitteita oma-aloitteisesti esille myös muutoksista puhuttaessa.

Tutkittujen tekstien perusteella yritysten odotetaan kertovan tavoitteistaan julkisesti, sillä tavoitteista myös kysytään yrityksiltä suoraan. Varsinkin uusien yritysten kohdalla tavoitteiden asettaminen ja tavoitteista puhuminen korostuvat. Tavoitteilla on siis suurta merkitystä sen suhteen, miltä yritysten tulevaisuus näyttää. Tavoitteet määrittävät yrityksiä ja niiden tulevaisuutta vahvasti. Siksi tavoitteista kysyminen muodostuu tutkittujen tekstien perusteella normaaliksi käytännöksi.

Esiintyvien tavoitteiden joukko on kuitenkin laajuudeltaan suppea. Diskurssianalyysin perusteella **tavoitteita asetetaan kokonaisuudessaan paljon, mutta ei laajalti**

tavoitteiden laadun ja luonteen osalta. Yritykset asettavat siis määrältään melko paljon samanlaatuisia ja samanluonteisia tavoitteita. Tyypillisessä tekstissä yrityksen edustaja mainitsee keskimäärin noin kolme - neljä tavoitetta, jotka ovat laadultaan ja luonteeltaan samanlaisia.

Yritysten tavoitteet näkyvät suomalaisissa sanomalehtiteksteissä voimakkaasti riippumatta tekstin laadusta, laajuudesta tai näkyvyydestä. Yritysten tavoitteet näkyvät lehtien kansissa, otsikoissa, väliotsikoissa, kuvateksteissä, kappaleissa, lauseissa ja sanoissa. Seuraavassa esitetään tyypillisiä yritysten tavoitteita koskevia otsikoita, joista ensimmäinen esiintyy Kauppalehden kannessa ja kaksi viimeistä ovat väliotsikoita:

”Pörssiyhtiöiden nälkä kasvaa.” (Kauppalehti 6.3.2008, 1)

”Tulostavoitteet kovenevat yhä pörssiyhtiöissä” (Kauppalehti 6.3.2008, 2).

”Koneelle uudet pitkän aikavälin tavoitteet” (Kauppalehti 8.5.2008, 12)

”UPM tavoittelee yli 10 prosentin liikevoittoa pitkällä aikavälillä” (Kauppalehti 9.1.2009, 8)

”Tavoitteet korkealla” (Kauppalehti 3.4.2008, 18)

”Kansainvälistyminen tavoitteena” (Kauppalehti 24.11.2008, 16).

Sen lisäksi, että yritysten tavoitteista kerrottaessa käytetään sanaa tavoite, tavoitteisiin viitataan monilla kiertoilmauksilla, mikä lisää tavoitteisiin liittyvän tekstin määrää. Kiertoilmaukset ovat sanavalintoja, joilla selvästi viitataan tavoitteisiin, mutta erilaiseen sävyyn ja erilaisiin merkityksin. Tavoitteisiin viitataan muun muassa verbeillä pyrkiä, haluta, aikoa, hakea, tähdätä, hamuta, haaveilla ja etsiä (Esimerkiksi Kauppalehti 18.1.2008, 18, Kauppalehti 13.3.2008, 10, Kauppalehti 22.1.2008, 10,

Kauppalehti 11.11.2008, 12 ja 6, Kauppalehti 7.2.2008, 2, Kauppalehti 2.4.2008, 2, Kauppalehti 11.3.2008, 1, Kauppalehti 28.3.2008, 26, Kauppalehti 24.11.2008, 16). Kaikki verbivalinnat viittaavat tavoitteisiin, mutta sanavalintojen avulla vaikutetaan siihen, minkälaisen vahvuuden tavoitteet saavat ja minkälainen vaikutelma tavoitteilla luodaan. Verbivalinnat antavat tavoitteista usein löyhemmän ja lievemmän vaikutelman kuin sana tavoite. Tavoitetta sanana saatetaan siis myös vältellä, koska tavoitteet koetaan vahvana ja sitovana merkityksenä. Sanaan tavoite liittyy vahvemmin oletus tavoitteen saavuttamisesta kuin esimerkiksi sanoihin pyrkiä, tähdätä ja etsiä. Verbivalinnat armahtavat yritykset tavoitteiden kovalta luonteelta ja antavat anteeksi tavoitteisiin liittyvän epävarmuuden. Verbivalinnoilla luodaan siis keveyttä ja vapautta tavoitteisiin liitetystä merkityksistä ja oletuksista.

Tavoitteiden ja tavoitteisiin liittyvien erilaisten sanavalintojen lisäksi teksteissä puhutaan arvioista, tarkoituksista ja ennusteista. Arvioiden ja ennusteiden esittäminen vähentää hieman tavoitteista puhumista, vaikkakin arviot, ennusteet ja tavoitteet liittyvät usein samoihin toiminnan ja tulevaisuuden piirteisiin kuin tavoitteet. Arviot ja ennusteet ovat tavoitteita lievempiä ilmaisuja, joilla osoitetaan yrityksen toiminnan suuntaa ja näkymiä tulevaisuudessa. Arvioihin ja ennusteisiin voi myös liittyä kiertoilmauksia, joilla tosiasiallisesti tarkoitetaan tavoitteita. Arvioita ja ennusteita käytettäessä tavoitteista halutaan puhua lievempään sävyyn. Tällöin ei anneta lupaus saavuttamisesta, vaan ainoastaan arvioidaan tulevaa, jolloin annetaan vaikutus siitä, ettei yritys itse voi toimia kuin korkeintaan rajallisessa määrin asiantilan saavuttamiseksi. Tavoitteisiin liittyy siis enemmän käyttäytymisellisiä velvoitteita kuin arvioihin tai ennusteisiin. Tavoitteet ovat selvästi vaativampia kuin arviot tai ennusteet, minkä takia tavoitteisiin on turvallisempi viitata kiertoilmauksin. Kiertoilmauksin tavoitteisiin viitataan muun muassa seuraavasti:

”Normetin visioissa siintää kolmen vuoden päästä yli 200 miljoonan euron liikevaihto - - ” (Tekniikka & Talous 19.9.2008, 16)

”Haluamme olla alan vahvin betoniosaaja - - ” (Tekniikka & Talous 26.9.2008, 30)

”Aikomuksena on ollut kaksinkertaistaa liikevaihto kolmessa vuodessa.” (Tekniikka & Talous 10.10.2008, 8)

Kaikista tavoitteista ei haluta kertoa julkisesti. Kauppalehti kirjoittaa: ”Läheskään kaikki pörssiyhtiöt eivät esitä julkisesti koko pääomalle tai omalle pääomalle asettamiaan tuottotavoitteita. Esimerkiksi pörssin lippulaiva, Nokia, tyytyy kertomaan, että se tavoittelee 17 prosentin liikevoittoa. Myös Kone on vetänyt pääoman tuottoa koskevat tavoitteensa julkisesta sijoittaja-aineistostaan.” (Kauppalehti 6.3.2008, 2) Kertomatta jätetyt tavoitteet asettaisivat julkiseksi tullessaan yrityksen todennäköisesti haavoittuvaan asemaan. Kerrotuista tavoitteista oletetaan pidettävän kiinni, ja jos tavoitteisiin liittyy liian suurta epävarmuutta, on turvallisempaa jättää kertomatta tavoitteita. Tavoitteisiin liittyvät merkitykset ja oletukset siis tiedostetaan yrityksissä ja merkityksien ja oletuksien mukaan tehdään valintoja. Seuraavat lainaukset tavoitteisiin kohdistuvista valinnoista tukevat analyysiä:

”UPM ei vielääkään kerro, millaisia tavoitteita sillä on biodieselin myynnistä.” (Tekniikka & Talous 17.10.2008, 8)

”Eikä se liioin kertonut, minkälaiset taloudelliset tavoitteet verkkolehdele on pantu.” (Kauppalehti 8.2.2008, 9)

Ensimmäisen tekstilainauksen perusteella UPM:ltä odotetaan tavoitteita biodieselin myynnin suhteen, mutta yritys on jo pitkään pidättäytynyt tämän tavoitteen kertomisesta, mistä kertoo tekstissä sana ”vielääkään”. Todennäköisesti yritys ei kerro kyseisestä tavoitteesta ennen kuin yritys on varma, ettei tavoitteesta kertominen vahingoita yritystä. Toinen tekstilainaus osoittaa, ettei tekstin kohteena oleva yritys ole kertonut joitain muitakaan tavoitteita kuin verkkolehden taloudellisia tavoitteita, koska sana ”liioin” voitaisiin korvata sanaparilla ”ei myöskään”. Ei siis ole epätavallista, että tavoitteita jätetään kertomatta yrityksen julkisuuskuvaa ja mainetta suojellen. Analyysin perusteella voidaan esittää, että tavoitteita tuodaan esille runsaasti, jos tavoitteiden esittämisestä on hyötyä yritykselle eikä tavoitteiden esittäminen aseta yritystä haavoittuvaiseksi. Tämä voi myös selittää sitä, miksi tavoitteiden esiintyvyys on laadun ja luonteen osalta suppeaa.

4.2.2 Tavoitteiden laatu

Tutkittujen tekstien perusteella yritysten tavoitteiden laatu on erittäin tasaista. Poikkeuksia yritysten tavoitteiden laadusta ei tutkimuksen perusteella ole. Diskurssianalyysin perusteella talousalan sanomalehtiteksteissä esiintyvät yritysten tavoitteet ovat

- virallisia ja
- strategisia.

