

Vilma Heikkilä (Y26025248)

Strategian rakentuminen sesonkiravintolan arjen työssä

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Strategian rakentuminen sesonkiravintolan arjen työssä

Tekijä: Vilma Heikkilä

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ x Sivulaudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä: 57

Vuosi: 2024

Tiivistelmä:

Pro gradu –tutkimukseni tavoitteena on löytää arjen tekoja ja toimia, joista pienen ravintolayrityksen strategia muodostuu. Tarkastelen erityisesti sitä, miten hyvä asiakaspalvelu, joka on strategian kulmakiviä tässä liiketoiminnassa, rakentuu arjen teoista. Tutkimukseni sijoittuu strategiatutkimuksen alalle ja erityisesti se kiinnittyy strategia käytäntönä – tutkimussuuntaukseen. Case –yrityksenä toimii sesonkiravintola eteläsuomalaisessa kaupungissa, joka on kesäisin vilkas turistikohde. Aineiston keräsin yrityksen kuudelta eri rooleissa olevilta työntekijöiltä puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Kaikki haastateltavat olivat haastatteluiden tekohetkellä töissä case –yrityksessä.

Esittelen viisi eri teemaa arjen toimista, joista strategia yrityksessä muodostuu: hyvää kommunikointia kollegoiden kanssa, kaikki ponnistelevat yhdessä, luottamus syntyy teoissa, ammattilaiset reagoivat onnistuneesti ja ongelmanratkaisua kiireessä. Aineistoa analysoidessa huomasin näiden rakentavan asiakaspalvelua ja siten organisaation strategiaa. Haastattelut analysoin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tavoitteenani oli tarkastella arjen tekoja, joskus jopa huomaamattomia ja tiedostamattomiakin toimia, joiden voidaan nähdä muodostavan strategiaa. Analyysin perusteella voidaan todeta strategian rakentuvan tutkimuksen case – yrityksessä arjen teoissa. Tutkimuksessa on otettu huomioon myös suunnitellun strategian piirteitä, joiden avulla yrityksen tavoite, asiakaskunta sekä tarjoama tulevat esille.

Tutkimuksessa väitetään, että strategia voi muodostua arjen tekojen ja toimien kautta. Pienyrityksissä strategiaa ei välttämättä suunnitella ja toteuteta järjestelmällisesti, vaan onnistuneet toimet ja toimintatavat otetaan käyttöön, ja epäonnistumisista opitaan ja kehitetään toimivampia ratkaisuja. Haastateltavien työntekijöiden kertomana tulee loistavasti esille se, miten johdolta tuleva tulevan strategian ollessa epäselvä, strategia alkaa muodostua arjen teoissa. Strategian epäselvyyden työntekijät kokivat välillä uuvuttavana ja rankkana, mutta he kokivat selviävänsä omien taitojensa ansiosta.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	4
2.0 STRATEGIATYÖSTÄ	8
2.1 YLEISTÄ STRATEGIASTA JA SEN SYNNYSTÄ	8
2.2 STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ	14
2.3 PIENYRITYKSEN STRATEGIATYÖ	21
3.0 MENETELMÄ	25
3.1 TUTKIMUSTA TEKEMÄSSÄ	25
3.2 TAPAUSTUTKIMUS	26
3.3 AINEISTON HANKINTA	27
3.4 AINEISTON ANALYYSI	30
4.0 TULOKSET	34
4.1 SUUNNITELTU STRATEGIA	35
4.2 HYVÄÄ KOMMUNIKOINTIA ASIAKKAIDEN JA KOLLEGOIDEN KANSSA	39
4.3 KAIKKI PONNISTELEVAT YHDESSÄ	42
4.4 LUOTTAMUS SYNTYY TEOISSA	43
4.5 AMMATTILAISET REAGOIVAT ONNISTUNEESTI	44
4.6 ONGELMANRATKAISUA KIIREESSÄ	46
5.0 PÄÄTELMÄT	50

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää ravintola-alan case-yrityksestä arjen toimia, jotka muodostavat strategiaa. Teorian toimii strategia käytäntönä -näkökulma, jota on tutkittu pienyrityksissä vähän. Myös strategian muodostumista arjen tekemisissä on tarkasteltu vielä vähän. Tutkin näitä teemoja omassa työpaikassani sesonkiravintolassa Etelä-Suomessa haastattelemalla sen työntekijöitä sekä ottamalla huomioon omat havaintoni. Aineistosta pyrin löytämään toimia, jotka ovat osana strategian muodostumista.

Strategiatutkimus on viimeisten vuosikymmenien aikana kehittynyt paljon ja vaihtanut fokustaan suuremmista normatiivisista linjoista todelliseen organisaatiotoimintaan. Tutkimus on pitkään pysynyt yritysten ja markkinoiden makrotasolla, jolloin ihmisten toiminta on ollut vähäisessä huomiossa. Strategiatutkimuksen on väitetty myös kadottaneen näkemyksen ihmisestä. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007 s.13–16.) Strategia on määritelty usein suunnitelmana eli tarkoituksellisina ohjeiden joukkoina, jotka määrittelevät tulevaisuuden päätöksiä. Strategia on nähty selvänä, tietoisesti kehitettynä ja etukäteen tilanteeseen suunniteltuna. (Mintzberg, 1978, s.939.)

Perinteinen näkökulma strategiasta suunnitelmana on laiminlyönyt mikroprosessien, käytäntöjen ja toiminnan tarkastelun, joista uudemmassa tutkimuksessa ollaan entistä enemmän oltu kiinnostuneita. Prosessitutkijat synnyttivät tämän kiinnostuksenkohteen, ja SAP –tutkijat ovat myöhemmin laajentaneet tätä näkemystä. (Chia & MacKay, 2007, s.221.) Vaaran ja Whittingtonin (2012, s.20–22) mukaan strategia käytäntönä -tutkimussuunnan ottaessa tilaa yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa on havaittavissa ollut kaksi trendiä. Ensimmäisen trendin mukaan on syvennytty tutkimaan enemmän mikrotason eli organisaation sisäisiä toimintoja. Toisen trendin mukaan on keskitytty kuvaamaan organisaation makrotasoja eli tässä tapauksessa ympäristöä, kuten sidosryhmien roolia ja merkitystä strategian tekemisessä.

Jarzabkowskin, Kavaslin ja Krullin (2021) mukaan strategia käytäntönä -näkökulma tuo radikaalisti ilmi strategian rakentuvan useiden toimijoiden ja toimintojen toiminnoista ja vuorovaikutuksesta. Strategia nähdään tietystä asemassa olevana, sosiaalisesti tavoiteltava toimintana. Strategia käytäntönä -näkökulmassa talouden dominoiva vaikutus toimijuuteen ja

klassinen strateginen suunnittelu halutaan jättää menneisyyteen. Laineen (2009, s.187) mukaan SAP-tutkimuksen haasteena on ollut kuitenkin se, miten tutkimuksellisesti määritellään se toiminta, mikä on strategista. Yhtenä ratkaisuna on ollut keskittyminen suoraan niihin aktiviteetteihin, jotka tapahtuvat jo valmiiksi strategisina pidettyjen asioiden puitteissa. Täten tutkimus on edelleenkin hyvin pitkälti keskittynyt vain johdon toiminnan tarkasteluun (Laine, 2009, s.183) ja artikuloituun strategiaan (Jarzabkowski, Kavall & Krull, 2021).

Tutkimukseni tarkoituksena on tarkastella pienyrityksen henkilöstön arjen toimintoja, jotka muodostavat strategiaa. Arjen toiminta ja toiminnot voivat olla välillä hyvinkin huomaamattomia, eikä niitä tule ajateltua strategiana. Kuitenkin esimerkiksi arjessa huomattu tekemisen tehottomuus, joka korjataan tehokkaammalla toiminnalla, voi muodostaa yritykseen uusia toimintatapoja. Näin strategia voi muodostua pienistä puroista isommaksi joeksi; yrityksen strategiaksi.

Tutkimuskysymykseni on:

Miten strategia rakentuu pienyrityksen arjen teoissa?

Alakysymykset:

Mitkä teot rakentavat strategiaa?

Miten asiakaspalvelu rakentuu työntekijöiden arjen toiminnassa?

Tutkimuksen case -yritys on eteläsuomalainen sesonkiravintola eli se on auki vain kesäisin muutamia erikoistapahtumia lukuun ottamatta. Työntekijöitä siellä on kesäisin yhteensä noin 20. Tutkimusta edeltävänä talvena tapahtui yrityskauppa, ja yritys siirtyi yksityisomistajalta pienelle yritykselle. Tutkimuksen tekoaikaan noin puolet työntekijöistä olivat olleet kesätöissä yrityksessä aiemminkin ja loput olivat uusia työntekijöitä. Ravintolan päätuotteena on ruoka ja sen ympärille rakentuva elämys, mutta ravintolassa on myös yökerho sekä mahdollisuus järjestää erilaisia tapahtumia. Sesonki on lyhyt, noin kesäkuun puolesta välistä elokuun puoleenväliin, ja koko vuoden liiketoiminta tehdään tuona aikana.

Tutkimukseni kohdentuu pk-sektoriin, jossa strategian tekemistä on tutkittu vielä suhteellisen vähän. Suuri osa tutkimuksista on toteutettu isommissa yrityksissä, ja saadut tulokset eivät

välttämättä päde pienyrityksiin (mm. Degraavel, 2021; Ardley & Naikar, 2021). Omien havaintojeni mukaan paljon HoReCa-alan yrityksiä on viimeisten vuosien aikana siirtynyt suurempien yritysten alaisuuteen. Suuremmilla ketjuilla on takanaan valtava ”koneisto”, jonka avulla yksittäiset ravintolat pystyvät jatkamaan toimintaansa muun muassa huonompien kausien jälkeen. Yksityis- tai pienyritysomisteisella ravintolalla tällaista mahdollisuutta ei aina ole. Tämä tutkimus avaa keskustelua pienten ravintoloiden strategiasta arjen toiminnassa rakentuvana ilmiönä.

Tutkimuksen olen tehnyt puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Haasteltavana oli kuusi yrityksen työntekijää eri rooleista, eli mukana oli niin alaisia kuin esihenkilöitäkin. Haastattelin niin useita vuosia yrityksessä töissä olleita kuin uusiakin työntekijöitä. Myös oma läheisyyteni tutkimuskohteeseen on vaikuttanut tutkimukseen. Olen vuosia ollut töissä viereisessä ravintolassa, joten kohdeyritys oli ympäristönä sekä työntekijöiden kautta tuttu. Lisäksi tutkimuksen tekokesänä olin töissä kohdeyrityksessä tarjoilijana. Ravintola, sen toiminta ja henkilöstö olivat minulle tuttuja, ja se on vaikuttanut tutkimuksen tekemiseen. Tämän olen tietenkin huomionnut, ja pyrkinyt käyttämään kartuttamaani tietoa hyväkseni sekä tuomaan sen ilmi tutkimuksessa.

Tulokset olivat toisaalta hyvin ennalta-arvattavia ja toisaalta erittäin yllättäviä. Hypoteesini mukaan ammattitaito ja tiimihenki olivat tärkeitä seikkoja strategian rakentumisessa arjen toimintojen kautta. Aineistoa analysoidessa asiakaspalvelu selkeytyi yhdeksi tämän yrityksen tärkeimmistä strategisista kulmakivistä. Analyysin mukaan luottamus, kommunikointi ja ongelmanratkaisu muodostuivat omiksi, tärkeiksi teemoiksi asiakaspalvelun laadukkuudessa ammattitaidon ja tiimihengen lisäksi. Arjen toiminnot perustuivat todella vahvasti muun muassa kollegoiden kunnioitukseen, yhteen hiileen puhaltamiseen sekä luottamukseen.

Tutkimusta oli erittäin mielenkiintoista tehdä monestakin syystä. Strategia on ollut oma kiinnostuksen kohteeni koko opintojeni ajan, ja aihe olikin minulle varsin selvä prosessin alusta asti. Ravintola-ala on toiminut työpaikkanani jo lähes kymmenen vuoden ajan eri puolilla maailmaa, niin täysipäiväisesti kuin opintojenikin ohella. Näiden kahden yhdistäminen oli kiinnostavaa, ja odotinkin tutkimusta tehdessäni aina ”seuraavaa askelta” suurella mielenkiinnolla. Tutkimuksen tekeminen tutussa ympäristössä teki prosessista

luontevan, eikä sen tekemistä tarvinnut jännittää. Halusin luoda jotain, josta voi oikeasti olla hyötyä, ja toivon onnistuneeni siinä.

Tämä tutkimusraportti alkoi yllä olevalla tutkimuskysymyksen määrittelyllä sekä aiheen avaamisella. Tämän jälkeen luvussa kaksi kerron yleisesti strategiasta, sekä strategian ja sen eri teorioiden ja näkökulmien synnystä ja niiden käytöstä. Samassa luvussa jatkan strategia käytäntönä -näkökulman perusidealla. Luvun viimeisessä kappaleessa avaun strategiatyötä pienyrityksissä, erityisesti strategia käytäntönä -näkökulmasta. Kolmas luku sisältää tutkimuksen metodologiaa; alussa tutkimuksen tekemisestä, seuraavaksi tapaustutkimuksesta ja viimeisenä aineiston analyysistä. Luvussa neljä esittelen tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen päättää päätelmät, jotka löytyvät luvusta viisi.

2.0 Strategiatyöstä

2.1 Yleistä strategiasta ja sen synnystä

Whittingtonin mukaan (2001, s.2) strategia käsitteenä, toimintana ja tutkimuksena voidaan käytännössä ymmärtää hyvin monella eri tavalla. Hän esittää, että ei ole olemassa täysin yksimielistä ymmärrystä siitä, mitä on strategia. Käsitys strategian tekemisestä vaihtelee ontologisen ymmärryksen mukaan: rationaalinen eli järkiperäinen, pragmaattinen eli käytännöllinen tai relativistinen eli suhteellinen lähtökohta ymmärtää todellisuutta ja ihmisiä luonnollisesti vaikuttavat strategiaymmärrykseen monin tavoin. (Whittington, 2001, s.2.)

Liiketalouden alalle strategia käsitteenä on tullut sotilaallisesta diskurssista, ja johtamisen opiskelija voikin tunnistaa aloittaneensa opintonsa Sun Tsu –sodankäynnin taito –teoriaan tutustumisella. Sodassa strategiaa pidettiin ylimmän johdon tehtävänä, ja vasta strategiaproessi ja strategia käytäntönä -tutkimus ovat suunnannet huomiota myös keskijohtoon ja muihin toimijoihin kuten henkilöstöön. Yritysten kansainvälistyessä toisen maailmansodan jälkeen omistajuudesta erkautunut liikkeenjohto alkoi nimittää strategiaksi tärkeimpiä yritystoiminnan tavoitteita. Strategisen johtamisen koulukunnan juuret ulottuvat 60-luvun yhdysvaltalaiseen akateemiseen käytäntöön. (Pettigrew, Thomas & Whittington, 2002, s.3; Laine & Vaara 2011, s.33.)

Whittingtonin (2001, s.2–3) mukaan strategiaa voidaan hahmottaa neljän eri lähestymistavan kautta; klassisen, evolutionaarisen, prosessuaalisen ja järjestelmäpohjaisen. Klassisen ja evolutionaarisen lähtökohdan perusajatuksena on, että strategialla tähdätään ensisijaisesti voiton maksimoimiseen. Prosessuaalisessa ja järjestelmäpohjaisessa näkemyksessä strategialla voi olla monia tuloksia. Lopputuloksen ei tarvitse olla yksiselitteisesti voiton maksimointi. Strategian luomisen prosessit ovat evolutionäärisessä ja prosessuaalisessa näkemyksessä sattumanvaraisia ja sekoittuneita. Järjestelmäpohjaisessa ja klassisessa näkemyksessä strategia saattaa olla erilainen eri konteksteissa, kun se ymmärretään osana yhteiskunnan järjestelmiä. (Whittington, 2001, s.2–3.)

Klassinen strategiasuuntaus syntyi 1960-luvulla. Suuntauksen tunnettuna edustajia ovat muun muassa H.I. Ansoff ja M Porter. Prosessuaalinen suuntaus syntyi 1970-luvulla, ja tunnetuimpia tämän suuntauksen teoreetikkoja ovat muun muassa T. Pettigrew ja H. Minzberg. Evolutionäärinen suuntaus syntyi prosessuaalista seuraavalla vuosikymmenellä ja järjestelmäpohjainen taas 1990-luvulla. (Whittington, 2001, s.39.) Porteria ja Minzbergiä on pidetty 1970- ja 1980-lukujen yksinä tunnetuimpina teoreetikoina strategisen johtamisen kentällä. Prosessuaalisen teorian edustaja Minzberg haastoi Porterin ajatuksia, näkökulmia ja koulukuntaa inhimillistämällä strategiaprosessin. 2000-luvusta puhutaan tutkijoiden keskuudessa ”post-porterilaisena” aikakautena. Aikakausi kertoo strategian inhimillistamisestä klassisen koulukunnan laskelmoidun, vahvan otteen ja vaikutusvallan rinnalla strategisen johtamisen teoriakentällä. (Pettigrew, Thomas & Whittington, 2002, s.40–42.)

Klassinen strategianäkemyks on edelleen hyvin hallitseva ja vaikuttava, ja sitä pidetään niin sanotusti malliesimerkkinä strategiasta. Klassisessa näkemyksessä strategia ymmärretään rationaalisina prosessina, tarkkoina ja jokseenkin varmoina ylimmän johdon suunnitelmina, joiden avulla voidaan hallita sisäisiä ja ulkoisia tapahtumia. Klassisessa strategianäkemyksessä pitkäaikaiset suunnitelmat ovat elintärkeitä tulevaisuuden turvaamiselle, päätavoitteena on saavuttaa suunnitellut asiat. Evolutionaarisen näkemyksen mukaan markkinat ovat ennustamattomat, ja vain vahvimmat selviävät. Rationaalinen pitkän aikavälin suunnittelu on kannattamatonta, sillä on elettävä hetkessä ja reagoitava tilanteen vaatimalla tavalla, jotta voidaan iskeä kultasuoniin kiinni. Markkinat nähdään organisaatioon vaikuttavina tekijöinä, joiden takia organisaatioissa tehdään valintoja ja karsintaa. Johtajilla ei nähdä olevan suurta vaikutusta markkinoihin, vaan heidän tehtävänä on pitää huoli, että yritys sopii markkinoille ja vaatimuksiin. (Whittington, 2001, s.3–6; 11–40.)

