

Jarkko Mettala

**TIETOPALVELU GROUP OY KAJAANIN TOIMIPISTEEN STRATEGIAN RA-
KENTUMINEN**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Kevät 2014



Koulutusala Ylempi AMK tradenomi	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Jarkko Mettala	
Työn nimi Tietopalvelu Group Oy Kajaanin toimipisteen strategian rakentuminen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Raija Jormakka
	Toimeksiantaja Tietopalvelu Group Oy Erkki Tarkkala
Aika 14.5.2014	Sivumäärä ja liitteet 14 + 62
<p>Tämän opinnäytetyöni tavoitteena oli laatia Tietopalvelu Group Oy:n Kajaanin toimipisteen strategia. Tietopalvelu Group Oy on yritys, jolla on toimipisteet Hämeenlinnassa, Kajaanissa, Ylivieskassa, Oulussa ja Rovaniemellä. Yritys tarjoaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja toimisto- ja tietotekniikan alueilla.</p> <p>Tutkielma on rajattu siten, että siinä kuvataan Tietopalvelu Group Oy:n Kajaanin toimipisteen nykytila SWOT analyysin kautta, kartoitetaan toimintaympäristö ja kilpailijatilanne sekä kirjataan toimipisteelle visio ja strategia. Kirjattua strategiaa ja visiota tukemaan luodaan mitattava tulokortti. Tutkielmalle on tilaus, koska Kajaanin toimipisteelle ei ole kirjattua strategiaa ja visiota. Jotta työstä saataisiin mitallista, täytyy olla arvot / mittarit, jolla strategian toteutumista voidaan mitata ja tätä varten luodaan tulokortti.</p> <p>Tietopalvelu Oy:n sisällä työryhmään kuuluivat toimitusjohtaja, talousjohtaja, konseptijohtaja ja myyntipäällikkö. Tietoa kerättiin useissa yhteisissä palavereissa, tiedonkeruumenetelmänä käytettiin aivoriihimenetelmää. Käytännön tulokorttijohtamisen tietoa saatiin haastattelun kautta, haastateltavana oli vanhempi neuvonantaja (eläkkeelle jäänyt toimialajohtaja).</p> <p>Työn keskeisin tulos oli ensimmäisen kierroksen tulokortti. Tulokortissa muotoutui teoreettinen tieto käytännön tasolle selviksi toimintaohjeiksi ja euromääräisiksi summiksi. Tämä laadittu tulokortti otettiin käyttöön helmikuun alusta 2014. Kortti toimii käytännön työn seurantavälineenä ja sitä tarkastellaan tiettyjen ajanjaksojen jälkeen. Tarkoitus onkin, että sisäänajovaiheen jälkeen kortti jalkautetaan koko yrityksen käyttöön.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Strategia, tulokortti
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Jarkko Mettala	
Title Strategy Development, Case: Tietopalvelu Group Oy Kajaani Office	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Raija Jormakka
	Commissioned by Tietopalvelu Group Oy Erkki Tarkkala
Date 14.5.2014	Total Number of Pages and Appendices 14 + 62
<p>The objective of the thesis was to provide a strategy for Tietopalvelu Group Oy, Kajaani office. Tietopalvelu Group Oy is a company with offices in Hämeenlinna, Kajaani, Ylivieska, Oulu and Rovaniemi. The company offers comprehensive solutions in the office and information technology areas.</p> <p>The scope of the thesis has been limited so that it describes the current state of Information Services Group Oy, Kajaani office, through a SWOT analysis and by mapping out the operating environment, as well as the competitor situation. The vision and strategy for the office were also drawn up, supported by the creation of a measurable scorecard. The thesis serves a purpose because the Kajaani office has no recorded strategy and vision. In order for the work to be measurable, there need to be values / metrics by which the strategy can be measured, and for this purpose a scorecard is necessary.</p> <p>Inside Tietopalvelu Group Oy the team included the CEO, CFO, Concept Manager and Sales Manager. Information was collected from several joint meetings by using the brainstorming method. Practical scorecard information was received through an interview with a senior advisor (past Executive Vice President). The most important result of the work was the first round of the scorecard. The theoretical information was converted into the practical level as clear operational instructions and sums in euro. This scorecard was introduced at the beginning of February 2014. It acts as a monitoring tool and will be reviewed after a certain time period. The next aim is to deploy the scorecard across the <u>entire company after the running-in period.</u></p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Strategy, Balanced Scorecard
Deposited at	<input type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

EXTENDED ABSTRACT

Successful business in a competitive environment requires monitoring the changes in the environment and developing strategic options based on emerging opportunities. Based on this, strategic changes might be needed and actions should be transferred to the operative level. The implementation of the strategy requires continuous follow-up work: does the strategy set the steering operations towards the vision and are we working as we planned?

The scope of the thesis describes the current state of Tietopalvelu Group Oy, Kajaani office, through a SWOT analysis and by mapping out the operating environment, as well as the competitor situation. The vision and strategy for the office were developed and the balanced scorecard was created to support the strategy execution.

Previously the Kajaani office had no documented strategy or vision. To execute the developed strategy and set targets, metrics and a scorecard are needed. The developed strategic scorecard can be used all across the company's sales network. This will improve the company's sales management and efficiency.

The aim of this study was to find an answer to the main question:

How to produce a functional scorecard?

To be able to achieve this there are further questions to answer as follows:

- What aspects should be selected in the scorecard?
- What are the strategic objectives?
- What are the critical success factors for the office?
- What key performance indicators are selected for the scorecard?
- How to work on the practice level?

The thesis work is focused to improve the company's strategy implementation. The vision and strategic objectives have been set by the company management. The thesis will develop tools for developing and executing the strategy. The thesis is based on several brainstorm sessions in a working group, including the company management and the thesis author. Internal and external interviews were conducted to collect data and experiences on the use of the scorecard.

The target of the thesis was to develop strategy tools that can be used throughout the company. These tools will be used to improve sales efficiency. The implementation will start in Tietopalvelu Group Oy, Kajaani office and will continue to the other locations later on.

The thesis was commissioned by Tietopalvelu Group Oy. It is a trading company of office machines and related services. Net sales in 2013 were 7,5 million €.

The changing business environment creates a need for strategic management and predictability of the future, as well as tools to control it. While the need is recognized as a general rule in many companies, precise analytical tools do not exist because of lack of knowledge and resources.

Renewal, innovation and strategic agility are the recipes for companies to manage the rapid changes in the operating environment. Changes must be identified in time, analyzed and acted upon, even if the data of future may be incomplete. (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 8)

Companies are operating in an open and global environment. Nobody will be able to choose whether or not to go international. Global competition is everywhere, it occurs in multinational companies through direct sales offices or from online stores. Result-oriented action in competitive environment requires continuous wakefulness, talent engagement and a full understanding of the technology. (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 8)

This is why it is very important that alternative approaches have been investigated. This requires continuous wakefulness, environmental monitoring;

- What are the prevailing megatrends and trends?
- Are you able to take advantage of megatrends and trends?
- Have you taken into account future changes and are you prepared for them?

The thesis first describes the introduction to the thesis objective. To support the objectives of the thesis is the main issue, and it is focused on four further questions. The theory section explains the operating environment, including a review of the company's current status and potential future factors and their potential operational scenarios. The business environment and competitive situation are analyzed and competitors are identified and classified.

Different analysis tools were evaluated, pest analysis, the SWOT model and the Porter model. The company's operating environment was assessed with a SWOT analysis. SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) is one of the world's most popular analyzing tool. The SWOT analysis examines the company's internal and external factors and identifies the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats.

Internal factors are strengths and weaknesses; these are issues that the company is capable of controlling and developing. Strengths will help the company to succeed. Weaknesses affect the opposite: they prevent the company's success.

External factors in the operational environment are divided into opportunities and threats. The company must take advantage of the opportunities. The threats, in turn, can jeopardize the success of the company, and sometimes even endanger the existence of it.

The analysis will lead naturally into the work on strategic issues: what is the strategy, how can it be created and what assumptions are included in strategy. The vision is created based on the business analysis to steer the strategy. After developing the strategy and vision, a balanced scorecard is created.

Kaplan & Norton construes a successful strategy for dominant companies, as follows:

First you have to create a scorecard and then use it (Kaplan & Norton 1996, 44)

The measurement means, "If you cannot measure it you cannot manage it". The organization's measurement system strongly affects the behavior of people within and outside the organization. In order for the company to survive and thrive in the era of information technology, it must use measurement and control systems which are "seeking knowledge" of the company's strategy and resources. A result card is included in the various needs that can measure the performance of the different perspectives, these are measurable aspects of the process, knowhow/renewal- , financial and customer perspectives. (Kaplan & Norton 1996, 21) In order to provide a vision to connect to the daily work, it is important that the development process is realized in two different directions. At the initial stage the directors shall determine the vision and bring it to the attention of the whole company. Management has to be 100% behind the project and actively participate in the instrument cluster after first drawing up the criteria. The instrument is one of the biggest advantages is the process itself. Therefore, it is important to consider who will be involved in the process and when. Active participation in corporate governance , it is essential to involve the largest possible number of opinion leaders in the action , as in this way can be continued with a view to as many of the " missionaries " about the process continues in the company. It is usually wise to appoint a special management team is responsible for the entire process. The composition of the group is a key success factor. Therefore, care must be taken that the group can be considered as representative of the entire company. It is also given weight to it, which the BCS is not only in the traditional economic experts in the language or operating. Instead, I set up goals and metrics that are easy to understand and implement. (Olve 2001, 47 - 48)

Finally, I will review the Xerox sales history in Finland and in Kajaani in direct sales and various retail businesses, as well as introducing Tietopalvelu Group Oy, the organization and the company itself.

The conclusion section goes through what kind of work has been done, how it has progressed and evolved and what practical benefits the company can obtain.

The thesis work used analytical methods and produced the balanced scorecard is for Tietopalvelu Group Oy's internal use only.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
1.1 Johdatus aihealueeseen	2
1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset	4
2 STRATEGINEN SUUNNITTELU	6
2.1 Toimintaympäristön tutkiminen	6
2.1.1 Kilpailutilanteen tutkiminen	7
2.1.2 Peste-analyysi	10
2.1.3 Porterin viiden kilpailuvoiman malli – kilpailuanalyysi	11
2.1.4 SWOT-analyysi	12
2.2 Strategia	14
2.3 Visio	18
2.4 Strateginen tulokortti	19
2.4.1 Balanced Scorecardin rakentuminen vaiheittain	20
2.4.2 10 käskyä BSC:n implementointiin ja sudenkuopat	27
2.5 Tuloskykyinen ja kehittyvä organisaatio tulokortti ohjauksella	29
2.5.1 Työnantajan velvollisuudet ja oikeudet	30
2.5.2 Työntekijän velvollisuudet ja oikeudet	32
2.5.3 Työnohjaus osana kehittyvää organisaatiota	35
2.5.4 Yhteiseen päämäärään sitoutunut työyhteisö	37
2.5.5 Pohdintaa kehittyvästä organisaatiosta	43
3 TIETOPALVELU GROUP OY KAJAANIN TOIMIPISTEEN STRATEGIAN RAKENTUMINEN	45
3.1 Tietopalvelu Group Oy:n esittely ja Xerox liiketoiminnan historia Pohjois-Suomessa	45
3.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	47
3.2.1 Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä	47
3.2.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	49
3.2.3 Kehittämistoiminnan metodologisuus	51
3.2.4 Kohderyhmät	52
3.2.5 Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät	52
3.2.6 Työryhmän ja prosessin kuvaus	54

4 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	56
4.1 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	57
4.2 Mitä tutkimus tuotti	58
4.3 Reabiliteetti ja Validiteetti	58
LÄHTEET	59

LIITTEET

LIITE 1: Kajaanin toimipisteen nykytilan SWOT analyysi

LIITE 2: Kajaanin toimipisteen visio ja strategia

LIITE 3: Kajaanin toimipisteen tuloskortti 2014

SYMBOLILUETTELO

BSC	Balanced Scorecard (tasapainotettu tulokortti)
SME	Small and medium enterprises (pienet ja keskisuuret yritykset)
CFO	Chief financial officer (talousjohtaja)
CEO	Chief executive officer (toimitusjohtaja)
LOHAS	Lifestyles of Health and Sustainability, (elämäntapa, joka pohjaa kestävän kehityksen ja terveyden arvoihin)

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni on ylemmän ammattikorkeakoulututkinto, joka kuuluu yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmaan. Toimeksiantajana on Tietopalvelu Group Oy. Opinnäytetyön aiheena on Tietopalvelu Oy Group Kajaanin toimipisteen strategia. Tämä opinnäytetyö on muodoltaan kehittämistyö, joka toimii Kajaanin toimipisteen kehittämissporkuna. Tutkimustyössä pääpaino on strategian kirjaamisessa ja tulokortin luonnissa. Tutkimuksellisenä lähestymistapana käytetään tutkimuksellista kehittävää toimintatutkimusta. Toimintatutkimusta voidaan hyödyntää silloin, kun halutaan hyödyntää uuden toimintamallin käyttöönottoa ja kehittämistä.

Puhutaan tutkimuksen ja kehittämisen rajapinnasta, jolloin sama toiminta voi olla sekä tutkimusta että kehittämistä. Kuitenkin useasti esitetään että toimintatutkimuksen lähtökohta on nimenomaan tutkimuksellinen, koska toimintatutkimuksella pyritään tieteelliseen tiedontuotantoon ja konkreettiseen kehittämiseen. Tämän takia voidaankin puhua erityisesti kehittävästä toimintatutkimuksesta. (Toikko & Rantanen, 2009).

1.1 Johdatus aihealueeseen

Muuttuva toimintaympäristö luo tarpeita strategiselle johdettavuudelle ja tulevaisuuden ennustettavuudelle sekä sen ohjaamiselle. Tulevaisuuden luotaaminen, tulevien aikojen tiedollinen ja käytännöllinen haltuunotto on yhtä vanhaa kuin inhimillinen kulttuuri. (Matti Kempainen & Osmo Kuusi & Sari Söderlund, s 11). Vaikka tarve pääsääntöisesti tunnustetaankin, tarkkoja analyyttisiä tutkimuksia ei monestikaan pk-yrityksissä tehdä joko tietämyksen tai ajanpuutteen takia.

Uudistuminen, innovointi, strateginen kyvykkyys ja ketteryys ovat reseptejä, joita tarjotaan yrityksille toimintaympäristön nopeiden muutosten hallitsemiseksi. Muutokset pitää ajoissa tunnistaa, niitä on arvioitava ja sen perusteella on osattava toimia, vaikka tiedot tulevasta ovatkin puutteellisia. (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 8.)

Maailma on avoin ja globaali toimintaympäristö. Kukaan ei voi enää valita, kansainvälistyäkö vai ei. Paikallinenkin toimija kohtaa globaalin kilpailun omalla kotikentällään, se voi ilmetä monikansallisten yritysten suorina myyntikonttoreina tai netin kautta tulevana ostokanavana. Yksisuuntaista tietä ei ole eikä rajoja voi halutessaan sulkea tieto-, pääoma-, tuote-, palvelu- ja osajavirroilta. Kilpailukykyinen toiminta edellyttää kannattavuuden ja tehokkuuden jatkuvaa ylläpitoa, asiakkaiden ja osajien sitoutumista ja innostumista, teknologian mahdollisuuksien täysimääräistä hyödyntämistä sekä kestäväää kasvua. (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 8.)