Varsinaisesta tavoitejohtamisen käsitteestä ei tutkimusaineistoa ajatellen voida siis puhua, sillä tutkimusaineistossa ei näy tavoitejohtamisen käsitteeseen oleellisesti liittyvää operatiivista tasoa ja operatiivisia tavoitteita.

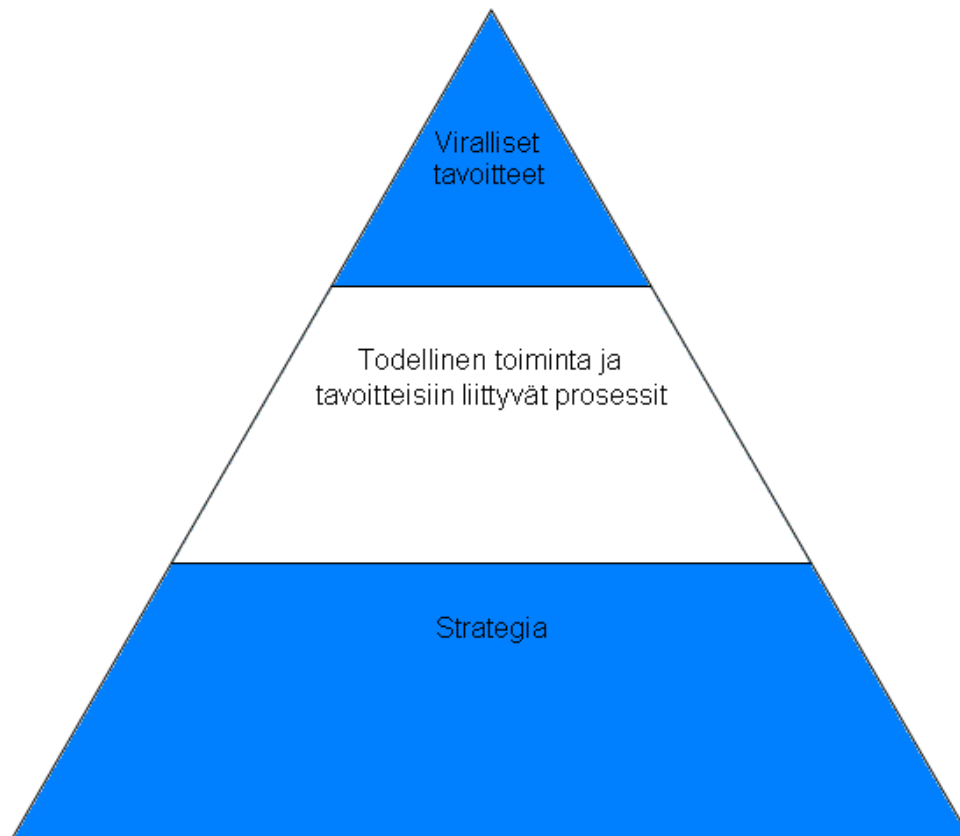
Julkilausuttujen **virallisten** tavoitteiden avulla pyritään antamaan tietynlainen kuva yrityksestä ja vaikuttamaan yrityksen sidosryhmiin. Tavoitteiden avulla pyritään keskittämään sidosryhmien huomio yrityksen kannalta hyödyllisiin seikkoihin. Analyysin perusteella yritysten kannalta hyödyllistä on keskittää huomio pintapuolisiin ja kokonaisvaltaisiin seikkoihin eikä asettaa yritysten todellista toimintaa huomionkohteeksi. Käytäntö ja syvälinen ymmärrys yritysten toiminnasta jäävät virallisten tavoitteiden peittoon suojellen yritystä arvostelulta. Sidosryhmien ei edes haluta ymmärtävän yritysten toimintaa syvällisesti, vaan virallisten tavoitteiden avulla halutaan keskittää huomio sellaisiin seikkoihin, joita ei voi kyseenalaistaa.

Tavoitteilla voidaan nähdä olevan käyttäytymisellisiä ja kausaalisia vaikutuksia, sillä tavoitteet ohjaavat ainakin osaa yrityksen sidosryhmistä ajattelemaan ja toimimaan julkilausuttujen tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida sanoa, keskittävätkö julkilausutut tavoitteet kaikkien sidosryhmien huomion samalla tavalla. Näin on vahvimmin yrityksen työntekijöiden kohdalla, koska tutkittujen tekstien perusteella julkilausuttujen tavoitteiden operatiiviset kausaaliset suhteet jäävät näkymättömiin. Työntekijöiden sidosryhmä on siis erilainen, koska tavoitteilla on työntekijöille erilaisia käytännön merkityksiä. Jos julkilausutut tavoitteet heijastaisivat operatiivisia tavoitteita, saisivat julkilausutut tavoitteet behavioristisen merkityksen yrityksen operatiivista toimintaa ohjaavana tekijänä. Tämän tutkimuksen

puitteissa ei kuitenkaan havaittu julkilausuttujen ja operatiivisten tavoitteiden välisiä suhteita.

Todellisuudessa yritysten toiminta määräytyy operatiivisten tavoitteiden mukaan. Teksteissä esiintyvät tavoitteet operoivat yrityksen pintapuolella jättäen muut toiminnan tasot näkymättömiin. Todellinen toiminta, jonka avulla tavoitteita voidaan saavuttaa, piiloutuu julkilausuttujen virallisten tavoitteiden taakse eikä saa sellaista roolia ja merkitystä kuin todellisuudessa olisi tarpeen. Operatiivisten tavoitteiden tulisi kuitenkin olla yhteydessä virallisiin tavoitteisiin (Lycette & Herniman 2008), joten operatiivisten tavoitteiden voitaisiin olettaa muotoutuvan teksteissä esitettyjen virallisten tavoitteiden mukaisiksi. Tutkituissa teksteissä esiintyvät tavoitteet eivät kuitenkaan kerro siitä, miten viralliset tavoitteet mahdollisesti käännetään yksiköiden, osastojen tai työntekijöiden operatiivisiksi tavoitteiksi, joten tämän tutkielman puitteissa tavoitteiden laatu jää puhtaasti viralliseksi.

Tavoitteiden virallisuuden lisäksi teksteistä heijastuu tavoitteiden perustana oleva strategia. Tavoitteet ovat siis laadultaan huomattavasti kokonaisvaltaisen **strategisia**. Viralliset julkilausutut tavoitteet perustuvat strategialle, johon viitataan teksteissä yritysten toiminnan pohjana, jonka perusteella tavoitteet asetetaan. Teksteissä näkyvät siis konkreettisesti yritysten viralliset tavoitteet ja yritysten strategia. Tekstien kautta rakentuu yrityksistä portaittainen kuva, jossa tavoitteisiin liittyvät näkyvät osat ovat virallisia ja strategisia, mutta eivät operatiivisia. Teksteissä viitataan yritysten strategiaan ja sitä kautta muodostetaan viralliset tavoitteet, mutta strategian ja virallisten tavoitteiden välille jää laaja näkymätön alue, johon sisältyy yritysten todellinen toiminta ja tavoitteisiin liittyvät prosessit sisältäen muun muassa operatiiviset tavoitteet. Talousalan sanomalehtiteksteistä heijastuu siis sekä yritysten toiminnan pinta että toiminnan pohja, mutta ei todellista käytännön toimintaa pinnan ja pohjan välillä. Analyysin perusteella kuva 1 esittää kokonaisuudessaan, minkä laatusina yritysten tavoitteet näkyvät suomalaisissa talousalan sanomalehtiteksteissä. Kuvassa 1 esitetään tavoitteiden laadun jäävuorimalli, jossa tummennetut alueet kuvaavat teksteissä näkyvää osaa ja vaalea alue näkymätöntä osaa. Tavoitteet näkyvät yritysten toiminnan huippuna, jonka pohjana näkyy strategia. Huipun alla olevat tavoitteiden ja strategian välinen toiminta ja prosessit eivät teksteissä näy.



Kuva 1:Tavoitteiden laadun jäävuorimalli

Tavoitteiden kaksitasoinen laatu heijastuu suoraan tavoitteiden luonteeseen, sillä tavoitteiden laatu määrä ne puitteet, joille tavoitteiden luonne rakentuu. Virallisuus ja strategisuus ohjaavat tavoitteiden luonnetta tuotos- ja tulospainotteiseksi ja visionääriseksi.

4.2.3 Tavoitteiden luonne

Tavoitteiden luonne voidaan jakaa kahteen tavoitteiden laadun perusteella määräytyvään ryhmään, joihin sisältyy monia tavoitteita määrittäviä alakohtia. Kaksi ryhmää ovat

- tuotos- ja tulospainotteiset tavoitteet ja
- visionääriset tavoitteet.

Tutkimusaineisto tukee aikaisempien tutkimusten esitystä siitä, että tavoitejohtaminen on **tuotos- ja tulospainotteista** (Dow 1980; Castellano & Young 2006). Tuotos- ja tulospainotteisuus viittaa tavoitteiden määrälliseen luonteeseen ja mittaamiseen sekä spesifisyyteen ja haastavuuteen. Haastavuuteen puolestaan liittyy vahvasti realismi, joka kuitenkin on sidoksissa myös tavoitteiden visionäärisyyteen.