Prosessuaalisessa näkökulmassa korostuvat prosessien ja inhimillisten toimintojen tärkeys. Näkemyksen mukaan pitkän aikavälin suunnittelu saatetaan nähdä mahdottomana, sillä muun muassa inhimilliset rajoitukset, puutteet ja erilaisuudet haastavat puhtaasti rationaalisen strategisen toiminnan – suunnitelmia unohdetaan ja niitä muutetaan tilanteiden mukaan. Strategia muodostuu käytännössä esimerkiksi oppimisprosessien ja työpaikan tiimin kautta. Tätä pidetään lähtökohtana käytäntö -näkökulmalle yhdessä järjestelmäpohjaisen näkökulman kanssa. Järjestelmäpohjainen näkökulma on kriittinen ja perustuu suhteellisuuteen. Näin se

nostaa strategiatarkehdetun keskiöön laajemmat yhteiskunnalliset valtasuhteet ja statukset. Järjestelmäpohjaisen näkökulman strategian tavoitteet ja strategian tekeminen ovat riippuvaisia sosiaalisesta kontekstistaan - ympäristö vaikuttaa aina tapauskohtaisesti jokaisen instituution toimintaan. (Whittington 2001, 3–6; 11–40.)

Edellä kuvatut strategiatutkimuksen lähtökohdat ymmärtävät, että strategiat pohjautuvat myös erilaisiin ihmiskäsityksiin ja toimijoiden roolin suhteessa ympäristöönsä. Esimerkiksi klassinen näkökulma perustuu normatiiviseen oletukseen ympäristöstä, eli ikään kuin stereotyyppiseen ympäristöön. Johtajat toimivat aktiivisesti asetettuja tavoitteita kohti suunnitellulla ja tarkalla strategialla. Onnistuminen johtamisessa, suunnittelussa ja laskelmissa määräävät sen, saadaanko tulokseksi menestys vai tappio. (Whittington, 2001, s.11–38.) Käänte strategisen johtamisen keskustelussa klassisesta, rationaalista koulukunnasta kohti prosessuaalista koulukuntaa, sekä tästä seuranneet teoreettiset uudet avaukset ovat tuoneet edelleen uusia virikkeitä strategisen johtamisen ja tutkimuksen kentälle (Pettigrew, Thomas & Whittington 2002, 12; 39).

Klassinen strategiakäsitys pohjautuu funktionaaliseen paradigmaan ja on edelleen hyvin vaikutusvaltainen, pitkältä historiastaan huolimatta tai tämän ansiosta. Klassisessa strategianäkökulmassa on pitkään ollut vallassa taloustieteistä tuttu ajatus rationaalisuuden optimoinnista ja sotatieteiden hierarkkisesta määräysvallasta. Perinteinen strategiatyö etenee organisaatiossa ylhäältä alaspäin, ja markkinat, organisaatio ja ihmiset organisaation sisällä nähdään loogisina ja rationaalina. Tavoitteet tehdään pitkällä aikavälillä, ja ne ovat tietoisia. Roolit ja resurssit ovat selkeitä ja strategioiden tehokas toteuttaminen on tärkeää niiden onnistumiselle. (Whittington, 2001, s.11–15; Laine & Vaara, 2011, s.32–33.)

Klassisessa strategiaymmärryksessä strategisen valinnan nähdään koostuvan rationaalista ja voittoa tavoittelevista päätöksistä. Strategiset päätökset mielletään prosessiksi, joissa hyödynnetään muun muassa lukuisin eri tekniikoin sovellettavia laskelma- ja asemointianalyysijä sekä metodeja. Strategiseksi valinnaksi muodostuu lopulta se, joka tuottaa eniten voittoa - joko taloudellisesti tai arvopohjaisesti. (Whittington, 2001, s.72, 58–60; Porter, 1996, s.70.) Perinteinen näkökulma strategiasta suunnitelmana on laiminlyönyt mikroprosessien, käytäntöjen ja toiminnan tarkastelun, joista uudemmassa tutkimuksessa

ollaan oltu entistä enemmän kiinnostuneita. Prosessitutkijat synnyttivät tämän kiinnostuksenkohteen, ja strategia käytäntönä –tutkijat ovat myöhemmin laajentaneet tätä näkemystä. (Chia & MacKay, 2007, s.221.)

Porterin (1996) mukaan strategia perustuu strategiseen asemointiin ja resurssien laskelmoituun käyttöön. Kilpailijoiden laatu- ja tehokkuusprosesseja ei kopioida niiden mahdollisen omaan organisaatioon sopimattomuuden vuoksi. Strategia on kokonaisuus erilaisia toiminta- ja tapahtumaprosesseja, joiden yhteisvaikutuksesta yritys luo strategisen positionsa yrityksessä tehtyjen päätösten kautta. Tavoitteena on saada sellainen asema, jonka avulla saavutetaan pitkäkestoinen kilpailuhyöty ja jolla erotutaan muista kilpailijoista. (Porter, 1996, s.72–74.) Asioiden käsitteleminen ja määrittelemisen tavoitetasolta, kuten ajatuksista ja suunnittelusta, käytäntöön on jokaisessa organisaatiossa erilainen ja ainutlaatuinen prosessi. Strategiatyön lopputuloksena valmistuu yksilöllinen strategiasuunnitelma, johon perustuen organisaatio tulee suuntaamaan toimintansa ja resurssinsa, sekä määrittämään kilpailuetunsa. (Collins & Rukstad, 2008, s.8–10.)

Porter (1996) korostaa, kuinka on tärkeää havaita, että operationaalinen tehokkuus ei ole yhtä kuin strategia. Operationaalinen tehokkuus tähtää siihen, että suoritetaan samoja toimintoja kuin kilpailijat, mutta paremmin. Aito strateginen asema on aina uniikkia ja ainutlaatuista, juuri kyseessä olevalle yritykselle sopivaa, jonka mukaan toimintoja suoritetaan. Menestys on ymmärrettävä kompleksisena kokonaisuutena, sillä siihen vaikuttavia аспектеja on niin monia. Strategiatyö perustuukin organisaation visioon, eli siihen, millainen organisaation tulevaisuuden halutaan olevan. Vision tärkeys tulisi muistaa kilpailutilanteissa, joissa suorituspaineeet ovat kovaa ja operationaalinen tehokkuus saattaa alkaa ajaa junaa lailla painokkaasti yrityksen liiketoimintaa eteenpäin. Ilman selkeää visiota yrityksen liiketoiminta saattaa sekoittua ja muuttua ymmärtämättömäksi massaksi, ja strateginen asemointi hukkuu. (Porter, 1996, s.62–64.)

Tuoreimmat klassisen koulukunnan teoriat, joissa tarkastellaan strategiaa suunniteltuna prosessina, tuovat erityisesti ilmi muun muassa resurssipohjaisen ja uudenlaisen markkinatilaa ylittämisen näkökulmat. Resurssipohjaisessa näkökulmassa (RBV Resource-based view) yrityksen strategian määrittäminen lähtee liikkeelle organisaation kykyjen ja resurssien

analysoinnista (mm. Nokelainen 2013). Toimialan rakenne ei enää yksistään selitä pohjimmaista syytä yrityksen menestymiseen tämän päivän tietointensiivisillä markkinoilla: sen lisäksi, että yritys on hallinnollinen organisaatio, se on myös kykenevä tuottamaan inhimillisiä aineellisia voimavaroja. Hiljainen tieto, kokemus ja osaaminen, yhteistyön mallit ja ajassa kehittyvät, kumuloituneet ja dynaamiset aineettomat ominaisuudet, ovat organisaation kilpailuedun ytimessä. Perimmäinen syy yritysten erilaiseen menestykseen selittyy yritysten pysyvää kilpailuetua tuottavilla, harvinaisilla, arvokkailla ja vaikeasti kopioitavissa tai korvattavissa olevilla sisäisillä resursseilla. Esimerkiksi edellä mainittuja ominaisuuksia, kuten osaamista ja tehokasta kehittymistä, yritys ei voi ostaa, vaan yrityksen täytyy luoda olosuhteet niiden syntymiseksi. (Nokelainen, 2013, s. 63; Whittington, 2001, s.25–26, 67.)

Resurssipohjaista näkökulmaa on kritisoitu muun muassa siitä, että määritelmän mukaan yritykseen itseensä ei liittyisi mitään strategista hyötyä. Toisena ongelmana nähdään se, että resurssipohjaisessa mallissa ei tehdä selvää erotusta yrityksen resurssien ja niitä erilaisin tavoin käsittelevien työntekijöiden välille. Kritiikin vuoksi näkökulmaa on pyritty kehittämään juuri edellä mainituissa asioissa enemmän dynaamisten kyvykkyyksien ja verkostomaisten asetelmien suuntaan. (Nokelainen, 2013, s.63; Whittington, 2001, s.25.)

Uudenlaisen markkinatilan ylittämisen näkökulmasta Kim & Mauborgne (2004) lähestyvät menestymistä Blue Ocean ja Red Ocean- viitekehysten kautta. *Blue Ocean*-strategia johtaa menestykseen. Sen sijaan, että yritys kirjaimellisesti kilpailisi jo olemassa olevilla markkinoilla, näiden olemassa olevien, tunnistettujen reunaehtojen sekä markkinalogiikan sisällä ”verisesti” toisia yrityksiä vastaan, yritys luo täysin oman, vaikeasti jäljitettävän markkinatilansa. Menestyneen liiketoiminnan taustalla ei siis ole strategiaymmärrys siitä, että jo olemassa olevaan ongelmaan tulisi löytää aina kilpailijaa parempi ratkaisu, vaan että menestyminen vaatii ”voimassa olevien” markkinarajojen ja siten olemassa olevien ongelmien ylittämisen. *Blue Ocean* -viitekehystä seuraamalla yritykset siis paitsi onnistuvat luomaan asiakkaille tärkeää arvoa sekä erottautumaan muista, ja samalla onnistuvat pienentämään kustannuksia mahdollistaen menestyvän yritystarinan. (Kim & Mauborne, 2004, s.79–81.)

Strategiatutkimus on viimeisten vuosikymmenien aikana kehittynyt paljon ja vaihtanut fokustaan suuremmista normatiivisista linjoista todelliseen organisaatiotoimintaan. Tutkimus on pitkään pysynyt yritysten ja markkinoiden makrotasolla, jolloin ihmisten toiminta on ollut

vähäisellä huomiolla. Strategiatutkimuksen on väitetty myös kadottaneen näkemyksen ihmisestä. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007 s.13–16.) Strategia on määritelty usein suunnitelmana eli tarkoituksellisina ohjeiden joukkoina, jotka määrittelevät tulevaisuuden päätöksiä. Strategia on nähty selvänä, tietoisesti kehitettynä ja etukäteen tilanteeseen suunniteltuna. (Mintzberg, 1978, s.939.)

Strategiat voivat kehkeytyä organisaation tilanteeseen suhteutettuna tai strategia voidaan laatia ja toimeenpanna tarkoituksellisesti (Mintzberg, 2003, s.143). Tämän tutkimuksen näkökulma perustuu juuri tähän oppimisenäkökulmaan eli strategian kehkeytymisestä organisaation tilanteeseen suhteutettuna. Mintzbergin (2000, s.3–4) mukaan strategia voi olla aiottu strategia (intended strategy), harkittu strategia (deliberate strategy), toteutumaton strategia (unrealized strategy), kehkeytyvä strategia (emergent strategy) ja toteutunut strategia (realized strategy). Suunniteltu strategia voi olla hyvin erilainen kuin toteutunut strategia, ja suunnitellusta strategiasta voi tulla ainakin osin toteutumaton strategia. Toteutuva strategia saavutetaan kehkeytyvän strategian kautta, jossa mukana ovat muun muassa toimintaympäristövaikutukset. Suunniteltu strategia voi jäädä myös tunnistamatta tai tulla tunnistetuksi strategiaksi. (Mintzberg 2000, 3–4, 23–25.)

Tutkimusten osoitukset siitä, kuinka lähes aina laaditut strategiat jäävät toteutumatta, ovat kuitenkin vaikuttaneet johtajien huoleen laadittujen suunnitelmien toteutuksen onnistumisesta. Tämän takia tutkimuksessa on korostettu tarkkaan toteutusprosessin kontrollia, sillä henkilöstön on haluttu laittavan käytäntöön hienosti laaditut suunnitelmat. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005, s.177.) Suunniteltu strategia on pyritty jalkauttamaan henkilöstölle mahdollisimman muuttumattomana (Laine & Vaara, 2011, s.35) esimerkiksi selkeillä ja helposti ymmärrettävillä strategialauseilla (Collins & Rukstad, 2008, s.86.)

Tällaisen näkökulman nähdään kuitenkin rajoittavan tutkimusta, sillä liian usein tuloksissa keskitytään abstrakteihin ja normatiivisiin yleistyksiin. Mintzberg on esittänyt tarkoituksellisen strategian rinnalle käsitteen toteutetusta strategiasta, joka ei tarvitse julkilausumaa tai tarkoituksellisuutta, vaan voi muodostua tehtyjen päätösten johdonmukaisuudesta pitkällä aikavälillä. (Mintzberg, 1978, s.940.)

2.2 Strategia käytäntönä

Mintzberg (1978, s.939) ilmentää strategian olevan päätösten joukosta koostuva toimintamalli, ei ainoastaan johdon toimesta laadittu suunnitelma. Strategian oppimiskoulukunnan mukaan strategiat harvoin kumpuavat johdon virallisesta suunnittelusta, vaan usein suuren joukon tekemistä pienistä toiminnoista ja päätöksistä. Välivaiheet ja lopputulokset saattavat usein tapahtua vahingossa tai odottamatta. Nämä sattumuksellisetkin toiminnot voivat pitkällä aikavälillä olla suuressakin roolissa organisaation suunnan muodostumisessa. Oppimiskoulukunta esittää, että yksilöt millä tahansa organisaation tasolla voivat vaikuttaa strategiaprosessiin, kunhan tietämys organisaatiosta on rittävää. Strategia nähdään emergenttinä eli arjessa kehkeytyvänä, jolloin tiedostetaan selvästi organisaation kyky kokeilla. Strategianmuodostumisessa voi tapahtua toimintaa ja palautteenantoa, ja prosessi voi jatkua niin kauan kuin organisaatio suuntautuu samaan päämäärään ja toimintamalli muodostuu. (Mintzberg ym., 2005, s.176–178, 189–190.)

Käytäntöteorioissa paradigma tunnustaa ensimmäiseksi päivittäisten tekojen tuottavan seurauksia. Teot rakentavatkin siis aina sosiaalista todellisuutta eli esimerkiksi rakenteita tai toimintojen joukkoja, eivätkä ne siten voi esiintyä riippumattomina aktiviteetteina. Toiseksi käytäntöteorioissa pyritään hylkäämään kaksijakoisuus, esimerkiksi strategiakirjallisuudessa vallinneet käsitykset mikro- ja makrotason sekä tiedon ja toiminnan erillisyyksistä, sillä korostuksessa on näiden elementtien luontainen yhteys. Kolmantena periaatteena on ilmiöiden molemminpuolinen riippuvuus sekä erottamattomuus toisistaan. (Feldman & Orlikowski, 2011, s.1246.)

Johtamisen tutkimuskenttä on laajentunut taloudellisista analyyseistä yhteiskunnallisiin teorioihin. Tämän seurauksena esimerkiksi strategiatutkimuksen kohteet ja toimijoiden määritelmät ovat laajentuneet sekä kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät yleistyneet. Se, miten strategiaa rakennetaan ajallisesti tai miten toimijoiden taidot, tiedot ja taustat vaikuttavat esimerkiksi lopputuloksiin, ovat heränneet tutkimuksen kiinnostuksen kohteeksi. Maailman muuttuessa kiihtyvällä tahdilla strategian ja organisaation lähestyminen linkitettyinä ja

käytännöllisinä toimina takaa tehokkaamman lähestymistavan kuin perinteiset staattiset lähestymistavat. (Whittington, 2006, s. 615–629.)

Feldmanin ja Orlikowskin mukaan (2011, s.1247) keskeistä käytännönäkökulmalle on, että sosiaalista maailmaa tuotetaan jatkuvasti, eli se syntyy ihmisten uusiutuvista teoista. Käytäntöä voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: empiirisesti, teoreettisesti tai filosofisesti. Empiirinen fokus pohjautuu ihmisten toiminnan (praxis) tarkasteluun organisatorisessa kontekstissa eli mitä organisaatiossa käytännössä tapahtuu. Teoreettisesti tarkasteltuna pureudutaan tarkemmin siihen, mikä ohjaa päivittäistä toimintaa. Tätä dynamiikkaa perustellaan teoreettisilla yhteyksillä nojautuen käytänteoreetikkojen käytäntökäsityksiin. Ilmiöiden ajatellaan rakentuvan käytännöissä (practices) eli totunnaiset tavat toimia ohjaavat toimintaa. Filosofinen näkökulma korostaa, että sosiaalinen todellisuutemme perustuu käytäntöjen kimppuihin sekä niiden riippuvuuteen ja erottamattomuuteen toisistaan, minkä takia onkin tärkeää tarkastella päivittäistä toimintaa. (Feldman & Orlikowski, 2011, s.1247.)

Käytäntöläheisessä strategiatutkimuksessa fokus on jakautunut käytäntöihin, todelliseen toimintaan sekä toimijoihin. Käytännöt eli 'practices' ovat jaettuja käyttäytymisrutiineja kuten ajattelun ja tekemisen perinteitä, normeja ja toimintatapoja. Toiminta eli 'praxis' taas viittaa itse aktiviteettiin, mitä ihmiset todellisuudessa tekevät. Strategian tekijät eli toimijat ('practitioners') tekevät edellä mainittua toimintaa sekä toistavat näitä käytäntöjä. (Whittington, Molloy, Mayer & Smith, 2006, s.131.)

