



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN TIEDEKUNTA

Teollinen markkinointi ja kansainvälinen liiketoiminta

Prosessien tutkimisen haasteet ja mahdollisuudet

Threats and Possibilities in Process Research

Kandidaatintyö

Iida Hölsä

Kalle Reunanen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Iida Hölsä ja Kalle Reunanen

Työn nimi: Prosessien tutkimisen haasteet ja mahdollisuudet

Vuosi: 2014

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

39 sivua, 1 kuva, 1 taulukko

Tarkastaja: Nuorempi tutkija Minna Oinonen

Hakusanat: prosessien tutkiminen, prosessitutkimus, prosessorientoituneisuus, prosessiperspektiivi, kertomuksellinen prosessitutkimus, strateginen prosessitutkimus

Keywords: process research, processual research, process orientation, process perspective, narrative process research, strategy process research

Tämän työn tarkoituksena on selvittää kuinka prosesseja on kirjallisuudessa viime vuosien aikana tutkittu. Tavoitteena on löytää yleisimpiä tutkimusmenetelmiä, sekä vertailla miten ne eroavat toisistaan sekä minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia niissä on.

Prosessien merkitys yritysten liiketoiminnassa on kasvanut viime aikoina, jonka vuoksi mielenkiinto niiden tutkimiseen on noussut. Tämän tutkimuksen aikana havaittiin, että prosesseja on tutkittu käyttämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten tapahtumiin ja kertomuksiin perustuvaa analysointimenetelmää. Menetelmän avulla saadaan selville muun muassa työntekijöiden näkemys tutkittavasta prosessista sekä havaitaan tapahtumien välisiä syy-seuraussuhteita.

Tutkimuksessa havaittiin, että tutkimuksen haasteina ovat muun muassa tiedon kerääminen, kriittisten prosessin vaiheiden löytäminen sekä väärin oletusten tekeminen. Tutkimuksen tulosten avulla yritys voi kuitenkin parantaa ja tehostaa omaa toimintaansa. Tuloksia voidaan myös hyödyntää tulevaisuuden prosessitutkimuksissa.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	3
1.1	Tavoitteet	3
1.2	Rajaukset	4
1.3	Rakenne	4
2	prosessien tutkiminen	6
2.1	Prosessitutkimuksen määrittely	6
2.2	Vaihtoehtoinen terminologia prosessitutkimuksessa	8
2.3	Tapahtumiin ja kertomuksiin perustuvat verkostoprosessin analysointimenetelmät...	10
2.3.1	Tapahtumien analysointimenetelmät	12
2.3.2	Kertomuksen analysointimenetelmät	13
2.4	Strateginen prosessitutkimus (Strategy process research)	14
3	Prosessitutkimuksen haasteet ja mahdollisuudet	16
3.1	Tapahtumiin ja kertomuksiin perustuvan verkostoprosessianalyysin mahdollisuudet ja uhat	16
3.2	Strategisen prosessitutkimuksen mahdollisuudet ja uhat	18
4	Metodologia	20
5	Prosessien tutkiminen teollisen markkinoinnin julkaisussa 2010–2013	22
5.1	Tutkittava prosessi	27
5.2	Analysoitava yksikkö	27
5.3	Analysointimenetelmä	28
5.4	Aikakäsitys	29
5.5	Aineisto	30
5.6	Tulos	31
6	Johtopäätökset	33

6.1	Prosessien tutkiminen	33
6.2	Haasteet ja mahdollisuudet	35
6.3	Rajoitukset	38
7	Yhteenveto	39
8	Lähteet.....	40

1 JOHDANTO

Työn aiheena on prosessien tutkiminen. Tällä tarkoitetaan prosessien ominaisuuksien analysointia sekä prosessin onnistumisen ja kulun tutkimista yrityksessä. Aiheeseen liittyvät myös prosessien tutkimisen haasteet ja mahdollisuudet. Työssä on keskitytty teollisen markkinoinnin alalla tapahtuvien prosessien tarkasteluun. Työssä myös vertaillaan prosessitutkimuksen eri lähestymistapoja, kuten prosessorientoituneisuus, prosessitutkimus sekä prosessiperspektiivi, sekä tarkastellaan miten ne eroavat toisistaan.

Prosessien tutkimista ei ole tähän mennessä paljoakaan käsitelty kirjallisuudessa. Nykypäivänä prosessien merkitys yritysten toiminnassa on kuitenkin kasvanut merkittävästi. Tämä on lisännyt tarvetta tutkia prosesseja, sekä tarkastella miten yritykset ovat erinäisissä prosesseissaan onnistuneet. Prosessit ovat laaja-alaisia sekä pitkäkestoisia. Samassa prosessissa voi olla useampia yrityksiä osallisena, jolloin päätöksenteko voi monimutkaistua sekä pidentyä. Näiden tekijöiden takia prosessien johtaminen voi olla hyvin haastavaa. Vähäisen tietämyksen vuoksi prosessit voivat epäonnistua esimerkiksi huonon suunnittelun tai johtotavan vuoksi. Prosessin tutkimisella olisi mahdollista tarkastella prosessien ongelmakohtia. Prosessien tutkimisen tuloksena saadaan tietoa mitkä tekijät ovat vaikuttaneet prosessin lopputulokseen.

1.1 Tavoitteet

Työn tavoitteena on saada selville mitä prosessien tutkimuksella tarkoitetaan ja millaisissa tilanteissa sitä käytetään. Työn empiriaosuudessa käydään läpi kirjallisuudesta löydettyjä tapauksia prosessitutkimuksesta. Näiden avulla havainnollistetaan mitkä eri tekijät vaikuttavat prosessin tutkimiseen sekä millaisia tuloksia prosessien tutkimisesta on mahdollisuus saada. Työstä tulisi olla hyötyä prosessitutkimuksesta kiinnostuneille. Työssä on tutkittu myös millaisia haasteita prosessien tutkimiseen liittyy ja toisaalta myös mitä mahdollisuuksia se antaa. Työn päätutkimuskysymys on "Millä eri tavoilla prosesseja tutkitaan?". Kysymykseen liittyvät alakysymykset ovat:

- Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita prosessien tutkimiseen liittyy?

- Miten prosesseja on tutkittu viime aikoina, ja mitä tuloksia prosessien tutkimisesta on saatu?

1.2 Rajaukset

Prosessien tutkimus on käsitteenä hyvin laaja, joten työ on rajattu koskemaan teollisen markkinoinnin alan lehteen, sekä siinä esiintyviin prosesseihin. Tarkasteltavat prosessit käsittelevät muun muassa asiakassegmentointia, innovaatioita sekä verkostoja. Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita hyödynnetään kirjallisuusosiossa. Lähteitä on etsitty käyttäen hakusanoja, kuten process research, challenges, business process, marketing process, process orientation, process perspective sekä processual research. Kirjallisuusosiota seuraa empiriaosuus, joka on toteutettu systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Katsauksen kohteena on Industrial Marketing Management – lehti vuodesta 2013 taaksepäin vuoteen 2010. Kyseinen lehti on johtava teollisen markkinoinnin alalla ilmestyvä julkaisu ja se käsittelee kattavasti prosessien tutkimista. Työssä on analysoitu 15 lehdestä löytyvää prosessitutkimusta käsittelevää artikkelia. Rajauksena olemme ottaneet työhön vain artikkeleita jotka keskittyvät kokonaisuudessaan jonkin prosessin tutkimukseen ja jättäneet pois artikkelit joissa prosessin tutkiminen on jätetty pienemmälle huomiolle osana suurempaa kokonaisuutta. Tämän rajauksen syynä on artikkeleiden määrän pitäminen kohtuullisena huomioiden kandidaatintyön laajuus.

1.3 Rakenne

Työ käsittelee aluksi prosessin tutkimista yleisesti ja määrittelee sen olemassa olevan kirjallisuuden ja julkaisujen avulla. Samassa kappaleessa käsitellään myös prosessien tutkimuksessa viimeaikana yleisimmin käytettyjä menetelmiä, kuten kerrontaperusteinen prosessitutkimus ja strateginen prosessitutkimus, sekä vertaillaan prosessitutkimuksessa käytettävää terminologiaa, ja niiden eroavaisuuksia. Seuraavassa kappaleessa käsitellään eri menetelmien tarjoamia mahdollisuuksia ja haasteita. Haasteet ja mahdollisuudet on esitetty ja kerätty yhteen hyödyntäen eri menetelmien hyviä ja huonoja puolia prosessitutkimuksen kannalta. Haasteita ja mahdollisuuksia seuraa metodologia kappale, jossa esitellään empiriaosuuteen käytetyn systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaate. Metodologian

esittelyä seuraa kirjallisuuskatsaus, jossa analysoidaan Industrial Marketing Managementista löytyneitä prosessitutkimuksia vuosilta 2010–2013. Työ päättyy johtopäätöksiin ja yhteenvetoon.

2 PROSESSIEN TUTKIMINEN

Tässä kappaleessa käydään läpi mitä prosessien tutkiminen on ja mihin sitä voidaan hyödyntää. Vertailemme myös prosessien eri lähestymistapoja prosessitutkimuksen lisäksi, kuten prosessorientoituneisuus, prosessiperspektiivi sekä prosessuaalinen tutkimus. Tämän jälkeen esittelemme muutamia menetelmiä, joilla prosesseja voidaan tutkia.

2.1 Prosessitutkimuksen määrittely

Halisen, Törnroosin ja Elon (2013) artikkelissa tuodaan esille laadullisen prosessitutkimuksen merkitys yrityksen kehittämisessä. Heidän mukaansa prosessitutkimus tarjoaa menetelmiä yrityksen verkostojen ymmärtämiseen sekä niiden hyödyntämiseen optimaalisesti liiketoiminnan kehittämisessä. Bizzin ja Langleyn (2012) mukaan prosessitutkimus käsittelee miksi ja miten merkittävä ilmiö kehittyy ajan kuluessa. Yritysten toimintatutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan prosessin riippumattomien sekä riippuvaisten tekijöiden välisiä suhteita ja vuorovaikutusta, kun taas prosessitutkimuksessa painopiste on prosessin mallintamisessa ja analysoinnissa. Prosessitutkimus keskittyy erityisesti vastaamaan kysymyksiin ”Miten verkoston eri osapuolet pystyvät parantamaan omaa asemaansa verkostossa?”. Verkoston reuna-alueiden yritykset sekä organisaatiot jäävät helposti vuorovaikutuksen ulkopuolelle, eivätkä täten pääse osallistumaan verkoston toimintaan yhtä aktiivisesti kuin ne yritykset, jotka sijaitsevat keskeisemmällä alueella. Bizzin ja Langleyn (2012) mukaan prosessitutkimus keskittyy juuri tämän ongelman analysointiin sekä etsimään ratkaisua sille, miten reuna-alueiden yksiköitä saisi aktivoitua verkoston toiminnassa, jolloin esimerkiksi prosessin kulku tehostuisi.