Tutkittujen tekstien perusteella tavoitteita mitataan määrällisessä muodossa numeroin; Tavoitteet määritellään mitattavilla tuloksilla, ja tulosten indikaattorit ovat määrällisiä, kuten esimerkiksi Down (1980) mukaan pitäisi ollakin. Analyysin perusteella yritysten tavoitteet koskevat taloudellisia seikkoja ja tuottavuutta sekä numeerisessa muodossa myös inhimillisiä resursseja. Tavoitteen tarkemmasta kohteesta riippumatta, tavoitteista puhuttaessa ilmenee jokin numero, joka kertoo sen, mitä yritys tavoittelee.

Tavoitteiden määrällinen ja numeerinen muoto kertoo yritysten arvostuksista ja valinnoista. Analyysin perusteella yritysten arvostukset ovat yhteneväisiä. Määrällisten tulosten saavuttaminen näyttäytyy oleellisimpana ja suurimpana yritysten toimintaa määrittävänä seikkana. Määrällisyyden korostuminen kuitenkin ohjaa toimintaa numeroiden saavuttamiseksi (Lisoski 2006), mikä ei yrityksen todellisen toiminnan kannalta ole suotuisaa.

Tutkittujen tekstien perusteella tyypillisiä yritysten tavoitteita ja tavoitteiden mittareita ovat liikevaihdon tai -voiton suuruus, markkinaosuuden suuruus, kasvuprosentit, kustannussäästöt ja henkilöstön määrä. Seuraavat esimerkit kertovat tyypillisistä tavoitteista:

”Tammermatic Interclean Group aikoo kaksinkertaistaa 30 miljoonan euron liikevaihtonsa 3 – 5 vuodessa.” (Kauppalehti 3.4.2008, 10)

” - - liikevaihto kaksinkertaistetaan kolmessa vuodessa ja liikevoittotavoitteeksi asetetaan viisi prosenttia.” (Kauppalehti 3.4.2008, 18)

”Pärssisen mukaan tavoitteena on lisätä markkinaosuutta.”
(Kauppalehti 3.10.2008, 14)

”Tavoitteenamme on kymmenkertaistaa markkinaosuuttamme kymmenen vuoden sisällä kymmeneen prosenttiin.”
(Kauppalehti 27.3.2008, 16)

” - - Laine on asettanut konsernin kuluvan vuoden kasvutavoitteeksi 15 – 20 prosenttia - - ” (Kauppalehti 25.3.2008, 20)

”Vuodelle 2009 tavoiteltiin 0,5 miljoonan euron säästöä - - ”
(Kauppalehti 27.22.2008, 15)

”Tavoitteena on kaikkiaan 130 miljoonan euron vuotuiset säästöt vuoden 2009 lopusta lähtien.” (Kauppalehti 18.11.2008, 22)

”Tavoitteen[a] on saada jopa sata uutta ihmistä tuotantoon ja tuotekehitykseen nykyisten 420 työntekijän rinnalle.”

Tavoitteiden virallisuuden perusteella määräytyvä tavoitteiden määrällinen ja numeerinen luonne muodostaa tavoitteista luonteeltaan spesifejä yritystasolla. Tavoitteet saavat tarkan ja selkeän numeerisen muodon pintapuolisesti. Tavoitteet nähdään yksinkertaisina ja suoraviivaisina toiminnan päämäärinä, jotka tukevat virallisesti yrityksen strategiaa. Tavoitteiden spesifisyys pätee kuitenkin vain koko yrityksen tasolla eikä esimerkiksi yrityksen osien tai yksittäisten työntekijöiden tasolla. Tästä kertoo yrityksen osien ja tasojen puuttuminen teksteistä. Tavoitteet ovat myös mitattavia koko yrityksen tasolla, mutta saattavat saada erilaisen mitattavuuden yrityksen operatiivisella tasolla. Tutkituissa teksteissä esiintyvät tavoitteet koskevat siis tarkasti koko yritystä, mutta eivät tiettyä yksikköä, osastoa tai henkilöä. Tavoitteet ovat itsenäisiä ja riippumattomia yrityksen jaotteluista, ja tavoitteet on erotettu yrityksen muusta toiminnasta.

Usein tavoitteisiin viittaavat määrät ja numerot ovat suuria ja vaativia. Yritysten tavoitteilta vaaditaan tutkittujen tekstien perusteella paljon, joten yrityksillä on painetta vedota suuriin tavoitteisiin, joita luvut ilmentävät. Haasteellisuus nousee yhdeksi keskeisimmäksi tavoitteiden luonteen osaksi, minkä voisi aikaisempien tutkimusten perusteella olettaa tehostavan yritysten toimintaa (Seijts, Latham, Tasa & Latham 2004; Shahin & Mahbod 2007). Haastavuus on kuitenkin analyysin perusteella harhaanjohtava käsite. Analyysin perusteella yritysten tavoitteet ovat pikemminkin kunnianhimoisia ja korkeita. Haastavuus sopii yhteen myös realistisuuden kanssa, mutta kunnianhimoisuus jättää realistisuuden varjoonsa. Kunnianhimoisuus osoittautuu analyysin perusteella itseisarvoksi. Tutkittujen tekstien perusteella tavoitteet tulee asettaa korkealle epäröimättä. Tästä kertoo muun muassa seuraava lainaus:

”ORC:tä ei voi syyttää vaatimattomista tavoitteista.” (Tekniikka & Talous 26.9.2008, 12)

Sanaan ”syyttää” sisältyy oletus siitä, että tavoitteiden tulisi olla kunnianhimoisia ja korkeita; Vaatimattomista tavoitteista olisi aihetta ”syyttää” yritystä, mutta korkealle asetetut tavoitteet takaavat yritykselle suotuisan vastaanoton julkisuudessa. Tekstit rakentavat ja vahvistavat omalta osaltaan itseisarvoa korkeista tavoitteista. Yritykset puolestaan hyväksyvät, että tavoitteet pitää asettaa korkealle, vaikkakin korkeiden tavoitteiden saavuttaminen olisi hankalaa tai jopa mahdotonta. Seuraavat tekstiotteet kertovat tavoitteiden korkealle asettamisen ja todellisten mahdollisuuksien välisestä yhteydestä:

”Espoossa majapaikkaansa pitävän Marina Housingin tavoitteet ovat huimia ja tuotteet vähintäänkin erikoisia.”
(Kauppalehti 26.5.2008, 18)

Samaisessa tekstissä yrityksen toimitusjohtaja toteaa:

”Kyllä tavoitteet pitää laittaa korkealle.” (Kauppalehti 26.5.2008, 18)

”Erikoisten tuotteiden” yhdistäminen ”huimiin” tavoitteisiin kertoo, kuinka yritysten on tähdättävä korkealle huolimatta todellisista mahdollisuuksistaan ja toimintaympäristönsä realiteeteista. Toimitusjohtajan toteamus osoittaa, että tavoitteiden vaativuus on yrityksille itseisarvo, jota ei kyseenalaisteta, vaikka yrityksen tuote olisi erikoinen ja täten todennäköisesti hankalasti myytävä. Myös seuraavat esimerkit todistavat analyysin puolesta:

”Nykyään yrityksen täysin omistavan Kähkösen kunnianhimoinen tavoite on saada Gollasta globaali kulutustavarabrändi.” (Tekniikka & Talous 14.11.2008, 32)

”Meillä on kova kasvu ja kovat tavoitteet. - - Pyrimme kuitenkin isojen joukkoon ja aiomme mennä LG:n ja SonyEricssonin ohi, - - .” (Kauppalehti 19.2.2008, 2)

”Tulostavoitteet kovenevat yhä pörssiyhtiöissä” (Kauppalehti 6.3.2008, 2)

”Pörssiyhtiöiden ruokahalu kasvaa syödessä. ” (Kauppalehti 6.3.2008, 2)

”Toimitusjohtaja laukookin huimia kasvulukuja yhtiön tämän vuoden tavoitteista.” (Kauppalehti 12.3.2008, 12)

Viimeinen tekstiote ilmentää hyvin sitä, kuinka ”huimia” tavoitteita ”lauotaan” ilman, että tavoitteiden realistisuuteen kiinnitettäisiin minkäänlaista huomiota. Tekstiotteissa viitataan tavoitteisiin sanoilla ”kunnianhimoinen” ja ”kovat”, mikä kertoo suoraan tavoitteisiin liittyvistä edellä esitetyistä oletuksista. Kolmanneksi ja toiseksi viimeiset tekstiotteet kertovat siitä, että tavoitteet kasvavat koko ajan suuremmiksi. Tietty tavoitteiden taso ei siis riitä, vaan jatkuvasti halutaan lisää tai ainakin halutaan luoda kuvaa siitä, että pyritään saavuttamaan yhä enemmän.