Tämän takia on erittäin tärkeää, että vaihtoehtoisia toimintamalleja on tutkittu ja omaa toimintaa kehitetään jatkuvasti reflektoimalla tehtyjä toimintoja ja vertaamalla saavutettua, kohtaako se asetetun strategisen asetannan ja viekö se kohti visiota. Tämä edellyttää jatkuvaa hereilläoloa, ympäristön seuraamista;

Mitkä ovat vallalla olevat megatrendit ja trendit?

Pystytkö vastaamaan tulevaisuuden odotuksiin markkinoilla?

Huomioitko ja pystytkö valmistautumaan mahdollisiin muutoksiin, mitä hiljaiset signaalit jo nyt viestivät?

Oletko valmistautunut mahdollisiin villedihin kortteihin markkinoilla?

Menestyksellinen toiminta kilpailuympäristössä edellyttää toimintaympäristön muutosten seuranta ja muuttuvan kuvan työstämistä säännöllisin ajoin yrityksen toimenpidevaihtoehtoiksi ja vahvuuksiksi. Tämän pohjalta on tehtävä mahdollisesti strategisia muutoksia ja toimittava myös käytännön tasolla. Yrityksen tuloshakuinen toiminta edellyttääkin jatkuvaa toiminnan seuranta ja vision ja strategian pitää olla kaikilla kirkaana mielessä. Toiminnan laadun ja määrään pitää vastata sitä, että sillä voidaan realistisesti toteuttaa strategiaa ja tavoittaa visio.

1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Tietopalvelu Group Oy:n Kajaanin toimipisteeseen strategian malli, joka voitaisiin laajentaa muihinkin toimipisteisiin. Strategian perimmäisenä ajatuksena on selkeyttää koko myyntiorganisaation toimintaa. Aluksi edetään yksikkökohtaisen uudistuksen kautta ja kun tuloskorttipohjainen työnohjaus reflektointivaiheen jälkeen todetaan hyväksi toimintatavaksi tai muuntovaiheen jälkeen todetaan hyväksi malliksi toimia, voidaan mallia hyödyntää laaja-alaisemmin myyjäkentässä.

Tutkielma on rajattu siten, että siinä kuvataan Kajaanin toimipisteen nykytila hyödyntäen SWOT analyysiä, kartoitetaan toimintaympäristö ja kilpailijatilanne sekä kirjataan toimipistelle visio ja strategia. Kirjattua strategiaa ja visiota tukemaan luodaan mitattava tuloskortti.

Tutkielmalle on tilaus, koska Kajaanin toimipisteellä ei ole kirjattua strategiaa ja visiota. Jotta työ saataisiin konkreettisesti mitattua, täytyy olla arvot / mittarit, jolla työtä voidaan mitata ja tätä varten luodaan tuloskortti. Toimivalle tuloskortille on käyttöä koko Tietopalvelu Group Oy:n myyjäkentässä. Toimivan kortin pääasia onkin antaa ohjeistettu tie myyjälle päästä tavoitteisiin ja taas toimivalle johdolle työkalu ohjata myyntityötä.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta pääperiaatteittain vastaa kysymyksiin kuka, mitä ja miksi? Tutkielman tavoitteena on löytää vastaus pääkysymykseen:

Miten toteuttaa toimiva tuloskortti?

Keskeisiä lisäkysymyksiä tavoitteen saavuttamiselle on;

- Mitkä näkökulmat valitaan tuloskorttiin?
- Mitkä ovat yrityksen Kajaanin toimipisteen strategiset tavoitteet?
- Mitkä ovat toimipisteen kriittiset menestystekijät?
- Mitkä avainmittarit rakennetaan ohjaamaan kirjattua strategiaa?
- Miten toimitaan käytännön tasolla eli mikä on toimintasuunnitelma?

Kajaanin toimipisteen tulokortti toteutuu tutkimuksellisenä kehittämistoimintana, jossa kehitetään toimipisteen sisäistä toimintatapaa, jossa tavoitteet on määritelty sisältäpäin siten, että visio on määritelty ylhäältä toimitusjohtajan kautta ja strategia ja tulokortti on muodostettu aivoriihimenetelmällä. Aivoriihityöryhmässä on työskennellyt toimitusjohtaja Erkki Tarkkala, talousjohtaja Piia Ruoho, konseptijohtaja Marko Kaltiokumpu ja myyntipäällikkö Jarkko Mettala. Tämä työryhmä on tuottanut ennakkoluulottomasti tietoa aivoriihimenetelmällä siitä, millaista toimintaa pitäisi toimipisteessä olla, miten sitä johdetaan ja mitä tulevaisuuden mahdollisuuksia toimipisteellä on. Toisin sanoen tämän työn tehtävä on tukea tulevaa kirjattua strategiaa siten, että siihen saadaan työväline, jota reflektoinnin kautta saadaan muunneltua aina aikaan ja yksilöön sopeutuvaksi. Tämä asettaakin tulokortin haasteelliseen tehtävään.

Opinnäytetyön tilaajana toimi Tietopalvelu Group Oy, toimitusjohtaja Erkki Tarkkala, Sibeliuksenkatu 13, 13100 Hämeenlinna.

2 STRATEGINEN SUUNNITTELU

Talouselämä elää suhdanteiden vaihteluissa, siksi onkin tärkeää, että koko ajan haetaan ratkaisuja ja malleja tulevaisuuden varalle. Muutoksia pitää tarkastella niin yrityksen sisäisestä kuin ulkoisestakin näkökulmasta. Kun tämä tarkastelun saa luotettavalle tasolle, pystyy silloin tekemään siltä pohjalta strategisia päätöksiä toiminnan suuntaamisessa ja painottamisessa.

2.1 Toimintaympäristön tutkiminen

Visio liiketoimintaympäristöstä kuvaa yrityksen ja sen avainhenkilöiden näkemystä toimintaympäristön kehityksestä eri osa-alueiden osalta. Pidemmälle viety analyysitekniikka on skenaarioanalyysi, jossa mietitään valmiita toimintamalleja mahdollisille tulevaisuuden tapahtumille ja niihin vaihtoehtoiset toimintamallit (skenaariot), ja niihin loogiset virstanpylväät, mistä pystymme tunnistamaan alkaneen muutoksen. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 38–39.)

Kunkin osa-alueen osalta on syytä analysoida kehityssuunnat, niihin liittyvät epävarmuudet ja epäjatkuvuudet sekä niiden synnyttämät mahdollisuudet ja uhat. Ulkoisten kehityssuuntien pohjalta voidaan määrittää myös uudet osaamisvaatimukset.

(Hannus ym. 1999, 39.)

Toimintaympäristön jaottelu eri osa-alueisiin:

- Poliittinen, taloudellinen ja lainsäädännöllinen kehitys; Yhteisvaluutta Euroopassa tai sen purkautuminen. Aasian kehitys. Venäjän tilanne.
- Toimialarakenne, markkina- ja kilpailutilanne; Keskittyminen. Globalisoituminen. Uudet kilpailijat. Sääntelyn purkaminen.
- Asiakkaat; Asiakkaiden arvotekijöiden muuttuminen ja kokonaan uudet arvotekijät esimerkiksi Lohas (Lifestyles of Health and Sustainability, ”elämäntapa, joka pohjaa

kestävän kehityksen ja terveyden arvoihin”), käyttäytyminen. Suorien jakelukanavien muodostuminen

- Henkilöstöressit ja osaaminen; Osaamattomuus. Uudenlainen työn käsite. Osa-aikatyö. Etätyöskentely.
- Toimittajat/alihankkijat; Verkostoitumiskehitys. Pula komponenteista. Hintakehitys ja sen ennakoitavuus.
- Teknologia; Standardien kehitys / muuttuminen, uudet teknologiat.
- Yhteiskunnan arvot; Vihreät arvot. Eettinen vastuu.

(Hannus ym. 1999, 39.)

2.1.1 Kilpailutilanteen tutkiminen

Jotta yrityksellä on toimintaedellytykset, on sen pystyttävä tunnistamaan ja luokittelemaan kilpailijat. On myös selvitettävä kilpailutilanne ja markkinoiden toiminta, voiko olosuhteet muuttua siten, että ne ovat eduksi kilpailijoille. Siksi täytyy pysyä luokittelemaan kilpailijat tarkemmin strategisiin ryhmiin, esimerkiksi sen mukaan, mitä yhteisiä piirteitä kilpailijoilla on. Ohessa esimerkkejä luokittelusta;

- Yrityksen koko
- Varat ja taidot
- Toiminnan laajuus
- Tarjonnan laajuus
- Tuotteiden laatu
- Mielikuva yrityksestä

- Jakelukanavien valintamahdollisuudet

(Drummond, Ensor & Ashford 2008, 29.)

Työkalut, joilla voidaan analysoida sisäistä ympäristöä, kuten arvoketjuja, voidaan käyttää analysoitaessa myös kilpailijoita;

- Tavoitteet; arviot investoinneista ja niiden todennäköisyys.
- Aiemmat ja nykyinen strategia; todennäköinen tulevaisuuden strategia, selvittää kilpailijan markkinoiden laajuus ja tunnistaa niiden tapa kilpailla markkinoista.
- Mahdollisuudet ja kapasiteetti; johdollinen kapasiteetti, markkinointikapasiteetti, innovatiivisuus, tuotannollinen kapasiteetti ja taloudelliset resurssit.

(Drummond ym. 2008, 30 – 32.)

Kilpailijaseurannan suunnittelussa ja toteutuksessa on joitakin tekijöitä, jotka ovat oleellisia tässä toiminnassa onnistumiselle ja jotka ovat viime kädessä edellytyksenä myös kilpailustrategian menestyksekkäälle toimeenpanolle sekä organisaation kilpailukyvyn ylläpitämiselle ja kehittämiseksi. (Pirttijärvi 2000, 181.)

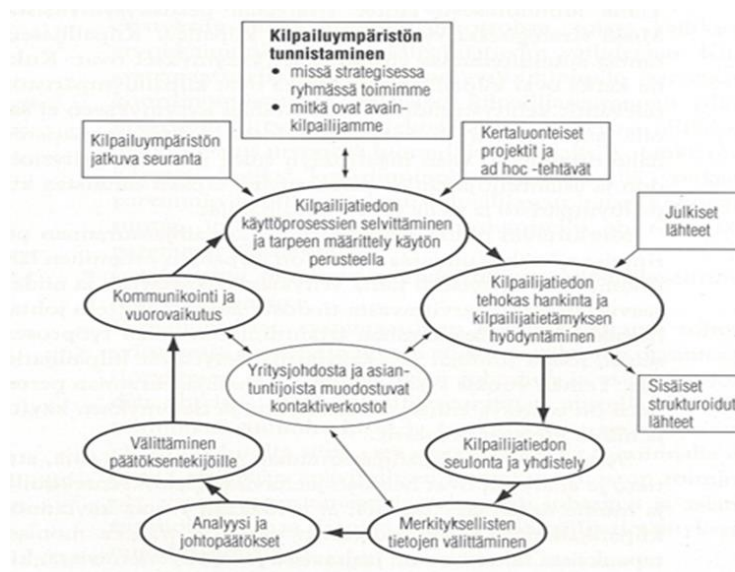
- *Kilpailuympäristö ja siellä toimivien avainkilpailijoiden oikea tunnistaminen.* On pystyttävä määrittämään, missä strategisessa ryhmässä yritys kilpailee ja mitkä kilpailijat ovat merkittävimmät pelurit tällä alalla. Yksittäisten kilpailijoiden lisäksi on tunnistettava kilpailuympäristön merkittävät muutostrendit ja osattava tulkita ensimmäiset heikot signaalit tulevasta muutoksesta. (Pirttijärvi 2000, 181.)
- *Kyky kohdentaa systemaattinen kilpailuympäristön ja kilpailijoiden seuranta juuri niihin asioihin, joita yritysjohto ja asiantuntijat tarvitsevat ja käyttävät työprosesseissaan.* Kilpailijatiedon tarve tulee olla tasapainossa kysynnän, käytön ja tarjonnan suhteessa. Seurannan tulee kohdentua juuri niihin tarpeisiin ja siihen tapaan, jolla organisaatiossa käytetään kilpailijatietoa ja – tietämystä. Pitää välttää ”nice to know” – tyyppistä tietoa. (Pirttijärvi 2000, 181.)

- *Riittävän lateraalien yhteyksien turvaaminen kilpailijatiedon tehokkaan kommunikaatioverkon luomiseksi.* Antaa mahdollisuus eri organisaatioryhmille, jossa mahdollisuus ylläpitää kontaktiverkkoja ja yhteyksiä sekä tehdä yhteistyötä keskenään poikki virallisen organisaatorakenteen ja sen valta-vastuusuhteiden. Erityisen tärkeää on yhteyksien luominen ja niihin kannustaminen herkkien kilpailevien ryhmien kesken. (Pirttijärvi 2000, 182.).

Luovien yhteyksien turvaaminen voi edellyttää sattuman hyödyntämistä, haasteen esittämistä tai jopa järjettömältäkin tuntuvan vaihtoehdon käyttämistä. Tarkoitus on löytää nopeasti uusia näkökulmia ja ratkaisumalleja käsillä oleviin ongelmiin.

Anneli Pirttilä kuvaa systemaattisen kilpailijaseurannan syklin siten, että siinä on pyritty ottamaan paremmin huomioon ne toimintatavat, joilla johtajat ja asiantuntijat tekevät kilpailijaseurantaa omassa toiminnassaan, sekä myös esittämään kilpailijaseurantatyön oleelliset elementit.

Kilpailuympäristön tunnistamisessa kuvataan päätasolla oma strateginen toimintaryhmä ja mitkä ovat avainkilpailijoita. Toimiryhmä tekee kilpailijatiedon käytön tarpeen määrittelyn. Tämän jälkeen prosessi jatkuu kilpailijataidon hankintana -> seulontana -> merkityksellisen tiedon välittämisenä -> tiedon analysointina -> tiedon välittämisenä päätöksentekijöille ja kommunikoinnin / vuorovaikutuksen jälkeen siitä saadaan käyttökelpoista tietoa, jonka mukaan tehdään tarpeellisia johtopäätöksiä. Nämä kilpailijoiden tunnistamiskierrot ovat jatkuvaa tiedon hankintaa tai kertaluonteisia hankkeita, esimerkiksi jotakin tiettyä projektia varten (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kilpailuympäristön tunnistaminen (Pirttilä 2000, 180)

2.1.2 Peste-analyysi

Peste-analyysi on apumenetelmä, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta. Monitoroituja muutosvoimia voidaan hyödyntää monin eri tavoin. Esim. yhteiskunnallisia skenaarioita laadittaessa ne voivat toimia tulevaisuustaulukon muuttujina tai vaikka taustamateriaalina organisaation laaties-sa skenaarioita toiminnalleen. (Opetushallitus, 2013)

Tämän analyysin tarkoitus on tunnistaa kriittiset kysymykset ulkoisesta ympäristöstä, jotta osattaisiin valmistautua muutokseen ennen sen vaikutusta. (Drummond ym. 2008, 26)

P (Politiikka)= Poliittisessa ympäristössä vaikuttavat veropolitiikka, ympäristölainsäädäntö, mahdolliset muut rajoitukset, kilpailulainsäädäntö, kauppasopimukset, EU-lainsäädäntö.