Jarzabkowski ynnä muut (2007, s.7–8) ovat määritelleet strategia käytäntönä -tutkimuksen viitekehyksen käytäntöjen, käytännön toiminnan ja käytännön toimijoiden kautta: mikään näistä ilmiöistä tai viitekehysistä ei voi toimia irrallaan toisistaan, ja strategiatutkimuksessa olisi ymmärrettävä em. lähtemätön vuorovaikutus strategian tekemisessä. Kun strategiaa tutkitaan käytännössä, mitään osaa ei voi sulkea tarkastelun ulkopuolelle eikä mitään osia voi tarkastella irrallisina toimijoina. Strategisointi käsittää useiden toimijoiden toimet, vuorovaikutuksen ja neuvottelut sekä käytännöt, joita käytetään strategisoinnin suorittamiseen instituutioissa ja organisaatioissa. (Jarzabkowski ym., 2007, 7–8.)

Whittingtonin ja muiden (2006, s.133) mukaan suuntaus on emergoituvaa näkökulmaa lukuunottamatta jakautunut kahteen suuntaukseen, joissa fokus on joko organisaation sisäisissä

tai ekstra-organisatorisissa prosesseissa, joissa yksilön rooli vaihtelee. Ensimmäisessä keskitytään syvällisesti ihmisten strategiatyöhön. Ulkoisessa prosessissa tarkastellaan suurempaa kokonaisuutta, jolloin yhteiskunnan muutkin toimijat nähdään strategian luojina ja organisaation toiminnan koetaan vaikuttavan koko yhteiskuntaan. Tutkijan mukaan tärkeää on luoda integroitua viitekehystä, jolla voitaisiin yhdistää sekä ulkoiset että sisäiset prosessit. Käytäntöjen nähdään rakentavan myös toimijoita ja heidän toimintaansa, ja strategia rakentuu juuri tietynlaiseksi tietynlaisten tekemisten ja tekemisistä muodostuvien totunnaisten tekemisten kautta. Sekä rakenteiden, toimijoiden ja arjen tekojen nähdään olevan dynaamisessa suhteessa toisiinsa. (Whittington ym., 2006, s.134.)

Vaaran ja Whittingtonin (2012, s.20–22) mukaan strategia käytäntönä -tutkimussuunnan ottaessa tilaa yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa on havaittavissa ollut kaksi trendiä. Ensimmäisen trendin mukaan on syvennytty tutkimaan enemmän mikrotasoja eli organisaation sisäisiä toimintoja. Toisen trendin mukaan on keskitytty kuvaamaan organisaation makrotasoja eli tässä tapauksessa ympäristöä kuten sidosryhmien roolia ja merkitystä strategian tekemisessä.

Fokuksena SAP-tutkimuksessa ovat olleet muun muassa strategiakeskustelut, erilaiset diskurssit sekä epäonnistuminen strategioinnissa. Aiemmissä tutkimuksissa ja keskusteluissa on tuotu esille suuri joukko erilaisia käytäntöjä, joilla on selviä strategian tekemistä mahdollistavia ja estäviä vaikutuksia. SAP-tutkimus on kirjoittajien mukaan kehittänyt strategiointia suurin harppauksin, ja tuottanut konkreettisesti myös paljon hyvää, kuten tuonut sosiaaliset teoriat mukaan strategiseen johtamiseen, laajentanut tutkittavien organisaatioiden käsitettä sekä kehittänyt laadullisia menetelmiä. Strategia käytäntönä -tutkimusta voidaan pitää osana laajempaa liikettä, joka pyrkii inhimillistämään liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimusta (Jarzabkowski ym., 2007, s.14).

Strategiakäytännöt ovat rutinoituneita käyttäytymis- ja toimintatapoja, jotka uusiutuvat toiminnassa. Niitä pidetään hyvin dynaamisina, ja ne muuttuvat ja niitä muutetaan toimijoiden tekemisen ja esimerkiksi ajan myötä, kun huomataan kehitettäviä asioita. Käyttäytymis- ja toimintatavat rakentuvat sosiaalisesti tiettyihin konteksteihin ja tilanteisiin. Käytäntöteoreettista tutkimusta katsotaan ja se nähdään teorian kautta samalla, kun se peilaa sosiaalista todellisuutta. (Vaara & Whittington, 2012, s.24–25.) Strategiakäytännöt voivat olla

diskursiivisia tai fyysisiä, materiaalisia tai symbolisia työkaluja, joilla strategiatyötä tehdään: organisaation toimijat käyttävät näitä ja muokkaavat niitä omien ja sitä kautta organisaation tarpeisiin sopiviksi. (Jarzabkowski ym., 2007, s. 9.)

Tässä tutkimuksessa tunnistettiin Whittingtonin ja kumppaneiden osoittamat käytännöt, joissa strategiaa tehdään – strategiaa voidaan tehdä kolmen käytännön tai työkalun avulla; strategiatyöpajojen järjestämisen sekä strategisten ja organisatoristen aloitteiden projektijohtamisen kautta, sekä strategisista muutoksista kommunikoimalla ja symbolisia merkkejä luomalla (Whittington ym., 2006, s.45). Käytännön toimijat osallistuvat strategian luomiseen sekä muokkaavat, toteuttavat ja välittävät tätä. Toimijat ovat aktiivisia, kykeneviä, osaavia ja tuntevia metakognitiivisia yksilöitä, jotka ottavat kehonsa kautta osaa yhteisöön ja yhteisönsä toimintaan. Näihin toimintoihin vaikuttavat aina yksilöiden ominaisuudet sekä kulttuuris- ja sosiaalishistoriallinen tausta ja ymmärrys todellisuudesta. Strategia käytännössä-tutkimussuunnassa strategiset toimijat eivät ole ainoastaan ylintä tai keskijohtoa, vaan toimijoita ovat kaikki organisaation työntekijät. (Vaara & Whittington, 2012, s.25–26.)

Laineen ja Vaaran (2011, s.33–38) mukaan dialoginen strategiatyö on vastakohtana hierarkiselle strategiatyölle, jossa strategia ymmärretään vain ylimmän johdon hallitsemisen ja ennakoimisen työvälineenä. Dialogisessa strategiatyössä otetaan huomioon koko henkilökunta ja kuunnellaan heidän mielipiteitään, ja keskustelut ja tulkinnat ovat työn keskiössä. Dialogisessa strategiatyössä tulkinnoille annetaan tilaa, ja muutosvastarintakin ymmärretään oivallusten sekä merkityksellistämisen syntypaikaksi. (Laine & Vaara, 2011, s.33–38.)

Jarzabkowski (2021, s.2) mukaan strategia käytäntönä -näkökulma tuo radikaalisti ilmi strategian rakentuvan useiden toimijoiden ja toimintojen toiminnoista ja vuorovaikutuksesta. Strategia nähdään tietystä asemassa olevana, sosiaalisesti tavoiteltavana toimintana. Strategia käytäntönä -näkökulmassa talouden dominoiva vaikutus toimijuuteen ja klassinen strateginen suunnittelu halutaan jättää menneisyyteen. Tutkijat väittävät, että SAP-näkökulmaa tulisi kutsua ”strategia toimintojen seurauksena”. (Jarzabkowski, 2021, s.2.)

Jarzabkowski (2021, s.2) mukaan Whittingtonin tutkimus vuodelta 2003 korosti kahta tärkeää näkökohtaa SAP:n agendassa laajentaessaan ymmärrystämme strategiakäytännön "kuka" ja

"mitä" aspekteista. Ensinnäkin siinä kartoitettiin strategia-alan toimijat sisältämään sekä organisaatioiden palveluksessa olevat että ne, jotka eivät ole suoraan taloudellisesti riippuvaisia organisaatioista, mutta kuitenkin vaikuttavat strategiaan. Näitä ovat esimerkiksi media, valtion instituutiot ja aktivistit. Tämä oli kriittistä, koska se laajensi ymmärrystämme siitä, kuka voisi olla strateginen toimija. Toiseksi kaikki nämä toimijat ovat sekä tuottajia että kuluttajia strategiaksi määritellylle asialle. Toisin sanoen strategiakentän toimijoiden tyypeillä on strategiaterminologian kautta, eli heidän mielipiteillään asioista tärkeinä tai strategisina, vaikutusta siihen, mitä me pidämme strategiana. (Jarzabkowski, 2021, s.2–3.)

Chian ja Holtin (2006, s.639) mukaan strateginen toiminta voidaan määritellä vasta, kun ymmärrys toimijuudesta ja toiminnasta uudistetaan. Arjen toiminnassa strategia on läsnä jokaisessa päätöksessä, niin selviytymisen, menestyksen, kuin tappionkin kohdatessa. Johdonmukaisuus, joka on strategiaa luodessa välttämätöntä, syntyy suunnitelmien ja tavoitteellisuuden sijaan sisäistetyistä taipumuksista, jotka ohjaavat toimijoita tiettyyn tapaan suhtautua maailmaan. Chia ja Holt (2006, s.640) kertovat, että Bourdieu'n esittelemän habituksen avulla selitetään toiminnan johdonmukaisuutta sellaisissa tapauksissa, joissa ei ole mukana tarkoituksellisuutta.

Habitus nähdään sisäistettynä tarkoituksellisuutena, sillä sen totuudet ovat universaalien sijaan kokemusperäisiä. Yksilö muodostaa habituksen itse omilla kokemuksillaan, osallistumisillaan ja aisteillaan. Käytännön kokemus ja sen kautta hankitut tavat ja valmiudet rakentavat luottavaisen pohjan ja tuntuman erilaisiin vaihtoehtoihin toimenpiteisiin. Strategia on läsnä käytännön selviytymisen toimenpiteissä sillä käyttäytymisen tavat ja valmiudet takaavat johdonmukaisuuden. Esimerkiksi erilaisiin tilanteisiin reagoidessa kokemusten kautta opitut tavat tulevat esille. Tämän takia tekemisen tapoja ja manereja tulisi pyrkiä ymmärtämään. Chia ja Holt (2006, s.644) painottavat sitä, että johdonmukaisten toimintamallien kehkeytyminen jokapäiväisistä toiminnoista tulisi tiedostaa tutkimuksessa. Menneisyyden ratkaisusta haetaan työkaluja nykyisyydessä selviytymiseen. (Chia & Holt, 2006, s.644.)

Vaara & Whittington (2012, s.21) esittävät, että strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus on tuonut syvällisyyttä strategiatutkimukseen ja siihen, miten strategiaa tosiasiasa tehdään organisaatioissa. Strategian tekemisellä tässä tarkoitetaan sitä, miten johto tosiasiasa tekee strategiaa ja huomioidaan, että muut strategiatutkimuksen suuntaukset eivät keskity

tekemiseen. Vaikka SAP –tutkimuksen ansiosta keskijohtoa on alettu tutkimaan enemmän sen merkityksen tultua ilmi, tulee keskustelua lisätä myös organisaation muista toimijoista strategian tärkeinä tekijöinä. Keskustelun lisääminen rakentaa kuvaa henkilöstöstä organisaation merkittävänä voimavarana. Se, miten strategiasta puhutaan, määrittelee myös sitä, kenet strategian tekemiseen otetaan mukaan ja kenet suljetaan ulos. (Vaara & Whittington, 2012, s.21.)

Strategia käytäntönä –viitekehys ja käytäntöteoriat eivät näe yksilön toimivan itsenäisesti organisaatiokontekstissa, vaan tuovat rakenteiden ja historian vaikutuksen ilmiöön mukaan perustelemaan tätä tutkimuksellista aukkoa. SAP –tutkimukset ovat kuitenkin perinteisesti korostaneet vain johdon toimintaa strategisena. Tämä johtunee muun muassa strategisuuden määrittelyn vaikeudesta, joten tutkimuksissa on päätetty keskittyä jo valmiiksi strategisiin käytäntöihin kuten strategiseen suunnitteluun ja vuosittaisiin arviointeihin (Jarzabkowski ym., 2007, s.18.)

Balogun ja Johnson (2005, s.1304) ovat nähneet tarpeelliseksi hieman laajentaa käsitystä strategiatoimijoista ja tutkineet, miten strateginen muutosprosessi ilmentyy keskijohdolle. He ovat osoittaneet tutkimuksellaan, miten ylimmän johdon ideomasta strategiasta tai sen muutoksista syntyy keskijohdolle kerrottaessa sekä haluttuja että yllättäviä seurauksia. Tämä riippuu siitä, miten keskijohto tulkitsee muutossuunnitelmat ja vastaa niihin. Tutkimus tuo esille muutoksen toteutumisen prosessin sekä keskijohdon sisäisen, myös epävirallisen virallisen viestinnän lisäksi, vuorovaikutuksen. Tästä vastaanottajien kesken tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja sen seurauksista syntyy sekä vastustavia että yhteneviä mielipiteitä ja seurauksia, joita ylin johto ei ole voinut ennustaa. (Balogun & Johnson, 2005, s.1305.)

Myös Rouleau (2005, s.1417) on tarkastellut päivittäisiä mikrotason toimintoja, joissa, sekä joiden myötä, keskijohto luo strategisia tarkoituksia ja merkityksiä. Tutkittaessa strategisten merkitysten luomista ja näiden antamista olisi kiinnitettävä huomiota ylimmän johdon sijaan harvemmin tutkittuun keskijohtoon. Keskijohdolla on strategian kannalta erityistä merkitystä esimerkiksi vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Vaara & Whittington (2012, s.13) esittävät strategia käytäntönä -tutkimussuuntaan haasteita, jotka liittyvät juuri sen kompleksiseen luonteeseen; tutkijan on muun muassa haastavaa huomioida mikro- ja

makrotaso yhtäaikaisesti sekä liikkua käytännön tasolla, ja säilyttää samaan aikaan kriittinen ote tutkimisessa.

Strategiatutkimuksen keskustelusta on löytynyt näyttöä siitä, että yrityksen menestymiseen liittyviä toimintoja tapahtuu organisaation monilla eri tasoilla. Chia ja Holt (2006, s.642) ovat pohtineet, minkälainen toiminta lopulta voidaan tutkimuksessa määritellä strategiseksi? Mintzbergin esittämät näkemykset eivät ole pystyneet selventämään sitä, miten voidaan erottaa selkeä strateginen toiminta jostain muusta organisatorisesta toiminnasta, vaikka kumpikin toiminta voi olla johdonmukaista ja toimintamalleihin perustuvaa. Kuinka voidaan selittää toimintojen janan johdonmukaisuus ja pätevältä vaikuttava tarkoituksenmukaisuus, ellei siihen kuulu selviä tavoitteita ja suunnitelmia? (Chia & Holt, 2006, s.643.)

Egels-Zanden ja Rosen (2014, s.140) väittävät, että toiminnalla ja toiminnoilla voi olla strategisiavaikutuksia, vaikka se ei olisi virallisen strategian mukaista toimintaa. Vastavuoroisesti virallisella strategialla ja toiminnalla ei välttämättä ole strategisia vaikutuksia. Heidän tutkimassaan yrityksessä käytettiin ”Positive Impact” -strategiaa, joka muodostuu neljästä toiminnosta: visionäärinen toiminta kertoo strategian aikeista, määrätyillä toiminnoilla tarkoitetaan toimia strategian toteuttamiseksi, autonomiset toiminnot eivät perustu strategiaan eikä niillä ole strategisia vaikutuksia ja arviointitoiminnoilla kerätään tietoa strategiasta ja annetaan tietoa strategisille aikomuksille. Strategia käytäntönä -tutkimuksen myötä voidaan tunnistaa useiden henkilöiden olevan strategian tekijöitä. (Egels-Zanden & Rosen, 2014, s.140.)

Muun muassa Laineen ja Vaaran (2011) mukaan organisaatioiden tulisi irtaantua hierarkisesta johtamistavasta ja ottaa käyttöön dialogisempi näkökulma. Heidän mukaansa johdolta tulleet suorat käskyt eivät motivoi henkilöstöä, sillä asiakasrajapinnassa toimiminen saattaa saada heidät tuntemaan, että he tietävät yrityksen tilanteen johtoa paremmin. Strategiasuunnittelun haasteena tulee aina olemaan se, miten henkilöstö saadaan toteuttamaan kovalla työllä tehdyt suunnitelmat. Kuilu suunnittelun ja toteutuksen välillä sekä mahdollinen vastustus tai eriävät mielipiteet on nähty esteinä strategian toteutumiselle, kun todellisuudessa organisaation kehitystä voitaisiin viedä eteenpäin tällaisen keskustelun ja siinä syntyvien uusien oivalluksien kautta. (Laine & Vaara, 2011, s.34.)

Etuvirivien työntekijöillä on tärkeä rooli strategian toteuttamisessa ja käytäntöön saattamisessa, toisten työntekijöiden ja ulkopuolisten henkilöiden vaikutusta unohtamatta. Vuorovaikutusprosessiin liittyvät perinteisen fyysisen aspektin lisäksi merkittävästi muun muassa työntekijöiden puheiden, eleiden ja toiminnan sekä vastavuoroisesti yleisön eli asiakkaiden puheen, eleiden ja toiminnan kontekstit. Strategiatyön mikrokontekstin tunnistaminen johtaa strategian onnistuneeseen läpivientiin ja strategian henkiin herättämiseen. Organisaation eri tasojen tekemiset täydentävät toisiaan: ylimmän johdon määrittelemä strategia voi olla jotain muuta kuin se, mikä aktualisoituu käytännön työssä. (Balogun, Best & Le, 2015, s.1303.)

Laineen (2009, s.187) mukaan SAP-tutkimuksen haasteena on ollut kuitenkin se, miten tutkimuksellisesti määritellään se toiminta, mikä on strategista. Yhtenä ratkaisuna on ollut keskittyminen suoraan niihin aktiviteetteihin, jotka tapahtuvat jo valmiiksi strategisina pidettyjen asioiden puitteissa. Täten tutkimus on edelleenkin hyvin pitkälti keskittynyt vain johdon toiminnan tarkasteluun (Laine, 2009, s.183) ja artikuloituun strategiaan (Jarzabkowski, 2021). Oma tutkimukseni tarkastelee henkilöstön teoissa rakentuvaa strategiaa.