Vaikka yritysten asettamat tavoitteet ovat huimia, tavoitteiden realistisuudesta puhutaan erittäin vähän. Koska yleisesti arvostetaan vaativia tavoitteita, ei samassa yhteydessä sovi puhua realistisuudesta. Realistisuus ei siis ole tutkimusaineiston perusteella yritysten tavoitteiden luonteen olennainen osa, vaan tärkeintä on asettaa ja viestiä korkeista tavoitteista. Niissä harvoissa teksteissä, joissa tavoitteiden realistisuus tulee esille, aiheeseen ei kiinnitetä paljon huomiota ja aihe sivuutetaan nopeasti. Tavoitteiden realistisuuteen ei suhtauduta samalla vakavuudella kuin itse tavoitteisiin. Erään yrityksen toimitusjohtaja sanoo:

”Tavoitteet ovat ihan realistisia.” (Kauppalehti 8.5.2008, 6)

Toimitusjohtajan sanat eivät kuulosta vakavasti otettavilta tai harkituilta. Sanavalinta ”ihan realistisia” vähättelee realistisuuden merkitystä tavoitteiden asettamisessa. Tavoitteet ja niiden korkea taso ovat itseisarvo eikä niitä haluta kyseenalaistaa. Tavoitteisiin liittyy myös haaveilua ja unelmointia, jotka eivät mitenkään sovi yhteen aikaisemmissa tutkimuksissa esitetyn tavoitteiden realistisuuden vaatimuksen kanssa (esimerkiksi Odiorne 1992; Shahin & Mahbod 2007; Simpson 1993). Erään yrityksen toimitusjohtaja sanoo yrityksen tavoitteiden kertomisen jälkeen:

”Unelmia on ja ne pitää toteuttaa, - - ” (Kauppalehti 10.1.2008, 17)

Teksteissä ei huomioida, että ”unelmien toteuttaminen” ei ole itsestäänselvyys, vaan myös unelmiin pitäisi liittää tietynlainen realistisuuden taso. Yritysten näkökulma on siis rajallinen ja muodostuu tunnelimaiseksi, jossa tunnelin päässä siintävä visio on näkyvin ja merkityksellisin osa, mutta matkan varrella olevat yrityksen toimintaan vaikuttavat seikat jäävät huomioimatta.

Teksteissä tavoitteiden saavuttamisen keinot ja toimintasuunnitelma jäävät numeeristen tavoitteiden varjoon. Tavoitteet jäävät irrallisiksi, vaikka todellisuudessa tavoitteisiin tulisi liittää ne konkreettiset toimet, joilla tavoitteet saavutetaan (Odiorne 1992). Tutkittujen tekstien perusteella yritykset kertovat korkeintaan uusista järjestelmistään tai investoinneistaan, ja niistäkin harvoin. Tekniikka & Talous -lehdessä 12.9.2008 eräs yritys kertoo pääsevänsä tehokkuustavoitteeseensa

uusimmalla teknologialla. Jäljempänä tekstissä selostetaan ainakin osittain se, mitä tämä uusi teknologia on (Tekniikka & Talous 12.9.2008, 12), mutta monesti todellisiin keinoihin ei viitata. Suunnitelmien tärkeys kuitenkin tiedostetaan:

”Selkeä suunnitelma siitä, mitä tehdään, antaa suuntaa ja pohjaa.” (Tekniikka & Talous 3.10.2008, 28)

” - - tärkeää onkin pitää mielessä kaikkien resurssien rajallisuus ja miettiä tarkkaan missä ollaan ja minne halutaan mennä.” (Kauppalehti 29.12.2008, 12)

Suunnitelmien tärkeyden tiedostaminen ei kuitenkaan takaa asianmukaista käytännön toimintaa. Suunnitelmien puuttuminen selittää myös sitä, että tavoitteiden jäädessä irrallisiksi tavoitteiden tulevaisuuteen liittyvään saavuttamiseen viitataan varauksella. Tekniikka & Talous -lehdessä 26.9.2008 erään yrityksen toimitusjohtaja arvioi, että asetetut tavoitteet toteutuvat suhteellisen helposti ja perustelee tämän aiemmin luoduilla hyvillä valmiuksilla (Tekniikka & Talous 26.9.2008, 30). Kauppalehti kuitenkin kirjoittaa pörssiyritysten korkeista tavoitteista seuraavasti:

”Tänä vuonna tavoitteiden saavuttaminen tuottaa ilmeisesti huomattavasti suurempia vaikeuksia.” (Kauppalehti 6.3.2008, 3)

Koska tavoitteiden saavuttaminen muodostuu yrityksille araksi aiheeksi, on yritysten turvallisempaa nojautua tulevaisuuden visioihin. Jos yritysten tavoitteet eivät ole tuotos- ja tulospainotteisia, ne ovat tutkittujen tekstien perusteella **visionäärisiä**. Visionäärisyys liittyy vahvasti yritysten tulevaisuuteen, haaveiluun ja unelmointiin. Visionäärisyys muodostuu tavoitteiden ajallisesta luonteesta, tavoitteiden abstraktiudesta, tavoitteisiin liittyvästä epävarmuudesta ja toimintaympäristön muutosten huomioimisesta sekä tavoitteiden muuttamisesta.

Tavoitteiden strateginen laatu näkyy selvästi yritysten tavoitteiden aikajänteessä. Tavoitteet ovat pitkän aikavälin tavoitteita ja aikataulutettu ainoastaan pitkällä aikavälillä. Ajallisesti tavoitteet painottuvat tutkituissa teksteissä 3 – 10 vuoteen, mikä

on pidempi aikajänne kuin yrityksen seuraava tai seuraavat kaksi vuotta, joita suositellaan tavoitteiden aikajänteeksi aikaisemmissa tutkimuksissa (esimerkiksi Staton-Reinstein 2008). Seuraava lainaus kuvaa oleellisesti tavoitteiden strategisuuden perusteella muotoutuvaa tavoitteiden ajallista luonnetta:

”Tämä on kuitenkin pitkän matkan juoksua, eikä mitään sprinttiä - - ” (Kauppalehti 29.12.2008, 12)

Analyysin perusteella ”pitkän matkan juoksu” viittaa tavoitteiden ajalliseen luonteeseen ja visionäärisyyteen. Tavoitteisiin ja pyrkimykseen saavuttaa tavoitteet on liityttävä pitkäjänteisyyttä, mikä selittää myös sitä, että tulevaisuudessa mahdollisesti saavutettavista tavoitteista ei mielellään puhuta nykyisyydessä. Tavoitteita ei oletetakaan saavutettavan nopeasti, vaan tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan sinnikkyyttä ja malttia. Tavoitteiden saavuttaminen on pitkän ja raskaankin matkan takana. Jos tavoitteiden saavuttaminen olisi ”sprinttiä”, olisi tavoitteet nopeasti saavutettu pikaisen ponnistuksen avulla. Tavoitteiden saavuttamiseksi ei kuitenkaan riitä pikainen rutistus, vaan tavoitteet voidaan saavuttaa vain sitkeän työskentelyn avulla.

Vaikka tavoitteet eivät olisi realistisia ja tavoitteiden saavuttaminen vaatisi valtavasti töitä, nähdään tavoitteet visionäärisesti mahdollisina. Visionääriset tavoitteet saattavat heijastaa yritysten toiveita, vaikka toki visionäärisyyden asteissa on eroja. Jotkin tavoitteet jäävät selvästi puheen tasolle ja tulevaisuudessa haaveeksi, mutta toiset tavoitteet voivat oikeanlaisessa ympäristössä toteutua sinnikkään työskentelyn kautta. Jotkin visionääriset tavoitteet voivat siis olla realistisia, mutta realismi riippuu täysin kontekstista. Konteksti ei kuitenkaan tutkituissa teksteissä vaikuta siihen, minkälaisia visionäärisiä tavoitteita erilaiset yritykset asettavat, vaan ainoastaan siihen, kuinka realistisia nuo tavoitteet ovat. Tutkituissa teksteissä yrityksissä asetetaan visionääriseksi tavoitteeksi markkinajohtajuus tai markkinoiden paras toimija tietyissä toiminnan osa-alueissa. Visionäärisyydestä kertovat seuraavat lainaukset:

”Asetimme jo yhtiötä perustettaessa tavoitteen olla paras asiantuntijaorganisaatio maailmassa - - ” (Kauppalehti 28.5.2008, 9)

”Yhtiö haluaa olla kiistatta maailman paras tutkimus- ja osaamiskeskus.” (Tekniikka & Talous 26.9.2008, 12)

Huomattavaa on, että visionäärisyys saattaa tehdä tavoitteista abstrakteja. Tavoitteet kuulostavat mahtipontisilta ja luovat positiivista kuvaa yritysten tulevaisuudesta, mutta tavoitteiden todellinen sisältö jää epäselväksi. Voidaan kyseenalaistaa, mitä esimerkiksi sana ”paras” todellisuudessa tarkoittaa, sillä kontekstista riippuen ”paras” voi tarkoittaa hyvinkin erilaisia asioita. Missään tekstissä ei kuitenkaan erotella, mitä ”parhaana” olemiseen sisältyy. Visionäärinen tavoite ei konkretisoidu, vaan jää suureksi sanaksi, jolla ei ole todellista merkitystä. Edellisten esimerkkien lisäksi abstraktiutta ilmentää osuvasti erään yrityksen tavoite ”olla alan isoin ja kaunein” (Kauppalehti 21.1.2009, 17). Jos tavoitteita ei selvennetä ja perustella, jäävät tavoitteet liian abstrakteiksi, jotta niillä voitaisiin saavuttaa konkreettisia tuloksia. Huomattavaa on myös se, etteivät visionääriset tavoitteet välttämättä näyttäydy realistisina tai ymmärrettävinä yrityksen operatiivisella tasolla.