Uuden tiedon karttumisen myötä uusia prosessitutkimusmenetelmiä on syntynyt ja samalla vanhemmat menetelmät ovat kehittyneet vastatakseen nykyajan tutkimusten tarpeisiin. Halisen et al. (2013) artikkelissa esitellään tapahtumaperustainen prosessitutkimusmenetelmä, jossa tarkastellaan liiketoimintaverkoston prosesseja. Tähän menetelmään palataan myöhemmin. (Halinen et al., 2012, s. 215–223)

Prosessitutkimusta varten tutkijan on valittava tutkimuskonseptinsa sekä tutkimuskysymyksensä tarkkaan, jotta tutkimus sujuisi jouhevasti. Bizzin ja Langleyn (2012) artikkelissa esitetään joitakin mahdollisia tutkimusmetodologioita, joita kirjoittajat ovat havainneet muissa verkostoihin liittyvissä tutkimuksissa. Ensimmäinen artikkelissa esille noussut metodologia koskee väliaikaista orientoitumista. Tämän mukaan tutkija voi tarkastella prosessia joko takautuvasti tai reaaliajassa. Takautuva tutkimusnäkökulma lähtee prosessin loppuratkaisusta, ja etenee siitä prosessin alkupisteeseen, tai sitten prosessista voidaan tehdä tulevaisuuden eri näkymiä reaaliajassa tutkittaessa. (Bizzi ja Langley, 2012, s. 224–234)

Toinen tutkimusmetodologia on analysointiyksiköt, joka tarkoittaa aiheen rajausta tutkimukseen sopivaksi. Artikkelissa tuodaan esille Halisen sekä Törnroosin (2013) tekemä havainto aiheen rajauksen haasteellisuudesta. He tarjoavat omassa tutkimuksessaan neljä erilaista rajaamismahdollisuutta; keskittyminen yksittäisten yritysten välisiin linkityksiin, tutkia muutaman verkoston laaja-alaisempaa vaikutusta, valita yritysryhmä ja analysoida niiden välisiä verkostoja sekä viimeisenä laaja-alaisempi tutkimusalusta, jossa tutkitaan moniosastaisen yrityksen sisäisiä sekä ulkoisia verkostoja. Rajauksen kannalta on tärkeää osata erottaa mitkä kyseisen prosessin kannalta ovat olennaisia tekijöitä. Tutkimuksen kannalta olennaista on myös otanta. Tutkijan tulee päättää tekeekö hän laaja-alaisen tutkimuksen, vai keskittykö hän tutkimaan yhtä prosessia tarkemmin. Tähän valintaan vaikuttaa yleensä löytyvän tiedon määrä sekä jo aiemmin tehdyt case-tutkimukset. Tutkiessaan laajempaa otantajoukkoa tiedoista on mahdollista muodostaa joitakin yleistyksiä sekä lainalaisuuksia, kun taas keskityttäessä yhteen prosessiin, tuloksena saadaan tarkka prosessianalyysi. (Bizzi ja Langley, 2012, s. 224–234)

Viimeinen artikkelissa mainittu metodologia käsitteli tutkimuksen lopputuotetta. Artikkelin mukaan jokaisen prosessitutkimuksen lopulla tulisi olla jonkinlainen raportti, josta selviää mitä tutkimuksessa on tehty ja mitä tuloksia kerätyn tiedon perusteella on saatu. Tutkimuksen lopputuotteena voi myös olla jokin malli tai viitekehys. Muita artikkelissa mainittuja metodologioita olivat tietolähteet sekä tiedon tulkinta ja analysointi. Jälkimmäiseen liittyy useita menetelmiä, joiden avulla kerätystä tiedosta voidaan tarkastella tutkimuksen kannalta olennaisimpia asioita eri näkökulmista. (Bizzi ja Langley, 2012, s. 224–234)

Prosessitutkimusta käytetään laajalti esimerkiksi verkostojen tutkimiseen. Verkostot käsitetään sosiaalisiksi, työntekijöiden välisiksi yhteistyöverkostoiksi. Verkostojen merkitys nykyajan yritysten sekä organisaatioiden liiketoiminnassa on keskeinen. Aikaisemmin tutkimuksia yrityksen verkostoista ei ole tehty sopivan tutkimusmenetelmän puuttuessa. Halisen ja Törnroosin (2013) mukaan verkostot itsessään luovat haasteita tutkimukselle eikä tiedon kerääminen niiden toiminnasta ole yksiselitteistä. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, että verkostot ovat yritysten sisäisiä ja pitkälle kehittyneitä. (Halinen et al., 2013, s. 1213—1222, Halinen et al., 2012, s. 215–223, Bizzi ja Langley, 2012, s. 224–234)

Viime aikoina tutkimusten määrä prosesseista on kasvanut, ja täten tietämystä prosessien kulusta sekä ominaisuuksista on kertynyt enemmän. Etenkin kerronnan merkitys on kasvanut viime aikoina prosessitutkimuksen tiedon lähteenä. Bizzin ja Langleyn (2012) mukaan verkostojen tutkimusmenetelmät ovat kehittyneet yhdensuuntaisesti, keskittyen kuitenkin tarkastelemaan verkostoa eri näkökulmista; Verkostoa voidaan tutkia tarkastelemalla sen fyysistä olemusta, miten se on rakentunut osatekijöidensä välille ja kuinka laaja verkosto on. Toisaalta verkostojen tutkimus voi keskittyä tarkastelemaan verkoston yksilöiden välisiä suhteita sekä niiden kehittymistä. Tarkoituksena on ollut tarkastella mitä verkostot antavat yritykselle. Voivatko verkostot vaikuttaa yrityksen kehittymiseen ja tuottavuuteen, tai voivatko kontaktit tarjota yritykselle enemmän valtaa omassa liiketoimintaympäristössään tai kasvattavatko nämä verkostot yrityksen tunnettuutta. Tutkijat olivat kiinnostuneita siitä, miten verkostot vaikuttavat yrityksen toimintaan. (Halinen et al., 2013, s. 1213—1222, Halinen et al., 2012, s. 215–223, Bizzi ja Langley, 2012, s. 224–234)

2.2 Vaihtoehtoinen terminologia prosessitutkimuksessa

Tähän mennessä olemme keskittyneet määrittelemään termiä prosessitutkimus. Kirjallisuudessa tutkijat ovat kuitenkin käyttäneet muitakin termejä kuvaamaan prosessitutkimusta. Prossiorientoituneisuus on ollut yksi suosituimmista termeistä, mutta myös prosessiperspektiivi (näkökulma) on tullut muutamissa artikkeleissa esille. (Tang, Pee ja Iijima, 2013, s. 650—660, Han, Lee ja Seo, 2008, s. 31–42)

Proessorientoitumisella kuvataan yrityksen tapaa suorittaa omaa toimintaansa. Tang et al. (2013) artikkelin mukaan proessorientoituneet yritykset keskittyvät tuottamaan arvoa asiakkailleen. Toiminta nähdään jatkumona, jossa kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat toisiinsa. Tang et al. (2013) mukaan proessorientoitumisella on monia positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan, muun muassa tiedonkulku on sujuvaa organisaatioiden kytköksiä takia, eikä sisäisiä konflikteja useimmiten ole. Škrinjar ja Trkman (2013) mukaan yritys voi omalla toiminnallaan siirtyä kohti proessorientoituneisuutta. Heidän artikkelissaan käsitellään neljä eri kypsyytstasoa, joissa prosessien merkitys yrityksen toiminnassa kasvaa tasolta toiselle. Heidän mukaansa proessorientoitumiseen vaikuttaa liiketoimintaprosessien johtaminen (business process management), jota kehittämällä yritys voi kasvattaa omaa proessorientoitumistaan. Bronzo, De Resende, De Oliveira, McCormack, De Sousa, ja Ferreira (2013) painottavat myös prosessien johtamisen tärkeyttä proessorientoituneisuudessa omassa artikkelissaan. (Bronzo et al., 2013, s. 300—307, Tang et al., 2013, s. 650—660, Škrinjar ja Trkman, 2013, s. 48—60)

Bronzo et al. (2013) mukaan nykyajan koventuneen kilpailutilanteen takia yritysten toiminnan tulisi olla enemmän prosessivetoista, liiketoimintaprosessien tulisi heidän mukaansa toimia yrityksen toiminnan perustana. Jokainen edellä mainittu tutkija korostaa proessorientoimisen merkitystä, koska siinä painotetaan lopputuotetta ja sen antamaa arvoa loppukäyttäjälle sekä yrityksen omia prosesseja pelkän tuloshakuisuuden sijaan. (Bronzo et al., 2013, s. 300—307, Tang et al., 2013, s. 650—660, Han, Lee ja Seo, 2008, s. 31—42)

Toinen artikkeleissa esille tullut termi on prosessiperspektiivi. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityksen toiminnot nähdään prosesseina, eikä esimerkiksi tapahtumien ketjuna, joka päättyy johonkin määrättyyn lopputulokseen, kuten suhteiden kehittyminen. (Han et al., 2008, s. 31—42) Prosessiperspektiivi nähtiin myös tapana, jolla prosessia tarkastellaan ja määritellään. Jotkut haluavat saada prosessista mahdollisimman tarkan sekä selkeästi määritellyn kuvan, kun taas joillekin riittää tieto pelkästään prosessin tavoitteesta. Prosessiperspektiivi termiä ei ole kirjallisuudessa käytetty business-to-business prosesseja tutkittaessa toisin kuin proessorientoituneisuus termiä.

Termit eroavat selvästi toisistaan, etenkin prosessitutkimuksesta. Prosessitutkimuksella tarkoitetaan prosessien tutkimista. Prosessitutkimuksen tarkoituksena on löytää lopputulos. Tämä voi olla esimerkiksi vastaus tutkijoiden asettamaan tutkimuskysymykseen tai viitekehyksen luominen. Proessorientoituneisuudella tarkoitetaan yrityksen tapaa toimia. Tällöin yrityksen toiminta on prosessivetoista, ja toiminnassa on havaittavissa vuorovaikutussuhteita. Prosessiperspektiivillä tarkoitetaan lähestymistapaa, jolla yrityksen toimintaa tarkastellaan. Kuten aiemmin mainittiin, termillä voidaan tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminnot nähdään erillisinä prosesseina, jotka eivät välttämättä liity toisiinsa. (Bronzo et al., 2013, s. 300—307, Tang et al., 2013, s. 650—660, Škrinjar ja Trkman, 2013, s. 48—60, Han et al., 2008, s. 31—42, Vergidis, Turner ja Tiwari, 2008, s. 91—104)

2.3 Tapahtumiin ja kertomuksiin perustuvat verkostoprosessin analysointimenetelmät

Kertomuksellisessa (narrative) prosessitutkimuksessa prosessia tutkitaan tapahtumaketjuna, jolla on selkeä alku-, kehitys ja lopetusvaihe. Kertomus tai kertomuksen rakenne on monelta kannalta samanlainen kuin liiketoiminta- tai verkostoprosessi. Molemmat kuvaavat tapahtumia tietyssä ympäristössä ja seuraavat aikaan sidottua rakennetta. Lisäksi prosessitutkijoiden materiaalit, kuten haastattelut ja historiakertomukset seuraavat usein kerronnallista rakennetta. Edellä mainituista syistä kertomuksellinen muoto on erittäin tehokas luomaan tapahtumien yhteyksistä riippuvaa käsitystä koko tutkittavasta prosessista (Makkonen, Arikka-Stenroos ja Olkkonen, 2012, s. 287—299). Prosessin tapahtumat ovat merkittävä osa tätä tutkimusmenetelmää, joten tapahtumien tarkastelua varten on täytynyt kehittää sopivia tutkimusmetodeja. Tutkimusmetodologioiden kehittämiseksi Halinen et al. (2013) määrittelevät artikkelissaan kaksi tutkimuskysymystä; miten tapahtumia voidaan käyttää verkostoprosessien havainnoinnissa ajan saatossa sekä millä tavalla tapahtumia voidaan hyödyntää näiden prosessien ymmärtämisessä. Myös tapahtumat ovat sidoksissa aikaan ja sen hetkiseen sosiaaliseen tilanteeseen, mikä on otettava huomioon tutkimusta tehdessä (Halinen et al., 2013, s. 1213—1222).

Makkonen et al. (2012) käsittelevät artikkelissaan kertomuksellisen prosessitutkimuksen soveltuvuutta liiketoimintaverkostoprosessin tutkimukseen. Artikkelin ensimmäinen tavoite on luoda käsitteellinen johdatus verkostoprosessin määrittelyyn. Usein analyysi kehitty

mikrotason toimijoiden kanssakäymisistä isoihin makrotason verkostoihin. He jakavat verkostoprosessitutkimuksen tapahtumat polttopistetapahtumiin (focal events) ja yhteydestä riippuviin tapahtumiin (contextual events). Polttopistetapahtumilla viitataan verkostoprosessin sisällä tapahtuviin pienempiin alatapahtumiin, jotka muodostavat tarkastelun alla olevan prosessin. Käsite on avarakatseinen, ja sen luonne ja sisältö täytyy määrätä tutkimuksen tarkoituksen mukaan (Makkonen et al., 2012, s. 287–299). Yhteydestä riippuvilla tapahtumilla viitataan ihmisistä riippuviin tai riippumattomiin tapahtumiin, jotka vaikuttavat verkoston toimijaan ja sitä kautta koko verkostoprosessiin. Lisäksi yhteydestä riippuva tapahtuma kuvaa yksilön toimia, jotka on tehty osana verkostotoimija organisaatiota samanaikaisesti polttopistetapahtuman kanssa. Nämä toimet yhdistävät saman toimijan tekemiset polttopistetapahtumiin (Makkonen et al., 2012, s. 287–299).