E (talous, economics)= Taloudellisessa ympäristössä vaikuttavat BKT, inflaatiövauhti, korkotaso, kysynnän ja tarjonnan taso ja tässä tulee myös huomioida paikallisten ”talousalueiden” erilaisuus esim. otanta-alueena Kainuun kunnat.

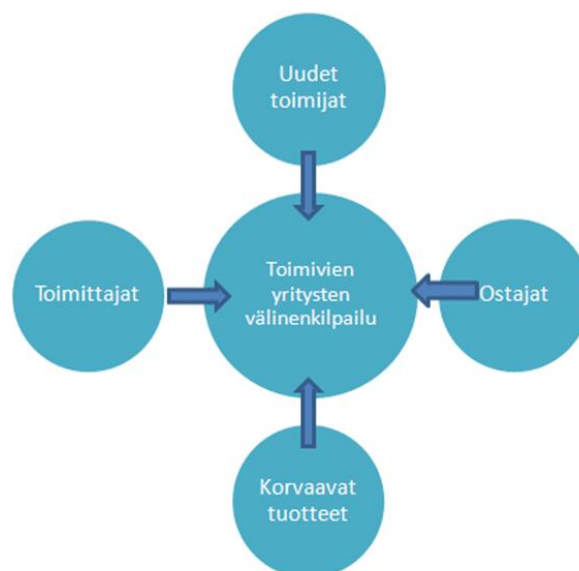
S (sosiaaliset tekijät)= Sosiaalisissa ja kulttuurillisissa tekijöissä on huomioitava elämäntyyli ja kulutusmuutokset, koulutustaso, muuttoliike, arvojen ja asenteiden muutos.

T (teknologia)= Mahdollisten uusien teknologioiden kehittyminen, markkinakanavien kehittyminen ja tietoliikenteen kehittyminen.

E (ekologia)= Ekologisia: kasvihuoneilmiö, ilmaston muutos, saastuminen, jäteongelmat, liikarakentaminen, ympäristötietoisuus, infrastruktuurin muutos.

2.1.3 Porterin viiden kilpailuvoiman malli – kilpailuanalyysi

Tämän mallin avulla organisaatio tunnistaa pääasialliset voimat, jotka vaikuttavat alalla. Tähän voi liittyä myös kriittiset tekijät, jotka on tunnistettu Peste analyysin avulla. Useita eri näkökulmia on otettava huomioon. Porterin mallissa keskiössä on toimivien yritysten välinen kilpailu, johon vaikuttavat ostajat, toimittajat, uudet toimijat ja korvaavat tuotteet. (Drummond ym. 2008, 28)



Kuvio 2. Porter, Viiden kilpailuvoiman malli. (Drummond ym. 2008, 28)

Millaisia toimia yrityksen pitäisi toteuttaa, joita voitaisiin hyödyntää kilpailukentässä (Kuvio 2). Voiko yritys nostaa asemaansa suhteessa ostajiin ja toimittajiin, miten tätä hyötyä voitaisiin käyttää eduksi kilpailukentässä? Saataisiinko tällä vähennettyä kilpailua? Voitaisiinko kilpailukentästä tehdä vähemmän houkuttava, ettei uusia pyrkijöitä tulisi alalle? Saataisiinko kenttää tuotteistettua niin, että sinne on miltei mahdotonta tuottaa korvaavia tuotteita. (Drummond ym. 2008, 28.)

2.1.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on eräs maailman suosituimmista analyysimalleista. Sen avulla tunnistetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, ja kootaan nelikenttään (Kuvio 3).

SWOT-analyysissä yrityksen olemassaoloa tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Sisäisiä tekijöitä, joihin yritys itse kykenee vaikuttamaan, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet auttavat yritystä menestymään ja toteuttamaan tavoitteensa ja päämääränsä. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin: ne estävät yrityksen menestymistä. Ulkoisia, yrityksen toimintaympäristössä olevia tekijöitä, ovat mahdollisuudet ja uhat. Käyttämällä hyväksi mahdollisuuksia yritys menestyy entistä paremmin. Toteutuessaan uhat puolestaan vaarantavat yrityksen menestyksen ja joskus jopa olemassaolon.

Analyysia voidaan hyödyntää laajalti eri asioiden arvioinnissa. Sen avulla johtopäätösten tekeminen helpottuu ja niiden pohjalta voidaan suunnitella toimenpide-ehdotuksia. Johtopäätösten tekemisen apuna voidaan käyttää seuraavia sääntöjä:

Vahvuudet: Käytä hyväksi, vahvista

Heikkoudet: Vältä, lievennä, poista

Mahdollisuudet: Varmista niiden hyödyntäminen

Uhat: Kierrä, lievennä, poista

SWOT- analyysillä voidaan syventää nykytilakartoituksen antamia tuloksia. Jokainen analyysin kenttä voidaan myös jakaa eri aihealueisiin, kuten kuviossa 3. siinä se on jaettu taloudelliseen, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulmaan. Onnistuneen analyysin tekeminen edellyttää yrityksen ja toimintaympäristön hyvää tuntemusta sekä yrityksen toiminnan tarkastelua mahdollisimman monipuolisesti ja objektiivisesti. (Oulun Ammattikorkeakoulu, 2013)

Taloudellinen, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulma liittyvät olennaisena osana Balanced Scorecardin, tuloskortilla kootaan tiivis mittaristo, jolla saadaan toiminnan kuvaus. Mittariston yksi tärkeimpiä tehtäviä onkin määritellä strategiset suuntaviivat toiminnan ohjausta varten. (Olve, Roy & Wetter ym. 2001, 5.)



Kuvio 3. SWOT analyysi. (Huttunen, 2013)

Sisäiset asiat:

Organisaation sisäiset tekijät voivat olla joko heikkouksia tai vahvuuksia riippuen niiden vaikutuksesta. Vahvuudet ovat niitä organisaation ominaisuuksia, jotka auttavat pääsemään tavoitteeseen. Heikkoudet ovat organisaation ominaisuuksia, jotka ovat haitallisia tavoitteen saavuttamisen kannalta tai estävät kokonaan tavoitteen saavuttamisen.

- Vahvuudet ja kilpailuetu, vahvistetaan ja hyödynnetään paremmin.
- Kielteiset asiat, heikkoudet ja riskit, poistetaan ja lievennetään.

(Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 13.)

Ulkoiset asiat:

Mahdollisuudet ja uhat ovat organisaation ulkoisia tekijöitä, joilla on merkittävä vaikutus tavoitteen saavuttamiseen. Mahdollisuuksia saattavat tehdä muuttuvat tekniikat, hallituksen politiikka, sosiaaliset muutokset, lainsäädäntö ja vallalla olevat trendit. Uhat taas puolestaan ovat esteitä yrityksen nykyisen tilanteen ja halutun tilanteen tai tavoitellun tilanteen välillä. Yksinkertaisesti tulkittuna;

- Mahdollisuudet hyödynnetään.
- Kielteiset asiat, uhat vältetään.

(Meristö ym. 2007, 13.)

Opinnäytetyössä käytetään SWOT analyysiä kartoitettaessa toimintaympäristöä ja kilpailutilannetta. Analyysi liitteessä.

Toimenpiteet:

Vahvennetaan yrityksen vahvuuksia ja hyödynnä niitä jatkossakin.

Korjataan ja parannetaan löydettyjä heikkouksia. Kaikkia heikkouksia ei voida poistaa, mutta niiden vaikutusta pitää pyrkiä lieventämään.

Hyödynnetään mahdollisuudet resurssien mukaisesti.

Varaudutaan uhkiin hyvällä suunnittelulla, jolloin ikävät asiat eivät tule yllätyksenä.

(Entersol Oy, 2013)

2.2 Strategia

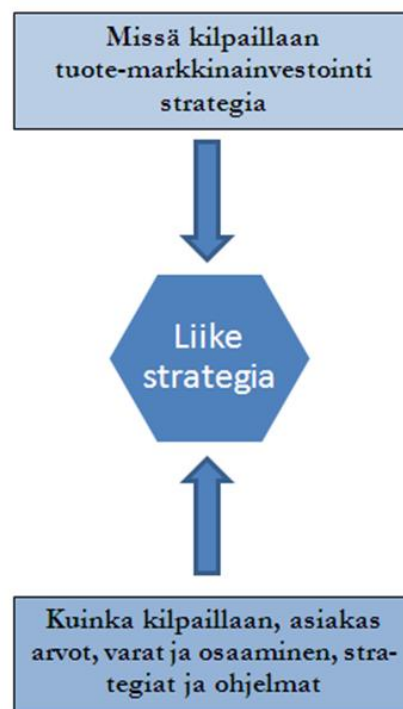
Strategia käsitteenä tulee antiikin Kreikasta, jossa sodanjohdossa toimi strategi ja toisaalta strategia tarkoitti sodanjohtotaitoa, ja sitä, miten voittaa sota.

Carl von Clausewitz muotoilee strategian seuraavasti kirjassaan sodankäynnistä 1832. Strategia on taistelun käyttämistä sodan päämäärän tavoitteluun; strategia asettaa koko sotilaalliselle toiminnalle tavoitteen, joka vastaa tätä pyrkimystä. Strategi siis laatii sotasuunnitelman, ja siinä asetetun tavoitteen saavuttamiseksi se kytkee yhteen sarjan toimintoja, joiden tarkoituksena on johtaa lopputulos tuohon tavoitteeseen. (Pickert & Ritter von Schramm 1998, 101.)

Liiketoimintastrategialla on neljä ulottuvuutta:

1. Tuote-markkinainvestointi strategia.
2. Asiakasarvojen strategia.
3. Varojen strategia.
4. Osaamis-, toiminnallisia- ja ohjelmallisia strategioita.

Ensimmäinen täsmentää, missä kilpaillaan, ja loput osoittavat, miten kilpailu voitetaan (Kuvio 4). (Aaker & McLoughlin 2007, 5.)



Kuvio 4. Liikestrategian muodostuminen. (Aaker ym. 2007, 6.)

Hannus on tulkinut strategiaa strategiana suunnitelmana, joukkona toimenpiteitä, asemointina sekä näköalana.

1. Strategia suunnitelmana, jolloin strategia käsitetään suunnitelmaksi – harkituksi ja toteutettavaksi joukoksi toimenpiteitä sekä toimintaperiaatteita. Tämän periaatteen mukaan toimenpiteet määritellään ennen kuin ne tapahtuvat ja ne määritellään tietoisesti ja tarkoitushakuisesti.
2. Strategia joukkona toimenpiteitä. Tämän mukaan strategiat voivat olla paitsi aijottuja, luonnollisesti myös toteutuneita. Tämän takia tarvitaan määrittely, joka kattaa myös toteutuvan toiminnan ja tulokset. Toteutunut strategia voi olla alun perin toteutettu (intended), suunniteltu, tai se voi olla luonteeltaan käytännön toiminnan kautta itsestään syntynyt (emergent).
3. Strategia asemointina. Syntyy päätöksistä, joilla yritys valitsee asemansa toimintaympäristössä. Päätökset liittyvät tuote-/markkina-alueisiin, joilla yritys toimii ja tapoihin, joilla se erottuu kilpailijoistaan.
4. Strateginen näköala. Kun strategian tarkastelu asemointina, lähtee yrityksen suhteesta ympäristöön, perustuu strateginen näköala yrityksen sisäisiin peruskokemuksiin.

(Hannus ym. 1999, 10–11.)

Strategisen johtamisen ajattelutavat voidaan jakaa kahteen pääryhmään

1. Suunnitellut suorituskyypohjaiset strategiat. Klassinen strategia-ajattelu lähtee liikkeelle ennalta määrittelystä tahtotilasta, jonka perusteella määritellään tuote/markkina-valinnat ja kilpailustrategia. Nämä edelleen määrittävät kyvykkyydet, jotka ovat välttämättömiä tavoitteiden saavuttamiseksi.
2. Ideologia- ja oppimispohjaiset strategiat. Perustana ovat yrityksen olemassaolon tarkoitus (missio), yhteiset arvot ja yhteinen näkemys tahtotilasta. Valinnat syntyvät käytännön kokeilun, kyseenalaistamisen ja oppimisen tuloksena.

(Hannus ym. 1999, 11.)

Strategia koostuu joukosta päätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden kautta yritys savuttaa päämääränsä. Tärkeä osa strategisen johtamisen mallia on näkemys, jonka mukaan strategisen positioinnin ja strategisten voimavarojen välillä on suhde. Strateginen positiointi voi määrittää alueet, joilla on hankittava tai rakennettava uusia kyvykkyksiä. Toisaalta olemassa olevat kyvykkyudet tai fyysiset resurssit voivat antaa mahdollisuuden mennä uusille tuote-/markkina-alueille tai luoda kokonaan uusia markkinoita. (Hannus ym.1999, 37.)

Strategiakysymysten parissa työskentelyä ei tule erottaa yritysjohton tavanomaisesta työtä, vaan se tulee kytkeytyä siihen luontaisena osana. Strategian jatkuvuuteen liittyviin ongelmiin vaikuttaa se tosiasia, että yritysten käyttämät mittarit ovat lähes aina taloudellisia ja menneisyyteen suuntautuvia. Strategiaan sisältyy sitä vastoin paljon enemmän ulottuvuuksia ja sen pääpaino on tulevaisuudessa. (Karlöf 1998, 11.)

Haasteita, joita voidaan kohdata suorituskyvyn johtamisessa:

- *Strategian käyttöönotto:* Olennaista on yhteisen kielen ja käsitteistön aikaansaaminen. Samalla on tärkeää strategisten ja operatiivisten tavoitteiden ja kehittämissankkeiden ristiriidattomuuden varmistaminen ja yhteinen linjaus. Avoimuus ja tiedottaminen ovat avainasemassa käyttöönotossa.
- *Painopisteen siirtäminen ennakoivaan eli proaktiiviseen johtamiseen:* Tarkoituksena on siirtä ”peruutuspeili johtamisesta” herkkään, ennakoivaan ja nopeaan toimintatapaan.
- *Ohjaus- ja kannustejärjestelmien kehittäminen:* Osaoptimointiin johtavien johtamis- ja kannustejärjestelmien korvaaminen kokonaisuutta korostavilla asiakas- ja prosessilähtöisillä ohjausperiaatteilla. Periaatteena on siirtyminen ”määräyksillä johtamisesta” aitoon ”yhteisillä arvoilla” johtamiseen.
- *Liiketoiminnan syy-seuraussubteiden ymmärtäminen ja oppiminen:* Organisatorisen oppimisen perustana on yksilöiden implisittisten näkemysten muuttaminen yhteisiksi malleiksi ja niiden jatkuva kehittäminen.

- *Usean näkökulman yhdistävän johtamismittariston rakentaminen:* Taloudellisen suorituskyvyn rinnalla tärkeitä lähtökohtia ovat arvo asiakkaalle, sisäinen tehokkuus, ihmisen sitoutuminen ja osaaminen sekä uudistumiskyky. (Hannus ym. 1999, 70.)