2.3 Pienyrityksen strategiatyö

Pienet ja keskisuuret yritykset voivat olla erittäin tehokkaita toimijoita markkinoilla, mikä johtuu pienemmästä organisaatorakenteesta, joustavuudesta, byrokratian puutteesta ja hyvästä tiedon jakamisesta kumppaneiden ja toimittajien kanssa. Lisäksi pk-yrityksillä on yleensä lyhyt päätöksentekoprosessi hierarkian vähyyden, toimivan integraation, vähäisen muutosvastaisuuden sekä innovaatioystävällisen ilmapiirin seurauksena. Pk-yritykset kuitenkin kohtaavat myös suuria haasteita. Niiden on haastavampaa ylläpitää ja hankkia valmiuksia, resursseja ja rutiineja kuin suurempien organisaatioiden. (Ardley & Naikar, 2021, s.197.)

Hauser, Eggers ja Guldenberg (2019, s.779) ovat huomanneet tutkimusaiheitaan ja tutkimuskysymyksiä asiantuntijoille esitellessään, että pienyritysten strategian muodostamista ja jopa omistamista on kyseenalaistettu. Suurella osalla pk-yrityksiä kirjattua strategiaa ei löydy

ollenkaan, mutta tämä ei tarkoita sitä, että toiminta olisi päämäärätöntä tai sattumanvaraista. Hauserin ja kumppaneiden tutkimuksesta selvisi, että useimmat pienyrityksistä käyttivät päätöksenteon tukena niin kutsuttua toimeenpanevaa mallia. Vain harvoissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä strategia ei vaikuttanut päätöksenteon taustalla lainkaan. Tutkijat ovat huomanneet, että viime aikoina on kyseenalaistettu suurempiin yrityksiin kehitettyjen päätöksentekomallien sopivuutta pk-yrityksiin. On esitetty, että pienyrityksien päätösten taustalla voi olla muitakin motiiveja strategisoinnin lisäksi; pienyrittäjä saattaa omata esimerkiksi henkilökohtaisia tavoitteita, joten kaikki päätökset eivät keskity puhtaasti yrityksen toiminnan tai kannattavuuden kasvattamiseen. (Hauser ym., 2019, s.779–780.)

Vaara & Whittington (2012, s.32) esittävät, että strategia käytäntönä -tutkimussuunnan etu on siinä, että se tunnistaa organisaatioiden moniäänisyyden ja nostaa kiinnostuksen kohteeksi muutkin kuin yksiselitteisesti voittoa tavoittelevat suuryritykset ja näiden strategisen johtamisen. Pienissä yrityksissä käytänteet, jotka muodostuvat yhteisistä taidoista ja ymmärryksistä voidaan paremmin ymmärtää tutkimalla niitä omana, uniikkina pienyrityksenä ennemmin kuin yleisesti hyväksytyjen johtamistapojen kautta. (Kearney, Harrington & Kelliher, 2019, s.12). Nämä käytänteet eli totutut toimintatavat, ovat tässä tapauksessa yksittäisen yrityksen ja sen työntekijöiden omia tapoja toimia.

Westerlund ja Pöntikoski (2009, s.13) tutkivat teollisten PK-yritysten kehittämistä strategia käytäntönä -näkökulmasta. Heidän mukaansa yritysten kehitys keskittyy yksinkertaisiin, arkipäiväisiin järjestelmiin, kuten hinnoitteluun ja tietojärjestelmiin. Kehitykseen liittyvät kiinnostuksenkohteet ovat ilmentymä päivittäisestä liiketoiminnasta, joka edustaa yrityksen liiketoimintamallia vahvistavia toiminnallisia komponentteja. (Westerlund & Pöntikoski, 2009, s.13.) Peric ym. (2023) puolestaan toteavat, että hotelli- ja ravintola-alalla asiakaspalvelu rakentaa kilpailuetua ja henkilöstön toiminta on merkittävässä roolissa asiakaspalvelun tekemisessä.

Pienten yritysten koko vaikuttaa niille sopivien strategioiden määrään. Degrauelin (2012, s.54) mukaan kirjallisuus osoittaa, että korkealaatuiset tuote- ja asiakaslähtöiset strategiat ovat todennäköisemmin onnistuneita kuin innovaatiostrategiat. Tämän takia strategian olisi hyvä keskittyä laadun parantamiseen ja asiakastyytyväisyyden kehittämiseen, jotka ovat esillä päivittäisessä toiminnassa. Onnistuneet strategiat rakentuvat kyvykkyyksien ja resurssien

käyttöönoton ja käytön ympärille. Strategia käytäntönä –näkökulma tutkii sisäisesti ihmisten toimia ja tarjoaa työkalun strategisen toiminnan ja valmiuksien hallinnan perustan muodostavien mikromekanismien tutkimiseen. (Degrauel, 2012, s.54.)

Strategia käytäntönä -näkökulma voi olla arvokas strategisten järjestelmien monimutkaisuuden ja siihen liittyvien monien muuttujien, yhdistettyjen strategioiden ja pitkän aikavälin kehittämisen ymmärtämisessä. Strategia käytäntönä -näkökulman avulla pienyritykset voivat analysoida niille kriittistä yksilöllistä ja kollektiivista oppimista. Se voi auttaa myös ymmärtämään yrittäjien taitoja heidän tietoisien käytäntöjensä kautta, jotka vaikuttavat suoraan yrittäjien kognitiivisiin resursseihin, kuten havainnointiin, muistiin ja intuition. (Degrauel, 2012, s.54.)

Pienyritysten suorituskyky tulee resurssien tehokkaammasta käytöstä niiden omistamisen sijaan. SAP:n avulla pienyritykset voivat tehostaa resurssiensa käyttöä ja hallintaa. Se tutkii erityisten tutkimusmetodiensa avulla perinpohjaisesti mielen ilmiöitä, yhteyksiä selitysten välillä ja monen toimijan välisiä suhteita sekä auttaa ymmärtämään monimutkaisuutta, moniselitteisyyttä ja vaikeita havaintoja. (Degrauel, 2012, s.55.)

Strategia käytäntönä -näkökulmasta pienyritysten strategioinnin voidaan ymmärtää juurtuvan yrityksen sosiaaliin käytäntöihin, jolloin omistajan tai johtajan havainnot ja siihen liittyvät kehitykset muokkaavat hyväksytyjä käytäntöjä (Kearney, Harringotn & Kelliher, 2019). Tutkimuksen (mm. Hauser ym., 2019, s.787) mukaan pienyritykset, jotka eivät tunne työkaluja itsetietoisempaan strategiatyöhön, ovat myös tietämättömiä mahdollisuuksista ja saavutettavista hyödyistä. Omistajan/johtajan oma habitus ja motivaatio ovat suurena osana yrityksen menestymistä. Suurin osa informaatiosta kulkeutuu heidän kauttaan, ja usein he päättävät, mitä informaatiota jakavat eteenpäin. (Kearney, Harringotn & Kelliher, 2019).

Toiminta tarjoaa strategioiden laatimiselle sosiaalisesti sijoittuvan kontekstin, jota on käsitelty monissa pienyrityksiä koskevissa akateemisissa tutkimuksissa. Toimintalähtöisesti strategioiva pienyritys, joka säilyttää omistajan tai johtajan perustavanlaatuisen roolin, harkitsee uudelleen tämän roolin dominoivaa asemaa johtajan ja ympäristön monimutkaisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi johtajan osallistumista käytäntöön strategian toteuttamisessa sekä strategioinnin luonteen ymmärtämistä olemalla aktiivisesti mukana päivittäisessä käytännön toiminnassa. (Kearney, Harringotn & Kelliher, 2019).

SAP mahdollistaa tasojen ja ulottuvuuksien yhteensovittamisen, joita klassiset talouslähtöiset lähestymistavat usein sivuuttavat; se huomioi mikro- ja makrotasot sekä organisaatio- ja ympäristövaikutukset, kuten yhteiskunnan laajemmat käytännöt. Tämä SAP:n ominaisuus on arvokas, koska pienyritykset saavat kilpailuetunsa aineettomista hyödykkeistä ja muuttuvasta ympäristöstä. Strategia käytäntönä pyrkii synnyttämään käytännön viisautta, joka auttaa alan ammattilaisia tunnistamaan taustalla olevat mekanismit ja todelliset käytännöt. Se tarjoaa käytännöllisiä työkaluja työn toteuttamiselle pienyritysympäristössä, jossa yksittäiset toimijatasot sekä pienemmät ja suuremmat strategiset objektit näyttävät sulautuvan yhteen. (Degraavel, 2012, s.61.)

Asianmukaisesti toteutettu asiakaspalvelu voi olla yrityksen merkittävä ominaisuus, joka johtaa erilaistumiseen (differentiation) ja strategiseen käytäntöön, jossa on mukana henkilöstöä, joka on koulutettu tarjoamaan asiakkaille laadukkaita lopputuloksia. Strategia voi olla suunniteltu siten, että työntekijät eivät vain auta houkuttelemaan uusia kuluttajia, vaan pystyvät myös kehittämään olemassa olevia asiakassuhteita ja luomaan uskollisia ja erinomaisia asiakassuhteita. (Ardley & Naikar, 2021, s.198.)

Ardleyn ja Naikarin (2021, s.201–202) mukaan käytännöt palvelun laadun takaamiseksi ohjaavat asiakkaiden koettua arvoa ja mitä parempi palvelun laatu on, sitä korkeampi asiakkaiden kokema arvo yrityksestä ja sen tuotteista on. Henkilökunta, joka pystyy työssään osoittamaan asiakkailleen korkeatasoista asiantuntemusta, tekee asioinnista paljon houkuttelevampaa. Näin yritys voi kehittää ratakisupohjaisia käytäntöjä vuoropuhelulla pitkällä aikavälillä. Asiakaspalvelu on merkittävä kilpailuedun lähde ravintola-alalla, ja siksi tarkastelen erityisesti sitä, miten asiakaspalvelu rakentuu työntekijöiden arjen toiminnassa.

3.0 Menetelmä

3.1 Tutkimusta tekemässä

Tässä tutkimuksessa tarkastelen empiirisesti, miten strategiaa tehdään käytännössä. Kandidaatintutkielmani tein kirjallisuuskatsauksena sidosryhmäanalyysistä ja sen hyödyntämisestä organisaation ulkoisessa muutoksessa. Sidosryhmäanalyysi on yksi edistymisen keino strategisessa kehittämisessä, ja halusin pitää strategian kehittämisen myös graduni aiheena. Kuten edellä olen maininnut, monien strategisten työkalujen, teorioiden ja mallien ajatellaan sopivan vain suuryrityksiin. Tässä työssä halusin todistaa etenkin strategia käytäntönä -näkökulman olevan oiva tapa tarkastella strategian rakentumista käytännössä ja sen avulla löytää hyödyllistä ja kehittävää tietoa organisaation käyttöön. Tämän lähestymistavan avulla on mahdollista ymmärtää strategian rakentuvan arjen teoissa.

Kohdeorganisaatio on minulle läheinen, sillä se toimi työpaikkanani kesän 2023. Olin myös aiemmin käynyt siellä tekemässä muutamia yövuoroja oman työpaikkani ollessa öisin suljettuna. Pääsääntöisesti tittelinäni oli vuoropäällikkö, vaikka alun perin tarkoitukseni oli käydä vain auttamassa tarvittaessa. Tämä läheisyys organisaation sekä sen työntekijöiden kanssa otetaan huomioon tutkimuksessa, sillä se tuo sekä haasteita että mahdollisuuksia haastatteluista päätelmiin saakka. Tutkijana minun täytyy ottaa huomioon osallisuuteni organisaatiossa tutkimusta tehdessäni. Tutkimusaiheen olin päättänyt ennen työsuhteeni alkua, mutta töissä ollessani huomasin kyseisen yrityksen sopivan graduni kohdeorganisaatioksi erinomaisesti. Sesonkiravintolat ylipäätään ovat itselleni tuttuja vuosien ajalta, ja koin niiden sekä yleisesti sesonkityön jäävän vähälle huomiolle strategian tutkimuksissa.

Opiskeluani ovat värittäneet lähes koko neljän vuoden ajan ravintola-alan työt eri paikoissa. Pandemian seurauksena muutto Etelä-Suomeen kesätöiden perässä, ja sinne jääminen, ovat antaneet minulle mahdollisuuden yhdistää työ ja opiskelu sujuvasti. Akateeminen minäkuvani on muuttunut huomattavasti niin opintojen kuin työnkin ansiosta. Olen päässyt jatkuvasti lähelle ”oikeaa työelämää” ja sen ongelmia, näin ollen johtamisen opinnot ovat päässeet käytäntöön luontevasti. Työn ansiosta olen päässyt pohtimaan strategiaa ja sen monia ulottuvuuksia

työpaikkojen arjessa, joka on ohjannut minua vahvasti graduni aiheeseen ennen kuin se on edes ollut ajankohtaista.

Tutkijan taustat ohjaavat tätä tutkimusta monin tavoin. Koin tärkeäksi tiedon vääristämättömän esilletuonnin johtoa tai muuta henkilöstöä miellyttämättä. Työntekijänä olen itsekin tiedostanut yrityksen hyvät ja huonot puolet ja olen myös mielenkiinnolla kuunnellut kollegoiden mielipiteitä asioista. Aineistoa on vaalittu, käännetty ja tutkittu tarkasti oma osallisuus tiedostaen. Matkan varrella virheitä on tullut, mutta ne täytyy antaa anteeksi ensimmäistä haastattelun sisältävää tutkimusta tekeväälle. Tutkijan tavoitteena on ikuinen oppiminen, ja se on vasta alkanut.

Oma läheisyyteni yritykseen liittyy myös tutkimuksen eettisyyteen. Olen jättänyt tutkimuksesta pois case –yrityksen nimen sekä pitänyt huolta haastateltujen yksityisyydestä. Haastateltavien roolit yrityksessä tulevat esille, mutta anonyymiyttä säilyy. Haastattelut olivat vapaaehtoisia, ja ne suoritettiin kahden kesken yksityisessä tilassa. Sekä alan että yrityksen tuntemisen olen pyrkinyt tuomaan esille mahdollisimman hyvin, sillä ne ovat luultavasti muokanneet ajatuksiani huomaamattainkin.

3.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus voidaan määritellä monella tapaa, mutta yhteistä määritelmille on se, että aineistoa on kutakin tapausta kohden runsaasti ja tapauksia tarkastellaan niiden luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimus on joustava ja muuntautumiskykyinen tutkimusstrategia, joka muokkautuu eri tutkimusympäristöihin sopivaksi. Sen keinoin voidaan luoda aivan uutta teoriaa, tarkentaa nykyisiä teoreettisia malleja tai testata olemassa olevaa teoriaa. Se on holistinen tutkimusstrategia, joka korostaa tapauksen kokonaisvaltaista selittämistä eikä sen pilkkomista erillisiin tekijöihin tai muuttujiin. (Piekkari & Welch, 2020, s.199).

Yksittäistapaustutkimus on perusteltua silloin, jos tutkija aikoo testata vakiintunutta teoriaa, hän ei ole aiemmin päässyt tutkimaan kyseistä tapausta tai jos hänellä on käsissään tyypillinen tapaus tai päinvastoin poikkeuksellinen ja harvinainen tapaus. Yksittäistapaustutkimus on saanut kritiikkiä siitä, että sitä on haastavampaa vertailla kuin kahta tai useampaa kohdetta vertailevaa tutkimusta. Tutkijat kehottavat tutkimaan yksittäistapaustutkimusta, kuten muitakin

tutkimuksia, niin horisontaalisesti, vertikaalisesti kuin ajallisestikin. Tutkia voi myös eri teoreettisten linssien läpi ja vertailla niitä keskenään. (Piekkari & Welch, 2020, s.201–203.)

Laadullisen tutkimuksen valitseminen omaan pro graduuni oli helppoa. Empiiristä tutkimusta tehdessä se on yleinen ja lähes ainoa vaihtoehto. Laadullinen tutkimus auttaa minua tuomaan esille työntekijöiden ääntä, sillä se voi hukkaa pienessäkin yrityksessä.

Tapaustutkimus valikoitui tutkimusmetodiksi melko selvin syin: metodissa on tapana perehtyä yritykseen hyvin, päästä syvälle sisälle sen toimintaan, kerätä laajasti aineistoa ja tehdään sisällönanalyysiä. Puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla kerätty aineisto on runsasta ja pääsee pintaa syvemmälle haastateltavien mieliin. Oma osallisuuteni yrityksen toiminnassa antaa myös ymmärrystä tulkita aineistoa. Vaikka yksittäistapaustutkimus onkin saanut kritiikkiä muun muassa tutkijoilta ja akateemikoilta, tässä tapauksessa näen tutkimuksen laajenevan liikaa, jos ottaisin mukaan toisen tai useampia yrityksiä. Tavoitteena on tarkastella, miten case –yrityksessä strategia rakentuu arjen toiminnoissa. Kohdeorganisaatio pysyy anonyyminä, mutta pyrin mahdollisimman tarkasti ja tutkimuksen kannalta riittävästi kuvailemaan yritystä. Haastatteluissa oma läsnäoloni, esittämäni kysymykset ja haastatteluiden jälkeinen aineiston tulkitseminen ovat kaikki sosiaalisen konstruktionismin mukaista tiedon rakentumista.

3.3 Aineiston hankinta

Usein aineiston hankkimisen tapoja tarkastellaan erilaisina menetelminä, joilla tutkimuskohteesta saadaan tietoa. Haastattelutilanne otetaan huomioon lähinnä siltä kannalta, miten luotettavina tai epäluotettavina saatuja tietoja voidaan pitää. (Alasuutari, 2011, s.113.) Haastattelu ei suoranaisesti edusta mitään yksittäistä tieteenfilosofista koulukuntaa mukailevaa ajatusta, vaan se on aineistonkeruumenetelmänä hyvinkin joustava (Puusa, 2020 s.99). Pidän haastatteluissa saamiani tietoja luotettavina, sillä moni vastauksista muodostui mielipiteiden ja kokemusten kautta. Jokainen haastateltava on tuntenut ja kokenut asioita omilla tavoillaan, joten vääriä tai epäluotettavia vastauksia ei oikeastaan ole mahdollista antaa. Haastattelu aineiston keräämisen metodina oli myös ainoa keino saada tietoa ihmisten asioille antamista merkityksistä ja tulkinnoista.