Kuten jo aiemmin on mainittu, tapahtumilla on merkittävä arvo prosessitutkimuksessa. Niiden avulla prosessin ajanjaksoa on mahdollista pilkkoa pienempiin osiin, jolloin kokonaisprosessin analysointi helpottuu. Valittujen tapahtumien ei tarvitse olla prosessin kannalta merkittäviä, mutta useimmiten tutkijat valitsevat niitä prosessin jaksottamiseksi, koska merkittävien tapahtumien vuoksi prosessissa voi tapahtua merkittäviä muutoksia. Prosessia voidaan myös tutkia tarkastelemalla yrityksen työntekijöiden näkemyksiä tapahtumien merkittävyydestä prosessin kulkuun. Näin tietoa kertyy laajalta, ja prosessista saadaan monipuolisempi kuva. Tutkijat arvostavat myös yrityksen johdon näkemystä prosessin kulusta sekä sen merkittävistä välitavoitteista. Prosessin ymmärtämisen lisäksi tapahtumien analysointi auttaa hahmottamaan sitä, miten työntekijät käsittävät liiketoimintaverkoston, johon he itsekin kuuluvat ja työskentelevät yhtenä verkoston jäsenenä. (Halinen et al., 2013, s. 1213—1222)

Kertomuksen perspektiivi on aina kiinni kertojasta. Esimerkiksi haastattelutilanteessa haastateltu käsittelee polttopiste- ja yhteydestä riippuvia tapahtumia tarinanomaisen rakenteen kautta, joka usein poikkeaa numeerisesta tiedosta ja suorien kysymysten vastauksista. Tällainen tieto on usein omakohtaista ja saattaa muuttua paljonkin kysyttäessä eri henkilöiltä. Esimerkiksi liiketoimintasuhteen päättymiseen johtaneet tekijät voivat poiketa toisistaan paljonkin kysyttäessä myyjän ja ostajan näkökulmaa. Organisaatio tai prosessi ei kuitenkaan voi kertoa omaa tarinaansa, vaan edustajien on kerrottava se omasta näkökulmastaan. Tästä

johtuen tutkijayhteisö tuottaa käsitteellisiä kertomuksia teoreettisten mallien avulla (Makkonen et al., 2012, s. 287–299).

2.3.1 Tapahtumien analysointimenetelmät

Halinen et. al. (2013) käsittelevät artikkelissaan kolmea erilaista tutkimustyökalua, joiden avulla tapahtumaperustaista verkostoprosessia voidaan onnistuneesti analysoida. Nämä työkalut mahdollistivat prosessien merkittävien tapahtumien havainnoinnin, kuvailivat riittävästi prosessien dynamiikkaa sekä selvensivät verkostoprosessin rakennetta. Halinen et al. (2013) esittelevät ruorimenetelmän yhtenä tärkeimpänä tutkimusmetodologisena työkaluna. Ruorimenetelmässä tutkija voi tarkastella mitä prosessissa on aiemmin tapahtunut ja mitä siinä vielä tulee tapahtumaan, joka auttaa prosessin ymmärtämisessä. Tutkija käsittelee saamaansa tietoa useaan kertaan, tarkastellen sitä sekä reaaliajassa, että takautuvasti. (Halinen et al., 2013, s. 1213—1222)

Toinen metodologinen työkalu liittyy prosessidynamiikan kuvailemiseen. Jotta tutkijat pystyvät käsittelemään monimutkaista prosessia tehokkaasti, heidän on tutkittava prosessia perusteellisemmin. Prosessin ydin saadaan selvitettyä käyttämällä analyttisiä työkaluja. Tässä tapahtumat ovat jälleen tarkastelun kohteena, mutta erityisesti tutkijat analysoivat syitä miksi jokin tapahtuma on tapahtunut sekä millaisia vaikutuksia sillä on prosessin kulkuun. Analyttisellä tarkastelulla yrityksen mikrotasoilla tapahtuneita ilmiöitä voidaan kuvailla kriittisiksi, kuten hinnan nousu, koneiston rikkoutuminen ja siitä aiheutunut huolto tai työntekijöiden lakot. Toisaalta yrityksen johto saattoi ylenkatsoa näitä pienempiä ongelmia, jotka kuitenkin ilmenivät suurempina ongelmina myöhemmin prosessissa. (Halinen et al., 2013, s. 1213—1222)

Viimeinen artikkelissa mainittu tutkimustyökalu tarkastelee tapahtumien kulkua, sekä miten ne mallintavat prosessin rakennetta. Tämä työkalu on hyödyllinen erityisesti tutkimuksen loppuvaiheessa. Työkalun tarkoituksena on tarkastella prosessin aikana tapahtuneiden tapahtumien verkostoa, mitkä tapahtumat ovat vaikuttaneet toisiinsa sekä kuinka usein prosessin kannalta keskeisiä tapahtumia tapahtui. Tulokset tapahtumien kulusta voivat tarjota

yrityksen johdolle merkittävää tietoa, jota se hyödyntänee tulevaisuuden prosesseissaan. (Halinen et al., 2013, s. 1213—1222)

2.3.2 Kertomuksen analysointimenetelmät

Makkonen et al. (2012) jakavat artikkelissaan kertomuksen analysoinnin yhdeksään eri tasoon, joiden avulla on mahdollista mallintaa kuinka verkostoprosessi kehittyy. Analysoimalla tarinan tarkkaa sisältöä, kuten toimijoiden ja polttopistetapahtumien määrää ja tunnusomaisia piirteitä, sekä kategorioimalla edellisiä saadaan aikaan perinteistä haastattelujen koodausta muistuttava menetelmä (Makkonen et al., 2012, s. 287–299).

Tunnistamalla prosessin avaintapahtumia ja -toimijoita pystytään tuomaan esille prosessiin vaikuttaneita piilotettuja tapahtumia. Nämä piilotetut tekijät saattavat olla hyvinkin merkittäviä prosessin kannalta, mutta niitä voi olla vaikeaa tuoda esiin muilla tutkimusmenetelmillä (Makkonen et al., 2012, s. 287–299). Kertomuksesta on mahdollista löytää syytä prosesseihin tai niiden kehitykseen. Syyt voivat olla hyvinkin monimutkaisia ja riippua pienistä tekijöistä. Esimerkiksi tutkijat voivat havaita miten yhden avaintoimijan luottamuksen puute toisen yhteistyöhalukkuuteen on voinut johtaa liiketoimintasuhteen päättymiseen (Makkonen et al., 2012, s. 287–299). Yksi tapa on luoda kokonaan uusi kertomus pohjautuen tutkimusaineistoon. Tavoitteena on luoda mahdollisimman hyvin totuutta mukaileva kertomus käyttäen useata lähdettä. Usean lähteen käyttö eliminoi henkilökohtaisten mielipiteiden merkitystä (Makkonen et al., 2012, s. 287–299). Analysoimalla tarinan rakennetta tutkijoiden on esimerkiksi mahdollista kohdentaa kertojan kertomus tiettyyn prosessin osaan. Näin pystytään sivuuttamaan kertomuksesta osia, joilla ei ole merkitystä tai jotka vääristelevät kokonaisuutta (Makkonen et al., 2012, s. 287–299). Analysoimalla tarinan ”juonta” ja ”lajityyppiä” on mahdollista mallintaa prosesseja verkostoissa. Artikkeliki käsittelee tätä menetelmää melko vähän (Makkonen et al., 2012, s. 287–299). Tutkimalla ja analysoimalla kertomuksessa käytettyjä ilmauksia voi saada tärkeitä viittauksia, jotka auttavat luomaan realistisemmän kuvan prosessista. Esimerkiksi on merkittävä ero viitataan toimialan muutokseen ”taistelun alkuna” vai ”mahdollisuuden ikkunana” (Makkonen et al., 2012, s. 287–299). Liittämällä verkoston yksilöiden mikrotason kertomuksia makrotason kertomukseen on mahdollista saada aikaan todenmukaisempi kuva

tapahtumista. Esimerkiksi näkemys saattaa olla, että suhde huoltopalveluja tarjoavaan yritykseen on hyvä, vaikka operatiivisella tasolla suhdetta saatetaan kuvata katastrofaaliseksi (Makkonen et al., 2012, s. 287–299). Viimeisenä menetelmänä Makkonen et al. (2012) esittävät vastakkaisten kertomusten tunnistamisen ja hyväksymisen. Heidän mukaansa tutkimuksessa kannattaa keskittyä siihen miksi kertomukset eroava toisistaan, eikä niinkään siihen mitä oikeasti tapahtui. Eroavaisuuksia tutkimalla saattaa löytyä teoreettisia selityksiä sille miksi tarinat poikkeavat, mikä usein johtaa parempaan kokonaiskuvaan tapahtuneesta.

2.4 Strateginen prosessitutkimus (Strategy process research)

Strategisessa prosessitutkimuksessa tutkitaan sitä, miten yrityksen strategia vaikuttaa sen asemaan markkinoilla. Tutkimuksissa keskitytään strategian muodostamisprosessiin sekä strategian käyttöönoton onnistumiseen yrityksessä. Artikkelissa todetaan, että yritysten on jatkuvasti muokattava strategioitaan liiketoimintaympäristön sekä kilpailutilanteiden muuttuessa. Tämän takia yrityksen johdon tulisi kiinnittää huomiota prosessitutkimuksen tuloksiin, jotta se voisi hyödyntää niitä tulevaisuudessa ja kehittää uutta strategiaansa sekä toimintaansa oikeaan suuntaan. (Chakravarthy ja Doz, 1992, s. 5–14)

Chakravarthy ja Doz (1992) esittelevät kaksi eri lähestymistapaa strategiatutkimukseen. Strategisen prosessitutkimuksen ohella he ovat esitelleet strategisen sisältötutkimuksen. Strategisessa prosessitutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu yrityksen hallinto-organisaation sekä päätöksentekoprosessien tekemien päätösten vaikutukseen yrityksen markkina-asemaan, kun taas sisältötutkimuksessa tarkastellaan millä strategisella asemalla yrityksen on mahdollista optimoida omaa toimintaansa liiketoimintaympäristössään. Nämä kaksi menetelmää eroavat toisistaan huomattavasti, koska niillä on eri näkökulmat strategian tarkasteluun sekä eri tutkimusmetodologiat. Jälkimmäisessä menetelmässä tutkijat käyttävät niin kutsuttuja toisarvoisia tietolähteitä, kun taas strateginen prosessitutkimus vaatii tutkijoilta syvällisempää perehtymistä yrityksen toimintaan sekä sen markkinoihin. Tietoa esimerkiksi kerätään haastatteleamalla työntekijöitä sekä tekemällä kenttätutkimuksia, joissa yrityksen prosesseja tarkastellaan ja analysoidaan. Tieto on luotettavaa ja tutkijoiden on mahdollista saada totuudenmukainen kuva tarkastelemistaan prosesseista, jolloin tutkijan omien oletusten sekä väärin yleistysten tekeminen vähenee. Sekä strategisella prosessitutkimuksella, että

sisältötutkimuksella pyritään kehittämään kyseisen yrityksen toimintaa. (Chakravarthy ja Doz, 1992, s. 5–14)

Chakravarthy ja Dozin (1992) artikkelissa esille tuoduissa keskeisissä tutkimuskysymyksissä tarkastellaan eri hallintoyksiköiden ja päätöksentekoprosessien välisiä suhteita sekä näiden suhteiden tehokkuutta. Viimeinen kysymys käsittelee ympäristön asettamia haasteita sekä yrityksen valmiutta vastata niihin esimerkiksi kehittämällä omia hallinnollisia rakenteitaan. Näiden kysymysten vaativuuden vuoksi strategisessa prosessitutkimuksessa panostetaan kerätyn tiedon laatuun sekä määrään. (Chakravarthy ja Doz, 1992, s. 5–14)

3 PROSESSITUTKIMUKSEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET

Tässä kappaleessa tuodaan esille eri prosessitutkimusmenetelmien tarjoamia haasteita ja mahdollisuuksia. Haasteita ja mahdollisuuksia käsitellään ensisijaisesti tutkimuksen tavoitteiden sekä valitun menetelmän vahvuuksien ja heikkouksien avulla. Tarkasteltavan prosessin määrittely on äärimmäisen tärkeää onnistuneen lopputuloksen kannalta ja auttaa tutkijoita keskittymään tutkimuksen kannalta olennaisiin seikkoihin. Tässä työssä prosessitutkimukseen liittyvät uhat on analysoitu tutkimukselle asetettujen tavoitteiden ja valitun menetelmän heikkouksien ristiriitana, ja mahdollisuudet vastaavasti tavoitteiden sekä menetelmän vahvuuksien yhtymäkohtina. Kappaleissa esitellään valittujen menetelmien haasteet ja mahdollisuudet prosessien tutkimisessa. Analysoinnissa on huomioitu erityisesti artikkeleiden kirjoittajien omat näkemykset.