Suorituskyvyn johtamiseen on tärkeää kytkeä mittaristo ja merkitä siihen konkreettiset tavoitteet, joilla strategiaa voidaan toteuttaa, joka sitten johtaa vision toteutumiseen. Yleisemmin käytetty tuloskorttimalli on Kaplan & Nortonin malli, josta enemmän omassa luvussaan.

2.3 Visio

Visio on haluttu tulevaisuuden kuva, maali, tavoiteltava tahtotila... ja kaikkea sitä, mitä yritykseltä halutaan omassa täydellisessä tilassa. Tämän tulevaisuuden näkymän pitää näkyä kaikessa toiminnassa, olla kirkkaana mielessä jokaisessa työpäivässä ja strategian tulee pohjautua tätä päämäärää tavoittamaan. Ennen kaikkea jokaisen yrityksessä työtekevän henkilön niin asentajasta toimitusjohtajaan tulee se kirkkaana tiedostaa. Visio määrittää tulevaisuuden, esimerkiksi, mitä yritys haluaa olla vuonna 2020. Visio itsessään on hyvin ytimekäs yhteen tai kahteen lauseeseen puristettu tunteikas ja helposti muistettava, omaksuttava tulevaisuuden kuva, jota kohti halutaan mennä, eli se houkuttaa tekijäänsä itseään kohti.

Pystyäkseen hallitsemaan strategista visiota, tulee seuraavat asiat toteuttaa.

1. *Selkeä tulevaisuuden strategia;* Strategian ydin ja idea ovat erittely kilpailukykyyn, toiminnallisuuteen, arvolupaukseen ja kilpailuun, joka määrittelee liiketoiminnan.
2. *Hyväksyttäminen koko organisaatiossa;* Täytyy olla usko valittuun strategiaan, hyväksyttää visio, että se on saavutettavissa ja kannattavaa, ja saada kaikki yrityksessä sitoutumaan ja tekemään kaikkensa sen eteen, että visio toteutuu.
3. *Varat, osaaminen ja resursseja toteuttaa;* Strategian olisi oltava käytössä tai suunnitelma sen käyttöönottoon niin, että se johtaa vision toteutumiseen.

4. *Kärsivällisyyttä.* Pidetään valitusta strategiasta kiinni kilpailun edetessä tai kun houkuttelevia mahdollisuuksia ilmaantuu, jotka voisivat verottaa vision toteutumista.

(Aaker ym. 2007, 150)

Mikäli visio on selkeä, voidaan siitä jo usein muodostaa tulostittareita. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 60). Esimerkiksi Tietopalvelu Group Oy:n visiona voisi olla johtava tulospalveluiden tuottaja vuoteen 2020 mennessä. Tällöin palveluasiakkaiden / toimiston moneimilaitteiden määrä ja sille asetettu tavoite toimitusyhtenä osana mittaristossa.

2.4 Strateginen tulokortti

Kaplan & Norton tulkitsee menestyvästi strategiaansa hallitsevia yrityksiä seuraavasti,

Ensin täytyy luoda tulokortti ja toiseksi sitä tulee käyttää.

(Kaplan & Norton 1996, 44.)

Mittauksen tarkoitus on: ”jos et voi mitata sitä, et voi hallita sitä”. Organisaation mittausjärjestelmä vaikuttaa voimakkaasti ihmisten käyttäytymiseen sisä- ja ulkopuolella organisaation. Jotta yritys voi selviytyä ja menestyä tietotekniikan aikakautena, on käytettävä mittaus- ja hallintajärjestelmiä, jotka ”hakevat tietonsa” yrityksen strategiasta ja voimavaroista. Tulokorttiin on sisällytetty erilaisia tarpeita, joilla voidaan mitata suorituskykyä eri näkökulmissa, näitä mitattavia näkökulmia ovat prosessi-, osaaminen/uudistumis- talous- ja asiakasnäkökulmat. (Kaplan ym. 1996, 21.)

Jotta visio saadaan kytkettyä päivittäiseen työhön, on tärkeää, että kehitysprosessi toteutuu kahdesta eri suunnasta. Alkuvaiheessa johdon on määritettävä visio ja saatettava se koko yrityksen tietoon. Johdon on oltava 100 % hankkeen takana ja osallistuttava aktiivisesti mittariston ensimmäisten perusteiden laadintaan. Mittariston yksi suurimpia etuja on prosessi itse. Siksi on tärkeää harkita, ketkä osallistuvat prosessiin ja milloin. Yritysjohdon aktiivisen osallistumisen ohella on tärkeää saada myös mahdollisimman monta mielipidevaikuttajaa mukaan prosessiin, sillä tällä tavalla saadaan jatkoa silmälläpitäen mahdollisimman monta ”lähe-

tyssaarnaajaa” asialle, kun prosessi etenee yrityksessä. Useimmiten on järkevä nimittää erityinen johtoryhmä vastaamaan koko prosessista. Ryhmän koostumus on ratkaiseva menestystekijä. Siksi on pidettävä huoli siitä, että ryhmän voidaan katsoa edustavan koko yritystä. On annettava painoarvoa myös sille, että BCS ei ole pelkästään perinteisten talousasiantuntijoiden kieli tai toimintamalli. Sen sijaan määritetään tavoitteita ja mittareita, jotka ovat helposti ymmärrettävissä ja toteutettavissa. (Olve ym. 2001, 47 – 48.)

2.4.1 Balanced Scorecardin rakentuminen vaiheittain

Jotta tulostulokortista saadaan laadukas ja toimiva, täytyy kortin luominen tehdä vaiheittain, lähtien pohjatiedon keräämisestä aina toimintasuunnitelman laatimiseen ja mittariston ylläpitoon.

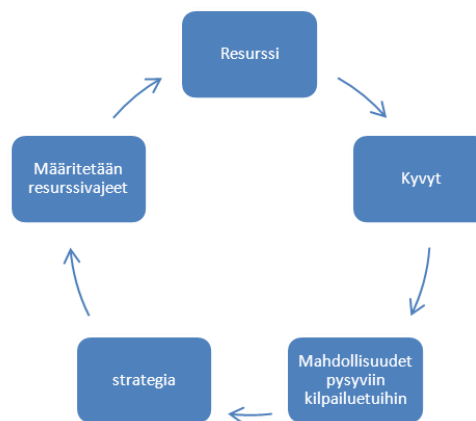
Vaihe 1.

Ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on saada **pohjatietoa**, jotta voidaan muodostaa yhteinen näkemys toimialan edellytyksistä ja vaatimuksista sekä määritellä tarkkaan yrityksen nykyinen asema ja rooli. Koska samalla muokataan yhteistä näkemystä toimialan lähiajan kehityksestä, saadaan arvokasta ja tarpeellista pohjatietoa jatkotyölle eli vision tulevien strategioiden määrittämiselle. (Olve ym. 2001, 51.)

Kartoitusta tehtäessä yleisesti käytetään joko SWOT-mallia tai Porter mallia, jotka ovat kuvattuna jo aikaisemmin. Tässä työssä käytetään SWOT-mallia, jolla kartoitetaan Tietopalvelu Group Oy:n Kajaanin sisäistä- ja ulkolistatoimintaympäristöä. Lisäksi kartoitukseen voitaisiin käyttää resurssipohjaista analyysiä, joka on viiden pohjan keskeytymätön prosessi (Kuvio5);

1. *Resurssi*, selvitetään yrityksen resurssit sekä vahvuudet ja heikkoudet suhteessa kilpailijoihin
2. *Kyvyt*, määritetään yrityksen kyvyt, mitä se osaa tehdä.

3. *Mahdollisuudet pysyviin kilpailuetuihin*, arvioidaan resurssien ja kykyjen kannattavuusmahdollisuuksia, mitä etuja ne antavat kilpailuetujen luomiseen, säilyttämiseen ja hyödyntämiseen.
4. *Strategia*, valitaan strategia, joka parhaiten hyödyntää yrityksen resursseja ja kykyä suhteessa ulkoiseen ympäristöön.
5. *Märitetään resurssivajeet*, jotka on täytettävä. Kehitetään jatkuvasti yrityksen resursseja ja kykyjä.



Kuvio 5. Resurssivajeiden määrittäminen. (Olve ym. 2001, 53.)

Vaihe 2.

Koska tasapainotetun mittariston mallissa lähdetään liikkeelle **koko yritystä koskevasta viisiosta** (Kuvio 6) tai liikeideasta, on alkuvaiheessa jo syytä selvittää, onko yhteistä näkemystä olemassa. Tämä on tärkeää, koska mittariston tarkoitus on saada organisaatio keskittymään aikaisempaa tehokkaammin valitsemiinsa asioihin.



Kuvio 6. Kokonaisvision muodostuminen. (Olve ym. 2001, 54 – 55.)

Vaihe 3.

Näkökulmien valinta. Koko yritystä koskevan vision ja liikeidean täsmentämisen jälkeen on aika miettiä sopivia näkökulmia, joiden varaan mittariston voi rakentaa. Kaplan & Nortoin pohjalta näkökulmia on neljä; taloudellinen näkökulma, prosessinäkökulma, asiakasnäkökulma ja osaamis- ja uudistumisnäkökulma. (Kaplan ym. 1996, 21.)

1. Talouden näkökulma

Tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Siten näkökulman nimi voisi yhtä hyvin olla omistajanäkökulma. Useimmiten viimekädessä omistaja on kiinnostunut yrityksen taloudellisesta tilanteesta.

Taloudellisen tai omistajan näkökulman mittareilla on tavallisesti kaksi roolia BSC:ssä. Toisaalta ne kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Toisaalta ne määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla mittareilla pyritään. Nämä tavoitteet vaihtelevat sen mukaan, missä tilanteessa yritys on. Voimakkaassa kasvuvaiheessa ovat yleisiä erilaiset myynnin kasvua kuvaavat mittarit. Ylläpitovaiheen yrityksissä, joihin suurin osa yrityksistä lukeutuu, korostuvat kannattavuuden mittarit ja taas elinkaaren loppuvaiheessa olevilla yrityksillä kassavirta näyttelee merkittävää roolia. (Malmi ym. 2002, 24 – 25.)

2. Asiakasnäkökulma

Tämän näkökulmien mittarit voidaan jakaa kahteen pääryhmään. Toista ryhmää voidaan kutsua perusmittareiksi, kuten markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Ne heijastavat onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsottaessa.

Toista ryhmää voidaan kutsua asiakaslupausten mittareiksi. Nämä mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia, jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus. Tällaisia tekijöitä voivat olla tuotteen tai palvelun ominaisuudet, esimerkiksi hinta ja laatu. Suhde asiakkaaseen, mitattuna esimerkiksi täsmällisyydellä, vasteajoilla tai asiakaspalvelulla, tai vaikkapa yrityksen imago ja maine voivat toimia tällaisina mittareina. (Malmi ym. 2002, 25 – 26.)

3. Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulma käsittää ne sisäiset prosessit, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta talous- ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan.

Kilpailustrategiasta riippuen mitattavat prosessit voivat vaihdella. Tilaus-toimitus – prosessin lisäksi uusien tuotteiden tai palveluiden innovointiprosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi voivat korostua kilpailuedun luojina.

Yleensä yrityksissä keskitytään olemassa olevien operatiivisten toimintojen mittaamiseen, sekä raha ja ei raha määräisesti. BSC:n rakentamisen yhteydessä joudutaan usein määrittelemään kokonaan uusia prosesseja, joiden tulee toimia hyvin, jotta asiakaslupaukset voidaan täyttää ja taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa.

Kaikkien yrityksen ydin- ja tukiprosessien mittaus yhdessä BSC:ssa on tuskin järkevää. Strategian tulisi määrittää, mikä tai mitkä prosessit milloinkin valitaan seurannan kohteeksi yksikön tai yrityksen BSC:ssa. (Malmi ym. 2002, 27 – 28.)

4. Osaamis- ja uudistumisnäkökulma

Tämän näkökulman tulisi vastata kysymykseen, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajalleen. Nykyisellä osaamisen tasolla tuskin pystytään

vastaamaan asiakkaiden jatkossa asettamin haasteisiin sekä sisäisten prosessien kehitysmahdollisuuksiin.

Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Käytännössä sovelluksissa henkilöstöön liittyviä mittareita ovat henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus, osaamista kuvaavat indeksit ja koulutukseen uhratut resurssit. (Malmi ym. 2002, 28 – 29.)

Vaihe 4.

Tasapainotetun mittariston malli on lähinnä yrityksen strategioiden asettamiseen ja toteuttamiseen tarkoitettu työkalu, jolla muutetaan **visio ja strategia konkreettiseksi mittareiksi** ja tavoitteiksi. Hyvin laadittu tasapainotettu mittaristo on siis yhtä kuin yrityksen strateginen kuvaus. (Olve ym. 2001, 57.)

Mittariston tulisi olla tasapainossa monessa eri suhteessa. Ensimmäkin tasapainon tulisi vallita raha- (esimerkiksi liikekulut ja nettokate) ja ei-rahamääräisten (esimerkiksi asiakastyytyväisyys, innovaatiot ja tutkimustoiminta) mittareiden välillä. Tyypillisesti ei-rahamääräisiä mittareita on noin 80 %. Toiseksi, niin sanottujen tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden tulisi olla tasapainossa. Tämä on yksi keskeisempiä seikkoja käytännön sovelluksia rakennettaessa. Kolmanneksi, hyvässä mittaristossa tulisi olla tasapainossa pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet. Tämä saavutetaan sinänsä automaattisesti, mikäli mittareiden määrittelyssä noudatetaan syy-seurauslogiikkaa. Neljänneksi, ulkoisten (omistaja, asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) mittareiden tulisi olla tasapainossa. Käytännössä oppimisen ja kasvun mittareiden tulee määrittä kaikkein vähiten. Viidenneksi, hyvässä tuloskortissa tasapainottuvat helposti mitattavissa olevat asiat sekä vaikeammin mitattavat, mutta strategisesti keskeiset seikat.

Tarkoituksena on löytää mahdollisimman selkeät ja yksiselitteisesti mitattavat suureet, mutta tätä ei saa tehdä mittareiden validiteetin (mitattaanko oikeita mittareita/asioita) kustannuksella. (Malmi ym. 2002, 31 – 32.)

Vaihe 5.

Kriittisten menestystekijöiden kuvaaminen. Tässä vaiheessa käydään läpi kriittisten menestystekijöiden kuvaukset strategioiden pohjalta, sekä tehdään päätökset siitä, mitä vision saavuttaminen vaatii ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Määritellään kriittiset menestystekijät ja laitetaan tärkeysjärjestykseen.

Ennen mittareiden kehittämistä täytyy tarkistaa menestystekijöiden horisontaalinen ja vertikaalinen yhteensovittaminen. Tosin sanoen on pohdittava, muodostaako mittaristo järkevän ja asiamukaisen kokonaisuuden. Vertikaalinen yhteensovittaminen toteutuu lähes automaattisesti kriittisten menestystekijöiden määrittämisen ja priorisoinnin yhteydessä. Horisontaalista yhteensovittamista varten on yksinkertaisinta piirtää mittaristo virtakaavioksi ja varmistaa, että näkökulmien välillä on luonteva yhteys. (Olve ym. 2001, 65.)