Vapaamuotoinen teemahaastattelu on hyvin lähellä luonnollista keskustelutilannetta, ja siinä etenkin vähän haastattelukokemusta kerännyt haastattelijaj toimii pitkälti samoin, kuin ketä tahansa tuttavaa jututtaessaan. Alasuutarin mukaan kaikki dokumentoidun keskustelun piirteet ovat arvokkaita, koska niitä voi käyttää johtolankoina. Esimerkiksi valtasuhteiden heijastumista tutkimuskohteeseen ei nähdä eettisenä ongelmana vaan seikkana, joka nimenomaan tekee erittelyn mahdolliseksi. Vuorovaikutustilannetta ei tarkastella tekijänä, joka vaikuttaa haastateltavaan, vaan aspektina, jonka tarkoituksena on tehdä päätelmiä puheesta tietyssä tilanteessa: kysymysten ja vastausten, kommenttien, reaktioiden ja vastareaktioiden kokonaisuutena. (Alasuutari, 2011, s.115.)

Yksilöhaastattelut ja ryhmähaastattelut tuottavat eriluonteista aineistoa. Ryhmähaastatteluissa ihmiset eivät välttämättä uskalla sanoa asioita niin suoraan kuin yksilöhaastatteluissa. (Alasuutari, 2011, s.120.) Pidin itsestään selvänä, että järjestän haastattelut yksilöhaastatteluina. Kysymykset koskivat esimerkiksi muuta henkilöstöä ja johtajia, joten halusin haastateltavien kokevan olevansa vapaita kertomaan oman totuutensa asioista ilman muiden läsnäoloa. Kenelle tahansa olisi luultavasti haastavaa kritisoida esimiehiä tai kollegoita heidän edessään. Haastatteluiden luonteeseen kuuluu, että tutkimuksen ydinkysymys ei olisi suoraan havainnoitavissa. Aineisto ei koskaan ole sama asia kuin tutkimuskohde, koska kyetäkseen valaisemaan tutkimuskysymyksiä aineisto tulee aina liittää tiettyihin kehyksiin. (Alasuutari, 2011, s.120.) Koen pitäneeni ydinkysymyksen kohtuullisesti piilossa, vaikka haastattelun ulkopuolella olenkin kertonut haastateltaville tutkimukseni aiheen. En nähnyt syytä ”piilotella” sitä, ja koin haastateltavien suorastaan innostuvan aiheen kuulleessaan ja moni halusi ehdottomasti saada äänensä kuuluviin.

Puolistrukturoitu haastattelu koostu valmiiksi laadituista kysymyksistä, joihin haastattelijalla ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Tutkija saa kaikilta haastateltavilta näkemykset hänen tutkimuksessaan keskeisiin ja hänen etukäteen määrittelemiinsä aiheisiin haastateltavan itse sanoittamana. (Puusa, 2020, s.106.) Vaikka metodina on teemahaastattelu, oli minulla kysymyksille rakenne. Teemahaastatteluksi metodi muuttui, kun huomasin tarpeen esimerkiksi lisäkysymyksille ja pienille muokkauksille haastatteluiden välissä, jotta tarvittavaa informaatiota saatiin riittävästi. Haastatteluita oli kuusi, ja ne järjestettiin noin viikon sisällä. Paikkana kaikissa haastatteluissa toimi työpaikka, tarkemmin ravintolan alakerran yökerhotila,

joka ei ollut aamuisin käytössä. Haastattelutilanne oli suljettu eikä ulkopuolisia tullut tilaan haastatteluiden aikana.

Haastattelukysymykset muodostuivat aiheeni taustatutkimuksen, omien kokemusteni sekä organisaation tuntemisen yhteisvaikutuksista. Koska olin työssäoloni aikana huomannut ”virhekohtia” työpaikassa, tiesin, mitä kannattaisi kysyä saadakseni hyödyllistä tietoa esille. Myös ”virheet” ovat osa sitä, miten strategia rakentuu arjen teoissa. Tämä on saattanut toimia myös haittaavana osana itselleni ilmiselvien asioiden jäädessä varjoon. Pysin kuitenkin ottamaan huomioon tutkimuksen kannalta tärkeitä aiheita järjestelmällisesti pohtimalla kokonaisuutta ja tarvittavia näkökulmia. Jotta sain haastateltavista esille heidän käsityksensä strategiasta ja heidän osallisuudestaan siihen, kysyin heidän ajatuksiaan johdon tekemästä strategiasta. Pidin tätä tärkeänä, jotta haastattelijat näkisivät strategian laajuuden ja läheisyyden.

Metodillinen etu haastattelussa on, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Tällöin kyseessä on tarkoituksenmukainen ja harkinnanvarainen näyte. (Puusa, 2020, s.100). Omat haastateltavani ovat itse kokeneet tai muodostaneet omat mielipiteensä suurilta osin jo ennen haastattelua. Haastatteluja saattavat rajoittaa esimerkiksi luottamuksen laatu tai tutkijan tai haastateltavan virheet (Puusa, 2020, s.102.) Oma analyysinkeruuni on ehdottomasti ollut tarkoituksenmukaista näytteenottoa. Haastateltavat ovat päivittäin kokemassa haastatteluissa esitettyjä aiheita ja kysymyksiä.

Tutkimukseen haastattelin ravintolapäällikköä, apulaisravintolapäällikköä, hovimestaria, vuoropäällikköä sekä kahta tarjoilijaa. Koin tärkeäksi tuoda tutkimukseen esille eri asemissa olevien ajatuksia aiheesta. Kysymykset keskijohdolle (ravintolapäällikkö ja apulaisravintolapäällikkö) erosivat hieman muiden haastateltavien haastattelukysymyksistä. Tämä tuli lähinnä ilmi ohjeiden antamisessa ja niiden vastaanottamisessa. Näillä keinoin pyrin saamaan mahdollisimman laajan käsityksen kohdeyrityksen tämän pisteen toiminnasta.

Haastateltavat olivat minulle kaikki entuudestaan tuttuja, osa monien vuosien ja osa muutaman kuukauden takaa. Haastattelutilanteet olivat mukavia, ja koin haastateltavien uskaltavan kertoa, mitä ensimmäisenä mieleen tulee. Haastatteluissa korostin anonyymiyttä ja sitä, että ainoastaan minä tiedän ja tulen tietämään, mitä kukin henkilö on sanonut. Uskon tämän edesauttaneen oman totuuden kertomista, sillä he eivät voi ”jäädä kiinni” sanomistaan asioita. Koin olevani

osa henkilöstöä myös haastattelutilanteissa, ja pyrin tekemään tilanteesta sellaisen, jossa saa vapaasti purkaa mieltään painavia asioita, riemun hetkiä ja oppimisen iloa.

3.4 Aineiston analyysi

Puolistrukturoidusta teemahaastatteluista kohdeorganisaation työntekijöille kertyi analysoitavaa materiaalia noin 122 minuuttia nauhoitettua haastatteluaineistoa. Haastattelut nauhoitin älypuhelimella. Tämän jälkeen litteroin sekä haastateltavan että haastattelijan materiaalin sanatarkasti. Tässä tutkimuksessa äänenpainoilla, puheen tauoilla tai tavalla sanoa asioita ei ollut merkitystä. Älypuhelin osoittautui luotettavaksi työkaluksi, sitä toki olin ennen haastatteluja testannut.

Aineistoa litteroidessani pyrin jo tekemään muistiinpanoja niin mielessäni kuin kirjallisestikin mahdollisista suuremmista teemoista. Esimerkiksi luotto kollegoihin ja lähiesihenkilöihin tuli selkeästi ilmi jo litterointivaiheessa. Haastattelun litterointi kuitenkin tuottaa vain yhden esityksen haastattelutilanteesta. Videointi oli mielessäni yhdessä vaiheessa, mutta tutkijan valinta osui tällä kertaa äänittämiseen. Tutkijan valinnat näkyvätkin läpi tutkimusprosessin, ja itse olen pyrkinyt pohtimaan näitä päätöksiä tutkimuksen laadun, luotettavuuden sekä laajuuden kannalta. Tässä tutkimuksessa olen kerännyt aineistoa puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastatteluja tein kuusi, niin alaisten kuin keskijohdonkin kanssa.

Alasuutarin mukaan tieteellinen tutkimus on samanlaista merkkien tulkitsemista ja johtolankojen tuottamista kuin esimerkiksi uusiin ihmisiin tutustuminen. Tulee pohtia erilaisia kysymyksiä, kuten mitä, miksi ja miten. Laadullisessa tutkimuksessa havaintoja eli johtolankoja tarkastellaan aina tietystä, määritellystä näkökulmasta. Tätä näkökulmaa kutsutaan teoreettiseksi viitekehukseksi. Tutkimuksessa pyritään aina menemään havaintojen ”taakse”, eli asioita ei voi pitää totena sellaisenaan. Haastatteluiden vastauksia tulee tyypitellä ja tutkimuksen täytyy omata jonkinlaista teoreettista argumentaatiota, jotta voidaan muodostaa tuloksia ja teoriaa. (Alasuutari, 2011, s.59–61.)

Tutkimusmetodin avulla tutkija saa erotettua aineistossa olevat havainnot tutkimuksen tuloksista. Se koostuu käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja sekä säännöistä, joiden mukaan näitä havaintoja voidaan edelleen muokata ja tulkita, jotta voidaan

arvioida niiden merkitystä johtolankoina. Metodin ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tulee olla toisilleen sopivia tutkimuksen sujuvuuden takaamiseksi. Minkä tahansa metodin avulla tehty analyysi voi toisaalta tuottaa lisäaineistoa, josta voi paljastua merkittäviäkin seikkoja. (Alasuutari, 2011, s.62.)

Laadullisessa tutkimuksessa nähdään olevan kaksi vaihetta, havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämässä on kaksi osaa: aineistoa tarkastellaan aina vain tietyistä teoreettismetodologisesta näkökulmasta ja havaintojen yhdistämisellä tarkoitetaan havaintojen karsimista. Arvoituksen ratkaisemisessa eli tulosten tulkinnassa tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari, 2011, s.30–31.)

Aineiston analyysi lähti liikkeelle jo haastatteluiden aikana. Aineistoa analysoin teoriaohjaavalla analyysillä. Tämän hyödyllisyyttä tulevaa analysointia varten en osaa arvioida, mutta ajatukseni ”lähtivät lentoon” mielenkiintoisista ja tärkeistä vastauksista. Koska sekä strategia käytäntönä -paradigma että kohdeorganisaatio ja haastateltavat olivat kaikki entuudestaan tuttuja, koin sisäistäväni haastattelumateriaalia hyvin jo haastattelujen aikana. Aineistosta pyrin löytämään erilaisia arkisia tekemisiä, koska haluan tarkastella strategian rakentumista arjen teoissa. Analyysin edetessä kysyin aineistolta seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä asiat ovat edesauttaneet onnistumisia?
 - Ensin kysyin haastateltavilta, missä he ovat onnistuneet. Tämän jälkeen kysyin, mitkä asiat ovat heidän mielestään vaikuttaneet ja edesauttaneet heidän onnistumisiaan. Nämä onnistumiset ovat juuri niitä toimia (praxis), joita pyrin aineistosta löytämään. Tällä tarkoitan esimerkiksi sitä, että tarjoilija on onnistunut palvelemaan asiakkaita luomalla syvemmän suhteen asiakkaiden kanssa (small talk, vitsailu, ylimääräinen jutustelu). Sitten tarjoilija kertoo, että tein näin koska minulla oli aikaa, mielestäni palvelen parhaiten omana itsenäni sekä tiimini mahdollisesti minulle tällaisen ajankäytön.
- Mitä täytyy tulevaisuudessa tehdä, jotta onnistuneet toimet muuttuvat toimintatavoiksi?

- Tarkastelen tutkimuksessa toimia, mutta etenkin onnistuneet toimet saattavat yrityksessä muuttua toimintatavoiksi tai käytännöiksi. Jotta tämä on mahdollista, etsin aineistosta toimintaa, joka takaa tulevaisuuden onnistumiset sekä niiden muuttamisen käytännöiksi.
- Mitkä asiat ovat johtaneet epäonnistumisiin?
 - Koska myös epäonnistumisia sattuu erinäisistä syistä, on mielestäni myös niiden tarkasteleminen tärkeää, jotta niistä voidaan oppia. Pysin löytämään aineistosta asioita, jotka ovat jääneet työntekijöitä harmittamaan tai jotka he olisivat halunneet tehdä tai menevän toisin. Jotta tulevaisuudessa epäonnistumisilta vältyttäisiin, etsin aineistosta myös ”virheisiin” johtaneita asioita. Nämä toiminnat ovat sellaisia, joita halutaan ehdottomasti pyrkiä välttämään tulevaisuudessa.
- Mitä täytyy tulevaisuudessa tehdä, jotta epäonnistumisilta vältytään?
 - Hyvin samankaltaisesti kuin onnistumisienkin kanssa, etsin aineistosta asioita, joita henkilökunnan mielestä täytyy tehdä ”virheiden” välttämiseksi.

Haastatteluiden materiaali on ollut koko ajan sähköisessä muodossa. Analyysi alkoi tietenkin haastatteluaineiston läpilukemisella. Läpiluku ohjasi jo alustavasti aiheiden muodostumiseen. Tämän jälkeen jatkoin materiaalin järjestelyllä kysymyspatteriston avulla. Alateemat muodostuivat melko järjestelmällisesti kysymyspatteriston mukaisesti. Yhdistelin vastauksia saadakseni loogisempia ja selkeämpiä aihekokonaisuuksia. Kokosin ilmauksia sanatarkasti tai lyhennellen ranskalaisin viivoin jokaisen alateeman alle. Kokonaisia ilmauksia lähdin etsimään aihe kerrallaan. Tämän suoritettuani kokosin aineistosta taulukon, johon sijoitin jokaisen teeman, alateeman sekä muutamia ilmauksia.

Alateemat	Pääteemat
Laatu	Hyvää kommunikointia asiakkaiden ja kollegoiden kanssa
Määrä	
Helppous	
Yhteen hiileen puhaltaminen	Kaikki ponnistelevat yhdessä
Kollegoiden tuki	
Joustavuus	
Asiat tulee tehdyiksi	Luottamus syntyy teoissa
Ei tarvitse vahtia ketään	
Saa olla oma itsensä	
Toisten kunnioittaminen	
Omat hommat tehdään	Ammattilaiset reagoivat onnistuneesti
Työntekijöiden taustat sulautuvat yhteen	
Asiakkaan lukeminen ja toiveiden täyttäminen	
Virheet korjataan	Ongelmanratkaisua kiireessä
Virheistä opitaan	
Nopeus on valttia	

Taulukko 1 Aineistosta löydetyt teemat.

4.0 Tulokset

Kohdeyritys toimii Etelä-Suomen matkailukohteessa ja tuottaa ravintola-alan palveluita. Edellinen yrittäjä toimi ravintolassa noin kaksikymmentä vuotta, ja hän loi menestyvän yrityksen, joka on helpottanut seuraavan omistajan menestystä. Ympärivuotisia työntekijöitä ei ole ollut mahdollista pitää, vaan useat työntekijät ovat esimerkiksi tehneet talviesongin muualla tai opiskelleet. Monet työntekijöistä ovat olleet yrityksen palveluksessa useita vuosia, ja niin oli myös tutkimuksen aikaan. Uusia työntekijöitä oli suunnilleen saman verran kuin vanhoja. Yritys on saavuttanut vakaan jalansijan matkailukohteessa, ja sitä pidetään yhtenä alueen laadukkaimmista ravintoloista. Niin ruoka, asiakaspalvelijoiden asiantuntemus kuin miljöökin ovat luoneet ravintolasta kannattavan yrityksen, johon suuri osa asiakkaista palaa aina uudestaan.

Yritys myytiin yrityskaupassa kesällä 2022. Edellinen ravintoloitsija lopetti toimintansa kesän 2022 lopussa ja uusi johto alkoi toimimaan ravintolassa talven aikana. Kyseessä on sesonkiravintola Etelä-Suomen matkailukohteessa, joten kausi on melko lyhyt, noin kesäkuun alusta elokuun puoliväliin. Lähes koko vuoden tulos tehdään tuona aikana. Ravintola on järjestänyt erikois- ja teemailtoja myös syksyisin, mutta huomattavaa liiketoiminnallista vaikutusta sillä ei ole. Pääasiallisena myyntituotteena on ruokaelämys. Tähän kuuluvat ruoan lisäksi asiantunteva palvelu, juomat ja miljö. Yökerhotoiminta on lähes yhtä merkityksellistä. Yökerho on sesonkina auki neljänä päivänä viikossa ruokaravintolan seitsemän sijaan.

Yritys, joka omistaa tutkimuksen kohteena olevan toimipisteen on pääkaupunkiseudulla toimiva ravintola-alan yritys. Tekstissä kutsun toimipistettä usein sanalla yritys, sillä sen toiminta on lähes riippumatonta omistavan yrityksen muiden toimipisteiden toimista. Omistavan yrityksen muut liiketoiminnot liittyvät catering-palveluihin ja muutama muuhun pienempään ravintolaan.

Ravintola sijaitsee keskeisellä paikalla muiden kohteen ravintoloiden läheisyydessä. Tila on suuri, kaksikerroksinen rakennus. Katutasosta löytyy terassi, jolla päivisin voi ruokailla tai nauttia juomia. Iltaisin tila muuttuu baariksi, jossa useimpina iltoina soi livemusiikki. Yläkerrasta löytyy ruokaravintolan puoli, jossa on noin 80 asiakaspaikkaa. Yläkerrasta löytyy myös ”lisäsiipi” jossa on toiset 80 asiakaspaikkaa. Tämä tila toimii muun muassa tilauspalvelutilana sekä lisätilana kiireisempinä iltoina. Yläkerrasta löytyy ravintolan

avoikeittiö, johon asiakkailla on suora näköyhteys pöydistään. Lisäksi yrityksellä on omistuksessaan kahvila, mutta se jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

Ravintola on kesäisin auki lähes joka päivä, sesongin alussa ja lopussa tyypistetyillä aukioloilla. Työntekijöitä tutkimuksen teon aikana ravintolan salissa oli noin 10. Suurin osa heistä teki vuoroja ruokaravintolan puolella. Muutama työntekijä keskittyi baarityöskentelyyn sekä terassin asiakkaiden palvelemiseen. Lähes kaikki työntekijät olivat kokoaikaisia. Keittiöhenkilökunta jää tutkimuksen ulkopuolelle. Ravintolapäällikkö oli ylin johdon henkilö, joka oli ravintolan päivittäisessä toiminnassa mukana. Häntä ylemmät johdon jäsenet toimivat pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla.