3.1 Tapahtumiin ja kertomuksiin perustuvan verkostoprosessianalyysin mahdollisuudet ja uhat

Menetelmän avulla tutkijan on mahdollista ymmärtää yrityksen prosessin muutoksia paremmin, koska verkoston tutkimusta lähestytään prosessiperspektiivistä ja koska tutkimuksessa kerätyn tiedon laatuun on panostettu. Näin saadut tutkimustulokset antavat yrityksen johdolle sen tarvitsemaansa keskeistä tietoa jota se voi hyödyntää. Menetelmän vahvuutena voidaan erityisesti pitää sitä, että tutkittavaa prosessia ei eroteta sen omasta kontekstistaan, jolloin tutkimuksen sisällöstä tulee runsas ja monipuolinen. Menetelmässä käytettyä monipuolista aikatarkastelua pidetään laadullisena tiedonkeruumenetelmänä. Ruorimenetelmän avulla tutkija pystyy systemaattisesti tarkastelemaan prosessia eri ajanjaksoilla sekä hahmottamaan kokonaisprosessia. Kyseinen työkalu mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen, jolloin monimutkaisemmasta prosessistakin voidaan saada kattava ja eheä tutkimustulos. Reaaliajassa tehdyn tutkimuksen vahvuus on siinä, että siinä yrityksen johdon motiivit päätöksenteossa tulevat paremmin esille. Toisaalta takautuvasti tehty tutkimus mahdollistaa prosessin kokonaisvaltaisen hahmottamisen sekä merkittävien käännekohtien havainnoimisen. Analyttisiä työkaluja voidaan käyttää sekä reaaliajan, että takautuvassa tutkimuksessa. Tutkijan on mahdollista selventää prosessin eri tekijöiden merkitystä, sekä tarkastella niiden välisiä yhteyksiä. Tapahtumien välisten suhteiden

tarkastelussa tutkija havaitsee näiden välisiä loogisia yhteyksiä, jolloin prosessi on selkeämpi. (Halinen et al., 2013, s. 1213—1222)

Halisen et al. (2013) mukaan ruorityökalun heikkoutena pidetään juurikin sen ominaisuuksia. Heidän mukaansa prosesseja tulisi tutkia vain reaaliajassa, koska tällöin syy-seuraussuhteet tulevat paremmin esille. Muuten tutkimustuloksista voi tulla sekavia, ja tutkija voi tehdä yksinkertaistuksia vertaillessaan reaaliajan ja historiatietojen yhteyksiä. Haasteena voi olla esimerkiksi luotettavan tiedon saaminen, kun tarkastellaan prosessia jälkikäteen. Yhtenä prosessitutkimuksen haasteena Halinen et al. (2013) ovat havainneet puutteellisen raportoinnin tutkimusten teon aikana. Tämä vaikeuttaa tutkimustulosten muodostamista sekä niiden hyödyntämistä tulevaisuudessa merkittävästi. Joitakin asioita on voinut unohtua, ja ajan myötä haalistuneet tuntemukset voivat vääristää saatua tietoa. Toisaalta jos prosessia tarkastellaan reaaliajassa, prosessin päätepidettä on vaikea määrittää, koska prosessi muuttuu vielä ennen päätöstään. Tutkijoille aikakäsite onkin hyvin haasteellinen tässä tutkimusmuodossa. Joustoa tulisi löytyä, mutta kuitenkin aikaa ei saisi käyttää turhaan. Pitkäkestoisia prosesseja on helpompi tutkia jälkikäteen. Reaaliaikainen tutkimusnäkökulma sopii käynnissä olevien prosessien tutkimiseen, koska tällöin prosessin yksityiskohdat tulevat paremmin esille. (Bizzi ja Langley, 2012, s. 224–234; Halinen et al., 2013, s. 1213—1222)

Prosessidynamiikan käyttämiseen metodologisena työkaluna liittyy myös haasteita. Analyyttisten keinojen yksinkertaisuuden takia tutkija saattaa epähuomiossa tehdä vaihtoehtoisia selityksiä saamiensa tietojen perusteella. Haasteena on myös kriittisten ja tuloksekkaiden tapahtumien erottaminen toisistaan. Nämä kuitenkin vaikuttavat prosessin kulkuun eri tavoilla. Tämän tutkijat voivat välttää käyttämällä analyttistä menetelmää harkiten. Kolmannen tutkimustyökalun, eli tapahtumien kulun avulla mallinnetun prosessin rakenteen heikkoutena pidetään sitä, että tutkija tarkastelee tapahtumien vuorovaikutuksia käyttämällä vain pientä tietomäärää apunaan. Halinen et al. (2013) tuovat kuitenkin esille, että tutkijat pystyvät välttämään tämän keräämällä riittävästi tietoa prosessin tapahtumien tarkastelua varten. (Halinen et al., 2013, s. 1213—1222)

Tutkijan omat mielipiteet saattavat vaikuttaa tutkimustulokseen, jolloin tutkimus ei ole enää objektiivinen. Erityisesti haasteena pidetään tutkijan tekemiä omia oletuksia, jotka voivat

pahimmassa tapauksessa vääristää huomattavasti tutkimustulosta. Kuitenkin tutkijan tekemä kattava pohjatutkimus sekä riittävä tiedon kerääminen prosessin aikana ehkäisevät tämänkaltaisen ongelman syntymistä. (Halinen et al., 2013, s. 1213—1222)

3.2 Strategisen prosessitutkimuksen mahdollisuudet ja uhat

Strateginen prosessitutkimus antaa prosessista laajemman ja yksityiskohtaisemman kuvan kuin sisältötutkimus. Tämä johtuu siitä, että prosessitutkimuksessa tutkijat käyttävät tiedonlähteinään muun muassa työntekijöille tekemiään haastatteluja, joissa haastateltavien omat näkökulmat sekä mielipiteet tulevat esille. Menetelmä keskittyy yksilöiden sekä organisaatioiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tämä tarkoittaa sekä yrityksen sisäisiä, että ulkoisia suhteita muihin yrityksiin. Menetelmän toinen vahvuus on se, että siinä tarkastellaan syitä sille, miten yritys on saavuttanut sen hetkisen strategisen asemansa. Tämän lisäksi tutkijat etsivät selitystä sille, miksi yritys on onnistunut pitämään asemansa tai vastavuoroisesti mitkä tekijät ovat vaikuttaneet strategisen aseman muutokseen. Useat tutkijat ovat kautta aikojen tutkineet yrityksen strategian kehitystä, päätöksentekoa sekä yrityksen hallinnon toimintaa. Artikkelissa todetaan, että nämä tutkimukset ovat käsitelleet aihetta laaja-alaisesti ja tuoneet strategiseen prosessitutkimukseen uusia näkökulmia kyseenalaistamalla vanhoja käsityksiä. (Chakravarthy ja Doz, 1992, s. 5–14)

Tutkijan omat mielipiteet sekä oletukset voivat vaikuttaa heikentävästi tutkimustulokseen. Kuten aiemmin on todettu, tietoa kerätään eri menetelmillä, jolloin tämän kaltaiset heikkoudet ovat vältettävissä. Menetelmä on myös hidas kehittymään. Tähän vaikuttanee laaja-alainen tiedonkeruu sekä sen käsittely, joita on haastava soveltaa käytännössä erilaisiin prosessitutkimustilanteisiin. Toisin kuin sisältötutkimus, strateginen prosessitutkimus ei noudata tiukkoja tutkimussääntöjä. Tämä toisaalta mahdollistaa tutkimuksen laaja-alaisuuden sekä monipuolisuuden, mutta aiemmissa artikkeleissa on tuotu esille, että tutkimuksen pohja voi menettää identiteettiään, elleivät tutkijat osaa yhdistää selkeitä ja keskeisiä tutkimuskysymyksiä joiden ympärille tutkimus keskittyy. (Chakravarthy ja Doz, 1992, s. 5–14)

Strategisen prosessitutkimuksen haasteena on ollut hyödyllisen tiedon tarjoaminen yrityksen johdolle. Prosessitutkimuksen tulosten on tarkoitus auttaa yritystä sopeutumaan ympäristön muutoksiin sekä auttaa yritystä huomaamaan mahdollisuudet, joissa se voi uudistaa itseään ja omaa toimintaansa, mutta tässä tutkijat eivät ole aina onnistuneet. Haasteina tulevaisuudessa pidetään keskeisten prosessien löytäminen muiden joukosta sekä prosessitutkimuksen abstraktisuus. Tutkimus tulisi muodostaa käytännönläheisemmäksi, jotta esimerkiksi aiemmin mainitun tutkimustulosten vajavuus voitaisiin välttää. (Chakravarthy ja Doz, 1992, s. 5–14)

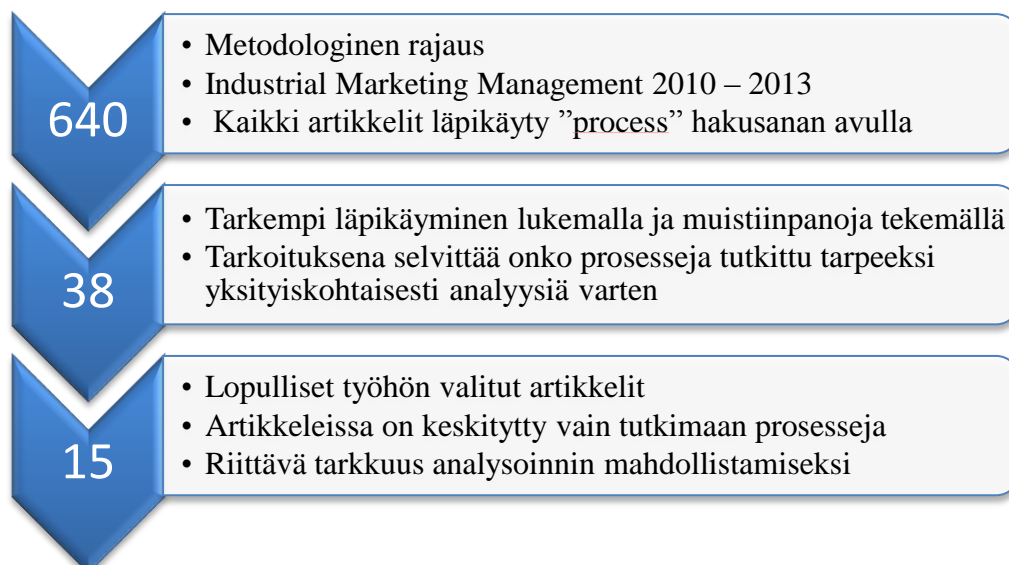
4 METODOLOGIA

Tässä kappaleessa esitellään metodologia, eli systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jolla työn empiriaosuus on toteutettu. Metodoin määrittelyssä on hyödynnetty Salmisen (2011) Vaasan yliopistossa julkaisemaa artikkelia. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tiivistelmä tietyn aihepiirin aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä (Salminen, 2011). Tutkija käy läpi runsaasti materiaalia tiiviissä muodossa pyrkien asettamaan tutkimuksen oman tieteenalansa kontekstiin (Salminen, 2011). Tavoitteena on yleiskatsaus ongelmasta tai aihepiiristä. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on erityisen tehokas menetelmä esittää tutkimusten tuloksia tiiviissä muodossa ja arvioida niiden tuloksia johdonmukaisesti (Salminen, 2011). Se voi myös paljastaa aikaisempien tutkimusten puutteita ja tuoda esiin uusia tutkimustarpeita. Salminen (2011) esittelee neljä tärkeää kohtaa kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseksi. Ensiksi on tärkeää vastata selkeään kysymykseen. Tässä työssä kysymys on ”miten prosesseja on tutkittu kirjallisuudessa viimeaikoina?”. Toiseksi kohdaksi Salminen (2011) nostaa tutkimusten valintaan ja sisällyttämiseen liittyvän harhan vähentämisen. Kolmas kohta on valittujen tutkimusten laadun arviointi ja neljäs valittujen tutkimusten objektiivinen referointi. Salmisen (2011) mukaan systemaattisuuden avulla katsaukselle luodaan kriteerejä, jotka lisäävät tieteellistä uskottavuutta.