Vaihe 6.

Balanced Scorecard – mittaristo luodaan strategiasta sekä asetetuista tavoitteista lähtien. **Mittareiden määrittelyvaiheessa** selvitetään mittareiden lähteet, kuka kokoaa tiedon, ja miten mittarit esitetään. Mittaritieto tulisi saada joustavasti, nopeasti ja kattavasti. Tarvitaan rutiinit tiedon tuottamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa asiaankuuluvien avainmittareiden tuottamista jatkotyötä varten, työtä työstetään esimerkiksi aivoriihen kautta, jossa kaikki ajatukset ovat vapaita. Suurena haasteena on löytää selkeitä kytkentöjä ja löytää tasapaino valittujen näkökulmien välille.

Vaihe 7.

Kokonaismittariston vahvistaminen. Tässä vaiheessa mittaristo kootaan ja jaetaan asianosaisille hyväksyttäväksi ja esittelyä varten. Toteutuksen helpottamiseksi on tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet saavat käydä jossain muodossa läpi aiemman työn ja laaditun mittariston taustalla olevat ajatukset. Tässä vaiheessa voidaan tehdä muutoksia ja parannusehdotuksia.

Vaihe 8.

Mittariston ja mittareiden sovittaminen organisaatioon eri osiin. Yrityksen koon mukaan tässä vaiheessa mietitään, sovitetaanko mittaristo eri yksiköille vai muodostetaanko yhteinen mittaristo kaikille yksiköille. Jos organisaatio on pieni, kaikki työt vaikuttavat omaan työhön eikä sovittamista tarvita. Yleensä mittaristoa muokataan organisaation eri osastojen tarpeita varten, jotta menetelmän mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää täysipainoisesti.

Yksittäisiin mittareihin vaikuttavat usein monet eri toiminnot, joita tehdään yrityksen eri osissa ja eri tasoilla. On tärkeää purkaa mittarit mahdollisimman yksityiskohtaiselle tasolle jolloin yksittäiset työntekijät näkevät, miten oma työpanos vaikuttaa yrityksen kokonaismittareihin (Kuvio 7).

Jatkotyötä varten tulee laatia kirjalliset ohjeet. Ohjeiden tulee käsittää kaikki kokonaismittariston tulkintatavasta kullekin yksikölle asetettuihin odotuksiin. (Olve ym. 2001, 68–69.)

Vaihe 9.

Tavoitteiden asettaminen. Jokaiselle mittarille on asetettava tavoite, tarvitaan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita, jotta pysytään oikeassa suunnassa ja työtä voidaan samalla mitata. Tämä vaatii vastuuden jakamista: millä tavalla missäkin yksikössä tehdään, kuinka usein, mikä on tärkeintä, kuka? (Olve ym. 2001, 69–70.)

Vaihe 10.

Toimintasuunnitelman laatiminen. Niin kuin kaikissa toimintasuunnitelmissa, tässäkin on mainittava vastuuhenkilöt, aikataulut mittariston seurantaan varten. Toimintasuunnitelma ja mittarit ovat johtoryhmän tärkeimpiä seurannan pohjatietoja.

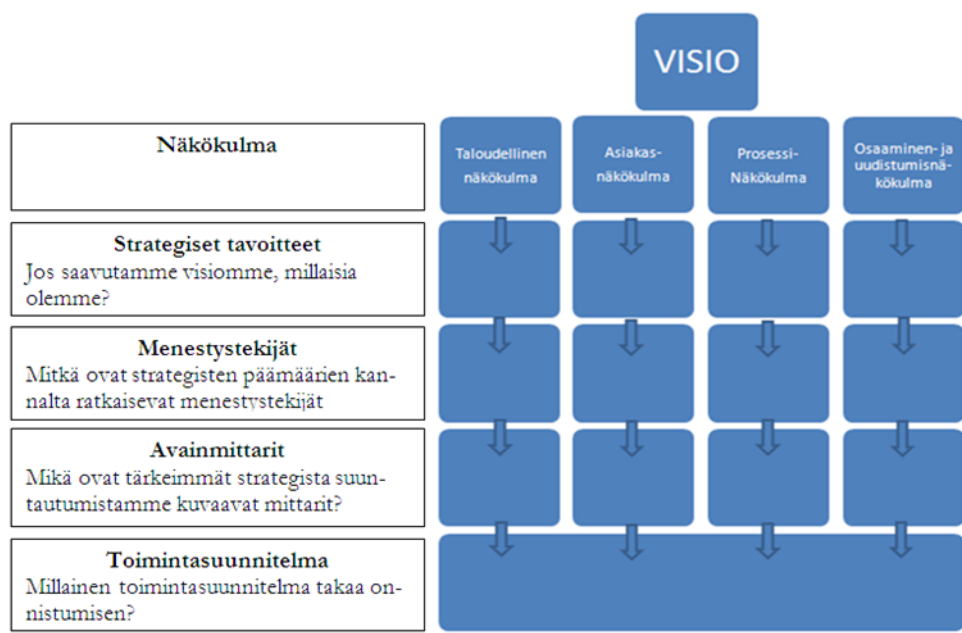
Vaihe 11.

Mittariston ylläpito. Jotta mielenkiinto mittaristoa kohtaan säilyy, sitä seurattava jatkuvasti. Silloin se toimii dynaamisena työkaluna, mihin se on tarkoitettu. Tämä puolestaan edellyttää raportoinnin yksinkertaistamista.

On myös tärkeää, että mittaristoa käytetään jokapäiväisessä johtamistyössä organisaation kaikissa osissa. Silloin siitä tulee luonteva osa jatkuvaa seuranta- ja ohjausta, jolloin se vaikuttaa myös päivittäiseen työhön.

Lisäksi on jatkuvasti kyseenalaistettava varsinkin lyhyen aikavälin mittareita ja vaihdettava niitä tarpeentulleen paremmiksi. Mittaristo on yksi olennainen osa, joka jatkuvasti kehittää organisaation toimintaa.

Tasapainotetun mittariston tärkein tehtävä on prosessi itsessään ja se, että yksittäinen työntekijä voi nähdä oman asemansa kokonaisuudessaan, mikä on välttämätöntä, jos yritys aikoo saavuttaa kokonaistavoitteensa ja visionsa. (Olve ym. 2011, 71.)



Kuvio 7. Balanced Scorecard (tasapainotettu mittaristomalli) yleiskuvaus. (Olve ym. 2001, 44)

2.4.2 10 käskyä BSC:n implementointiin ja sudenkuopat

Tuloskortin käyttöönottoon liittyy monia asioita, jotka tulisi ottaa huomioon.

Toivasen kymmenen käskyä tuloskortista.

- *Käytä tuloskorttia strategisten tavoitteiden maastouttamisessa.*
- *Varmista, että strategiset tavoitteet ovat kohdallaan ennen kuin implementoit BSC:n.*
- *Varmista ylimmän johdon tuki.*
- *Implementoi ensin pilotti.*
- *Toteuta tuloskortista tiedottaminen kussakin liiketoimintayksikössä ennen implementointia.*
- *Älä käytä tuloskorttia lisätäksesi kontrollia ylhäältä alas.*
- *Älä yritä yleistää projektia.*
- *Älä väheksy koulutuksen ja kommunikoinnin tarvetta.*
- *Älä yritä tehdä kerralla täydellistä.*
- *Älä väheksy ylimääräistä hallinnollista työmäärää ja raportointikustannuksia.*

(Toivanen 2001, s 88.)

Sudenkuopat

- Syy-seuraussuhteet yritetään määritellä liian täydellisesti heti alussa. Syy-seuraussuhteet ovat hypoteeseja, jotka tarkentuvat kokemuksen ja oppimisen kautta. Lisäksi osallistuminen niiden laadintaan sitouttaa organisaatiota.
- Yritetään parantaa kaikkia mittareita koko ajan.

- Käytetään vain objektiivisia mittareita. Tulokortissa on oltava sekä objektiivisia (esim. markkinaosuus, liikevoitto) että subjektiivisia (esim. asiakas- ja työntekijöiden tyytyväisyys) mittareita.
- Aletaan seurata mittareiden tuottoja ja kustannuksia ennen kuin näille on määritelty tavoitteet. Tällöin johto saattaa keskittää organisaation huomion mittareihin, jotka eivät johda pitkällä tähtäimellä taloudellisiin hyötyihin.
- Unohdetaan ei-taloudelliset mittarit.

(Toivanen 2001, s 89.)

2.5 Tuloskykyinen ja kehittyvä organisaatio tulokortti ohjauksella

Aiemmin työntekijöiden sopeuttaminen strategiaan ei ollut yhtä tärkeää. Vallalla oli ajatusmalli, jossa yritykset pilkkoivat monimutkaiset prosessit osiin, yksinkertaisiksi tehtäviksi. Nyt tilanne on toinen. Voidakseen saavuttaa tavoitteensa yritysten on saatava kaikki työntekijät toteuttamaan strategiaa. Suurin osa nykyisistä työtehtävistä perustuu tietoon, ei fyysiseen suorittamiseen. (Kaplan & Norton 2002, 233 - 234).

Kun strategia on suunniteltu, niin tällöin on pohdittava, kuinka strategiasta tulee jokapäiväinen osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Jotta mahdollisuudet sille toteutuisivat, että työntekijä lähtee toteuttamaan työssään yrityksen strategiaa, tulee yrityksessä olla yhteiseen päämäärään sitoutunut työyhteisö. Tähän vaikuttavia seikkoja on mm:

- Työntekijän / työnantajan oikeudet ja velvollisuudet.
- Työnohjaus ja kokemuksellinen oppiminen
- Sitoutuminen tulokorttimalliin, strategian ja vision hyväksyminen yhteiseksi päämääräksi, tulokortin toiminnallinen käyttöönotto sekä palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät.

2.5.1 Työnantajan velvollisuudet ja oikeudet

Jokaisen työsuhdeasioiden kanssa työnantajana tai yrityksessä esimiehenä tekemisiin joutuvan on tehtävästä menestyksellä selvitäkseen tunnettava ne erilaiset lähtökohdat, joihin toisaalta työlainsäädäntö ja toisaalta yritystoiminta perustuvat. Jos ne tuntee, voi myös ennakoida mahdolliset erimielisyydet, jotka ovat seurausta siitä, että lähtökohdat ovat täysin erilaiset, usein vastakkaiset. Tilanteita joissa ajattelukanta ei ole sama, ei voida kokonaan poistaa, mutta tiettyyn rajaan saakka niitä voidaan pehmentää. (Parkkinen 2002, 10).

Tällöin työsuhdejohtamisen vastuuta kantava voi arvioida, mihin seikkoihin hänen on syytä kiinnittää huomiota ja mitä hänen tulee pyrkiä välttämään. Lähtökohtaisesti työnantaja on kuitenkin päävastuunkantaja työnteosta. (Parkkinen 2002, 10).

Lähtökohtana olettaen: työntekijä on aivotonta työvoimaa, työnantaja erehtymätön koneisto. (Parkkinen 2002, 10). Karrikoitu esimerkki antaa kuvan siitä että työnantajan tulee tietää velvoitteet ja vastuut, kun taas työntekijän vastuualue keskittyy huomattavasti pieneen osaan alueeseen.

Työnantajan yleisvelvoite

Työnantajan/esimiehen on tarpeellisin toimenpitein huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla. Tässä tarkoituksessa on muun muassa suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet sekä jatkuvasti ja järjestelmällisesti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa, työtapojen turvallisuutta sekä tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia työn turvallisuuteen ja terveellisuuteen. Tarkkailuvelvoite ulottuu työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen turvallisuuteen ja terveyteen sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. (Koskinen, 2009).

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §)

Huolehtimisvelvollisuuden laajuutta rajaavina tekijöinä otetaan huomioon epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa, ja poikkeukselliset tapahtumat, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää huolimatta kaikista aiheellisista varotoimista. Työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Tällöin on mahdollisuuksien mukaan noudatettava seuraavia periaatteita:

- 1) vaara- ja häirtatekijöiden syntyminen estetään;
- 2) vaara- ja häirtatekijät poistetaan tai, jos tämä ei ole mahdollista, ne korvataan vähemmän vaarallisilla tai vähemmän haitallisilla;
- 3) yleisesti vaikuttavat työsuojelutoimenpiteet toteutetaan ennen yksilöllisiä; ja
- 4) tekniikan ja muiden käytettävissä olevien keinojen kehittyminen otetaan huomioon.

Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyteen, turvallisuutta ja terveellisyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §)

Usein työyhteisön toimivuudesta huolehtiminen edellyttää myös sitä, että työterveyshuollon asiantuntijat osallistuvat ongelmien hoitoon ja ao. henkilön/henkilöiden kanssa erikseen keskustellaan ja pyritään ottamaan huomioon hänen/heidän näkemyksiään. Työnantajan ja esimiehen menettelyn riittävyttä konfliktitilanteessa arvioidaan toimenpiteiden muodostamassa kokonaisuudessa. (Koskinen, 2009). Työsopimus luo luonteensa vuoksi lukumääräisesti huomattavasti enemmän velvoitteita työnantajalle kuin työntekijälle. Työsopimuksessa määritellään työ itsessään, kuitenkin siten että lainvastaisia sopimusehtoja ei voida kirjata. Työsopimusta voi koskettaa myös alakohtaiset TES sopimukset. (Parkkinen 2002, 54).

Työnantajan oikeuksia

- Päättää työntekijän työhön ottamisesta. Työsuhde on luonteeltaan kauppa, jolla työnantaja ostaa itselleen oikeuden käyttää työntekijän työpanosta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Parkkinen 2002, 15).
- Johtaa työtä ja antaa työnjohdollisia ohjeita ja määräyksiä (diarektio-oikeus). Työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. (Parkkinen 2002, 36).
- Irtisanoa ja purkaa työsopimus lain sallimissa rajoissa. Perusteen riittävyttä arvioitaessa puhutaan irtisanomiskynnyksen ylittämisestä. Sen tulee ylittyä jommastakummasta syystä, syyt ovat yrityksen toimintaan liittyviä tai henkilöön liittyviä syitä. (Parkkinen 2002, 107–108).
- Tulkintaetuoikeus. Työntekijän ja työnantajan näkemysten erotessa esimerkiksi jonkin säännöksen tulkinnasta, työnantaja kantaa on noudatettava siihen saakka, kunnes se mahdollisesti on oikeudessa osoitettu virheelliseksi.

Tulkinta on toisaalta kuitenkin työnantajan velvollisuus, sillä jos tulkintaa olisi lähdeittävä hakemaan joltakin elimeltä, työt pysähtyisivät sitä odotellessa.

2.5.2 Työntekijän velvollisuudet ja oikeudet

Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa. (Työsopimuslaki 55/2001, 3 luku 1§)

Työntekijän velvollisuudet

Laki on asettanut työntekijälle neljä perusvelvollisuutta.