Visionäärisyyttä ja abstraktiutta selittää se, että yritysten tavoitteista kertoo yrityksen johto. Tavoitteista kerrottaessa viitataan useimmiten yrityksen toimitusjohtajaan tai hallitukseen. Tavoitteista kertovat tekstit ovat johtajien puhetta ja edustavat johtajien näkökulmia ja mielipiteitä. Tutkituissa teksteissä työntekijät eivät ainakaan näkyvästi ole osallistuneet tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteisiin liittyy siis vahvasti johtajakeskeinen johtamistapa, joka aikaisempien tutkimusten mukaan ei sovi monimutkaiseen ympäristöön (Dulewicz & Higgs 2005). Johdon näkökulma voi olla hyvinkin kapea-alainen, vaikka johdon tulisi pystyä kokonaisvaltaiseen ja syvälliseen ajatteluun. Siksi johtajakeskeisyys voi selittää hyvinkin suurta osaa tutkielmassa löydettyjä tavoitteiden rajallisia laatuun ja luonteeseen liittyviä seikkoja. Johdon näkemys yrityksen visiosta ja tavoitteista voi myös olla hyvin erilainen kuin työntekijöiden tai muiden sidosryhmien näkemys. Siksi johdon antama suunta ei välttämättä ole toimiva koko yrityksen toiminnan kannalta. Yritysten tavoitteet voivat siis olla henkilökohtaisia, vaikka niiden pitäisi olla jaettuja. Tutkituissa teksteissä

yritysten johto vain kertoo tavoitteet, vaikka tavoitteet pitäisi selittää ja perustella. (Hill 2005) Selitykset ja perustelut eivät saa tutkimusaineistossa kuin korkeintaan pintapuolisen roolin, joka liittyy virallisten tavoitteiden strategiseen laatuun.

Tavoitteisiin liitetään epävarmuutta, jos yrityksen ympäristö on monimutkainen ja muuttuva, kuten se tämän tutkielman puitteissa esiintyvien yritysten osalta yleensä on. Epävarmuus hyväksytään yleisesti eikä siihen reagoida kovin voimakkaasti. Epävarmuudesta kertovat ne sanavalinnat, joita tavoitteista puhuttaessa käytetään, mutta epävarmuutta ei tarkastella sen syvällisemmin. Erityisesti tavoitteiden yhteydessä käytettävät verbit tuovat epävarmuutta esille vahvasti. Tästä kertovat seuraavat verbivalinnat:

” - - Savcor Group ilmoitti marraskuun lopussa havittelevansa 60 – 90 prosentin omistusosuutta... ” (Kauppalehti 23.12.2008 18)

”Talvivaara hamuaa lisäbisnestä.” (Kauppalehti 11.3.2008, 1)

Verbivalintoina ”havitella” ja ”hamuta” ovat suhteellisen yleisiä tutkituissa teksteissä, mutta kyseiset verbivalinnat eivät luo varmaa kuvaa tavoitteista ja tavoitteiden saavuttamisesta. ”Havitteleminen” ja ”hamuaminen” antavat epämääräisen ja epävarman kuvan tavoitteista ja tavoitteisiin liittyvästä tulevaisuudesta. Edellä mainitut verbivalinnat eivät ole tutkituissa teksteissä harvinaisia. Toisaalta voidaan ajatella, että tavoitteita tuodaan herkemmin esille, jos yrityksen ympäristöön liittyy huomattavaa epävarmuutta. Tavoitteiden kertomisella luodaan kuvaa varmuudesta ja luotettavuudesta epävarmassa ympäristössä. Tässä korostuu tavoitteiden suuntaa antava rooli, joka ohjaa sidosryhmien ajattelua pois yritykselle haitallisista seikoista kohti yritykselle hyödyllisiä seikkoja.

Analyysin perusteella epävarmuus heijastuu tavoitteiden asettamiseen toimintaympäristön muutosten huomioimisen kautta, vaikkakin muutokset huomioidaan vain tietyissä rajoissa. Tavoitteita muutetaan tutkittujen sanomalehtitekstien perusteella, jos toimintaympäristön ja yrityksen tilanteen muutokset sitä ehdottomasti vaativat. On kuitenkin huomattavaa, että tavoitteiden

laatu ja luonne eivät muutu ympäristön muuttuessa, vaan tavoite saa ainoastaan uuden määrän. Tavoitteita seurataan ja muutetaan, mutta ainoastaan määrän suhteen. Eräs yritys kertoo velkaantuneisuutensa ja taserakenteensa muuttuneen, jonka seurauksena myös tuotto- ja voittotavoitteet muuttuvat (Kauppalehti 6.3.2008, 2). Seuraavassa esitetään tavoitteiden muuttamiseen liittyviä tapoja ja konteksteja:

”Tavoitetta on vuoden 2005 jälkeen nostettu kertaheitolla kymmenen prosenttiyksikköä.” (Kauppalehti 6.3.2008, 2)

”UPM kertoi uudistetuista pitkän aikavälin taloudellisista tavoitteista ja osinkopolitiikasta torstaina. - - UPM uudisti taloudelliset tavoitteensa vastaamaan uutta liiketoimintarakennetta, joka astui voimaan joulukuun alussa.” (Kauppalehti 9.1.2009, 8)

”Maailmantalouden epävarmuus ei ole antanut Uponorin hallitukselle ainakaan vielä aihetta tarkistaa tätä tavoitetta alaspäin.” (Kauppalehti 6.3.2008, 2)

”Suhdanteista riippumatta yhtiöiden hallitukset asettavat toimivalle johdolle yhä tiukempia tavoitteita pääoman tuotolle ja liikevoitolle.” (Kauppalehti 6.3.2008, 2)

Yleensä tavoitteita ”nostetaan” tai ”tarkistetaan alaspäin”. Tavoitteiden nostaminen ja laskeminen perustetaan yrityksessä tai sen ympäristössä tapahtuneille muutoksille. Silti kaikki muutokset ”eivät anna aihetta” muuttaa tavoitteita, vaan muutosten on ylitettävä tietty raja, joka todennäköisesti on melko korkea ainakin, jos tavoitetta joudutaan laskemaan.

Tavoitteiden kautta perustellaan myös yrityksissä ja toimintaympäristöissä tapahtuneita muutoksia, joiden perusteella yritykset tekevät päätöksiä, jotka koskevat yritysten sidosryhmiä. Tavoitteet ovat siis peruste yrityksen tekemille toimille. Nykyisin irtisanomisien ja muiden radikaalien päätösten ja muutosten yhteydessä vedotaan yrityksen tavoitteisiin:

”Henkilöstön vähentäminen on yhtiön mukaan osa kannattavuuden ja kustannusrakenteen parantamista. Elektrobit[in] tavoittelee yhteensä 40 miljoonan euron vuotuisia kustannussäästöjä vuoden 2008 alkupuoliskoon verrattuna.” (Kauppalehti 18.12.2008, 12)

”Tavoitteena on varmistaa talviurheiluliiketoiminnan kannattavuus markkinaolosuhteista riippumatta. - - Tavoitteenamme on talviurheiluliiketoiminnan globaalin markkinaosuuden kasvattaminen nykyisestä 30 prosentin tasosta 40 prosenttiin, totesi Amerin toimitusjohtaja Roger Talermo torstaina illansuussa julkaistussa yhtiön tiedotteessa.” (Kauppalehti 11.1.2008, 10)

Tavoitteet toimivat siis yritysten päätöksenteon ja toiminnan pohjana. Tavoitteet ovat lähtökohta yritysten johtamiselle, jonka perusteella yritys tähtää kohti tulevaisuutta tekemällä merkittäviä päätöksiä. Tavoitteiden avulla viitataan vahvasti yrityksen tulevaisuuteen, joka haasteista ja vaikeuksista huolimatta nähdään valoisana nojautuen tavoitteiden kertomisen autuaaseen suuntaa antavaan rooliin. Jokainen tavoite suuntaa yritystä tulevaisuuteen, ja tavoitteisiin liittyy automaattisesti epävarmuudesta huolimatta ainakin näennäisiä mahdollisuuksia. Jo tavoitteista kertominen luo oletettua menestystä ennen kuin menestystä on todellisuudessa saavutettu.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkielman kehys ja prosessi kokonaisuudessaan, tutkimustulosten merkitys ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tarkoituksena on muodostaa yhteenveto ja johtopäätökset tutkielman merkittävimmistä seikoista yritysten johtamista ajatellen. Kappaleen merkittävin tarkoitus on pohtia, mitä tutkimustulokset kertovat tavoitteista johtamisvälineenä nykyisen ja tulevaisuuden johtamisen kannalta. Siksi tässä viimeisessä kappaleessa nostetaan esille

olennaisimpia tutkimustuloksissa esiintyviä teemoja, joilla on merkitystä nykyaikaisen ja tulevaisuuden johtamisen onnistumisen kannalta.

5.1 Tutkielma kokonaisuudessaan

Tässä tutkielmassa keskitytään suurempien yritysten kuin mikroyritysten tavoitteisiin johtamiskäytäntönä nykyisessä toimintaympäristössä käyttäen aineistona suomalaisia talousalan sanomalehtitekstejä. Tutkielmassa tavoitteisiin liitetään tavoitejohtamisen sekä mittaamisen ja mittareiden käsitteet. Lisäksi diskurssien käsite on oleellinen tutkielman ja tutkimustulosten kannalta. Tutkielman tarkoituksen ja rajausten pohjalta tutkielmassa keskitytään yritysten tavoitteiden rooliin sekä piirteisiin ja ominaisuuksiin; Tutkielman tavoitteena on tutkittujen tekstien perusteella osoittaa yritysten tavoitteiden rooli jakamalla tavoitteet niiden piirteiden ja ominaisuuksien mukaan. Analyysin perusteella yritysten tavoitteet jaetaan tässä tutkielmassa niiden määrän, laadun ja luonteen perusteella.