Kirjallisuuskatsauksen tekoa Salminen (2011) selventää Finkin mallilla, jossa katsauksen tekoprosessi jaetaan seitsemään vaiheeseen. Ensimmäiseksi asetetaan tutkimuskysymys. Seuraavaksi valitaan tietokannat. Tässä työssä tietokannaksi on valittu Science Direct ja sieltä Industrial Marketing Management -lehti. Kolmannessa vaiheessa valitaan hakutermit, joilla rajataan jäljelle jäävä materiaali vastaamaan tutkimuskysymystä. Neljännessä vaiheessa hakutuloksia karsitaan käytännön seulalla, eli esimerkiksi mitkä vuodet kelpuutetaan rajaaviksi kriteereiksi. Tässä työssä on keskitytty vuosiin 2010–2013, mikä tarkoittaa noin 640:ntä artikkelia. Viidennessä vaiheessa hakutuloksia seulotaan metodologisessa mielessä. Päämääränä on valita katsaukseen laadukkaita mahdollinen materiaali. Kuudentena vaiheena on itse katsauksen tekeminen. Luotettava katsaus vaatii standardisoidun muodon, jonka mukaan artikkeleista kerätään tietoa. Tässä työssä tieto on kerätty kokoavaan taulukkoon, jota tukee kirjallinen selvitys. Viimeisessä vaiheessa tulokset syntetisoidaan kattavaksi selvitykseksi tutkitusta aiheesta. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tiukalla

metodologisella seuraamisella varmistetaan, että tutkimuksen perustaksi kootut lähteet ovat keskenään loogisia (Salminen, 2011, s. 9-20).

Tähän työhön valittu aineisto on käyty läpi artikkeli kerrallaan. Käytännön valintakriteereinä on käytetty artikkelin löytymistä *Industrial Marketing Management* lehdestä vuosilta 2010–2013. Lehti on teollisen markkinoinnin alan johtava julkaisu, jossa käsitellään kattavasti prosessitutkimusta. Rajaamalla kirjallisuuskatsaus edellä mainittuihin vuosiin tavoitellaan ajankohtaisuutta. Käytännön rajauksilla on saavutettu myös kandidaatintyön laajuuteen sopiva lähdeaineisto. Metodologisen rajauksena tässä työssä on käytetty artikkeleiden keskittymistä pelkästään prosessien tutkimiseen. Valittujen vuosien artikkeleista on etsitty aluksi sana prosessi (process) automaattisella haulla. Tämän kontrollin avulla artikkeleista on jätetty pois ne, joissa prosesseja ei käsitelty ollenkaan. Artikkelit joista sana prosessi löytyi, on tarkastettu tarkemmin. Artikkeleista on luettu artikkelin abstrakti, johdanto sekä johtopäätökset. Tällä on karsittu pois artikkelit joissa prosessien tutkiminen ei ollut pääasiallisena tutkimuskohteena tai joissa prosessi sana ei liittynyt tämän työn mukaiseen kontekstiin. Metodologisen rajausprosessin jälkeen jäljellä oli 38 artikkelia, jotka on käyty läpi tarkemmin muistiinpanoja tehden. Läpikäymisen tavoitteena on ollut selvittää kuvaillaanko artikkelissa prosessien tutkimista, ja onko prosesseja tutkittu tarpeeksi tarkasti, jotta analysointi empiriassa on mahdollista. Tässä vaiheessa on edelleen karsittu artikkeleita pois. Syynä on yleensä ollut se, että prosessin tutkimisesta ei ollut tarpeeksi tietoa, tai niissä ei ollut tutkittu teollisen markkinoinnin alan prosesseja. Kuvassa 1 on havainnollistettu artikkelien karsimista lukumääräisesti. Tällä perusteella on valittu lopulliset 15 artikkeleita empiriaosioon.



Kuva 1 Artikkeleiden lukumääräinen karsinta

5 PROSESSIEN TUTKIMINEN TEOLLISEN MARKKINOINNIN JULKAISUSSA 2010–2013

Tässä kappaleessa on esitelty työssä toteutettu kirjallisuuskatsaus. Alla olevassa taulukossa on listattuna kaikki työssä analysoidut prosessitutkimukset. Artikkeleiden analysoinnissa on keskitytty etsimään tietyt teemat mahdollisuuksien mukaan jokaisesta artikkelista. Tutkittavan prosessin tunnistaminen on luonnollinen aloituskohta, koska se osaltaan määrittelee koko artikkelia ja on yleensä esitetty hyvin artikkelin alkuvaiheessa. Analysoitavalla yksiköllä tarkoitetaan tutkimuksen kohdetta, esimerkiksi yritystä tai verkostoa. Yksikkö vaikuttaa osaltaan tutkimuksen rakenteeseen, analysointimenetelmään ja tiedonkeruuseen. Analysointimenetelmällä tarkoitetaan teoriaa, jota tutkijat ovat hyödyntäneet prosessien tutkimisessa artikkeleissaan. Työssä on edellä esitetty muutamia menetelmiä, jonka vuoksi tutkimusmenetelmän tarkastelu kiinnosti artikkelien analysoinnissa.

Aikakäsityksen merkitystä ovat käsitelleet muun muassa Halinen et al. (2012). Artikkeleista on tunnistettu, onko prosessia tutkittu reaaliajassa seuraamalla, takautuvasti tutkien vai mahdollisesti tulevaa ennakoimalla. Suurimmassa osassa artikkeleita tutkimus oli tehty takautuvasti. Muutamissa artikkeleissa tutkimus oli kuitenkin tehty reaaliajassa, joten oli mielenkiintoista nähdä millaisiin prosesseihin tämä aikakäsitys sopisi, sekä miten se poikkeaa takautuvasti tehdystä tutkimuksesta. Aineistosarake kertoo tutkijoiden tutkimuksissaan käyttämän aineiston sekä menetelmän jolla tieto on kerätty. Käytetyllä aineistolla on merkitystä tutkimuksen lopputulokseen esimerkiksi luotettavuuden ja kattavuuden kannalta. Tämä antoi myös viitteitä siitä, kuinka kauan tutkimus on esimerkiksi kestänyt, ja kuinka laajalta alalta tietoa haettiin ja miltä tahoilta. Viimeisessä sarakkeessa on esitetty tutkimusten tulokset. Tulos voi olla esimerkiksi jokin uusi viitekehys tai malli jolla prosesseja on mahdollista tutkia tulevaisuudessa. Joissakin artikkeleissa ei vaikuttanut olevan selkeää lopputulosta, vaan niissä annettiin vastaus esitettyyn tutkimuskysymykseen. Tuloksen ilmenemiseen analysoiduissa artikkeleissa tarkastellaan myöhemmin.

Valittujen analysointikriteerien pohjana toimivat aluksi aikaisemmin työssä esitellyt teoreettiset viitekehukset. Osa kriteereistä, kuten ensimmäinen analysointikriteeri ”tutkittava prosessi”, olivat itsestään selviä. Loput kriteerit nousivat esille tutkitun aineiston pohjalta.

Lähes jokaisesta artikkelista nousi esille yhdistäviä tekijöitä, joiden avulla tutkimusten analysointi on mahdollista. Tekijöiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia analysoimalla pystytään luomaan kattava kuva siitä miten prosesseja on tutkittu *Industrial Marketing Management* lehdessä vuosina 2010 – 2013. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi taulukossa esitetyt aikakäsitys, aineisto ja tulos.

Taulukko 1 Työssä analysoidut artikkelit

Artikkeli	Tutkittava prosessi	Analysoitava yksikkö	Analysointi menetelmä	Aikakäsitys	Aineisto	Tulos
Aaboen, Dubois & Lind (2013)	Uuden yrityksen verkostoituminen	3 uutta yritystä ja niiden verkostot	Kertomus	Takautuva, reaaliaikainen ja futuuri	18 haastattelua + julkiset julkaisut	3 kaavaa verkostojen kehityksestä
Harrison & Kjellberg (2010)	Asiakkaiden segmentointiprosessi	Yritys	Kertomus, historiikki	Takautuva	18 kuukauden aikana tehdyt haastattelut sekä verkkodokumentit	Miten yrityksen asiakassegmentti muuttui ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta
Lorentz & Ghauri (2010)	Toimitusverkostojen kehittyminen sekä niiden keskinäinen yhteistyö	3 elintarvikeyritystä	Aktiviteetti, vuorovaikutus	Takautuva	Kaksiosainen tiedonkeruu, verkkokysely ja yksityiskohtaiset haastattelut	Miten yhteistyö toimitusverkostojen välillä vaikutti yritysten toimintaan.
Quintens & Matthyssens (2010)	Aikadimensioiden käyttö prosessien tutkimuksessa	2 eri lehden artikkelit vuosilta 2004–2006	Kirjallisuuskat-saus		Miten valituissa artikkeleissa aika-käsitettä oli käytetty hyväksi	Ajan dimensioita ei käytetä optimaalisesti hyväksi caseperustaisessa tutkimuksessa.
Keramati, Mehrabi & Mojir (2010)	Asiakassuhteiden kehittämisen vaikutus yrityksen menestykseen	Yritysryhmä		Takautuva, reaaliaikainen	Tieto kerättiin 77 iranilaiselta verkkopalvelujen tuottajayritykseltä kyselyllä sekä lyhyellä haastattelulla	Tutkimuksessa asetettuihin hypoteeseihin saatiin tutkimuksen tuloksista tukea

Artikkeli	Tutkittava prosessi	Analysoitava yksikkö	Analysointi menetelmä	Aikakäsitys	Aineisto	Tulos
Ramos, Roseira, Brito, Henneberg & Naude (2013)	Palveluliiketoimintaverkoston kehitys	Liiketoimintaverkosto	Kertomus	Takautuva	Haastattelut + julkiset lähteet	Malli, joka yhdistää useita teorioita monimutkaisen prosessin ymmärtämiseksi
Håkansson & Waluszewski (2013)	Vuorovaikutusprosessit liiketoimintaverkostoissa	Ostaja - myyjä vuorovaikutussuhteet	Kirjallisuuskatsaus	Ei määritelty	Tohtorintutkielmat ja aikaisemmat artikkelit	Malli vuorovaikutusten vaikutusten hahmottamiseen
Keränen & Jalkala (2013)	Asiakasarvon arviointiin vaikuttavat avainprosessit	3 yritystä	Aktiviteetti	Takautuva	18 haastattelua ja sisäisiä dokumentteja	Alusta viitekehys asiakasarvon arviointiin
Mäläskä, Saraniemi & Tähtinen (2011)	Verkostojen merkitys brändin luonnissa	6 yritystä ja brändiverkostot	Kertomus	Takautuva	6 Haastattelua	Uusi konsepti brändin kehityksen ymmärtämiseen
Hoholm & Araujo (2011)	Innovaatioprosessi	Yritys sekä sen yhteistyökumppanit	Aktiviteetti	Reaaliaikainen	Tietoa kerättiin parin vuoden ajan haastatteluilla sekä havainnoilla	Reaaliaikaisesti suoritettua tutkimusta on haasteellista seurata ja etenkin innovaatioprosessista raportoiminen on haasteellista

Artikkeli	Tutkittava prosessi	Analysoitava yksikkö	Analysointi menetelmä	Aikakäsitys	Aineisto	Tulos
Salonen (2011)	Strategian kehitysprosessi tuotokeskeisestä palvelukeskeiseen toimintaan	Kaksi suomalaista metalliteollisuuden yritystä, jotka toimivat kansainvälisesti		Takautuva, reaaliaikainen	33 haastattelut yritysten johdolle sekä tiedottajille	Tutkimuksessa havaittiin asiakkaiden merkitys yrityksen siirtyessä toimittamaan palveluita.
Baraldi, Gregori & Perna (2011)	Yhteistyöverkoston kehittyminen uudessa innovaatiossa	Yritys sekä sen yhteistyökumppanit	Kertomus	Reaaliaikainen. takautuva	16 haastattelut omistaja yritykselle, jatkuvat keskustelut, yhteydenpito puhelimitse tai sähköpostilla	Alkuperäinen yhteistyökumppaniverkosto muuttui prosessin edetessä, sekä halutun palvelutason selkiytyessä
Macdonald, Wilson, Martinez & Toossi (2011)	Huoltoliiketoiminnan uuden konseptin kehitys	1 Yritys ja 1 asiakas-suhde	Kertomus	Takautuva	Takautuvat haastattelut toimittajalta ja asiakkaalta	Uusi viitekehys asiakkaan käyttöarvon arviointiin
Mele (2011)	Konfliktit verkostoprosesseissa	Yhden yrityksen 4 projektia verkostoinen	Aktiviteetti	Reaaliaikainen	Tietoa kerättiin viiden vuoden ajan haastatteluilla ja seuraamalla	Malli konfliktien ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen
Persson, Lundberg & Andresen (2011)	Kilpailusuhteiden vaikutus verkoston kehittymiseen	Kahden verkoston kehitysvaiheet	Kertomus	Reaaliaikainen	Havainnointi ja keskustelut	

Analysoitavat artikkelit valittiin vuosien 2010–2013 aikavälin sisällä, joten tutkimukset ovat suhteellisen tuoreita ja liittyvät tämän päivän ajankohtaisiin prosesseihin, kuten verkosto- ja innovaatioprosesseihin. Suurin osa prosesseista oli tutkittu takautuvasti prosessin päätyttyä, ja tieto on näistä kerätty pääsääntöisesti haastattelemalla yritysten johtoporrasta sekä spesialisteja. Useimmissa tutkimuksissa oli myös selkeä lopputulos. Seuraavaksi analyysi käydään läpi tarkemmin yksi arviointikriteeri kerrallaan.