1. Työturvallisuus

Työntekijän on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin työpaikalla olevien muiden työntekijöiden turvallisuudesta. (Työsopimuslaki 55/2001, 3 luku 2§)

Työntekijän on ilmoitettava työnantajalle työpaikan rakenteissa, koneissa, laitteissa sekä työ- ja suojeluvälineissä havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista, joista saattaa aiheutua tapaturman tai sairastumisen vaaraa. (Työsopimuslaki 55/2001, 3 luku 2§)

2. Kilpaileva toiminta

Työntekijä ei saa tehdä toiselle sellaista työtä tai harjoittaa sellaista toimintaa, joka huomioon ottaen työn luonne ja työntekijän asema ilmeisesti vahingoittaa hänen työnantajaansa työsuhteissa noudatettavan hyvän tavan vastaisena kilpailutekona. (Työsopimuslaki 55/2001, 3 luku 3§)

Työntekijä ei saa työsuhteen kestäessä ryhtyä kilpailevan toiminnan valmistelemiseksi sellaisiin toimenpiteisiin, joita 1 momentissa säädetty huomioon ottaen ei voida pitää hyväksyttävänä. (Työsopimuslaki 55/2001, 3 luku 3§)

Työnantaja, joka ottaa työhön henkilön, jonka tietää olevan 1 momentin perusteella estynyt ryhtymästä työhön, vastaa työntekijän ohella aikaisemmalle työnantajalle aiheutuneesta vahingosta. (Työsopimuslaki 55/2001, 3 luku 3§)

3. Liike- ja ammattisalaisuudet

Työntekijä ei saa työsuhteen kestäessä käyttää hyödykseen tai ilmaista muille työnantajan ammatti- ja liikesalaisuuksia. Jos työntekijä on saanut tiedot oikeudettomasti, kiello jatkuu myös työsuhteen päättymisen jälkeen. (Työsopimuslaki 55/2001, 3 luku 4§)

Salaisuuden ilmaiseen työntekijän ohella työnantajalle syntyneen vahingon korvaamisesta on vastuussa myös se, jolle työntekijä ilmaisi tiedot, jos viimeksi mainittu tiesi tai hänen olisi pitänyt tietää työntekijän menettelleen oikeudettomasti. (Työsopimuslaki 55/2001, 3 luku 4§)

4. Kilpailukieltosopimus

Työnantajan toimintaan tai työsuhteeseen liittyvästä erityisen painavasta syystä voidaan työsuhteen alkaessa tai sen aikana tehtävällä sopimuksella (kilpailukieltosopimus) rajoittaa työntekijän oikeutta tehdä työsuhteen päättymisen jälkeen alkavasta työstä sellaisen työnantajan kanssa, joka harjoittaa ensiksi mainitun työnantajan kanssa kilpailevaa toimintaa samoin kuin työntekijän oikeutta harjoittaa omaan lukuunsa tällaista toimintaa. (Työsopimuslaki 55/2001, 3 luku 5§)

Työntekijän yleiset oikeudet

- Oikeus työehtosopimuksen mukaiseen palkkaan ja muihin työehtoihin. Työnantaja on velvollinen maksamaan työntekijälle täyden palkan, jos hän on ollut sopimuksen mukaisesti työnantajan käytettävissä voimatta kuitenkaan tehdä työtä työnantajasta johtuvasta syystä, ellei toisin sovita. (Työsopimuslaki 5/2001, 2 luku 12§)
- Lakien ja sopimusten antamaan suojaan, kuten syrjimättömään kohteluun. Työelämän oikeudet käsitteen alle voidaan sijoittaa monenlaisia oikeuksia, jotka poikkeavat suuresti toisistaan. Välittömästi työelämään liittyviä perusoikeuksia ovat ainakin työn vapaus (orjuuden poisto), syrjinnän poistaminen ja tasa-arvo työssä. (Engblom 2002, 11–12).
- Ammatilliseen järjestäytymiseen. Työntekijällä on oikeus kuulua yhdistykseen sekä oikeus osallistua tällaisen yhdistyksen toimintaan. Heillä on myös oikeus perustaa luovallinen yhdistys. Työnantajalla ja työntekijällä on niin ikään vapaus olla kuulumatta edellä tarkoitettuun yhdistykseen. Tämän oikeuden ja vapauden käytön estäminen ja rajoittaminen on kiellettyä. (Työsopimuslaki 55/2001, 13 luku 1§)
- Terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön. Työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta niin kuin työturvallisuuslaissa (738/2002) säädetään. (23.8.2002/750). (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 3§)

2.5.3 Työnohjaus osana kehittyvää organisaatiota

Työnohjaus auttaa työntekijöitä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Työnohjaus on työntekijöiden oppimista tukeva prosessi, jonka aikana ohjattavia tuetaan erilaisissa työhön liittyvissä pulmissa, kehitetään heidän vuorovaikutustaitojaan, edistetään henkilökohtaista kasvua sekä ammatillisia valmiuksia. (Työterveyslaitos, 2011).

Työnohjauksen muodot ovat yksilö-, ryhmä ja yhteistyönohjaus. Ohjaajan tehtävänä on toimia ohjattavien tukihenkilönä, valmentajana ja sparraajana näillä luottamuksellisilla keskustelufoorumilla. Yksilötyönohjauksessa tarkastelun kohteena ovat ohjattavan oma toiminta suhteessa itseen, omaan työrooliin, vuorovaikutukseen muiden kanssa ja tavoitteiden saavuttamiseen. Ryhmissä ja yhteisöohjauksessa keskitytään mm. yhteisten näkemysten etsimiseen tavoitteista ja toimintatavoista sekä keskinäiseen oppimiseen ja tukeen. (Työterveyslaitos, 2011).

Johtoryhmille sekä yksittäisille johtajille tarkoitettu työnohjaus tarjoaa eri johtamisen haasteisiin keskittyvää pohdintaa ja sparrausta. Kohteena on erityisesti kunkin osallistujan oman johtamistyön ja esimiesroolin tarkastelu. Tavoitteena on antaa johtajille tukea hankalissa työtilanteissa, lisätä heidän tietotaitoaan konkreettisissa, erityisesti henkilöjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä, ja edistää itsetuntemuksen kautta ohjattavien omaa persoonallista kasvua ihmisten johtamisessa. (Työterveyslaitos, 2011).

Työnohjauksen avulla selkiytetään organisaation tavoitteita ja lisätään toiminnan sujuvuutta sekä tuloksellisuutta. Henkilöstön yhteinen oppiminen ja yhteistyö tehostuvat, työilmapiiri paranee ja henkinen hyvinvointi lisääntyy. Näitä seikkoja tukee henkilöstön kasvanut motivoituminen ja sitoutuminen. (Työterveyslaitos, 2011).

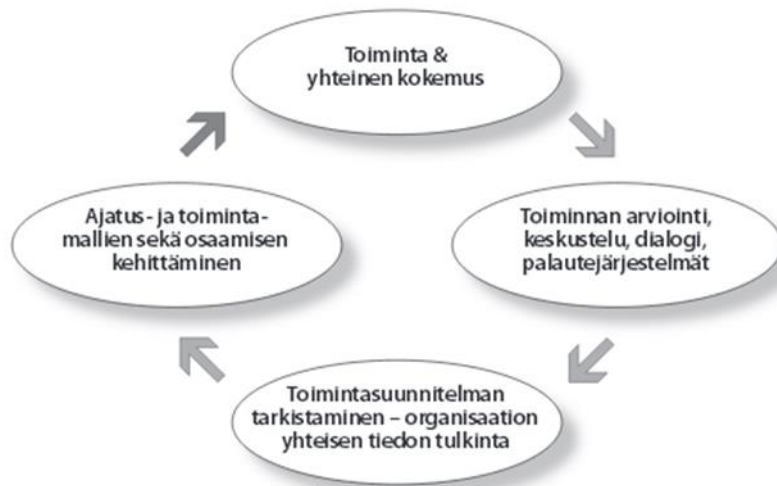
Työntekijän ammatti-identiteetti ja työrooli selkiytyvät. Lisääntynyt ammattitaito ja osaaminen parantavat työn mielekkyyttä ja hallinnan tunnetta. Työntekijöiden voimavarat tulevat paremmin käyttöön, jolloin myös jaksaminen ja stressinkäsittely helpottuvat. (Työterveyslaitos, 2011).

Kokemuksellinen oppiminen työnohjauksessa

Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallissa (Kuvio 10), oppiminen nähdään kehämäisinä sykleinä, oppimistapahtuma on jatkuvasti kehittyvä ja syvenevä prosessi. Se sisältää kaksi oppimisen ulottuvuutta, tiedostamattoman ja tiedostetun ymmärtämisen sekä niihin liittyen neljä vaihetta, jotka painottavat oppimista eritavoin. (Pylkkä Outi, 2014)

1. Toiminta & yhteinen kokemus. Välitön omakohtainen kokemus luo perustan oppimiselle. (Pylkkä Outi, 2014)
2. Toiminnan arviointi, keskustelu, dialogi, palautejärjestelmät. Kriittinen pohdiskeleva havainnointi eli reflektointi korostaa ilmiön eri näkökulmien pohdintaa. Työntekijät refleктоivat omia kokemuksiaan. Siinä luodaan usein pohja uusille käsitteille, malleille ja teorioille. Käsiteltävän ilmiön havainnointi ja pohtiminen yhdessä oppijoiden kanssa on tärkeä vaihe, kun pyritään tietoiseen ymmärtämiseen ja käsitteellistämiseen. Ohjaajan rooli reflektointivaiheessa on erityisen merkityksenkäs. (Pylkkä Outi, 2014)
3. Toimintasuunnitelman tarkistaminen – organisaation yhteisen tiedon tulkinta. Abstraktissa käsitteellistämisvaiheessa pyritään kurinalaisen, systemaattisen ajattelun kautta muokkaamaan vanhoja ja luomaan uusia malleja, käsitteitä ja teorioita. Teoriat, mallit ja käsitteet jäsentävät omakohtaista kokemusta ja auttavat sen yleistämisessä ja tietoisessa hallinnassa. Tässä vaiheessa haetaan asiasta teoreettista tietoa. Opetusmenetelminä voi olla esittävä opetus, ryhmätyö tai lukeminen. (Pylkkä Outi, 2014)
4. Ajatus- ja toimintamallien sekä osaamisen kehittäminen. Aktiivisen ja kokeilevan toiminnan vaiheen tarkoitus on testata malleja sekä kokemuksista, pohdinnoista ja teorioista tehtyjä päätelmiä käytännössä. Tässä vaiheessa yritetään myös vaikuttaa ihmisiin ja muuttaa asioita. Tietoa voidaan soveltaa käytäntöön esimerkiksi case-tapausten, roolipelien, harjoitusten ja työssä oppimisen avulla. Aktiivisen toiminnan vaihe voi toteutua myös projektin muodossa, missä opiskeltavaa asiaa testataan muodollisen oppimistilanteen ulkopuolella ilmiön todellisessa ympäristössä.

Kokemuksellinen oppiminen työnohjauksessa (Kolbin kehä)



Kuvio 10. Kokemuksellinen oppiminen työnohjauksessa Kolbin kehä. (Vantaan Kaupunki, 2009).

2.5.4 Yhteiseen päämäärään sitoutunut työyhteisö

Sitoutunut työntekijä on monin verroin tuottavampi ja tehokkaampi työntekijä kuin työhönsä sitoutumaton, siksi onkin tärkeää pitää henkilökunta tyytyväisenä työsuhteessaan. Henkilöstön onkin yrityksen yksi tärkein voimavara ja tuloksentekoinstrumentti. On siis tärkeää että tätä tuotannontekijää huomioidaan muutenkin kuin korulauseiden lisäksi. Kuten mikä tahansa tuotannontekijä myös henkilöstö kaipaa huomiota, huoltoa ja päivittämistä. Sitouttamista rakentavat ja säilyttävät tekijät ovat yksinkertaisia eivätkä kovin kalliita mutta vaativat jatkuvaa huolenpitoa ja päivittämistä.

Yrityksen henkilöstö odottaa oikeudenmukaista prosessia, jossa sitoudutaan aidosti, päätökset selitetään ja perustellaan sekä odotukset ja vaatimukset selkeytetään. Sitoutuminen edellyttää sitä, että henkilökunnalle tarjotaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon, joka koskee heitä itseään. Erilaisten näkemysten kriittinen arviointi lisää henkilöstön

ymmärrystä ja vahvistaa yhteisöllistä viisautta. Päätösten selittäminen tarkoittaa sitä, että jokainen prosessissa ja keskusteluissa mukana ollut ymmärtää tehtyjen päätösten perusteet. Tärkeintä on, että henkilöstö kokee, että heidän osallistumisellaan ja näkemyksillään on ollut merkitystä, vaikka niiden mukaan ei olisikaan kaikin osin menetelty. Odotusten ja vaatimusten selkeyttäminen tarkoittaa sitä, että johto esittää päätösten jälkeen selkeästi ja suoraan, mitä henkilöstöltä odotetaan, mistä heitä kiitetään ja moititaan ja kuka vastaa mistäkin asiasta. (Toivanen 2001, 128).

Vision ja Strategian hyväksyttäminen yhteiseksi päämääräksi

Usein uhrataan paljon aikaa ja vaivaa jotta saadaan määritettyä kilpailukykyinen visio ja strategia. Ne on kuitenkin työlästä toteuttaa, ellei niitä pystytä esittämään selkeästi viestittävässä muodossa. Siksi on tärkeää, että visiosta ja strategiasta päästään yhteisymmärrykseen. Se takaa, että organisaatiossa ymmärretään käsitteet samalla tavalla, ja osaoptimointien riski vähenee. Lisäksi se tekee mahdolliseksi havaita resurssivajaukset ja puuttua niihin yrityksen strategisia pyrkimyksiä vastaavalla tavalla. (Olve 2001, 42).

Mittaristoon kuuluvien mittareiden ja strategisten tavoitteiden välistä linkkiä voidaan pitää oletuksena syiden vaikutusten välisestä suhteesta. Jos myöhemmin osoittautuu, ettei mittareiden ja strategisten tavoitteiden välillä ole mitään riippuvuutta, on luultavasti aiheutta kyseenalaistaa strategian taustalla olevat teoriat. Tämän tyyppistä keskustelua on syytä käydä kuukausittain tai neljännesvuosittain. Näin toimimalla yritys voi analysoida, pitääkö pitkän aikavälin strategia pintansa vai pitääkö sitä tai lyhyenaikavälin tavoitteita muokata. (Olve 2001, 43).

Tuloskortin projektiryhmä ja sen organisointi

Lähtökohtaisesti projektiryhmällä tulee olla aikaa työn läpivientiin. Ryhmällä tulee olla organisatorista painoarvoa, mutta samalla sen on kyettävä toimimaan jokseenkin neutraalisti, jotta prosessiin saadaan ideoita kaikkialta organisaatiosta. Näitä vaatimuksia voi olla vaikea yhdistää, koska monilla johtoryhmän jäsenillä on käytettävissä niukalti aikaa. Joskus heillä on myös vaikeuksia puhua avoimesti kaikkien niiden kanssa, jotka on tarpeen saada prosessiin mukaan. (Olve 2001, 103).