Tämä tutkielma on metodologialtaan laadullinen ja tutkielmassa käytetään diskurssianalyysiä aineiston tutkimiseen ja analysoimiseen. Tutkielman aineisto koostuu suomalaisista talousalan sanomalehtiteksteistä. Aineisto on valmis kulttuurintuote, jota tutkija analysoi selvittääkseen tutkimusongelman. Analyysin perusteella selvitetään yritysten tavoitteisiin liittyviä oletuksia, uskomuksia ja arvostuksia. Aineistoa analysoidaan noin vuoden aikajänteeltä. Aineiston koko määräytyy saturaation perusteella, ja analysoitavia sanomalehtiä on yhteensä 150 kappaletta.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu aikaisempien tutkimusten perusteella. Aikaisempia tutkimuksia yritysten tavoitteista ja tavoitejohtamisesta on runsaasti. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on esittää tavoitteisiin liittyvät keskeisimmät teemat aikaisempien tutkimusten perusteella. Aikaisempia vahvimpia tavoitteisiin liittyviä teemoja ovat tavoitteiden rooli sekä tavoitteiden piirteet ja ominaisuudet. Tavoitteiden oletetaan toimivan tietyllä tavalla saaden aikaiseksi tietynlaista ajattelua ja toimintaa. Tavoitteiden pitäisi olla tietynlaisia ja tavoitteet pitäisi asettaa tietyllä tavalla. Aikaisempien tutkimusten perusteella tavoitteisiin liittyy moniulotteinen joukko

huomioitavia seikkoja, jotka voidaan jakaa tavoitteiden piirteiden ja ominaisuuksien sekä tavoitteiden kontekstin mukaan. Tavoitteiden olisi itsessään oltava tietynlaisia, mutta mukauduttava toimintaympäristöön.

Tutkielman tutkimusprosessi käynnistyi varsinaisesti marraskuussa 2008. Tutkielman lopullinen aihe muodostui kuitenkin vasta tammikuun 2009 alussa, jolloin myös tutkielman teoreettinen viitekehys sai lopullisen muotonsa. Aineistoa kerättiin jo noin puolitoista vuotta ennen tutkielman aloittamista. Aineistoa luettiin ja analysoitiin täyspäiväisesti tammikuussa ja helmikuun 2009 alussa. Analyysiä kirjoitettiin aineiston prosessoimisen ja analysoimisen aikana, mutta analyysiin syvennyttiin helmikuun alun jälkeen. Analyysiä kirjoitettiin hieman yli helmikuun puolen välin, jolloin kirjoitettiin myös johtopäätökset. Tutkielma esitettiin helmikuun 18. päivä 2009. Helmikuun loppu varattiin tutkielman tarkastamiselle ja muokkaamiselle. Tutkielma oli kokonaisuudessaan valmis helmikuun 25. päivä 2009.

Tutkimustulokset perustuvat aineiston perusteella tehtyyn diskurssianalyysiin. Tutkimustuloksissa esitetään, minkälaisia yritysten tavoitteet ovat suomalaisten talousalan sanomalehtitekstien perusteella. Tutkimustuloksissa tuodaan esille tässä tutkielmassa löydettyjä tavoitteisiin liitettyjä rooleja perustuen löydetyille tavoitteiden piirteille ja ominaisuuksille. Tutkimustuloksissa yritysten tavoitteiden roolit sekä piirteet ja ominaisuudet jaetaan tavoitteiden määrän, laadun ja luonteen mukaan. Tässä tutkielmassa tavoitteiden määrällä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon tavoitteista puhutaan, kuinka paljon tavoitteita asetetaan ja kuinka laajalti tavoitteita asetetaan. Tavoitteiden laadulla tarkoitetaan tavoitteiden laajempaa määritelmää tai luokitusta, kuten jaottelua yrityksen virallisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin. Tavoitteiden luonteella tarkoitetaan tavoitteiden yksityiskohtaisempaa sisältöä. Tutkimustulokset kertovat yritysten tavoitteista johtamisvälineenä esittäen kokonaiskuvan, yleistyksiä ja yhteneväisyyksiä tutkimusaineiston perusteella.

Analyysin perusteella yritysten tavoitteiden määrällinen esiintyvyys suomalaisissa talousalan sanomalehtiteksteissä on suuri. Tavoitteisiin viitataan myös erilaisin kiertoilmauksin. Tavoitteet ovat kuitenkin laadun ja luonteen osalta suppeita, ja kaikista tavoitteista ei julkisesti kerrota. Tavoitteet ovat laadultaan virallisia ja strategisia eivätkä yritysten toiminnan muut tasot näy teksteissä. Tavoitteiden luonne

on joko tuotos- ja tulospainotteinen tai visionäärinen. Tuotos- ja tulospainotteisuuteen liittyy vahvasti tavoitteiden määrällisyys ja määrällinen mittaaminen. Tavoitteet ovat spesifejä yritystasolla, mutta saattavat näyttäytyä epäselvinä yrityksen muilla tasoilla. Yritysten määrälliset tavoitteet ovat kunnianhimoisia ja korkeita eikä tavoitteiden realistisuuteen kiinnitetä tarvittavassa määrin huomiota. Tavoitteiden yhteydessä tavoitteiden saavuttamisen keinoja ja suunnitelmia tuodaan esille erittäin rajallisesti. Ajallisesti yritysten tavoitteet ovat pitkän aikavälin tavoitteita. Tavoitteiden visionäärisuus tekee tavoitteista abstrakteja eli tavoitteiden todellinen sisältö saattaa jäädä löyhäksi ja epäselväksi. Tavoitteista kertoo yrityksen johto, minkä takia teksteissä esiintyvät tavoitteet edustavat johdon näkökulmaa. Tavoitteisiin ja niiden tulevaisuuden saavuttamiseen liittyy epävarmuutta, vaikkakin tavoitteilla on turvaa, varmuutta ja menestystä luova roolinsa. Tavoitteiden asettamisessa huomioidaan tietystä määrin toimintaympäristön ja yrityksen muutokset, vaikkakin tavoitteiden muuttamiselle on oltava vahvat perusteet. Tavoitteet toimivat yritysten toiminnan perustana ohjaten yritystä kohti tulevaisuutta.

5.2 Tutkimustulosten merkitys

Tämän tutkielman perusteella yritysten tavoitteet ovat merkittävä yritysten johtamisväline nykyisessä toimintaympäristössä. Lisäksi tutkielman luonteen perusteella voidaan sanoa, että tavoitteet ovat merkittävä osa myös yritysten toiminnasta ja johtamisesta viestimistä. Tavoitteiden merkittävän roolin takia tavoitteisiin liittyy myös riskejä, jotka yritysten pitäisi huomioida etenkin tulevaisuudessa.

Tutkittujen tekstien perusteella tavoitteet toimivat selvästi yritysten näkyvänä ja vahvana johtamisvälineenä ohjaamalla yritystä kohti tarkasti määriteltyjä samanlaatuisia ja samanluonteisia tavoitteita luoden ainakin näennäisesti järjestystä yrityksen toimintaan ja luottamusta yrityksen tarkoitukseen. Tavoitteiden nähdään antavan yrityksille suunta, vaikka toimintaympäristö näyttäisi epävarmalta ja monimutkaiselta. Tavoitteet nähdään yrityksiä kontrolloivana välineenä, sillä tavoitteiden avulla rajataan yksittäisen yrityksen toiminta koskemaan tiettyjä päämääriä kaventaen yritykseen kohdistuvaa huomiota. Analyysin perusteella

tavoitteiden julkituomisen avulla ohjataan sidosryhmien huomio pois yrityksen kannalta haitallisista tai epävarmoista seikoista, jolloin yritys voi jättää huomioimatta oleellisia yrityksen toimintaan vaikuttavia haasteellisia seikkoja.

Tavoitteiden asettamisessa huomioidaan tutkimusaineiston perusteella rajallinen joukko tavoitteiden piirteisiin ja ominaisuuksiin liittyviä seikkoja. Yritysten asettamat tavoitteet saavat talousalan sanomalehtitekstien perusteella tietyn määrän, laadun ja luonteen, mikä tekee tavoitteiden toimintakentästä rajallisen. Nykyisessä toimintaympäristössä yritysten kuitenkin pitäisi analysoida ympäristöään tarkasti. Lisäksi tämän tutkielman perusteella yritysten tavoitteet operoivat ainoastaan yritysten pintapuolella jättäen huomioimatta yritysten muut tasot. Nykyään yritysten kuitenkin kannattaisi tukea järjestelmäajattelua, mikä tarkoittaa sitä, että yksittäisen yrityksen pitäisi toimia osista koostuvana järjestelmänä, jonka osat toimivat saumattomasti yhdessä. Tämän tutkielman perusteella yritysten tavoitteet painottavat vain tiettyjä toiminnan osa-alueita ja tavoitteissa näkyy vain tietyt yritysten tasot. Tavoitteiden laadun osalta löydettiin yhteys yrityksen strategian ja tavoitteiden välillä, mutta oleellinen operatiivinen osa strategian ja tavoitteiden välillä jää pimentoon. Tutkielman puitteissa jää kyseenalaiseksi, ymmärretäänkö yrityksissä tavoitteiden ja prosessien välisiä todellisia suhteita.

Johtamisen kannalta julkilausutut tavoitteet ovat liian kaukaisia operatiivisesta tasosta ja liian abstrakteja todellista toimintaa ajatellen. Vaikka julkisuudessa yrityksen visio ja siihen liittyvät tavoitteet näyttäytyisivät selvinä ja vahvoina, ei se tarkoita sitä, että visio näkyisi samalla tapaa yrityksen operationaalisessa toiminnassa. Myös työntekijöiden olisi uskottava yrityksen julkisiin visioihin, jotta työntekijät ponnistelisivat tavoitteiden hyväksi. (Hill 2005) Tavoitteiden abstraktius heijastaa sitä, että yritykset pyrkivät luomaan tietynlaisen kuvan toiminnastaan ja menestyksestään. Yritykset käyttävät suuria sanoja, mutta eivät perehdytä tarkemmin siihen, mitä käytetyt sanat tarkoittavat. Tavoitteiden abstraktiuden vuoksi tavoitteita voidaan tulkita eri tavoin ja tavoitteiden todellinen merkitys jää avoimeksi. Tällöin toiminta saattaa ajautua ennakoimattomaan suuntaan erilaisten tulkintojen ja käyttäytymisellisten vaikutusten vuoksi.