5.1 Tutkittava prosessi

Valitut artikkelit käsitelivät useimmiten yrityksen verkostoja sekä niiden kehitystä. Verkostoilla kuvattiin yrityksen sisäisiä sekä ulkoisia sosiaalisia yhteyksiä. Esimerkiksi Lorentz ja Ghauri (2010) käsittelevät artikkelissaan toimitusketjuverkostoa ja Baraldi, Gregori ja Perna (2011) käsittelevät innovaatioprosessissa yhteistyötä tekevien yritysten verkostoa. Useassa artikkelissa myös tuotiin esille yksilöiden välisten vuorovaikutussuhteiden merkitys liiketoimintaprosesseissa, vaikka ne eivät olleet artikkelien päätutkimuskohteena. Verkostojen suuren merkityksen takia tutkijat ovat olleet kiinnostuneita siitä, miten yritysten väliset verkostot rakentuvat, ja miten ne kehittyvät ajan myötä. Vaikka verkostot nähtäisiinkin pääasiallisesti yritysten välisinä (Lorentz et al., 2010), niihin vaikuttavat kuitenkin yksilöiden toimet sekä yksilöiden väliset suhteet.

5.2 Analysoitava yksikkö

Kaikissa artikkeleissa tutkittiin yhtä tai muutamaa yritystä. Poikkeuksena Quintens ja Matthyssens (2010) artikkeli, jossa analysoitiin kahden vuoden aikana kirjoitettuja artikkeleita, jotka käsitelivät aikadimensioiden esiintymistä yritysten toiminnassa. Artikkeleiden läpikäymisen aikana havaittiin, että muutamat nostivat ajan merkityksen esille tutkimuksissaan. Tämä oli Quintensin ja Matthyssensin (2010) tutkimuksen tarkoitus. He halusivat tarkemmin analysoida kuinka monessa tutkimuksessa aikakäsitys oli otettu huomioon. Heidän mukaansa aikakäsityksen tutkimiselle sekä laajemmalle käyttönotolle tutkimuksissa olisi tarvetta, vaikka aikadimensioita ei pidetä tutkimuksen keskeisimpänä tekijänä. (Baraldi et al., 2011, s. 838–852, Harrison ja Kjellberg, 2010, s. 784–792)

Kuten kappaleen alussa mainittiin, tutkimuksissa kohteena oli useimmiten yritys. Artikkeleista ei suoraan tullut ilmi syytä siihen, miksi tutkijat keskittyvät vain muutamaankin yritykseen kerrallaan. Tutkimukset ovat kuitenkin useimmiten sen verran laajoja, ja niistä kerättävän tiedon määrä on hyvin suuri, joten useamman yrityksen analysointi samanaikaisesti tekisi tutkimuksesta hyvin raskasrakenteisen sekä monimutkaisen. Yksi syy rajattuun otantaan voi olla myös se, että tutkittavat prosessit ovat olleet joko yritys- (asiakkaita segmentoitaessa; Harrison ja Kjellberg 2010) tai yritysryhmäkohtaisia (Ramos, Roseira, Brito, Henneberg ja Naude 2013).

5.3 Analysointimenetelmä

Tyypillisimmät analysointimenetelmät tarkastelluissa artikkeleissa olivat kertomus, aktiviteetti ja kirjallisuuskatsaus. Kertomuksessa tapahtumia analysoidaan kronologisessa järjestyksessä ja etsitään tapahtumien syy-seuraussuhteita. Kertomukset koostuvat työntekijöiden omista näkökulmista tutkittavasta tapahtumasta. Tätä menetelmää hyödyntävät artikkeleissaan muun muassa Aaboen, Dubois ja Lind (2013), Mäläskä, Saraniemi ja Tähtinen (2011), sekä Macdonald, Wilson, Martinez ja Toosi (2011). Kaikissa kolmessa artikkelissa haastattelujen pohjalta on luotu kertomus, jota tutkimalla prosessia on helpompi ymmärtää. Haastattelujen kohteena oli prosessin avaintapahtumiin osallistuneita henkilöitä. Mäläskä et al. (2011) mukaan kertomukset ovat hyvä tapa tutkia prosesseja, koska haastatelluilla itsellään on mahdollisuus jälkeenpäin tarkastaa tapahtumien ja löydösten paikkaansa pitävyys ja korjata tutkijoiden ajatuksia tarvittaessa. Lisäksi kertomukset laittavat avaintapahtumat tiettyyn kontekstiin, mikä helpottaa ymmärtämistä (Mäläskä et al., 2011). Macdonald et al. (2011) mainitsevat takautuvan kerronnan heikkoudeksi haastateltujen tarinan mahdolliset muutokset ajan saatossa. Reaaliaikaisesti prosessin kanssa toteutetut haastattelut, kuten Aaboen et al. (2013) artikkelissa, ehkäisevät ongelmaa. Prosessit kuitenkin usein kestävät kauan, eikä niillä välttämättä ole selkeää alkua, joten reaaliaikainen tutkiminen voi olla haastavaa. Persson, Lundberg ja Andresen (2011) ovat toteuttaneet reaaliaikaisen tutkimuksensa luomalla itse kokeellisen tilanteen verkostojen rakentumisesta ja ovat näin saaneet aikaiseksi selvän alun tutkimukselleen. Näin on kuitenkin melko harvoin mahdollista toimia, kun tapaukset ovat lähempänä yleisempää spontaania liiketoimintaa. Haastattelujen

pohjalta luotua kertomusta voidaan täydentää erilaisella, muista lähteistä hankitulla tiedolla. Näin on toimittu esimerkiksi Aaboen et al. (2013) ja Ramos et al. (2013) tekemissä tutkimuksissa. Varmistamalla haastateltujen kertomusta muista lähteistä luodaan uskottavuutta kertomuksen todenmukaisuudelle.

Aktiviteettiperustaisessa tutkimuksessa keskitytään tutkimaan aluksi prosessin pienempiä osia, aktiviteettejä, joiden avulla muodostetaan kattavampi käsitys koko prosessista. Tätä menetelmää ovat hyödyntäneet tutkimuksessaan esimerkiksi Keränen ja Jalkala (2013) sekä Mele (2011). Jakamalla prosessi pienempiin aktiviteetteihin on mahdollista päästä pelkkää kerrontaa syvemmälle ja ymmärtää paremmin monimutkaisia prosesseja. Keränen ja Jalkala (2013) käsittelevät artikkelissaan asiakasarvon arviointia. Heidän mukaansa aktiviteettimenetelmä sopii tilanteessa hyvin, koska akateemista kirjallisuutta aiheesta on melko vähän, ja näin saadaan parempi ymmärrys prosessien sisällöstä. Mele (2011) tutkii artikkelissaan toimijoiden välisten konfliktien vaikutusta verkostojen kehitykseen. Konfliktit ja niiden seuraukset mielletään artikkelissa aktiviteeteiksi, jotka vaikuttavat suuresti koko prosessin kulkuun ja lopputulokseen.

Kirjallisuuskatsauksessa tutkimuksen taustatietona on käytetty tietyn aihealueen artikkeleita tai muuta aikaisemmin julkaistua materiaalia tekemättä itse varsinaisesti haastatteluja tai vastaavia alan yrityksissä. Håkanssonin ja Waluszewskin (2013) sekä Quintensin ja Matthyssensin (2010) artikkelit olivat ainoat tähän työhön valitut puhtaat kirjallisuuskatsaukset. Esimerkiksi Håkansson ja Waluszewski (2013) ovat käyttäneet lähteenään useita aiheesta tehtyjä tohtorin tutkielmia. Monessa artikkelissa on lyhyt kirjallisuuskatsaus tukemassa artikkelin tutkimusta tai sisältöä. Muun muassa Mäläskä et al. (2011) käyttävät kirjallisuuskatsausta osana artikkeliaan ja lähtökohtana omalle tutkimukselleen.

5.4 Aikakäsitys

Taustatiedon etsimisen yhteydessä tuli jo ilmi, että prosesseja analysoidaan pääsääntöisesti takautuvasti. Suurimmassa osassa analysoituja artikkeleita tämä piti paikkaansa. Poikkeuksen tähän tekivät muun muassa Baraldi et al. (2011), Salonen (2011) sekä Hoholm ja Araujo

(2011) tekemät tutkimukset. Heidän tutkimuksensa oli tehty joko kokonaan, tai osittain reaaliaikaisesti. Hoholmin ja Araujon (2011) tutkimus käsitteli innovaatioprosessia. Tutkijat olivat seuranneet prosessin kulkua ja tekivät siitä havaintoja jatkuvasti. Nämä havainnot muuttivat tutkimuksen suuntaa, tehden tutkimusprosessin ennustamisen ja suunnittelun mahdottomaksi. Hoholm ja Araujo (2011) toivat tekstissään esille reaaliaikaisen tutkimuksen haasteellisuuden. Menetelmä tuo uusia näkökulmia jatkuvasti esille, mutta prosessin edetessä tutkimus voi levitä liian laajaksi, eikä tutkimusta voi etukäteen rajata selkeästi. Mielenkiintoisena huomiona havaittiin Aaboen, Luboisen ja Lindin (2013) tekemä tutkimus, joka keskittyi tarkastelemaan menneen lisäksi myös tulevaisuutta ja nykytilannetta. Tulevaisuuden tarkastelulla tarkoitetaan tässä haastatellun henkilön visiota tulevaisuudesta ja sen huomiointia kerronnan luomisessa. Aaboen et al. (2013) toteuttivat saman henkilön haastattelun ensin vuonna 2009 ja uudelleen vuonna 2012. Ensimmäisessä haastattelussa ilmenneet tulevaisuudenvisiot vaikuttivat lopullisen kertomuksen luontiin ja rakenteeseen.

5.5 Aineisto

Analysoitujen artikkeleiden yhteisenä tekijänä voidaan pitää erityisesti tiedonkeräämismenetelmää. Jokaiseen tutkimukseen tieto oli kerätty haastatteluilla, kyselyillä tai havainnoinnilla. Useimmissa tutkimuksissa myös yhdisteltiin edellä mainittuja tekniikoita. Tukevana materiaalina käytettiin esimerkiksi julkisia lähteitä ja julkaisuja. Joissain tapauksissa oli käytetty myös yrityksen sisäisiä dokumentteja.

Haastattelut tehtiin joko kasvotusten tai puhelimen välityksellä. Haastatteluihin osallistuivat yrityksen johto, asiantuntijat sekä specialistit. Näin ollen tutkijat saivat tarkkoja sekä yksityiskohtaisia tietoja tutkittavasta prosessista. Yrityksen johto osaa vastata kysymyksiin miksi prosessi on aloitettu ja mikä on prosessin toivottu lopputulos ja asiantuntijat pystyvät vastaamaan prosessin rakenteeseen sekä fyysisiin ominaisuuksiin liittyviin kysymyksiin. (Keramati et al., 2010). Haastatteluilla saavutetun tiedon laatua arvioitaessa, on otettava huomioon mihin organisaatioon haastateltava kuuluu. Esimerkiksi Keräsen ja Jalkalan (2013) artikkelissa on huomioitu rajoituksena, että kaikki haastateltavat olivat toimittajaorganisaatiosta. Näin ollen asiakkaan näkemys, joka voi tietyissä tilanteissa olla hyvinkin erilainen, jäi puuttumaan artikkelista. Joskus voi olla vaikeaa saada samaan

tutkimukseen haastattelu asiakkaalta ja toimittajalta. Näin ovat kuitenkin toimineet esimerkiksi Macdonald et al. (2011). Artikkelissa on tutkittu teollisuusyrityksen huoltokonseptin muutosta, ja haastateltu ensimmäistä uutta asiakasta.