Ratkaisu on usein se, että esimerkiksi controllerille tai konsultille annetaan tärkeä asema prosessissa. Se voi tietysti onnistua erinomaisesti, mutta on todennäköistä, että talousasioihin perehtynyt ihminen saattaa etsiä juuri sellaisia mittareita, jotka ovat hänelle itselleen tutumpia, -tai saada organisaatiosta sellaisia vastauksia, joita hänen kuvitellaan haluavan kuulla. (Olve 2001, 104).

Kaikissa olosuhteissa on tärkeää, ettei tämä henkilö keksi itse mittareita, vaan pysyttelee prosessin vetäjänä. Niin ikään on pidettävä huoli siitä, että projektiryhmän ja kulloinkin kyseessä olevan yksilön ylimmän johdon edustajat tapaavat suhteellisen usein. (Olve 2001, 104). Prosessin vetäjää Balanced Scorecard – perusteisessa johtamisessa voidaanakin verrata laivan kapteenin tehtäviin. Laivan kapteenin on pidettävä laivan kurssi tiukasti hallussa mutta samalla tarkkailtava jatkuvasti muuttuvaa ympäristöä. Hänen on tehtävä nopeita ratkaisuja reitin valinnassa ja pystyttävä väistämään tai kohtaamaan odottamattomatkin esteet ja ongelmat sekä hyödyntämään ympäristön mahdollisuuksista. Kapteenin on pystyttävä tekemään johtopäätöksiä useilta tahoilta tulevan informaation perusteella ja kyettävä taktisesti oikeisiin ratkaisuihin. (Toikka 2002, 133 - 134).

Työn organisointitapa vaikuttaa siis merkittävästi menestykseen. johdon ja muiden kunnioitusta nauttivien organisaation jäsenten tulee julistaa tasapainotetun mittariston sanomaa ja osoittaa aito kiinnostuksensa asiaan. Samalla työntekijöiden on saatava mahdollisuus tuoda esiin ajatuksiaan ja tietojaan, sillä sehän on yksi uuden työskentelytavan pääajatuksista. Siksi prosessin vetäjiltä vaaditaan tarkkakuuloisuutta. Jos he haluavat esittää itse esimerkiksi mittareita koskevia uusia ideoita, ne on esitettävä mieluummin ehdotuksina kuin valmiina resepteinä. (Olve 2001, 105).

Tuloskortin toiminnallinen käyttöönotto

Toiminnallisen käyttöönoton tavoitteena on valmentaa henkilöstö uuden mittariston käyttöön, selventää toiminnan suunnittelun ja seurannan välistä yhteyttä sekä varmistaa, että koko henkilöstö ymmärtää seurantajärjestelmän tavoitteet ja tulokset. Strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että projektin tulokset viedään organisaation kaikille tasoille. Toiminnallisen käyttöön otton osa-alueet ovat tiedottaminen, koulutus ja koeikäyttö. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 119–120).

Tiedottamisen tavoitteena on saada yrityksen henkilöstö tietoiseksi yrityksen strategiasta, tavoitteista, arvoista ja toimintamalleista, ja sitoutumaan niihin. Oikea-aikaisella ja – sisältöisellä kommunikoinnilla luodaan myös tulokorttiin liittyvät odotukset ja kysyntä. Tiedottamisen tehtävänä on vahvistaa henkilöstön odotusten hallintaa ja minimoida pelko- ja epävarmuustekijöitä. Tiedottaminen perustuu laadittavaan tiedotussuunnitelmaan, jolla määritellään tiedottamisen tasot organisaatiossa, kommunikoinnin kanavat, roolit ja vastuut sekä palautteen käsittely. (Malmi ym., 2006, 121).

Tulokorttia käyttöönotettaessa koulutus painottuu siihen, että yrityksen koko liikejohdollinen ajattelumalli muuttuu seurannasta ennakoivaan seurantaan. Siksi järjestelmän käyttöönotto vaatii koulutusta organisaation kaikilla tasoilla. Teorian opettamisen jälkeen annetaan yksikkö- ja yksilötasoista ohjausta käytännön työympäristössä. Tämän lisäksi varmistutaan siitä, että henkilöstön kommentit ja kehitysideat käsitellään siten, että se voi omalla työllään edesauttaa tavoitteiden toteutumista ja samalla vaikuttaa mittariston syventämistä ja kehittämistä. Oman työn merkityksen ymmärtäminen minimoi myös mahdollisen muutosvasteen. Mielenkiintoinen haaste yrityksen johdolle ja esimiehille on saada yrityksen tahtotila ja strategia muokattua omiksi asenteikseen eli omalla käytöksellään ja omilla toimintatavoillaan vii-
toittaa tietä kohti kehitettyä toimintamallia. (Malmi ym. 2006, 121).

Tulokortin käyttö mahdollistaa, että henkilöstö voi perehtyä mittaristoon joustavasti uutta toimintatapaa opetellen. Erityinen painoarvo on mittariston arvojen seurannalla ja tulosten vaikutusten peilaamisella yrityksen toimintaan. Koekäytön aikana tulee erityisesti palautteen antamiseen ja palautteiden käsittelyyn. Merkittävä osa koekäyttöä on esimiesten kommunikointi ja osallistuminen. Osallistumalla ja osittamalla strategiassa määriteltyjen tavoitteiden muotoutuneen omiksi asenteikseen he viestivät sitoutumista uuteen toimintatapaan ja varmistavat muutoksen toteutumisen. (Malmi ym. 2006, 122)

Tasapainotettu mittaristo toiminnan ohjauksessa

Tarkoitamme tasapainotetulla mittaristolla itse mittariston ohella myös prosesseja, joissa sitä käytetään. Tällöin siitä tulee toiminnanohjauksen osa perinteistä taloudenohjausta vastaan. Tasapainotettua mittaristoa käytettäessä rahataloudellista vastuuta ja ohjausta täydennetään

monisyysemmillä kuvalla toiminnasta. Voidaankin sanoa että tuloskortilla siirrytään taloudenohjauksesta toiminnan ohjaukseen. (Olve 2001, 19).

Pohdittaessa tuloskortin hyödyntämistä tulisi ensimmäiseksi tehdä selväksi, mitä tuloskortilta odotetaan. Toisin sanoen, tulisi tehdä selväksi, mikä sen rooli tulee olemaan osanorganisaation ohjaus- ja johtamisjärjestelmää. Puhuttaessa ohjausjärjestelmästä tulisi erottaa ne keinot, menettelyt ja järjestelmät, joilla organisaatiossa toimivia ihmisiä pyritään ohjaamaan ja kannustamaan tekemään parhaansa yhtiön puolesta, sekä järjestelmät, joilla pyritään tukemaan organisaatiossa eri tasoilla tehtävää päätöksentekoa. (Malmi ym. 2006, 38–40).

Jotta mittaristoja voidaan laatia, täytyy ymmärtää yrityksen toimintatavat. Mittariston tärkein tarkoitus on kuvata niitä perusasioita, joista toiminnan onnistuminen riippuu. Yleisimmin käytetyt mittarit juontuvat taloudellisista näkökulmista, asiakasnäkökulmista, prosessinäkökulmista ja innovatiivisuuden ja oppimisennäkökulmista. (Olve 2001, 29–44).

Perinteinen talouspainotteinen näkemys johtaa helposti tarpeettoman yksityiskohtaiseen ohjaukseen ja siihen, että johto katsoo voivansa puuttua joka asiaan. Tasapainotetun mittariston mukaisessa näkemyksessä tähdennetään pikimminkin sitä, että hallintatehtävään sisältyy paljon muutakin kuin raha-asiat. Taloudenhoidon ohella tarvitaan osaamista, asiakkaiden ja henkilöstön yritystä kohentaa tuntemaan luottamusta ja ideoita tulevan toiminnan kehittämiseksi. Jos niitä ei ole, yrityksen voitollisuudella ei juurikaan ole arvoa. On sekä vaikeaa että turhaa yrittää päästä yhteisymmärrykseen jokaisen asian rahallisesta arvosta. Sen sijaan kannattaa esitellä moniulotteinen kuva siitä, kuinka hyvin toimintaa hoidetaan. (Olve 2001, 31).

Palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät osana kehittyvää työympäristöä

Mittariston käyttöönotolla haluttua ohjausvaikutusta voidaan pyrkiä tehostamaan kytkemällä palkitseminen mittareihin. Palkitseminen voidaan kytkeä kaikkiin asetettuihin mittareihin että ainoastaan osaan niistä. Tavallisempaa on tähän asti ollut, että palkkiot kytketään vain osaan mittareista esimerkiksi tuotettuun nettokatteeseen. Palkkio taas koostuu joissakin tapauksissa ainoastaan tuloskortin mittareista, toisinaan taas palkkio muodostuu tuloskortinmittareista ja loppuosa henkilökohtaisista tavoitteista ja yrityksen tuloksesta. (Malmi ym. 2006, 145).

Miksi tulisi kytkeä palkitsemis- ja kannustinjärjestelmä osaksi yrityksen tulokorttiratkaisua? Koska on vaikea kuvitella, ihmisen mieltävän mittaristossa esitettyjä strategisia tavoitteita tärkeiksi, mikäli palkkapussin koko riippuu aivan muista seikoista. (Malmi ym. 2006, 146).

Viisi huomioitavaa seikkaa, kun pohditaan palkitsemisen kytkemistä tulokorttiin.

1. Objektivisten ja subjektiivisten mittareiden käyttö. Vaikka hyvään mittaristoon kuluu pääsääntöisesti subjektiivisia mittareita, kuten hankeseuranta, vain harvoin yritykset sitovat palkitsemisen tämänkaltaisiin tekijöihin. Palkkioiden perustaksi haetaan usein objektiivisia, tulosta kuvaavia mittareita esimerkiksi nettokate. (Malmi ym. 2006, 147).
2. Kuinka nopeasti kytkentä tehdään. Harvoin yrityksessä kytketään palkitsemista välittömästi tulokorttiin. Aluksi halutaankin varmistaa, että valitut mittarit ovat oikeansuuntaisia ja mittaus on luotettavaa. Tavallisesti alku seuranta kestää 1 – 2 vuotta. Mikäli palkitsemisen liittäminen menee paljon tämän yli, on vaarana että työntekijät eivät enää suhtaudu vakavasti koko tulokorttiin. (Malmi ym. 2006, 147).
3. Mittareiden määrä. Palkitsemisjärjestelmän tulisi olla helposti ymmärrettävä, siksi usein valitaan vain osa mittareista palkkioiden pohjaksi. (Malmi ym. 2006, 147).
4. Järjestelmän muutosnopeus. Palkitsemisjärjestelmä saattaa tehdä tulokortista jäykän, siksi onkin tarkoituksenmukaisempaa sitoa palkitseminen pysyvimpiin mittareihin, kuten esimerkiksi kannattavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. (Malmi ym. 2006, 148).
5. Tulokortin palkkioiden osuus kokonaispalkasta. Tavallisin osuus sidottujen palkkioiden muodostavat 25 – 50 % peruspalkan päälle laskettavasta lisästä. Mitään oikea aroa ei ole olemassa, mutta on hyvä muistaa että pieni painoarvo ei erityisesti korosta tulokortin esille tuotujen asioiden tärkeyttä. (Malmi ym. 2006, 148).

2.5.5 Pohdintaa kehittyvästä organisaatiosta

Tätä työtä kirjoittaessani olen miettinyt, mitä oikeastaan kehittyvässä organisaatiossa kehitetään?

- Kehitetäänkö työskentelytapoja?
- Kehitetäänkö työpaikkaa itsessään?
- Kehitetäänkö työilmapiiriä?
- Kehitetäänkö tapaa tuottaa parempaa tulosta?

Luetteloa voisi jatkaa loputtomasti, sillä mielestäni kehittävä työote käsitteenä käsittää kaikkea sitä mitä työpaikoilla tarvitaan. Jotta yrityksellä tai yhteisöllä on mahdollisuus kehittyä siten, työympäristö on kunnossa, henki on hyvä, työilmapiiri on inspiroiva ja yritys omaa mahdollisuuden selviytyä kilpailuympäristössään ja kohdata muuttuvaa maailmankuvaa.

Esimiehen ja työnantajan kuten työntekijänkin vastuut ja velvollisuudet ovat hyvin tarkkaan kirjattu, mitä kuuluu kellekin ja missä muodossa. Olen kuitenkin sitä mieltä, että työehtolain määrittämä taso työpaikalla pitää olla kunnossa kuten, että on selkeä ohjeistus missä työterveyshuolto toimii, työntekijän turvallisuus on taattu, palkka maksetaan oikein ja ajallaan, mutta toisaalta taas työntekijä tekee ”pääsääntöisesti” työn antajan määräämiä tehtäviä. Nämä voisivat olla niin sanottuja perustason juridisia velvoitteita. Mutta mielestäni silloin, kun yrityksessä vallitsee kehittyvä / inspiroiva vire, sitä ohjaa enemmänkin pehmeämmät arvot kuten toisen työnteon kunnioittaminen, avoimuus, parhaansa tekeminen ja vastuunkanto. Nämä ns. pehmeät arvot antavat yritykselle sen todellisen mahdollisuuden kehittymiseen ja mahdollisuuden kasvuun. Tämän kaltainen toiminta asettaa kylläkin johdon ja esimiehet haasteelliseen tehtävään siinä määrin, että osataan johtaa auktoriteettisesti, mutta ilman sanepolitiikkaa.

Työnojaus on haastavimmassa asemassa mielestäni silloin kun mietitään kehittävää työn otetta ja kehittyvää yritystä. Kuten jo aikaisemmin mainitsin se asettaa esimiehet, johtoryhmän ja työnantajan erityisen haasteelliseen tehtävään. Yhteiseen päämäärään toimivaa työyhteisöä pitääkin johtaa toki asettamalla yhteisesti hyväksytyt tavoitteet, mutta vastaavasti osattava

ohjata, sparrata, valmentaa ja toimia luottamuksellisesti työyhteisöä kohtaan. Ensimmäinen ja viimeinen asia kaikessa tekemisessä on kuitenkin niinkin yksinkertainen asia kuin luottamus.

Kun miettii niitä ominaisuuksia mitä tulisi yrityksellä olla joka pystyy tuloksellisesti toimimaan markkinoilla ja tavoittamaan tulokortin avulla vision. Näitä ominaisuuksia mielestäni ovat.

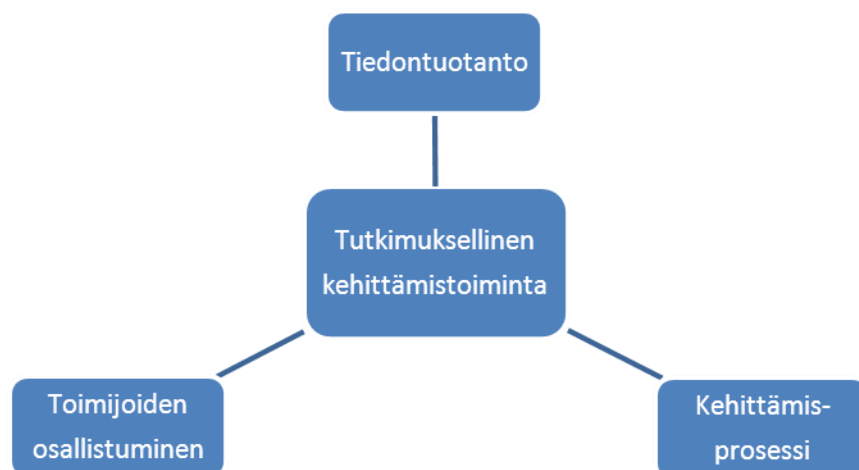
- Realistinen visio.
- Toimiva Strategia.
- Työn organisointi.
- Tulokortin toiminnallinen käyttöönotto.
- Koulutus
- Yhteiseen päämäärän sitoutunut henkilökunta.
- Tulospalkkaus.
- Resurssit toimia ja kehittää toimintaa.
- Hyvä yhteistyö, joustavuus ja mukautuva henkilöstö.