Suurin osa kyseisen matkailukohteen ravintoloista on viimeisen muutaman vuoden aikana siirtynyt suurempien ketjujen omistukseen. Kesän aikana saikin kuulla useampaan kertaan asiakkaiden olevan tästä pahoillaan ja tyytymättömiä kohdeyrityksen pysyessä pienyrityksellä. Omistajanvaihdos on saattanut vaikuttaa myös kohdeyrityksen kävijämääriin, mutta tästä minulla ei ole tarkempaa tietoa, vaikka kesä tuntui kiireiseltä.

Haastateltavista kolme on ollut yrityksessä töissä yli kolme vuotta, tarkemmin sanottuna kolme kesää. Yksi on ollut yhden kesän aiemmin ja kaksi on tullut uusina työntekijöinä kesäkuun alussa. Mielestäni on selvää, että vaikka yrityksen omistaja ja johto ovat uusia, käytännön työ on jo valmiiksi hallussa yli kolme vuotta töissä olleilla. Työ on ripeämpää asioiden löytyessä suurimmalta osin vanhoilta paikoiltaan, tilat ovat tuttuja ja liiketoimintamalli on samankaltainen aiemman kanssa. Uudet työntekijät täytyy kouluttaa ”talon tavoille”: esimerkiksi kanta-asiakkaiden nimet tai mahdolliset vakiintuneet toiveet tuotiin esille parhaan palvelun takaamiseksi.

4.1 Suunniteltu strategia

Vaikka tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tutkia johdon luomaa strategiaa, vaan arjen toimia, jotka muodostavat strategiaa, kuvaan seuraavaksi case-organisaationi strategiaa Collinsin ja Rukstadin (2008) artikkelin strategiakuvausten mukaisesti. He esittävät, että kun strategiaa tietoisesti määritetään, siinä pitäisi olla seuraavat elementit: tavoite, asiakkaat ja tarjooma (eli tuotteet ja palvelut), maantieteellinen toiminta-alue sekä se, mihin toiminta

keskittyy. Lisäksi tulee tunnistaa ja määrittää kilpailuetu. Tarkastelen näitä strategian elementtejä siksi, että esimerkiksi Pericin ja kumppaneiden mukaan (2023, s.2) palvelualojen yritysten kasvu ja kannattavuus syntyvät uskollisista ja tyytyväisistä asiakkaista.

En tiedä omistajien toiminnalle asettamista tarkemmista tavoitteista, mutta määrittelen tavoitteen yleisellä tasolla siten, että yrityksen tarkoituksena on harjoittaa menestyvää liiketoimintaa toimintaympäristössään. Suurimmin tähän vaikuttaa lyhyt sesonki, joka kestää vain noin kaksi kuukautta. Tapahtumia järjestetään myös sesongin ulkopuolella. Apuna esimerkiksi tapahtumien menestykseen on markkinointi. Markkinointi oli omien havaintojeni mukaan melko perinteistä: sosiaalinen media näkyi ehkä suurimpana markkinointikanavana. Erilaisia tapahtumia markkinoitiin ahkerasti. Case-yrityksen sijainnin ollessa hyvin pieni kunta, asiat kulkivat paljon myös kuulopuhein.

Toiminnan kohteena on kesävierailijat. Tämä voi tarkoittaa niin päivävierailijoita, kesäasukkaita kuin paikallisiakin. Ravintola ei ole suunnattu tietyille asiakasryhmälle, vaan sinne ovat tervetulleita niin lapsiperheet, pariskunnat kuin erilaiset ryhmätkin. Asiakaskunta on siis varsin laaja ja lounasajasta aamuyöhön auki asti oleva ravintola tarjoaa kattavasti palveluita. Viereisistä ravintoloista löytyy edullisempia ruokailuvaihtoehtoja, joten hinnat luultavasti karsivat hieman asiakaskuntaa.

Yksi tärkeä osa ravintolaelämystä on tietenkin ruoka, ja useat haastateltavat mainitsivat myös sen listatessaan ravintolan vahvuuksia. Ruoka oli laadukasta ja esteettisesti kaunista sekä tietenkin erittäin maukasta. Olenkin jo aiemmin maininnut ravintolan tarjoamista palveluista ja tuotteista, eli ravintolaan voi saapua lounastamaan tai illallistamaan, nautiskelemaan juomista terassilla tai kuuntelemaan livebändejä baarin puolelle. Myös yksityistapahtumat sekä erilaiset ryhmät saavat tahtoessaan muokatun ruokalistan tai mahdollisuuden tilata annokset ennakkoon ruokailun sujuvoittamiseksi. Palveluita on paljon enkä varmasti muista kaikkia tässä listata, mutta suurimmat teemat tulivat tässä esille. Ravintola toimii pienessä kaupungissa Etelä-Suomessa, joka on kesäisin vilkas turistikohde.

Kilpailuetu on strategian kolmas tema. Olen työskennellyt alueella lähes kolme vuotta, ja tämän tutkimuksen yritys on sijainnut oman aiemman työpaikkani vieressä. Olen saanut seurata ja tutustua ravintolan toimintaan ja työntekijöihin koko tämän ajan. Niin henkilökunnan, omien asiakkaideni kuin paikallisten asukkaidenkin kanssa juttellessani olen saanut ymmärryksen, että

ravintola ja sen omistaja ovat hyvin arvostettuja. Ravintolan maine, jota edellinen omistaja rakensi noin kaksi vuosikymmentä, vaikutti vahvasti aiemmin mainitsemaani vakiasiakaskuntaan sekä niin alueen päivävierailijoihin kuin vakituisempiinkin asiakkaisiin. Haastateltavat mainitsivat myös loistavan sijainnin sekä upean miljöön. Ravintola on erittäin keskeisellä paikalla, ja upean rakennuksen sekä ympäristön luulisi auttavan asiakkaiden houkuttelemisessa.

Muita kilpailuetuja oli esimerkiksi ravintolan varsin laaja varasto. Ravintola on tunnettu kattavasta valikoimasta, erityisesti loistavasta viinilistasta. Olen esimerkiksi kuullut asiakkaiden pyytävän päälliköitä tilaamaan tiettyä viiniä, jotta sitä on varmasti saatavilla heidän ollessa asiakkaina. Tällä halutaan näyttää palvelun olevan erinomaista. Hyvät suhteet toimittajiin ja jälleenmyyjiin takasi tuotteiden tasalaatuisuuden ja tuoreuden.

Tutkimuksen case-yrityksen yhdeksi kilpailuvaltiksi muodostui asiakaspalvelu. Pericin, ja kumppaneiden (2023, s.3) tutkimuksessa todetaan laadukkaan palvelun olevan yksi olennaisimmista osista palvelualan yritysten kestävyudessa ja menestyksessä. Heidän mukaansa palvelun laatu tarkoittaa kuluttajien odotusten saavuttamista tai niiden ylittämistä. Palvelun laatu edustaa eroa kuluttajien odotusten ja tarjotun palvelun välillä. Palvelun laadun ja työntekijöiden hyvinvoinnin on huomattu korreloivan keskenään: hyvinvoivat työntekijät luovat loistavaa asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta, tuottojen kasvua sekä liiketoiminnan kannattavuutta. (Peric ym. 2023, s.3.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelen erityisesti sitä, miten hyvä asiakaspalvelu, joka on strategian kulmakiviä tämän yrityksen liiketoiminnassa, rakentuu arjen teoista. Yksi haastateltavista kertoi: ”Strategiaa ei johtoportaasta tule juurikaan. Me täällä päätämme, miten toimitaan ravintolassa ja baarissa. Jos meidän päälliköitä (lähiesihenkilöitä) ei oo paikalla, niin sitten me tehdään päätökset keskenämme.” Toiminta ja toiminnot rakentuvat arjen teoista, myös hyvä asiakaspalvelu, ja kohdennan tarkasteluni niihin.

Strategisiin päätöksiin haastateltavat eivät kokeneet voivansa osallistua lainkaan. Strategisen suunnittelun nähtiin tapahtuvan pelkästään johtoportaassa. Johdon suunnittelema strategia nähtiin epäselvänä, intohimottomana ja utopistisena. Kaikki paitsi yksi vastasivat, että eivät voi mitenkään osallistua strategian tekemiseen, päättämiseen tai suunnittelemiseen. Yrityksen

suunniteltu strategia ei ollut henkilökunnalla tiedossa lainkaan, tai yrityksellä ei välttämättä sellaista ole lainkaan.

Mielestäni oli todella mielenkiintoista, että yksi haastateltavista näki yrityksen toimien rakentuvan arjen teoissa suunnitellusta strategiasta kysyittäessä. Hänellä on vuosien kokemus ravintola-alalta, ja hän on toiminut esihenkilönä pitkään. Pohtiessani syytä hänen erilaiselle mielipiteelleen, en keksinyt omien tietojeni valossa syytä hänen kertomalleen. Kommentti oli virkistävä ja ilahduttava, ja muistan olleeni jopa hieman hämmentynyt sen kuullessani.

Muut haastateltavat vastasivat omien ennako-oletusteni mukaisesti: he näkevät strategian asiana, joka suunnitellaan, päätetään ja toteutetaan johtoportaan. Strategian kuvailu on heille vaikeaa, koska he eivät koe olevansa osana päätöksiä ja suunnittelua. Vaikka strategiaa olisikin nähty tai kuultu jonkin verran, on sen kokonaisvaltainen kuvaileminen haastavaa. Juuri kokonaiskuvan hahmottaminen koetaan mahdottomana informaation puutteen vuoksi.

”Siis ei mitään hajua strategiasta. Ne (ylempi johto) ei tajuu, että tähänki pitäis panostaa, vaikka tää onkin sesonkiravintola ja auki vaan pari kuukautta.”

”Mun mielestä strategia päätetään täysin johtoportaan. Sieltä tieto valuu hitaasti tänne meille, jos ollenkaan.”

Mä oon ainakin kadottanut sen idean strategiasta. Musta aluksi tuntui, että tehtiin hienoja ja isoja asioita ja pidettiin edellisen omistajan luomaa laatua yllä, mutta nyt en huomaa semmosta enää.”

Tässä kappaleessa kerron edellä olevan taulukon mukaisesti strategian rakentumisesta kohdeyrityksessä. Pääteemaksi muodostui hyvin vahvasti työpaikkakulttuuri, ja olen sen jakanut neljään osaan. Ensimmäiseksi aloitan kommunikoinnista. Se on tärkeä osa arjen toimintaa, ja sitä tapahtuu jatkuvasti. Toisena tuon esille tiimihengen. Sen merkitys tässä tutkimuksessa nousi selkeästi esille. Kolmantena kerron luottamuksen vaikutuksista arjen

toimintoihin ja sitä kautta strategiaan. Viimeisenä on ammatillinen toiminta, joka auttaa arjen toimintoja rakentumaan.

4.2 Hyvää kommunikointia asiakkaiden ja kollegoiden kanssa

Tutkimukseni osoittaa, miten strategia rakentuu pienissä, jopa huomaamattomissa vuorovaikutustilanteissa. Esimerkiksi kesän alussa huomattiin, että lähinnä öisin käytettyjä radiopuhelimia kannattaa käyttää myös päivisin. Terassi sijaitsee ravintolan alakerrassa, kun taas keittiö ja ”pääsali” sijaitsevat yläkerrassa. Työntekijät huomasivat ja sopivat, että yhteydenpito yläkerran henkilökunnan, keittiön, ja alakerran henkilökunnan välillä paranee ja helpottuu huomattavasti, kun ei tarvitse joka kerta kiivetä portaita. Muuten tätä olisi tapahtunut ”turhaan” jopa kymmeniä kertoja hyvin pienessä ajassa. Radiopuhelinten käyttö säästi aikaa sekä päivän aikana muutenkin paljon kertyviä askelia. Aikaa asiakaspalvelulle jäi enemmän.

Kollegoiden välinen ja lähiesihenkilöiden kanssa kommunikointi koettiin vaihtelevana. Välillä ravintolassa täytyy tehdä päätöksiä todella nopeasti, sillä eri osapuolilla ei ole aikaa odottaa, tai asiakkaiden ei haluta joutuvan odottamaan. Laadukas kommunikointi kollegoiden ja lähiesihenkilöiden välillä sujuvoittaa asiakaspalvelua. Kiitollisia oltiin nopeista vastauksista, vaikka ne eivät aina olleetkaan tarpeeksi kattavia. Puhelimen välityksellä viestejä vaihdettiin monen mielestä liikaa, ja osa vuorovaikutuksesta koettiin turhana. Kommunikaation laatua pidettiin yleisesti hyvänä ja työntekijät kokivat saavansa osallistua haluamiinsa vuorovaikutustilanteisiin ja he kokivat tullessa kuulluiksi.

”Tulee tosi paljon turhanpäiväistä, koska miellä ei oo ollut aikaa perehdyttää henkilökuntaa. Henkilökunta elää välillä epätietoisuudessa, ja varsinkin nuoremmat työntekijät tarvitsisi sitä esihenkilön tukea enemmän.”

”Salihenkilökunnan kanssa on ollut hyvää, kunhan kaikki lukee viestit. Lähiesihenkilön kanssa ihan hyvää.”

”Aika monessa muussakin työpaikassa infoa tulee myöhässä tai sitten ei riittävästi. Niin täälläkin välillä.”

Kommunikaation koettiin puutteistaan huolimatta olevan pääsääntöisesti tasalaatuista. Onnistumisia koettiin esimerkiksi tapahtuman briiffauksessa, vastuunjaossa ja erilaisten ihmisten kanssa työskentelyn sujuvuudesta.

Johdon kanssa haastateltavat kommunikoivat melko eri tavoin. Sujuva kommunikointi johdon kanssa olisi erittäin tärkeää asioiden eteenpäin viemiseksi. Kun työntekijöillä on tietoa esimerkiksi tapahtumista tarpeeksi ajoissa, osaavat he kommunikoida asiakkaan kanssa paremmin. Tarjoilijoista ja vuoropäälliköistä kukaan ei kokenut olevansa johdon kanssa tekemisissä lainkaan. Tätä ylemmät henkilöt olivat yhteyksissä vähintään viikottain. Johdon kanssa kommunikointi koettiin melko vaihtelevaksi, silloin kuin vastauksia saatiin. Vastauksia joutui usein odottelemaan eikä niitä saanut riittävästi. Johdon pyyntöjä oli vaikea toteuttaa, sillä heiltä ei tullut resursseja niiden toteuttamiseksi.

”Oman esimiehen kanssa yksi puhelu ja kymmeniä sähköposteja viikossa. Muiden kanssa ei ollenkaan, vaikka ehkä pitäisi.”

”Uteliaisuudesta kysyin, miten pystyn olemaan ylempään johtoon yhteydessä. Vastaus oli, että ”kyllä minä tiedän, miten ravintolaorganisaatio toimii. Otat yhteyttä omaan lähiesihenkilöösi ja minä sitten otan sinuun yhteyttä.” Eli en saanut edes vastausta.”

”Selkeästi he eivät näe tarpeeksi vaivaa kommunikoidakseen meidän kanssamme. Ne olettavat, että tämä (ravintola) pyörii itsestään ja tämä pyöriikin hyvin meidän porukalla, mutta tulisivat edes joskus käymään.”

Haastateltavista esihenkilöt olivat tyytyväisempiä ylempään johdon kanssa kommunikointiin kuin alaiset. Esihenkilöiden haasteet johdon kanssa kommunikoidessa olivat lähinnä käytännöllisiä, kuten pyyntöjen toteuttaminen sekä vastauksien saamisen hitaus sekä huono laatu. Alaiset sen sijaan eivät kokeneet olevansa johdon kanssa laisinkaan tekemisissä. Tämän seurauksena kuva johdosta ja sen kanssa kommunikoimisesta oli huono. Erityisesti moitteita sai kunnioituksen puute, sillä alaisten mielestä kunnioituksen tulisi olla molemmin puolista. Niin haastatteluiden kuin omien havaintojeni perusteella ilmassa oli ihmetystä, ärsytystä, ja jopa katkeruutta johdon kommunikoinnista.

*”Pääasiassa kommunikointi toimii hyvin, ei tuu mieleen
semmosta tiettyä tilannetta, että ei ois toiminu.”*

*”Kun 20 ihmistä tulee eri paikoista ja eri taustoista kolmeksi
kuukaudeksi tänne töihin ja pitää kaikkien tavat sulauttaa
yhteen, niin on mun mielestä kommunikointi onnistunut.”*

*”Varsinkin nuorten kanssa ollessa niistä huomaa, kun ne on
hiffannu jonkun jutun mitä niille on opetettu. Siitä tulee itellekin
tosi onnistunu olo.”*

Johdolta toivottiin enemmän yhteydenottoja ja selkeämpää kommunikointia. Työntekijät eivät pidä epätietoisuudessa elämisestä. Myös lähiesihenkilöiden työnjakoon toivottiin selkeyttä: työntekijät haluaisivat tietää tarkasti työtehtävänsä kullekin päivälle, jotta voisivat panostaa niihin. Ravintolapäällikkö nähtiin ravintoloitsijana (omistajan roolissa), koska hän oli johdosta ainoana paikalla, teki akuutit päätökset ja johti henkilökuntaa. Ylemmän johdon poissaolo ja heidän osallistumattomuutensa mainittiin jälleen useampaan kertaan.