Keramati, Mehrabi ja Mojir (2010) keräsivät tietoa tutkittavasta prosessista lähettämällä yrityksen henkilökunnalle kyselyn, jossa he tiedustelivat yritysten suhtautumista asiakassuhteiden kehittämiseen. Keramati et al. (2010) mainitsivat erikseen artikkelissaan kuinka tärkeää valittujen osallistujien vastaaminen heidän kyselyynsä oli. He pyrkivät kasvattamaan vastausprosenttiaan antamalla vastaajille mahdollisuuden palauttaa kysely henkilökohtaisen tapaamisen yhteydessä. Keramati et al. (2010) mukaan tämä menettelytapa kasvatti saatujen vastausten määrä, sen sijaan että he olisivat pelkästään tyytyneet sähköisesti lähetettyjen vastausten määrään.

Persson, Lundberg ja Andresen (2011) ovat keränneet aineistonsa lähes yksinomaan seuraamalla itse rakentamaansa tilannetta. Seuraamalla saadaan hyvin tarkkaa tietoa asioiden todellisesta laidasta ja esimerkiksi henkilöiden välisistä vuorovaikutuksista ja ilmapiiristä. Persson et al. (2011) mukaan suurin ongelma on tutkijan mahdollinen vaikutus lopputulokseen. Tällöin tutkimus ei ole validi kuvaus prosessista. Muita mahdollisia ongelmia ovat muun muassa samanaikaiset tapahtumat eri paikoissa ja prosessien sijoittuminen hyvin pitkälle aikavälille.

5.6 Tulos

Vuoden 2013 artikkeleiden tutkimuksissa tuli selkeimmin esille jokin fyysinen lopputulos. Esimerkiksi Aaboen et al. (2013), Ramos et al. (2013), Håkansson ja Waluszewski (2013) sekä Keränen ja Jalkala (2013) tutkimusten lopputuloksena oli joko viitekehys tai malli, joita pystyy hyödyntämään tulevaisuuden tutkimuksissa. Muissa analysoiduissa artikkeleissa tutkijoiden saama lopputulos oli vastaukset heidän asettamiinsa tutkimuskysymyksiin. Baraldi et al. (2011) tutkimuksessa lopputuloksena havaittiin kuinka alkuperäinen yhteistyökumppaneiden sekä toimittajien verkosto voi innovaatioprosessin edetessä muuttua, kun toimittajien toimintatavat sekä arvot tulevat tutuiksi ja tavoitteen selkiytyessä.

Tutkimuksen kohteena olleen rakennusprojektin vastuuyritys vaihtoi joidenkin komponenttien toimittajaa, koska alkuperäinen toimittaja ei pystynyt vastaamaan vaadittuihin kriteereihin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitetään ratkaisut asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja kootaan yhteen artikkeleita analysoimalla saavutetut tulokset. Lisäksi tuodaan esille prosessien tutkimiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia, sekä miten haasteisiin voidaan reagoida ja miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää. Lopuksi tuodaan esille tämän työn rajoituksia joilla saattaa olla vaikutusta lopullisiin tuloksiin. Työstä tulisi olla hyötyä prosessien tutkimuksesta kiinnostuneille henkilöille ja tulevien tutkimusten tekijöille.

6.1 Prosessien tutkiminen

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen "Millä eri tavoilla prosesseja tutkitaan?" on useampia vastauksia. Tässä työssä käsiteltiin tarkemmin kaksi tutkimustapaa, tapahtumiin ja kertomuksiin perustuva verkostoprosessin analysointimenetelmä sekä strateginen prosessitutkimus. Toiseen tutkimuskysymykseen "Miten prosesseja on tutkittu viime aikoina, ja mitä tuloksia prosessien tutkimisestä on saatu?" löydettiin vastaus työn analyysivaiheessa. Edellä mainittu tapahtumiin ja kertomuksiin perustuva analysointimenetelmä oli yleisin tutkimusmenetelmä, muita analyysivaiheessa esille tulleita tutkimusmenetelmiä olivat aktiviteettiperustainen tutkimus sekä kirjallisuuskatsaus. Prosessien tutkimisen tuloksena tutkijat ovat saaneet luotua viitekehyksiä tai malleja, joiden avulla havainnollistetaan jotakin tiettyä liiketoiminnan ilmiötä. Esimerkiksi Melen (2011) tutkimuksen tuloksena oli saatu konfliktien ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen kehitetty malli. Muissa analysoiduissa artikkeleissa tutkijat saivat vastaukset asettamiinsa tutkimuskysymyksiin. Näitä tuloksia voidaan soveltaa tulevaisuudessa muissa yrityksissä niiden prosesseissaan sekä kirjallisuudessa.

Tutkimuksessa havaittiin, että prosessien tutkimiseen tietoa kerätään pääsääntöisesti haastatteluilla sekä kyselyillä, minkä lisäksi tutkijat hyödyntävät yrityksen julkisia dokumentteja. Nämä tiedonkeruumenetelmät korostuvat erityisesti tapahtumiin ja kertomuksiin perustuvassa analysointimenetelmässä. Tutkimuksen aikana havaittiin, että menetelmä keskittyy yksipuolisesti tarkastelemaan yhden yrityksen työntekijöiden näkemyksiä (Baraldi et al., 2011), eikä ota huomioon prosessin muiden sidosryhmien

työntekijöitä. Artikkeleissa ei selkeästi ilmoitettu minkä yrityksen edustajia oli haastateltu tiedon keruu vaiheessa, tai kuinka suuri osa kyselyihin vastanneista oli esimerkiksi toimittajia tai yhteistyökumppaneiden edustajia. Menetelmää tulisikin kehittää siten, että tietoa kerätään laajemmin prosessiin osallistuneista yrityksistä, jolloin välttyttäisiin yksipuolisen tiedon analysoimiselta. Yhden yrityksen edustajia haastatteleamalla tutkija ei voi vaikuttaa saadun tiedon luotettavuuteen. Hän ei tule havaitsemaan prosessin epäkohtia, koska ne nähdään yrityksessä negatiivisena vaikutuksena sen toimintaan.

Aktiviteettiperustaista tutkimustapaa ei ollut käytetty monessakaan analysoidussa artikkelissa. Analyysivaiheessa huomattiin, että tämä tutkimustapa keskittyy erityisesti tarkastelemaan yrityksen toimintaa sekä sen eri aktiviteetteja, mutta tietoa kerätään myös yrityksen julkisia dokumentteja tarkastelemalla tai tekemällä haastatteluita. Menetelmä ei kuitenkaan ota huomioon tutkimusvaiheessa mitkä prosessin tapahtumat ovat merkittäviä ja mitkä eivät. Tämän vuoksi tutkijat voivat käyttää resurssiaan merkityksettömien tapahtumien tarkasteluun, jolloin prosessin kannalta jokin merkittävä tapahtuma jää täysin huomiotta. Tämän epäkohdan tutkijat voivat selvittää tutkimalla prosessia takautuvasti, kuten Lorenz ja Ghauri (2010) sekä Keränen ja Jalkala (2013) ovat tehneet. Kirjallisuudessa esiintyneen teorian mukaan prosesseja tulisi tutkia ruorimenetelmällä, eli tarkastella prosessia sekä reaaliajassa, että takautuvasti sekä tarkastella mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että useimmat tutkijat olivat tarkastelleet prosesseja takautuvasti. Ainoastaan Aaboen et al. (2013) tutkimus hyödynsi ruorimenetelmää prosessia tutkittaessa. Halinen et al. (2013) mukaan prosesseja tulisi kuitenkin tarkastella ainoastaan reaaliajassa. Tällöin prosessista saadaan laajemmin ajankohtaista tietoa sekä tutkijoiden on mahdollista havainnoida työntekijöiden reaktioita yllättäviin tapahtumiin. Aktiviteettiperustainen tutkimustapa on kuitenkin hyödyllinen, koska se tarkastelee prosessin avainaktiviteetteja sekä niiden kronologista järjestäytymistä.

Muutamissa analysoiduissa artikkeleissa oli käytetty kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä (Quintens ja Matthyssens, 2010; Håkansson ja Waluszweski, 2013). Menetelmä ei kuitenkaan anna prosesseista tarpeeksi kattavaa kuvaa, koska menetelmässä käytetään suhteellisen suppeaa tutkimusaineistoa, eikä tutkittaviin yrityksiin olla yhteyksissä. Menetelmän avulla on kuitenkin mahdollisuus luoda yleistyksiä jostakin prosessiin liittyvästä

aiheesta (Quintens ja Matthyssens, 2010), josta voi tulevissa tutkimuksissa olla hyötyä. Prosessien tutkimista varten menetelmää olisi kuitenkin hyvä kehittää siten, että analyysivaiheeseen tarkastellaan useita tutkittavan aiheen artikkeleita tutkimalla useampia eri julkaisuja.

Analysoiduissa artikkeleissa käytetyt prosessien tutkimusmenetelmät antoivat tätä työtä varten tarpeeksi tietoa prosessien tutkimisesta. Prosessien tutkimiseen sekä niiden kulkuun edellä mainitut menetelmät tuovat erilaisia näkökulmia. Useimmiten prosessien tutkimisen tarkoituksena on selvittää miten yritys on onnistunut suorittamaan jonkin sen prosesseistaan tai miten yrityksen yhteistyöverkosto on kehittynyt prosessin edetessä. Tutkimuksissa selvinneitä tuloksia hyväksikäyttämällä yritys voi tulevaisuudessa parantaa sekä muokata omaa toimintaansa tehokkaammaksi. Myös muut yritykset voivat hyödyntää tutkimusten tuloksia omissa prosesseissaan. Tulevaisuudessa voisi selvittää, tulevatko analysoiduissa artikkeleissa tutkitut yritykset hyödyntämään tutkimustuloksia omassa toiminnassaan. Tämän tutkijat voisivat toteuttaa siten, että he tekevät jatkotutkimuksen muutaman vuoden kuluttua samaiseen yritykseen tarkastellen sen toimintaa. Tällä tavalla saadaan selville onko yritys pystynyt hyödyntämään tutkimuksessa esille tulleita seikkoja omassa toiminnassaan ja onko se mahdollisesti muuttanut omaa toimintaansa saavuttaakseen parempia tuloksia.

6.2 Haasteet ja mahdollisuudet

Prosessien tutkimiseen on teollisen markkinoinnin alan julkaisuissa alettu kiinnittämään viimeaikoina yhä enemmän huomiota. Kuten edellä todettiin, prosesseja tutkitaan useilla eri tavoilla, ja johtuen prosessien monimutkaisesta luonteesta yhtä oikeaa ei voi aina valita. Jokaiseen tutkimusmenetelmään liittyy haasteita ja mahdollisuuksia, joten vastauksia kolmanteen tutkimuskysymykseen ”mitä haasteita ja mahdollisuuksia prosessien tutkimiseen liittyy?” on useita. Perustuen tässä työssä käytettyyn kirjallisuuteen ja analysoituihin artikkeleihin, prosessien tutkimisen tärkeimmät mahdollisuudet liittyvät monimutkaisten prosessien parempaan ymmärtämiseen. Paremman ja tarkemman ymmärtämisen avulla on luotu uusia viitekehyksiä ja toimintamalleja, joista on hyötyä tulevissa prosesseissa. Prosessien tutkimisen suurimmat haasteet liittyvät tutkittavien prosessien usein hyvin monimutkaiseen luonteeseen. Työssä analysoiduissa artikkeleista monimutkaisuutta lisääviä

tekijöitä olivat prosessien erittäin pitkät aikavälit ja prosessiin osallistuneiden toimijoiden suuri lukumäärä. Parhaita lopputuloksia löytyi artikkeleista joissa oli yhdistelty useita menetelmiä. Yhdistelemällä pystyttiin vastaamaan eri menetelmien haasteisiin varmistamalla tulokset toisella menetelmällä.

Käytännön haasteita ja mahdollisuuksia prosessien tutkimisessa liittyy valitusta menetelmästä riippuen muun muassa aikakäsitykseen, sekä aineiston ja analysoitavan yksikön valintaan. Työn teoriaosuudessa tuotiin esille kuinka Halinen et al. (2013) esittävät että prosesseja pitäisi tutkia vain reaaliajassa. Kuitenkin suurin osa työssä analysoiduista artikkeleista on toteuttanut prosessitutkimuksen takautuvasti. Reaaliaikainen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden nähdä prosessin kehitys läheltä ja todellisena. Seuraamalla prosessia alusta loppuun asti tutkijalle kehittyy kattava kuva todellisista tapahtumista. Prosessiin osallistuvat henkilöt myös muistavat ja osaavat kertoa tapahtumista tarkemmin reaaliajassa haastateltuina. Näin on mahdollista luoda luotettavampi tutkimus, kunhan ottaa huomioon menetelmän ja yhteen toimialaan keskittymisen tuomat haasteet.