Tutkimusaineisto tukee ajatusta siitä, että yrityksen johto päättää yrityksen kokonaisvaltaisista tavoitteista, joiden pohjana toimii yrityksen missio, visio ja tarkoitus. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tavoitteet tukisivat yrityksen strategista suunnitelmaa eli sitä, mihin yritys pyrkii ja millä keinoin. Riippuen toiminnan kontekstista ja toimintaympäristön kehityspiirteistä numeeriset tavoitteet voivat jopa toimia yrityksen strategista suunnitelmaa vastaan. Esimerkiksi, jos yritys pyrkii avaintavoitteillaan asiakaslähtöisyyteen tai laadun takaamiseen, voivat julkilausutut määrälliset tavoitteet toimia näitä arvoja vastaan; Yrityksen sidosryhmät voivat kyseenalaistaa, miten numeroihin pyrkivä yritys voi toimia asiakkaidensa hyväksi, koska asiakkaiden tarpeet eivät ole mitenkään liitoksissa yrityksen numeerisiin tavoitteisiin. Tämän tutkielman perusteella yritysten ydinarvot eivät välttämättä näy asetetuissa tavoitteissa. Pikemminkin tavoitteet heijastavat kovia arvoja, jotka eivät välttämättä tue yritysten avaintavoitteita.

Määrällinen mittaaminen luo kuvan selkeydestä ja suunnitelmallisuudesta. Keskittyminen vain numeroihin saattaa olla harhaanjohtavaa, tarkoituksetonta ja epäjohdonmukaista. Taloudelliset luvut antavat epätäydellisen kuvan yrityksestä eivätkä huomioi todellisia riippuvuussuhteita yrityksen toiminnassa. Asetettujen tavoitteiden määrällinen luonne ja määrällinen mittaaminen saattavat tehdä tavoitteiden saavuttamisesta lukujen saavuttamista. (Heilman 2006) Castellano & Young (2006) esittävät, että jokaisen suorituskyvyn mittaamisjärjestelmän tulisi keskittyä ensisijaisesti sisäisten prosessien ja toimintojen suorituskyvyn mittaamiseen, mutta tutkittujen tekstien perusteella yritysten tavoitteisiin liittyvä mittaaminen keskittyy kuitenkin yrityksen päällimmäiseen osaan.

Numeeriset tavoitteet liitetään vahvasti yrityksen menestykseen, ja siksi numeeriset tavoitteet asetetaan korkealle. Tutkimusaineiston perusteella tavoitteet toimivat standardeina yrityksen toimintaa ja menestystä mitattaessa. Tavoitteet määrittävät menestyvän yrityksen kriteerit, ja tavoitteiden julkituominen luo menestystä jo ennen kuin menestystä on todellisuudessa saavutettu. Heilman (2006) toteaa, että yritykset asettavat liian suuria kasvutavoitteita tai aliarvioivat toimintaan liittyviä riskitekijöitä. Tutkimustulosten perusteella yritysten kunnianhimoiset tavoitteet eivät välttämättä ole realistisia yrityksen resurssit ja toimintaympäristö huomioiden. Tutkimustulokset osoittavat, että tavoitteiden haasteellisuus korostuu tavoitteiden saavuttamiseen

liitettyjen keinojen ja suunnitelmien kustannuksella. Tällaisten tavoitteiden todellinen arvo jää kyseenalaiseksi. Yritysten kannattaisikin kommunikoida sellaisia tavoitteita, joiden uskotaan tuottavan arvoa konkreettisten odotusten ja strategiaan sitoutumisen kautta (Heilman 2006).

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkielman aineistoon perehdyttäessä huomattiin, että pienten ja suurten yritysten tavoitteiden välillä on huomattavia eroja. Pienten ja suurten yritysten tavoitteiden eroja voisi analysoida syvällisesti ottaen huomioon yritysten henkilöstön ja liikevaihdon koon sekä yrityksen iän. Jo tätä tutkielmaa tehtäessä löydettiin huomattavia tuloksia edellä mainittuihin seikkoihin liittyen, mutta tämän tutkielman puitteissa tulokset jätettiin raportoimatta.

Mittaamisjärjestelmät ovat tämän tutkielman perusteella yrityksissä erittäin samanlaisia. Nykyisessä ympäristössä perinteiset mittaamisjärjestelmät eivät kuitenkaan välttämättä ole toimivia. Hamel (2009) painottaa, että mittaamisjärjestelmien tulisi nykyään olla monipuolisen kokonaisvaltaisia. Nykyiset mittaamisjärjestelmät painottavat liikaa tiettyjen tavoitteiden saavuttamista, kuten tuottotavoitteiden saavuttamista. Tällainen mittaaminen saattaa kostautua muun muassa luovuuden ja innovaatiotoiminnan menettämisenä. (Hamel 2009) Siksi mielenkiintoista olisi tutkia sitä, minkälaisia perusteluja ja järjestelmällistä toimintaa yritysten julkituotujen tavoitteiden perustana on. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, minkälaisia muita tavoitteita julkituotujen tavoitteiden takana on.

Tavoitteisiin liittyvät arvot nykyisessä toimintaympäristössä kaipaisivat ehdottomasti jatkotutkimusta. Nykyaikaiset organisaatiot toimivat strategisella tasolla pitkälti tiettyjen periaatteiden ja ajattelutapojen pohjalta. Tavoitteita ja tavoitejohtamista koskevien aikaisempien tutkimusten perusteella huomataan, että tavoitejohtamisen tarkoituksenmukaisuus ja toimivuus kyseenalaistetaan suhteessa nykyisiin kehityssuuntiin, joita ilmentävät muun muassa asiakaslähtöisyys, laatu- ja järjestelmäajattelu, tiimiorientaatio ja työntekijöiden valtaistaminen. Yritysten on otettava huomioon toimintaympäristön luomat paineet. Esimerkiksi kyllääntyneillä

markkinoilla asiakassuuntautuneisuus on kilpaileville yrityksille elintärkeää (Heinrich 2005). Denton (2005) tuo esille, että johtajat kokevat asiakastyytyvyyden, tuottavuuden ja laadun erittäin tärkeiksi organisaation toiminnan mittareiksi, mutta näitä alueita ei silti mitata samassa määrin. Tutkimustulosten perusteella yritysten tavoitteet painottavat selkeästi kovia ja perinteisiä arvoja, jotka eivät välttämättä ole nykyisen toimintaympäristön paineiden mukaisia tai yritysten menestymisen kannalta ihanteellisia. Hamel (2009) neuvoo, että tavoitteita tulisi muuttaa sosiaalisesti merkittäviksi, jopa jaloiksi. Siksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten yritykset ottavat nykyiset kehityssuunnat huomioon tavoitteiden asettamisessa tai muuttamisessa.

Huomattava jatkotutkimusta kaipaava aihealue on tavoitteiden liittyminen yritysten muihin osiin ja tavoitteiden käytännön toimiminen yritysten operatiivisella tasolla. Virallisista tavoitteista kerrotaan julkisuudessa paljon, joten on erityisen mielenkiintoista selvittää, miten tavoitteet näkyvät ja toimivat käytännössä. Tavoitteisiin perustuvan johtamisen hyödyntämiseen liittyy riski, että tavoitteet luovat epäjärjestystä yritysten todelliseen toimintaan, mikä saattaa johtaa koko järjestelmän vääristymiseen (Castellano & Roehm 2001). Se, miten yritysten työntekijät kokevat tavoitteet ja miten tavoitteet saavat työntekijät toimimaan, on ratkaisevaa yritysten menestyksen kannalta. Jatkotutkimus voisi siis keskittyä tavoitteiden todellisiin vaikutuksiin perehtyen työntekijöiden kokemuksiin ja käyttäytymiseen. Täten voitaisiin perehtyä tämän tutkimuksen luomien kehysten avulla tavoitteisiin johtamisvälineenä yrityksen käytännön tasolla selvittäen tavoitteiden sisältöä ja toimintaa yksittäisessä yrityksessä.

Jatkotutkimusaiheiden yhteinen ja olennainen piirre on se, että tämän tutkielman perusteella tavoitteet johtamisvälineenä tuntuvat olevan jäljessä aikaansa. Tavoitteita käytetään paljon, mutta erittäin perinteisellä ja jäykällä tavalla. Menneisyyden strategioita käytetään nykyisyydessä, mikä voi dynaamisessa ympäristössä olla vaarallista (Latham & Locke 2006). Myös tavoitteiden osalta yritysten tulisi siirtyä uuteen aikakauteen ja uusiin toimintatapoihin, jotka painottavat järjestelmääjattelua, jatkuvaa oppimista, rajoitettua rationalismia, organisaation kulttuuria ja työntekijöiden valtaistamista.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus.

Vastapaino. Tampere.

Besson, M., Löning, H. & Mendoza, C. 2008. Sticking together under pressure: The risk-sharing approach and trust-building in sales management.