Ylemmät toimihenkilöt kokivat ohjeiden antamisen helpoksi, mutta oma epätietoisuus vaikutti ohjeiden antamisen selkeyteen. Ohjeita antaessa unohtui, että kaikki eivät osaa samoja asioita. Ohjeiden kyseenalaistamista oli melko vähän, ja sen koettiin riippuvan ohjeiden vastaanottajasta. Hyvällä tiimihengellä ja ystävällisyydellä päästiin tilanteissa sopimuksiin ja kaikkia tyydyttäviin ratkaisuihin. Ohjeiden antamisen selkeys on tärkeää monestakin syystä: työntekijät ovat varmempia omista tehtävistään sekä siitä, miten ne tehdään, välttyään ylimääräiseltä kommunikoinnilta sekä väittelyiltä. Tämä parantaa työpaikkakulttuuria ja sitä kautta asiakaspalvelua.

*”Ois voinu alusta asti kertoa käytännöt tietyistä asioista,
niin ois selkeempää ja sit että niitä ei tarttis muuttaa.
Tai ainakin kerrottais niistä.”*

*”Aika paljon menee lähiesihenkilöiden työtunteja muualle,
että välillä ihmetellään, ollaanko ihan keskenämme täällä.”*

”Ohjeita tulee, mutta aika usein ne keskeytyy, kun lähiesihenkilön puhelin soi. Pitäis ehtiä enemmän.”

Omat havaintoni komppaavat hyvin paljon haastateltavien kertomaa. Asioista kysyttäessä oli ajoittain huomattavissa, että esihenkilötkään eivät tienneet asiasta tai eivät osanneet siihen vastata. Paljon luotettiin henkilökunnan osaamiseen, mikä on tietenkin ymmärrettävää, kun suurin osa työntekijöistä on tuttuja, ammattilaisia, olleet talossa useita kesiä, tai jopa kaikkia näitä. Ajan puute näkyi myös ohjeissa ja kysymyksissä vahvasti. Jos ohjeita annettiin, kaikki työntekijät eivät niitä ehtineet kuunnella. Jos lisäkysymyksiä esitettiin, ei niihin aina ehditty vastata. Jos ohjeiden antajat eivät osanneet vastata, eivät he ehtineet aina selvittää asiaa.

4.3 Kaikki ponnistelevat yhdessä

Toinen selkeästi esiin nouseva teema onnistumisista kysyessä oli hyvät kollegat. Hyvässä työilmapiirissä on kiva tehdä töitä eivätkä raskaat päivät tunnu niin pitkiltä. Luotettavat kollegat auttavat ja antavat auttaa. Joustavuus on ajoittain lähes pakollista, ja ammattilaiset ymmärtävät tämän. Yhdessä tekemällä tulokset ovat parempia, ja kommunikointi toimii.

Tiimihenki nousi suureksi osaksi tätä tutkimusta. Koin hieman vaikeaksi erotella, mikä on täysin tiimihenkeen perustuvaa ja mikä muuta toimintaa. Esimerkiksi näen luottamuksen osana tiimihenkeä, mutta asian voi nähdä myös toisin päin. Tiimihengellä tarkoitan tässä kohtaa eniten toimia, jotka eivät olisi ”pakollisia”, mutta yhdessä työskentelyn ja hyvän tiimihengen kehittämiseksi näitä toimia tehdään. Tiimihenkeä voidaan rakentaa pienillä, jopa huomaamattomilla asioilla, kuten tervehdyksellä töihin tullessa tai varmistamalla, onko kollega muistanut juoda tarpeeksi vettä kuumana kesäpäivänä. Tämä luo työpaikkakulttuuria ja hyvinvoivat ja itsensä arvostetuksi kokevat työntekijät ainakin tässä yrityksessä tekevät työnsä hyvin.

”Oli kylmä viikonloppu ja juteltiin järjestyksenvalvojen kanssa siitä laitettaisiko baari aikasemmin kiinni. Meillä ei ollu asiakkaita ollenkaan yhdessä vaiheessa yötä. Kaikille sopi ja päästiin aikasemmin kotiin. Tuli säästöä firmalle ja kaikki oli tyytyväisiä.”

”Itsellä Regatta (sesongin kiireisin viikonloppu) on aina sellainen henkilökohtainen voitto. Siitä kun selviää, niin saa olla ylpeä itsestään ja koko työporukasta. Kaikkien pitää tehdä parhaansa, että onnistutaan.”

Niin haastatteluiden kuin omien kokemusteni myötä on kollegoiden arvostus tullut selväksi. Tällä tarkoitan erityisesti luotettavan, ammattitaitoisen ja positiivisen kollegan arvostamista. Uskallan väittää, että kaikilla haastateltavilla on ollut myös niitä huonompia kollegoita, joten kiitollisuus hyvistä on selkeästi nähtävissä.

4.4 Luottamus syntyy teoissa

Asioita, jotka edesauttavat onnistuneita asiakaskohtaamisia olivat muun muassa kärsivällisyys, rauhallisuus, taito lukea asiakasta sekä heidän toiveidensa täyttö. Asiakaspalvelutilanteiden ulkopuolella, esimerkiksi kollegoiden kanssa keskustellessa tai muuten ilman asiakkaita toimiessa työssä onnistumista auttoi kommunikointi. Yhteisymmärrys, tiimihenki, joustaminen ja muiden tsemppaaminen nähtiin erittäin tärkeinä asioina työpäivän onnistumisessa. Luottamuksen kommunikoidessa mainitsivat lähes kaikki haastateltavat, sillä kommunikoinnin nähtiin rakentuvan sen avulla. Luottamus ei itsessään ole toimintaa; yrityksessä luottamus syntyy arjen teoissa, joista kollegat voivat nähdä toistensa olevan luotettavia. Asiakaspalvelun näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että kollegan tekemisistä ei tarvitse kantaa huolta. Aikaa jää omien asiakkaiden palveluun ja heidän viihtyvyytensä varmistamiseen.

”Ollaan toimittu vuosikaudet samoissa porukoissa. Etenkin vanhoihin työntekijöihin on syntynyt iso luottamus.”

”Oon saanut sellaisen käsityksen, että luottoa löytyy sen verran, että minä olen valmiudessa tekemään päätöksen sillä olen paikan päällä tilanteen nähnyt.”

”Mä tykkään ravintolapäällikön tyylistä tehdä töitä. Se luottaa ihmisiin ja luottamus omiin työntekijöihin on iso plussa hänessä.”

Luottamus on tärkeä osa organisaatiokulttuuria: kun tietää, että kollegat hoitavat omat hommansa, voi rauhallisin mielin keskittyä omaan työntekoonsa. Tämä on tietenkin vain yksi esimerkki siitä, mitä luottamus voi työpaikalla tarkoittaa. Luottamus itsessään ei ole toimintaa, vaan se rakentuu toimien kautta. Kun kollega näkee toisen antavan työpäivien aikana parhaan osaamisensa ja panoksensa työpaikalle ja tiimille, muodostuu luottamus kollegaa kohtaan.

4.5 Ammatillaiset reagoivat onnistuneesti

Kokemus yrityksessä näkyi erityisesti vanhojen työntekijöiden varmuutena, ripeytenä ja rentoutena. Vanhoja työntekijöitä ei tarvinnut kouluttaa yhtä paljon kuin uusia. Uudet työntekijät olivat suurimmaksi osaksi vastaanottavaisia, omatoimisia ja ammattitaitoisia. Pehdyttäminen oli helppoa, kun tietotaito alasta oli jo hallussa. Haastateltavista moni mainitsi työssään pitävänsä oppimisen mahdollisuudesta ja sitä kautta itsensä kehittämisestä. Kunnianhimo osaamisen parantamisesta ja omasta urasta tuli selkeästi esille haastatteluissa. Työn monipuolisuus auttaa itsensä kehittämisessä ja vaihtelevat työtehtävät piristävät.

Ammattimaisuus, kuten muutkin tämän kappaleen teemat, linkittyy vahvasti muihin teemoihin. Ammattimaisuus on luottamista ja hyvää kommunikointia. Pyrin kuitenkin etsimään asioita, joita ammattimaisen tiimin ei tulisi ottaa itsestäänselvyyksinä. Tutkimuksessa huomasin ammattimaisuuden olevan yksi strategiaa rakentavista teemoista. Kun työntekijän tietotaito alasta, asiakaspalvelusta, tuotteista ja monesta muusta tärkeästä aiheesta on kunnossa, on arjen toiminta huomattavasti helpompaa. Esimerkiksi tavallisten drinkkien ainesosia ei tarvitse aina kertoa uudestaan, keittiöltä ei tarvitse varmistaa perunan olevan gluteenitonta ja pöydät katetaan oikealla tavalla. Tämä säästää huomattavasti aikaa, ja jälleen heijastuu asiakaspalveluun, kun aikaa sille on enemmän.

Ammattimaisen työvoiman palkkaaminen sekä siitä huolta pitäminen on Pursiaisen (2023) mukaan yksi parhaista keinoista parantaa pienyrityksen liiketoimintaa. Ammattimainen henkilökunta toimii siten, miten he näkevät parhaimmaksi tavaksi toimia. Voisin väittää, että yleisesti uusien toimien käyttöönotto sujuu hyvin, sillä ammattimainen tiimi näkee uuden toimintatavan tehokkaana ja työtä helpottavana. Ja jos näin ei ole, siitä voidaan keskustella ja saavuttaa johtopäätös.

Monet haastateltavista pitivät työn haastavuudesta, kunhan se oli omien kykyjen rajoissa. Sietämätöntä venymistä tai painetta ei kukaan halua kestää. Haastava työ pitää mielen virkeänä ja päivät mielenkiintoisina. Haasteiden voittaminen antaa onnistumisen tunteen, mikä tietenkin loi hyvää fiilistä ja teki työpäivistä parempia. Jotkin kokivat haasteita olevan turhan paljon, ja niiden selättämisen vievän paljon aikaa työpäivästä. Harmitusta aiheutti se, että haasteet täytyi usein selvittää yksin ja se koettiin kuormittavana.

Vastuu koettiin pääasiassa sopivana, mutta ajoittain sitä oli liikaa etenkin esihenkilöiden mielestä. Työntekijät ovat motivoituneita ja kunnianhimoisia, joten vastuu koettiin mieluisana jopa silloin, kun sitä oli liikaa. Jälleen kerran mainittiin ajan riittämättömyys, jonka koettiin johtavan vastuun ja tehtävien kasaantumiseen. Kukaan haastateltavista ei halunnut lisää vastuuta. Moni työntekijöistä oli tottunut ottamaan vastuuta edellisellä työpaikallaan, ja sen seurauksena koki olevansa nykyään valmis siihen eikä kuormittunut sen määrästä.

Onnistuneita tilanteita kaikkien haastateltavien oli helppo keksiä. Yhdelle haastateltavalle oli onnistuneen ruokaelämyksen tuottamisen seurauksena tarjottu töitä talveksi. Toinen mainitsi hänen vastuullaan olleen tapahtuman tuottamisen ja järjestämisen sujuneen loistavasti. Kolmas kertoi oppineensa kesällä itselleen vielä melko tuntemattomasta a la carte tarjoilusta paljon. Yleisin maininta koski asiakkaiden lähtemistä hymyssä suin. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat tämän. Haastateltavat olivat tehneet jotain pientä ekstraa, vitsailleet tai piristäneet asiakkaan päivää, ja olivat saaneet siitä erityiskiitosta. Tilanteet voivat olla toisistaan hyvin erilaisia; asiakas voi jo valmiiksi kiitellä tarjoilijaa onnistuneesta illasta ja sen seurauksena tarjoilija muistaa asiakasta jollain tavalla. Toisaalta asiakas voi olla saapuessaan nälkäinen ja sen seurauksena töykeä, ja asiakaspalvelija saa ammattitaidollaan asiakkaan mielen käännettyä positiiviseksi.

”Hoidin reklamaation kunnialla alusta loppuun. Asiakas oli sisälle tullessaan jo valmiiksi kiukkuinen, joten lähtökohdat palvelutilanteeseen olivat huonot.

Asiakas teki valituksen palvelusta ja minä hyvitin osan hänen laskustaan.

Asiakas kertoi lähtiessään olevansa tyytyväinen käyntiinsä.”

”Yksityistilaisuuden järjestänyt asiakas oli erittäin kiitollinen tapahtuman järjestelyistä. Omasta mielestä se olisi voinut mennä

paremminkin, mutta tärkeintä on asiakkaan tyytyväisyys. Tapahtuma oli siis mun vastuulla.”

”Mun pöydässä oli sellainen pikkutyttö perheensä kanssa ja hän alkoi heti höpöttää mun kanssa. Oli aikaa, joten annoin hänelle ekstra huomiota ja hän olis halunnut, että hänen äitinsä ottaa numeroni ylös, jotta voidaan jatkossa pitää yhteyttä.”

Niin haastatteluiden kuin oman kokemukseni perusteella kaikki työntekijät tuntuivat olevan valmiita venymään ja tarvittaessa tuomaan sitä ”jotain” lisää asiakaspalvelutilanteisiin. Tätä ei koettu pakollisena velvollisuutena, vaan ammattimaisena käytöksenä ja hyvänä tilannetajuna. Kiireen keskellä nämä pienet, mutta merkitykselliset jutut jäävät vähemmälle. Edellä kuvatun kaltaiset tilanteet ovat miellyttäviä niin asiakkaille kuin työntekijöillekin.

Ennakointi nähtiin yhtenä tärkeimmistä arjen strategisista työkaluista. Kiireisenä iltana suunnittelu, valmistautuminen ja varmistaminen ovat olleet avaintekijöitä. Strategiaan vaikutettiin kertomalla asiakkaille erilaisista tarjolla olevista palveluista kuten tapahtumista ja yksityistilaisuuksien järjestämisen mahdollisuudesta. Tämä lisää myyntiä, mikä luo yrityksen kassavirran.

4.6 Ongelmanratkaisua kiireessä

Ongelmien ratkaisu nopeasti ja laadukkaasti jättää enemmän aikaa hyvälle asiakaspalvelulle. Ajan puute sekä kiire aiheuttivat suuren, ellei jopa suurimman osan ongelmista. Erityisesti haastateltavat huomasivat sen vaikuttavan suuresti työntekijöiden perehdyttämiseen. Kun työntekijät eivät tienneet määrättyjä toimintatapoja, esihenkilöt ja kollegat joutuivat paikkaamaan ja korjaamaan virheitä. Tältä olisi voitu välttyä esimerkiksi pitämällä yhteisiä koulutuksia kauden alussa. Esihenkilöt olivat harmissaan ajan ”tuhlaamisesta” asioihin, jotka olisi lyhyillä koulutuksilla voitu välttää. Virheet aiheuttivat lisäkuormaa, ja esihenkilöt kokivat ajan olevan kortilla ilman ”ylimääräistä” työtäkin.

Virheitäkin haastateltavilla on tullut, mutta moni heistä koki sen johtuvan inhimillisyydestä ja erehdyksestä. Erityisesti oli jäänyt harmittamaan ruokatilausten tai allergioiden unohtuminen, tiedon kulkemattomuus ja tekemättä jääneet työt. Esihenkilöiden työntekoa vaikeutti erityisesti työkuorman määrä, jonka seurauksena tuli unohduksia ja joka taas johti ylimääräiseen työhön. Ongelmanratkaisu luo strategiaa, sillä toimivat ratkaisut pidetään käytössä ja niistä voi muodostua pysyviä tapoja toimia.

*”Välillä just se, että ei muista kaikkia asioita mitä pitäisi
ja sit kotona muistaa vaikka, että unohdin ne kassanauhat ottaa.
Siitä seuraa ylimääräistä ajoa itselle.”*

*Yksityistapahtumasta ei ollut tarpeeksi tietoa ja keittiöhenkilökunta
ei ollutkaan kuunnellut ja siitä tuli virheitä ja lisätöitä.”*

*Yhtenä päivänä unohdin laittaa ”gluteeniton” kommentin tilaukseen
ja asiakas joutui sitten odottamaan ruokaansa, kun muut söivät.*

Virheisiin johtaneet asiat haastateltavat näkivät melko selkeästi. Kun osa työntekijöistä on vanhoja ja osa uusia, eivät työhön perehdyttäjät muista tai ehdi kertoa kaikkea tarpeellista. Kiireen mainitsi lähes kaikki haastateltavat, sillä sen seurauksena tapahtuu inhimillisiä virheitä, unohduksia ja vahinkoja. Työpäivät ovat pitkiä, joten jaksaminen on koetuksella ja väsymys tuntuu kropassa ja mielessä.

Hyvin selkeästi esiin nousi kolme teemaa: kouluttaminen/perehdyttäminen, inhimillisyys ja kiire. Kouluttamisella tarkoitetaan kyseiseen paikkaan perehdyttämistä sekä alalla uudempien työntekijöiden kokonaisvaltaista opettamista. Inhimillisyys on läsnä, kun ihmiset työskentelevät ihmisten kanssa ja ihmisille. Kiireen voi yhdistää lähes kaikkiin haastateltavien kertomiin virheisiin.

Työntekoa helpottavia asioita kysyttäessä pyysin haastateltavia pohtimaan, mitä he haluaisivat omalle työpaikalleen esimerkiksi naapuriravintoloista tai vanhoista työpaikoistaan. Entinen

omistaja oli järjestänyt paljon tapahtumia, joten useampi haastateltava mainitsi sen. Selkeät ohjeet tapahtumaa varten sekä tietty rakenne tekevät tapahtumista mieluisia työntekijöille. Toinen esiin noussut aihe oli johdon läheisyys. Työntekijät mainitsivat entisen omistajan olleen läheisesti ravintolan arjessa mukana, mutta uusi johto oli jäänyt usealle täysin vieraaksi. Yksi haastateltavista kertoi, että ”olisi hyvä, jos heitä kiinnostaisi meidän hyvinvointimme tai että tietäisivät edes työntekijöidensä nimet”. Työntekijät kaipasivat johdolta kunnioitusta, apua ja he toivoivat johdon olevan lähempänä sekä mukana ravintolan arkisissa toiminnoissa.

Ohjeiden antamiseen kaivattiin selkeyttä ja tarkkuutta. Usein tietoa joutui itse hankkimaan lisää, mikä aiheutti työtaakan paisumista. Kaikkiin kysymyksiin ei ehtinyt vastata, eikä ollut aikaa hankkia tietoa, jotta kysymyksiin olisi voitu vastata.

”Mä tykkäisin perehdyttää kunnolla, jotta kaikki tieto tulisi yhdellä kertaa, mutta ei oo aikaa. Se on yks firman heikkouksista.”