Reaaliaikaiseen tutkimukseen keskittyneistä työssä analysoiduista artikkeleista nousi esiin muutamia käytännön haasteita, jotka saattavat merkittävästi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Aika on ensimmäinen suuri haaste. Reaaliaikainen prosessien tutkimus vaatii tutkijalta usein erittäin pitkäkestoista sitoutumista, sillä prosessit sijoittuvat artikkeleiden perusteella jopa useiden vuosien ajanjaksolle. Toinen haaste liittyy objektiivisuuteen ja tiedon valintaan. Reaaliajassa on välillä haasteellista tunnistaa prosessin tärkeitä tekijöitä ja vaikuttavia henkilöitä, joiden rooli aluksi vaikuttaa pieneltä, mutta on lopulta merkittävä lopputuloksen kannalta. Tutkija oli jokaisessa reaaliaikaisesti toteutetussa tutkimuksessa itse jollakin tasolla osana prosessia. Tällöin on haasteellista olla vaikuttamatta prosessin lopputulokseen ja sitä kautta tutkimuksen tuloksiin. Kolmantena reaaliaikaisen tutkimuksen haasteena esiin nousi dokumentointi. Riittävän tarkka dokumentointi koko tutkimuksen ajalta on välttämätöntä tutkimuksen uskottavuuden ja toistettavuuden kannalta.

Takautuvasti toteutetulla prosessien tutkimuksella on mahdollista saada reaaliaikaista tutkimusta kattavampi kuva prosessin kulusta. Erityisesti monimutkaisista verkostoprosesseista, joita analysoiduissa artikkeleissa oli useita, on mahdollista luoda kattava

kuva ainoastaan takautuvasti, sillä tapahtumilla ei yleensä ole selkeää alkua tai loppua ja kaikkia pieniä prosessin kulkuun vaikuttaneita tekijöitä ei ole mahdollista havaita reaaliajassa. Monissa analysoiduissa artikkeleissa takautuvia kerronnallisia haastatteluita tuettiin toisen henkilön haastattelulla samasta aiheesta, ja erilaisilla ulkoisilla sekä sisäisillä kirjallisilla lähteillä. Useiden lähteiden käytöllä mahdollistettiin tiedon varmistaminen ja parannettiin näin tutkimuksen luotettavuutta. Analysoiduissa artikkeleissa oli takautuvasti pystytty tutkimaan useaa toimialaa samankaltaisella tutkimuksella reaaliaikaista tehokkaammin. Tällä oli mahdollista varmistaa tulosten paikkansa pitävyys useassa kontekstissa.

Haasteellista takautuvasti toteutetuissa tutkimuksissa oli haastatteluilla kerätyn aineiston subjektiivisuus. Toimijoiden muistiin pohjautuva tieto usein ylikorosti hyvin sujuneita prosessin vaiheita, ja unohti heikompia vaiheita. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi hyvä saada mielipide usealta prosessiin osallistuneelta taholta. Käytännössä kuitenkin esimerkiksi toimittajan ja asiakkaan saaminen osallistumaan samaan tutkimukseen osoittautui haasteelliseksi. Osassa artikkeleissa todettiin, että tutkimuksen kannalta tarpeeksi tarkasti prosessiin keskittyviä julkisia lähteitä oli vaikeaa löytää. Sisäisiä lähteitä taas ei välttämättä ollut aina mahdollista käyttää esimerkiksi salassapitosyistä. Haasteellista oli välillä myös löytää haastatettava henkilö, joka oli saattanut tutkimusta tehdessä esimerkiksi ehtiä vaihtaa organisaatiota.

Analysoitavan yksikön ja aineiston valinta ovat tutkimuksen rajaamiseen liittyviä kysymyksiä. Haasteellisinta on valita parhaiten tutkimukseen sopiva aineisto, ja saada mukaan sopiva määrä yksiköitä. Erityisesti analysoiduista artikkeleista nousi esille tilanteita joissa oli analysoitavana yksikkönä vain yhtä yritystä, jolloin on haasteellista saada yleispätevää prosesseja kattavasti kuvaavaa lopputulosta. Verkostoprosessien tilanteessa haasteena oli usein aineiston valtava määrä ja olennaisen tiedon löytäminen. Tarkalla ja hyvällä rajauksella on mahdollista vaikuttaa parantavasti tutkimuksen laatuun. Tämän kaltainen suunnittelu myös helpottaa tutkijoiden työtä.

6.3 Rajoitukset

Tämän työn rajoituksena voidaan pitää keskittymistä yhteen teollisen markkinoinnin alan lehteen. Valittu lehti, *Industrial Marketing Management*, on alansa johtavia lehtiä, mutta monipuolisempaa tietoa tutkimukseen olisi saatu tarkastelemalla useampia lehtiä. Valittu tutkimusaikaväli 2010–2013 on suppea, joten prosessien tutkimuksesta ei saatu kattavasti tietoa. Kerätty tieto on ajankohtaista, mutta laajemmalla aikavälillä olisi voitu tarkastella myös miten prosessien tutkiminen on muuttunut, tai onko aiemmissä tutkimuksissa saatuja tuloksia käytetty hyödyksi myöhemmissä tutkimuksissa.

7 YHTEENVETO

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää mitä prosessien tutkimisella tarkoitetaan ja millaisissa tilanteissa sitä käytetään. Työn päätutkimuskysymyksenä oli ”Millä eri tavoilla prosesseja tutkitaan?”. Päätutkimuskysymystä tarkennettiin kahdella alatutkimuskysymyksellä; ”millaisia haasteita ja mahdollisuuksia prosessien tutkimiseen liittyy?” ja ”miten prosesseja on tutkittu viimeaikoina, ja mitä tuloksia prosessien tutkimisesta on saatu?”. Jälkimmäisen alakysymykseen vastaamiseksi tehtiin rajaus *Industrial Marketing Management* lehteen vuosille 2010 – 2013. Lehti on alan johtava julkaisu, ja siinä on käsitelty prosessien tutkimusta kattavasti. Lisäksi tehty rajaus on hyvin linjassa kandidaatintyöltä vaaditun laajuuden kanssa. Edellä mainituilla rajauksilla päädyttiin lopulta analysoimaan 15 lehdestä löytynyttä prosessitutkimusta.

Työn analyysivaiheessa keskityttiin tarkastelemaan prosesseja tutkineita artikkeleita. Viimeisten neljän vuoden aikana 15 artikkelissa prosessien tutkiminen oli päätutkimusaiheena, joten niitä käytettiin tämän työn analyysivaiheessa, jonka tarkoituksena oli tarkemmin selvittää miten prosesseja on viime aikoina tutkittu. Nämä artikkelit kuvasivat teollisen alan prosesseja monipuolisesti, muun muassa innovaatio-, asiakassegmentointi- sekä yhteistyöverkoston kehittämisprosesseja.

Analysoitujen artikkelien perusteella voidaan sanoa, että prosessin tutkiminen on pitkä ja monivaiheinen projekti. Näiden syiden vuoksi prosesseja on tutkittu takautuvasti, jolloin tutkijalla prosessin kesto on tiedossa. Viimeisten tutkimusten mukaan prosesseja tulisi kuitenkin tutkia reaaliajassa, jotta prosessista saatava tieto olisi validimpaa. Tällöin tutkijan on mahdollista itse tarkastella prosessin tapahtumien kulkua sekä seurata yksilöiden reaktioita muun muassa yllättäviin muutoksiin, mikä ei takautuvassa tutkimustavassa tulisi ilmi.

Prosessien merkitys yritysten liiketoiminnassa on kasvanut. Tutkimuksessa havaittiinkin, että prosessien tutkimisen merkitys tulee kasvamassa, jotta yritykset voisivat käyttää tutkimusten tuloksia toimintansa muokkaamiseen sekä tehostamiseen.

8 LÄHTEET

Aaboen, L., Dubois, A. ja Lind, F. 2013. Strategizing as networking for new ventures. *Industrial Marketing Management*, 42 (7), s. 1033–1041.

Baraldi, E., Gregori, G. L. ja Perna, A. 2011. Network evolution and the embedding of complex technical solutions: The case of the Leaf House network. *Industrial Marketing Management*, 40 (6), s. 838–852.

Bizzi, L. ja Langley, A. 2012. Studying processes in and around networks. *Industrial Marketing Management*, 41 (2), s. 224–234.

Bronzo, M., De Resende, P. T. V., De Oliveira, M. P. V., McCormack, K. P., De Sousa, P. R. ja Ferreira, R. L. 2013. Improving performance aligning business analytics with process orientation. *International Journal of Information Management*, 33 (2), s. 300–307.

Chakravarthy, B. S. ja Doz, Y. 1992. Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic management journal*, 13 (S1), s. 5–14.

Gupta, S., Polonsky, M., Woodside, A. ja Webster, C. M. 2010. The impact of external forces on cartel network dynamics: Direct research in the diamond industry. *Industrial marketing management*, 39 (2), s. 202–210.

Halinen, A., Medlin, C. J. ja Törnroos, J. 2012. Time and process in business network research. *Industrial Marketing Management*, 41 (2), s. 215–223.

Halinen, A., Törnroos, J. ja Elo, M. 2013. Network process analysis: An event-based approach to study business network dynamics. *Industrial Marketing Management*, 42 (8), s. 1213–1222.

Han, H., Lee, J. ja Seo, Y. 2008. Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective. *Information & Management*, 45 (1), s. 31–42.

Harrison, D. ja Kjellberg, H. 2010. Segmenting a market in the making: Industrial market segmentation as construction. *Industrial Marketing Management*, 39 (5), s. 784–792.

Hoholm, T. ja Araujo, L. 2011. Studying innovation processes in real-time: The promises and challenges of ethnography. *Industrial Marketing Management*, 40 (6), s. 933–939.

Håkansson, H., Waluszewski, A. ja Ra. 2013. A never ending story—Interaction patterns and economic development. *Industrial Marketing Management*, 42 (3), s. 443–454.

Keramati, A., Mehrabi, H. ja Mojir, N. 2010. A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 39 (7), s. 1170–1185.

Keränen, J. ja Jalkala, A. 2013. Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 42 (8), s. 1307–1317.

Lorentz, H. ja Ghauri, P. N. 2010. Demand supply network opportunity development processes in emerging markets: Positioning for strategy realization in Russia. *Industrial Marketing Management*, 39 (2), s. 240–251.

Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V. and Toossi, A. 2011. Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40 (5), s. 671–682.

Makkonen, H., Arikka-Stenroos, L. and Olkkonen, R. 2012. Narrative approach in business network process research - Implications and methodology. *Industrial Marketing Management*, 41 (2), s. 287–299.

Mele, C. 2011. Conflicts and value co-creation in project networks. *Industrial Marketing Management*, 40 (8), s. 1377–1385.

Mäläskä, M., Saraniemi, S. ja Tähtinen, J. 2011. Network actors' participation in B2B SME branding. *Industrial Marketing Management*, 40 (7), s. 1144–1152.

Persson, S. G., Lundberg, H. and Andresen, E. 2011. Interpartner legitimacy in regional strategic networks. *Industrial Marketing Management*, 40 (6), s. 1024–1031.

Quintens, L. ja Matthyssens, P. 2010. Involving the process dimensions of time in case-based research. *Industrial Marketing Management*, 39 (1), s. 91–99.

Ramos, C., Roseira, C., Brito, C., Henneberg, S. C. ja Naudé, P. 2013. Business service networks and their process of emergence: The case of the Health Cluster Portugal. *Industrial Marketing Management*, 42 (6), s. 950–968.

Salminen, A. 2011. *Mikä kirjallisuuskatsaus?.* Vaasa: Vaasan yliopisto.

Škrinjar, R. ja Trkman, P. 2013. Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. *International Journal of Information Management*, 33 (1), s. 48–60

Tang, J., Pee, L. ja Iijima, J. 2013. Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. *Information & Management*, 50 (8), s. 650–660

Vergidis, K., Turner, C. J. and Tiwari, A. 2008. Business process perspectives: Theoretical developments vs. real-world practice. *International Journal of Production Economics*, 114 (1), s. 91–104.