European Management Journal. Vol. 26, Iss. 1; pg. 11, 12 pgs

Brodsky, N. 2006. It's amazing how easy it is to lose track of your real goal.

Inc. Vol. 28, Iss. 5; pg. 69, 2 pgs

Castellano, J.F. & Young, S. 2006. Changing your performance measurement mindset.

CMA Management. Vol. 80, Iss. 3; pg. 26, 5 pgs

Castellano, J. & Roehm, H. 2001. The problems with Managing by Objectives and Results

Quality Progress. Vol. 34, Iss. 3; pg. 39

Clutterbuck, D. 2008. Are you a goal junkie?

Training Journal May 2008; pg. 43, 4 pgs

Dahlsten, F., Styhre, A. & Williander, M. 2005. The unintended consequences of management by objectives: The Volume growth target at Volvo Cars. Leadership & Organization Development Journal. Bradford 2005. Vol. 26, Iss. 7/8; Pg. 529, 13 pgs

Davidson, J. 2002. Seven myths about goal setting.

The National Public Accountant. Apr/May 2002; pg. 5, 2 pgs

Denton, K., D. 2005. Measuring relevant things.

International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 54, Iss. 2/4; pg. 278, 10 pgs

Dijksterhuis, M.S., Van den Bosch, F.AJ. & Volberda, H.W. 1999. Where do new organizational forms come from? Management logics as a source of coevolution.

Linthicum. Vol. 10, Iss. 5; pg. 569

Dow, S. 1980. The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives.

Journal of Management. Vol. 6, Iss. 2; pg. 157, 19 pgs

Dulewicz, W. & Higgs, M. 2005. Assessing leadership styles and organizational context.

Journal of Managerial Psychology. Vol. 20, Iss. 2; pg 105; 19 pgs

Fang, E., Palmatier, R.W. & Evans. K.R. 2004. Goal-setting paradoxes? Trade-offs between working hard and working smart: The United States versus China.

Academy of Marketing Science. Vol. 32, Iss. 2; pg. 188, 15pgs

Gaffard, J-L. 2008. Innovation, Competition and Growth: Schumpeterian ideas within a Hicksian framework.

Journal of Evolutionary Economics. Vol. 18. Iss. 3/4; pg 295, 7 pgs

Greve, H.R. 2008. A behavioural theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals.

Academy of Management Journal. Vol. 51, Iss. 3; pg. 476, 19 pgs.

Hamel, G. 2009. Moon shots for management.

Harvard Business Review. Vol. 87, Iss. 2; pg. 91, 8 pgs

Hatch, M.J. 1997. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives

Oxford University Press, The United States, New York

Heilman, J. 2006. Time to rethink performance metrics and valuation methods.
Chief Executive. Vol. Oct/Nov, Iss. 221; pg. 36, 6 pgs

Heinrich, B. 2005. Transforming strategic goals of CRM into process goals and activities.

Business Process Management Journal. Vol. 11, Iss. 6; pg. 709, 15 pgs

Hill, M. 2005. Whose vision is it anyway?

Training Journal. Vol. Feb; pg. 40, 4 pgs

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N., & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus
WSOY. Helsinki

Kapel, C. & Shepherd, C. 2004. Four keys to goals and performance.

Canadian HR Reporter. Vol. 17, Iss. 4; pg. 18, 2 pgs

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät
kauppatieteissä.

Vastapaino. Tampere.

Latham, G.P. 2004. The motivational benefits of goal setting.

The Academy of Management Executive. Vol. 18, Iss. 4; pg. 126, 4 pgs

Latham, G.P. & Locke, E.A. 2006. Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls
of goal setting.

Organizational Dynamics. Vol. 35, Iss. 4; pg. 332, 9 pgs

Lisoski, E. 2006. If you can't measure it you can't manage it.

SuperVision. Vol. 67, Iss. 9; pg. 14, 4 pgs.

Locke, E.A. 2004. Linking goals to monetary incentives.

Academy of Management Executive. Vol. 18, Iss.4; pg. 130, 4 pgs

Lycette, B. & Herniman, J. 2008. Industrial Management. Norcross Sep/Oct 2008. Vol. 50, No. 5; Pg. 25, 7 pgs

Odiorne, G.S. 1992. MBO means having a goal and a plan not just a goal. Manage. Vol. 44, Iss. 1; pg. 8, 4 pgs

Reeves, R. 2008. The trouble with targets. Management Today. Jan. 2008; pg. 29, 1 pgs

Robson, I. 2004. From Process Measurement to Performance Improvement Business Process Management Journal. Vol. 10 Iss. 5; pg 510

Russel, M. 2007. Set Specific Goals and Objectives. Corn and Soybean Digest. Vol. 67, Iss. 7; pg. 42, 1 pgs

Seijts, G.H., Latham, G. P., Tasa, K. & Latham, B.W. 2004. Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. Academy of Management Journal. Vol. 47, Iss. 2; pg. 227, 13 pgs

Shahin, A. & Mahbod, M.A. 2007. Prioritization of key performance indicators; An integration of analytical hierarchy process and goal setting. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 56, Iss. 3; pg. 226

Simpson, J.A. 1993. Management by objective for appraisal firms. The Appraisal Journal. Vol. 61, Iss. 3; pg. 380, 6 pgs

Staton-Reinstein, R. 2008. The Rights and Wrongs of Strategic Planning. Security. Vol. 45, Iss. 7; pg 34, 1 pgs

Soriano, D.R. 2008. Can goal setting and performance feedback enhance organizational citizenship behaviour? The Academy of Management Perspectives. Vol. 22, Iss. 1; pg. 65, 2 pgs

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Waldman, D.A. & Galvin, B.M. 2008. Alternative Perspectives of Responsible Leadership. Organizational Dynamics. Vol. 37, Iss. 4; pg 327, 15 pgs

Wieand, Birch & Johnson III. 2008. The new leadership challenge: Removing the emotional barriers to sustainable performance in a flat world. Ivey Business Journal Online. London Jul/Aug 2008; 1 pgs

Sähköiset lähteet

Kauppalehti kotisivut: Toimituksellinen linja. Viitattu 1.2. 2009. Saatavilla osoitteessa http://www.kauppalehti.fi/yritystiedot/perus.jsp?id=3&folder=toimituksellinen_linja

Kauppalehti kotisivut: Yritystiedot. Viitattu 1.2.2009. Saatavilla osoitteessa <http://www.kauppalehti.fi/yritystiedot/perus.jsp?id=1&folder=yritystiedot>

Talentum kotisivut: Tekniikka & Talous. Viitattu 1.2.2009. Saatavilla osoitteessa http://www.talentum.fi/fi/tuotteet_ja_palvelut/lehdet_ja_verkkopalvelut/tekniikka_talou/s/

LIITTEET

Liite 1: Tutkielman aineisto

Kauppalehti ajalta 8.1.2008 – 22.1.2009. Käytetyt numerot:

22.1.2009

21.1.2009

20.1.2009

19.1.2009

16.1.2009

15.1.2009

14.1.2009

13.1.2009

12.1.2009

9.1.2009

8.1.2009

7.1.2009

5.1.2009

2.1.2009

30.12.2008

29.12.2008

23.12.2008

22.12.2008

19.12.2008

18.12.2008

17.12.2008

16.12.2008

15.12.2008

12.12.2008

11.12.2008

10.12.2008

9.12.2008

8.12.2008
5.12.2008
4.12.2008
3.12.2008
1.12.2008
28.11.2008
27.11.2008
26.11.2008
25.11.2008
24.11.2008
19.11.2008
18.11.2008
17.11.2008
14.11.2008
13.11.2008
12.11.2008
11.11.2008
7.11.2008
6.11.2008
5.11.2008
4.11.2008
3.11.2008
31.10.2008
30.10.2008
29.10.2008
28.10.2008
27.10.2008
24.10.2008
23.10.2008
22.10.2008
21.10.2008
20.10.2008
17.10.2008
16.10.2008

15.10.2008
14.10.2008
13.10.2008
10.10.2008
9.10.2008
8.10.2008
7.10.2008
6.10.2008
3.10.2008
2.10.2008
29.5.2008
28.5.2008
27.5.2008
26.5.2008
23.5.2008
22.5.2008
21.5.2008
20.5.2008
15.5.2008
14.5.2008
13.5.2008
12.5.2008
9.5.2008
8.5.2008
7.5.2008
6.5.2008
5.5.2008
28.4.2008
18.4.2008
16.4.2008
15.4.2008
14.4.2008
11.4.2008
10.4.2008

9.4.2008
4.4.2008
3.4.2008
2.4.2008
28.3.2008
27.3.2008
26.3.2008
19.3.2008
17.3.2008
14.3.2008
25.3.2008
20.3.2008
18.3.2008
13.3.2008
12.3.2008
11.3.2008
10.3.2008
7.3.2008
6.3.2008
5.3.2008
4.3.2008
3.3.2008
29.2.2008
28.2.2008
27.2.2008
22.2.2008
21.2.2008
20.2.2008
19.2.2008
8.2.2008
7.2.2008
28.1.2008
22.1.2008
21.1.2008

18.1.2008
11.1.2008
10.1.2008
9.1.2008
8.1.2008

Tekniikka & Talous -lehti ajalta 5.9.2008 – 23.1.2009. Käytetyt numerot:

23.1.2009
16.1.2009
12.12.2008
5.12.2008
28.11.2008
21.11.2008
14.11.2008
31.10.2008
24.10.2008
17.10.2008
10.10.2008
3.10.2008
26.9.2008
19.9.2008
12.9.2008
5.9.2008