”Oletan usein, että ihmiset osaa tehdä päätöksiä ja mua ei tarvita niissä. En aina ymmärrä antaa ohjeita itselle selvistä asioista.”

Kommunikoinnissa koettiin epäonnistumisiakin. Yläkerran ruokapuolen ja alakerran terassin välinen kommunikointi oli aika ajoin puutteellista, mikä johti esimerkiksi väärän informaation leviämiseen. Erityisesti mainittiin tilitysohjeet, niin keskijohdon kuin alaistenkin puolelta. Keskijohto koki antaneensa selkeät ohjeet, mutta alaisten mukaan niitä oli useampia eikä ollut varmaa tietoa, mikä ohje oli oikea.

”Yläkerran ja alakerran välillä tulee joskus informaatiokatkoksia. Sit taas niistä viesteistä, töissä huomaa että on tehty asiat väärin, vaikka just laitettu asiasta viestiä.”

”Välillä ei ite tiä mitä pitäis kysyä, ja sit tulee kysytyä liikaa tai liian vähän.”

”Vaikka sinne Whatsappiin tulee paljon viestejä, niin välillä tuntuu, että ne tärkeet just unohtuu.”

Epäonnistumisiin johti jälleen enimmäkseen kiire ja sen aiheuttamat unohdukset. Informaatiokatkokset koettiin välillä ikävinä, sillä epätietoisuus aiheuttaa epävarmuutta. Kuten jo aiemmin mainittu, useiden työntekijöiden työskennellessä yhdessä ensimmäistä kertaa ja tässä tapauksessa ilman kunnollista perehdytystä, olisi lähes ihmeellistä, jos kommunikointi olisi täysin sujuvaa. Välillä esimerkiksi tavarat olivat hukassa, ja ensin piti löytää ihminen, joka on vaihtanut jonkin asian paikkaa, ja vasta sitten pystyttiin asian sijainti varmistamaan. Tähän saattoi mennä yllättävän pitkä aika suuressa talossa.

Perusongelmissa ja arkisissa tapahtumissa päätökset tehtiin lähes aina paikan päällä mahdollisimman pian. Omia mielipiteitä haluttaisiin tuoda enemmän esille ja että niitä kuunneltaisiin johtoportaan asti, jotta toimintatapoja saataisiin kehitettyä. Epävarmoissa tilanteissa apua saatiin lähiesihenkilöltä helposti.

Oma-aloitteisuutta lähes kaikki esihenkilöt kaipasivat alaisilta lisää. Pienissä asioissa ei tarvitse aina konsultoida esihenkilöä tai kollegaa. Päätöksettömyys johti usein tekemättömiin töihin, ja tämän seurauksena to do -lista kasvoi. Esihenkilöt kokivat välillä joutuvansa korjailemaan alaisten jälkiä, kun päätöksiä oli tehty konsultoimatta.

Suurin osa työntekijöistä oli varsin tyytyväisiä omaan vaikutusvaltaansa ja kokivat tulleensa kuulluiksi. Osa oli tyytyväisiä siihen, että heidän ei tarvitse osallistua päätöksentekoon enempää kuin haluavat, ja osa iloitsi mahdollisuudestaan vaikuttaa. Kollegoilta ja lähiesihenkilöiltä toivottiin osallistumista ja kiinnostusta omia mielipiteitä kohtaan. Ylempää johtoa kritisoitiin tuen ja vastausten puutteesta. Erityisesti minut pysäytti vastaus ”en halua antaa tietotaitoani tähän yritykseen”. Minua harmittaa, että en esittänyt jatkokysymystä ja sen seurauksena luovuin mahdollisuudesta ymmärtää merkitys lauseen taustalla. Kokiko työntekijä, että yritys ei ole hänen tietotaitonsa arvoinen? Miksi työntekijällä ei ole halua kehittää työpaikkaansa? Mikä työntekijän on ajanut ajattelemaan noin?

5.0 Päätelmät

Tässä tutkielmassa olen tutkinut strategian muodostumista pienyrityksen henkilöstön arjen teoissa. Haastatteluiden jälkeen tuli myös selväksi, että ainakaan työntekijöiden näkökulmasta suunniteltua strategiaa ei ollut tai johto ei ollut tuonut sitä esille. Tämänkin takia arkisen toiminnan tarkastelu osoittautui erinomaiseksi tutkimuskohteeksi. Case –yrityksenä toimii sesonkiravintola suositussa turistikohteessa Etelä-Suomessa. Tässä pienyrityksessä työskentelin itsekin kesän 2023, jolloin suoritin työntekijöiden haastattelut. Kuusi työntekijää eri rooleista osallistui tutkimukseen puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Aineistosta pyrin löytämään tekoja, jotka voivat vaikuttaa jopa huomaamattomilta tai tarkoituksettomilta, mutta joiden voidaan nähdä olevan strategiaa.

Pro gradu –tutkimukseni sijoittuu strategiatutkimuksen alalle ja erityisesti se kiinnittyy strategia käytäntönä –tutkimussuuntaukseen. Muuna muassa Jarzabkowski (2021, s.2) on määritellyt SAP –näkökulman tuovan ilmi strategian rakentuvan useiden toimijoiden ja toimintojen vuorovaikutuksessa. Egels-Zanden ja Rosen (2014, s.140) väittävät, että toiminnalla ja toiminnoilla voi olla strategisia vaikutuksia, vaikka se ei olisi virallisen strategian mukaista toimintaa. Vastavuoroisesti virallisella strategialla ja toiminnalla ei välttämättä ole strategisia vaikutuksia. Yrityksen henkilökunnan arjen tekojen ja toimien voidaan siis nähdä olevan osa strategiaa.

Keräämäni aineiston analysoin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Aineistoa analysoidessa sekä aiemmista tutkimuksista (mm. Peric ym, 2023) tuli ilmi, että asiakaspalvelu on merkittävä osa case –yrityksen menestystä ja strategiaa. Tutkimuksen tulokseksi sain viisi teemaa, jotka edistävät asiakaspalvelua; hyvää kommunikointia asiakkaiden ja kollegoiden kanssa, kaikki ponnistelevat yhdessä, luottamus syntyy teoissa, ammattilaiset reagoivat onnistuneesti ja ongelmanratkaisua kiireessä. Nämä organisaatiossa vallitsevat toimintatavat nähdään sen ominaisuuksina, jotka ovat auttaneet sitä saavuttamaan kilpailuedun ja tietotason, ja jotka se pystyy säilyttämään myös tulevaisuudessa. (Chia & Holt, 2009, s.122).

Vaikka työntekijät eivät osanneet nimetä tai kertoa yrityksen strategiaa, ravintola toimi laadukkaasti koko kesän ajan. Kunnianhimo, halu edetä uralla sekä oppimisen halu mainittiin

usean haastateltavan toimesta. Moni koki, että pieni kiire on jopa hyväksi, sillä aika ei käy pitkäksi ja samalla pääsee haastamaan itseään. Tämän perusteella henkilökunta vaikuttaa melko itseohjautuvalta, vaikka johdolta ei kehittämiseen tukea tullutkaan. Kukaan ei myöskään halunnut jättää kollegoita pulaan, vaan apua sai aina, joskus jopa harvinaisen vapaapäivän kustannuksella. Omien kokemusteni perusteella näin suuri motivaatio ja kollegoista välittäminen on työpaikoilla melko harvinaista.

Selkeän strategian puuttuessa toiminnan muodostumisen tutkiminen oli mielenkiintoista. Kommunikointi oli jo tutkimusta suunnitellessani mielessäni, sillä omien havaintojeni mukaan sen onnistuminen yrityksessä palvelun laadun takaamiseksi oli erittäin tärkeää. Haastateltavien kertoessa heidän kohtaamistaan ongelmista nousi kommunikoinnin puute tai heikko laatu usein epäonnistumisten syyksi. Työntekijät halusivat parantaa omaa ja tiimensä toimintaa sekä sujuvoittaa työntekoa, ja kommunikoinnin tehostaminen esimerkiksi tarkkuuden ja kiireettömyyden avulla olisi auttanut.

Kuten olen aiemminkin maininnut, tiimihengen merkitys strategiaan tässä yrityksessä nousi huomattavan suureksi. Tiimihenki ei itsessään ole strategista toimintaa, vaan siihen liittyy tässä yrityksessä muun muassa kollegoiden hyvinvoinnista välittäminen ja huolehtiminen. Kun työkaveri on aidosti kiinnostunut jaksamisestasi kuumana kesäpäivänä ja muistuttaa juomaan vettä, koetaan se tietenkin miellyttävänä ja vastapalvelus halutaan palauttaa. Tämä on vain yksi esimerkki monista asioista, joita yrityksessä tapahtuu sen loistavan tiimihengen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Omien havaintojeni ja haastateltavien kertoman mukaan on huomattavasti mukavampaa tehdä töitä, kun samalla työpisteellä on ihmisiä, jotka välittävät.

Luottamuksen muodostumiseen vaikuttanee myös se, että työntekijät ovat työskennelleet toistensa kanssa jopa useita vuosia. Kollegoiden toimintatapoihin ja tekemisiin on oppinut luottamaan, kun on nähnyt niiden toimivan käytännössä. Varmasti myös muut tekijät, kuten kollegoiden taustat, vaikuttavat luottamuksen syntymiseen, mutta toki on mitä luultavimmin helpompaa luottaa vuosien varrella tutuksi tulleeseen kollegaan kuin täysin uuteen työntekijään. Kun toisen tekemiseen on luottamus, on oma työnteko helpompaa.

Ammattimaisuus vaikuttaa mielestäni melko selkeästi strategiaan. Taitojen ollessa kunnossa on arjen tekeminen tehokasta ja vaivatonta. Esimerkiksi juomatietämystä ja asiakkaiden kohtelua ei tarvitse kaikille opettaa erikseen, ja tämä taas säästää aikaa niin esihenkilöiltä kuin muiltakin

työntekijöiltä. Kiire tuleekin esille haastatteluissa todella moneen kertaan, ja se vaikuttaa lähes kaikkeen toimintaan. Kun löytyy keinoja, kuten ammattimaisen henkilökunnan palkkaus ja ylipäättään ammattimaisten henkilöiden löytäminen, joilla kiirettä voi helpottaa, ne vaikuttavat kaikkeen tekemiseen.

Ongelmanratkaisu on ravintola-alalla usein todella nopeatempoista. Haasteista täytyy välillä selvittää sekunneissa. Toki myös pidemmän tähtäimen ongelmia ratkaistaan, mutta nopeaa ratkaisua vaativia ongelmia tulee vastaan päivittäin. Ongelmanratkaisutaito sekä oma-aloitteisuus olivat haastateltavien mielestä erittäin hyviä ja jopa kriittisiä taitoja. Ilman niitä toiminnot hidastuvat; asiakkaat joutuvat odottamaan ja kollegoiden täytyy hypätä avuksi omista hommistaan.

Kuten edellisistä viiden teeman kuvailusta ilmenee, on ravintolan toiminta monimutkainen tekojen ja toimien verkosto. Teemojen sisäiset asiat vaikuttavat toisiinsa sekä muihin teemoihin. Esimerkiksi ammattimaisten henkilöiden palkkaaminen vaikuttaa luottamuksen syntymiseen, koska kollegat huomaavat työntekijän osaavan hommansa. Ongelmanratkaisun heikkous lisää kiirettä, mikä taas saattaa johtaa kommunikoinnin laadun heikkenemiseen. Kehitettäväkin löytyi, mutta niin omien havaintojeni kuin haastateltavienkin mukaan kaikkien viiden teeman sisältö toimii suurimman osan ajasta erinomaisesti. Kun töitä tekee niinkin hektisessä paikassa kuin sesonkiravintolassa, pienten, jopa huomaamattomien tekojen ja toimien sujuminen tai sujumattomuus korostuu.

Mieleeni tuli monta mielenkiintoista jatkotutkimusaihetta. Olisi ollut erittäin mielenkiintoista tutkia omistajanvaihdoksen seurauksia koko yritykseen ja erityisesti sen strategiaan. Myös vaihdoksen vaikutuksia asiakasmääriin ja liiketoimintaan olisi ollut kiinnostavaa tutkia. Kyseessä on pieni turistikohte, joten kanta-asiakkaat huomioivat tällaiset muutokset. Tähän tutkimukseen olisin voinut ottaa mukaan ylempää johtoa sekä keittiöhenkilökuntaa, mutta laajuuden säättämiseksi täytyi minun karsia haastateltavia. Myös sesonkityöläisyyden vaikutusta strategiaan olisi ollut mielenkiintoista tutkia, sillä ravintola-alalla on paljon henkilöitä, jotka viettävät kesät ja talvet eri työpaikoissa.

6 Lähteet:

Alaja, K. (2023). Työpaikkakulttuuri on kilpailuvaltti. Haettu 10.3.2024 osoitteesta <https://tieteentekijat.fi/tyopaikkakulttuuri-on-kilpailuvaltti/>.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Ardley, B. & Naikar, S. (2021). Competitive Strategy as practice: Obtaining differential advantage in the SME. *Open Journal of Business and Management*, 9, 196–212.

Balogun, J., Best, K. & Lê, J. (2015). Selling the Object of Strategy: How Frontline Workers Realize Strategy through their Daily Work. *Organization Studies*, 36(10), 1285–1313.

Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. & Vaara, E. (2014). Strategy as discourse: its significance, challenges, and future directions. *Journal of Management Studies*, 51, 175–201.

Balogun, J. & Johnson, G. (2005): From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(10), 1573–1601.

Benore, M., Feinberg, A., Mullanpudi, M. & Page O. (2016). The restaurant of the future: Creating the next-generation customer experience. Haettu 7.3.2024 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/consumer-industrial-products/articles/restaurant-future-survey-technology-customer-experience.html>.

Chia, R. & Holt, R. (2006): Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization studies*, 27(5), 635–655.

Chia, R. & MacKay B. (2007): Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217–242.

Clarke, A., Dale, C. & Hassanien, A. 2010. *Hospitality business development*. Lontoo: Taylor & Francis Group.

Collins, D. J. & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard business review*, 86(4), 82–90.

Degravel, D. (2012). Strategy-as-practice to Reconcile Small Businesses' Strategies and RBV? *Journal of Management Policy and Practice*, 13(1), 46–66.

Egels-Zanden, ON. & Rosen, M. (2013). Sustainable strategy formation at a Swedish industrial company: bridging the strategy-as-practice and sustainability gap. *Journal of Cleaner Production*, 96, 139–147.

Feldman, M. S. & Orlikowski, W. (2011): Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.

Hauser, Adrian & Eggers, Fabian & Gueldenberg, Stefan. (2020). Strategic decision-making in SMEs: effectuation, causation, and the absence of strategy. *Small Business Economics*, 54, 775–790.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.

Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E. (2021). It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, 2(3).

Johnson, Melin & Whittington (2003): Guest Editors Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.

Kearney, A., Harrington, D. & Kelliher, F. (2019). Strategizing in the micro firm: A 'strategy as practice' framework. *Industry and higher education*, 33(1), 6–17.

- Kim, W.C. & Mauborgne, M. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 10, 76–84.
- Kolttola, E. Westling, J. & Huhtinen, A-M. (2010). Strategia käytäntönä – Johdatus jalkautuksen tutkimukseen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laine, P-M. (2009). Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä -tutkimukseen. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, (3–4), 181–206.
- Laine, P. & Vaara, E. (2011). Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K & Vaara, E. (toim.) *Toisinajattelua Strategisesta johtamisesta*. Helsinki: WSOY.
- Markus, M. (2022). 8 tapaa parantaa pienen kahvilan tai ravintolan kannattavuutta. Haettu 10.3.2024 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/bisnes/8-tapaa-parantaa-pienen-ravintolan-tai-kahvilan-kannattavuutta/>
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Edinburg: Financial Times Prentice Hall
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, P. (2005): *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal S. 2003. *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. New Jersey: Pearson Education.
- Nokelainen, T. (toim.). (2013). Neljä strategisen johtamisen teoreettista perspektiiviä. Teoriakäsikirja kurssille: Strategia-ajattelun teoria ja käytäntö. Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden ja rakentamisen tiedekunta Tampere. Haettu 2.3.2024 osoitteesta [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93582/%23%23%23%23%23%20130509%](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93582/%23%23%23%23%23%20130509%20130509)

[20nelja_strategisen_johtamisen_teoreettista_perspektiivia_2013%2C%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y](#)

Peric, G., Slavkovic, M., Gašić, M., Đurovic, B. & Dramicanin, S. (2023). Unboxing the Complex between Job Satisfaction and Intangible Service Quality: A Perspective of Sustainability in the Hotel Industry. *Sustainability*, 15, 1–14.

Pettigrew, T., Thomas, H. & Whittington, R. (2002). *Handbook of Strategy and Management*. Lontoo: Sage Publications.

Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 197–205). Helsinki: Gaudeamus.

Porter, M. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review, 74(6), 61–78.

Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s.99–112). Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s.23–38). Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s.58–72). Helsinki: Gaudeamus.

Rouleau, Linda. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7). 1413–1441.

Rouleau, L., Balogun, J., & Floyd, S. W. (2015). Strategy-as-practice research on middle managers' strategy work. Teoksessa D. Golsorkhi, D. Seidl, E. Vaara, & L. Rouleau (toim.), *The Cambridge handbook of strategy as practice* (s.598–615). Cambridge: Cambridge University

Tonder, M. (2013). *Ideasta kaupalliseksi palveluksi: matkailupalvelujen tuotteistaminen*. Helsinki: Restamark.

Vaara, E. & Whittington, R. (2012) Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 1–52.

Walker, J.R. (2008). *The restaurant from concept to operation*. New Jersey: Hoboken.

Westerlund, M. & Pöntikoski, E. (2009). The Strategy-as-practice Perspective of Business Development in Industrial SMEs. *The Journal of Japanese Operations Management and Strategy*, 1(1), 1–16.

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.

Whittington, R (2001). *What is Strategy: and does it matter?* Lontoo: Cengage learning EMEA.

Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M. & Smith, A. (2006) Practices of Strategising/Organising: Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, 39(6), 615–629. Englanti.

Yrityskulttuuri. Haettu 10.3.2024 osoitteesta <https://greatplacetowork.fi/yrityskulttuuri/>.