...

Kaikki nämä mielestäni kuuluvat kehittävän organisaation käsitteen alle ja tätäkin listaa voisi jatkaa loputtomasti.

3 TIETOPALVELU GROUP OY KAJAANIN TOIMIPISTEEN STRATEGIAN RAKENTUMINEN

Tutkimuksen metodologinen lähtökohta on kehittävä työntutkimus. Tutkimuksen aineiston keruussa hyödynnettiin aivoriihi- ja haastattelumenetelmiä sekä teorian kokoomista eri lähteistä. Projekti eteni loogisesti kohti ”maalia”, eli tulokorttia projektiryhmän viedessä kehittämistoimintaa eteenpäin. Kehittämistoiminnan ytimen muodosti yrityksen sisäinen nelihenkilinen projektiryhmä, joka aktiivisesti osallistui, ideoi, tuotti tietoa ja vei projektia loogisesti eteenpäin näkökulmittain (Kuvio 8).



Kuvio 8. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat. (Toikko ym. 2009, 10.)

3.1 Tietopalvelu Group Oy:n esittely ja Xerox liiketoiminnan historia Pohjois-Suomessa

Xerox liiketoiminnan historiaa Pohjois-Suomessa

Xerox tarina Suomessa alkaa vuonna 1964, kun Rank Xerox toimistolta Lontoosta matkustaa Mr. Edwards tunnustelemaan Pohjolan markkinoita, olisiko ne valmiit kopiokoneiden mairinnousulle. Tämä meinasikin jäädä yritykseksi, sillä purukumi oli tuhrinut hänen passinsa sivut ja kannet tiukaksi pakatiksi, jota tullimies ei kelpuuttanut viralliseksi dokumentiksi.

Edwards kuitenkin selvisi tilanteesta, sillä hänellä oli ”Xerox” eli ”copy” passistaan, jonka hämmentynyt tullimies suostui leimaamaan. Rank Xeroxin perustaminen Suomeen hoidettiin alkuun Mikonkatu 10:ssa, mutta varsinainen toiminta alkoi Kaarnatie 4:ssa elokuun alussa 1964. Innokkaat myyntimiehet olivat kuitenkin aikaansa edellä ja ensimmäinen Xerox laite asennettiin Lindell Oy:lle Bulevardilla 3.7.1964 klo 13:00. (Pentti Vuorio & Esko Sipilä 2004)

Nopeasti liiketoiminnan alettua alkoikin verkosto kasvaa ympäri Suomen ja 4.2.1966 perustettiin Rank Xeroxin haaratoimisto Ouluun. Tästä voidaan katsoa myös alkaneen kaupan käynnin Kainuussa. (Kaleva, s.10, 4.2.1966). Aluksi liiketoiminta oli maahantuojaan omaa toimintaa, ja Kajaanissa aloitti Rank Xerox edustaja ja huolto toimintansa 1970-luvun taitteessa.

Vuonna 1983 jälleenmyynnin pioneerit Pekka Heinonen ja Voitto Kanto perustavat ensimmäisen yksityisen Xerox brändin alla olevan liikkeen Hämeen Tietopalvelu Oy:n Hämeenlinnaan. Muutama vuosi tämän jälkeen, marraskuussa 1986, Seppo Turunen perustaa Kainuun Toimistopalvelu Oy:n Kajaaniin. Kainuun Toimistopalvelu Oy:n jatkoi toimintaansa Kajaanissa aina vuoteen 2009, jonka jälkeen se möin liiketoimintansa Lapin Office Systems Oy:lle. Vuoden 2010 alusta Xerox liiketointa Kajaanissa muuttaakin muotoaan koska se ei ole enää yksi yksittäinen yritys vaan osa suurempaa ketjua, Lapin Office Systems Oy:hyn kului Rovaniemen, Kajaanin, Oulun, Kemin ja Ylivieskan myyntikonttorit.

Hämeen Tietopalvelu Oy:n liiketoiminnan osti liikemies Erkki Tarkkala marraskuussa 2010, jonka jälkeen yrityksessä alkaa voimakkaan kehittymisen ja kasvun aika. Vuoden 2012 alusta Lapin Office Systems Oy:n liiketoiminta siirtyy kaupan jälkeen Hämeen Tietopalvelu Oy:lle. Vuoden 2013 kesällä Kokkolan myyntialue tulee osaksi Tietopalvelu Oy:n myyntialuetta. Joulukuussa 2013 Hämeen Tietopalvelu Oy:n nimimuutos kuvaamaan paremmin nykyistä yrityskuvaa, ja nimeksi tuleekin tämänhetkinen Tietopalvelu Group Oy.

Tietopalvelu Group Oy:n yleisesittely

Tietopalvelu Group Oy on vuonna 1983 perustettu toimisto- ja tietotekniikan asiantuntijaliike. Yritys kuuluu Xerox Premier Partner ja Data Group markkinointiketjuihin. Yritys tarjoaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja toimisto- ja tietotekniikan alueella.

Keskeisimpiä tuotemerkkejä ovat Xeroxin digitaaliset asiakirjajärjestelmät, Xerox-, Brother-, Samsung-, HP- ja Epson-lasertulostimet sekä, Fujitsu-Siemens, Asus, HP ja Acer-tietokoneet, Aronet A/V – järjestelmät, Pitney Bowes postimaksukoneet sekä Lapin läänissä Kinnarps toimistokalusteet.

Vuonna 2012 tammikuussa tapahtuneen yrityskaupan myötä Tietopalveluun liittyi myös Rovaniemen, Oulun, Ylivieskan ja Kajaanin myyntialueet. Vuonna 2013 yrityksen myynti alueeseen liitettiin rannikolta Kokkolan talousalue.

Henkilökuntaa vuoden 2013 alussa oli 24 henkilöä, josta varsinaisessa myyntityössä 12 henkilöä, hallinnossa 3 henkilöä, teknisessä tuessa 8 henkilöä ja toimitusjohtaja ja yrityksen omistaja Erkki Tarkkala.

Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2012 4,5 miljoonaa euroa ja vuonna 2013 7,5 miljoonaa euroa. Vuoden 2013 tilinpäätös oli selkeästi positiivinen.

3.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Opinnäytetyö on työelämälähtökohtainen, tutkimuksellinen kehittämistyö. Tässä työssä tietokumpuaa toiminnasta itsessään ja kohderyhmästä heidän kokemuksistaan, mielipiteistään ja ajatusmalleistaan. Työn päämääränä on toimintastrategian luonti, vision kirjaaminen ja näiden päämäärien saavuttamiseksi tuloskortin luonti.

Itselläni on 20 vuoden kokemus alan monivaihteikkaasta Xerox liiketoiminnan myyntityöstä 3 eri jälleenmyyjän palveluksessa Kajaanissa. Tätä kautta itselläni on oma esiyymmärrys kehittämisen tarpeesta.

3.2.1 Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä

Toimintatutkimukselle ei ole olemassa yleisesti tunnettua ja hyväksyttyä määritelmää, sillä siinä on kyse lähinnä tavasta lähestyä tutkimuskohdetta, eikä niinkään erityisestä tutkimusmenetelmästä. Toimintatutkimuksella on kaksi keskeistä tavoitetta: toiminnan kehittäminen

ja ongelmalliseksi koettuun toimintatilanteeseen vaikuttaminen. Tutkimus pyrkii vaikuttamaan lähinnä kolmeen alueeseen:

1. käytännön toimintojen kehittämiseen,
2. osallistujien toimintojensa ymmärtämiskyvyn lisääntymiseen ja
3. itse toimintatilanteen kehittämiseen.

Suojanen korostaa kirjoituksissaan (esim. 1985; 1995) toimintatutkimuksen yhteyttä kriittiseen yhteiskuntateoriaan. Hänen mielestään toimintatutkimus sisältää suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja reflektointivaiheiden muodostamia syklejä. Yhtä tärkeitä toimintatutkimuksen refleksiivisen spiraalin ohella ovat kuitenkin Kemminsistä seuraavat piirteet:

1. Toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, jossa liikutaan sekä yksilöllisellä että sosiaalisella alueella.
2. Toimintatutkimus on osallistuvaa, jossa osallistujat pohtivat tietojaan, arvostuksiaan ja taitojaan. Toimintatutkimus kohdistuu tutkijoihin itseensä, joko yksilöinä tai ryhmänä, siinä ei tutkita muita.
3. Toimintatutkimus kohdistuu käytäntöihin, siinä tutkitaan sosiaalista vuorovaikutustoimintaa.
4. Toimintatutkimus on emansipatorista, jossa pyritään vapautumaan epätarkoituksenmukaisista, tehottomista, epätasa-arvoisista ja epätyytyttävistä rakenteista, jotka rajoittavat kehittymistä ja itseohjautuvuutta.
5. Toimintatutkimus on kriittistä, jossa pohditaan yhteiskunnallisten vaikuttajien (social media) merkitystä demokraattisen keskustelun, työn käsitteen ja yhteiskunnallisten valtasuhteiden kannalta. (Kemmis, 1995.)

Suojanen on tiivistänyt lewiniläisen toimintatutkimuksen pääperiaatteet viiteen teesiin. Toimintatutkimus etsii ratkaisuja organisaatioiden konkreettisiin toiminnallisiin ongelmiin.

1. Toimintatutkimus etsii ratkaisuja organisaatioiden konkreettisiin toiminnallisiin ongelmiin.
2. Tutkimus etenee syklisesti ongelmien tunnistamisesta toiminnan suunnitteluun, itse toimintaan sekä toiminnan tulosten arviointiin.

3. Toimintatutkimuksessa on etusijalla koulutukselliset toimenpiteet, joilla pyritään osallistujien käyttäytymisen ja ajattelutapojen muuttamiseen.
4. Toimintatutkimus kyseenalaistaa olemassa olevan status quon demokraattisten arvojen näkökulmasta.
5. Toimintatutkimus pyrkii samanaikaisesti edistämään tutkimiansa ilmiöiden teoreettista käsittämistä ja niiden käytännöllistä hallintaa.

Monissa käytännön tilanteissa on havaittu, että mikäli työntekijät eivät itse osallistu toimintansa kehittämiseen ja siihen liittyvien ongelmien ratkaisuun, vaan ratkaisut tulevat ulkopuolelta, esim. konsulttina esiintyvältä tutkijalta, ei myöskään tapahdu todellista muutosta ja henkistä kasvua. Toisaalta pelkkä omakohtainen kokemus ja arki ajattelu eivät kuitenkaan tarjoa riittävää perustaa asioiden laaja-alaiselle ymmärtämiselle ja uusien ratkaisujen löytämiselle, vaan niiden varassa toimiva työntekijä jää helposti vallitsevien käytäntöjen rajoihin. Kehittämiseen tarvitaan teoreettista analyysiä koko siitä toimintajärjestelmästä, jossa toimitaan. Toimintatutkija onkin kiinnostunut vanhojen tapojen kriittisestä tarkastelusta ja työnsä uudelleen muotoilusta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on siis auttaa tutkimukseen osallistujia teoretisoimaan toimintatapojaan, tarkastelemaan teorioitaan kriittisesti toiminnan valossa ja muuttamaan työskentelytapansa. (Suojanen, 2013.)

3.2.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

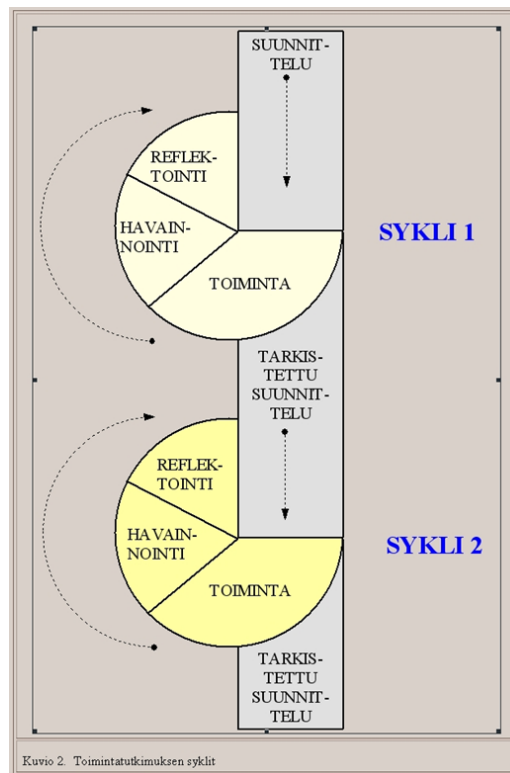
Kehittämistoimintaa voidaan lähestyä ensiksi yksinkertaisilla peruskysymyksillä kuka, mikä ja miksi? Hämeen Tietopalvelu Oy -> Strategia, Strateginen tulokortti -> toiminnan ja tuloksen parantaminen. (Toikko ym. 2009, 14).

Tässä tutkimuksessa kehittämistyö toteutetaan toimintatavan kehittämisellä, jossa haetaan niin yksilön toimintatapaan kuin koko myyntiorganisaationkin yhteisen toimintatavan selkeyttämistä ja toimintatapaa. Voikin sanoa, että lanseerattava strateginen tulokortti on laaja-alainen myyntityön seurantaan ja työskentelyyn liittyvä reformi, koska se koskee koko Tietopalvelu Oy:n myymäläketjua. Tavoitteen määrittely tapahtuu sisältäpäin siten, että perustavoiteasetanta tapahtuu kehitystyössä olevan työryhmän mukaan, jonka jälkeen innovoitu tu-

loskortti ajetaan sisään Kajaanin toimipisteessä vuoden 2014 aikana. Kehitystyö itsessään onkin sisäisen kehittämisen jatkuvaa kehittämistoimintaa. (Toikko ym. 2009, 14 – 15)

Kehittämistoiminta etenee jatkuvana syklinä eli spiraalimallina (Kuvio 9). Voidaankin sanoa, että toiminta ja kehittäminen muodostavat kehän, jossa perusvaihetta seuraa organisointi, toteutus ja arviointi, tämä tapahtuu 6 kk välein esimiehen ohjaamissa myyjäkohtaisissa palavereissa. Prosessi jatkuu katkeamattomana kehänä, jota seuraavat uudet kehät perusteluineen, organisoimisineen, toteutuksineen ja arvioimisineen. Toiminnan tarkastelu ei siis pysähdy paikalleen vaan se seuraa ja tukee koko ajan reaaliajassa yrityksen strategiaa olipa se mitä muotoa tahansa.

Spiraalimallin mukainen kehittäminen edellyttää pitkäjänteistä prosessia, koska ensimmäinen kehä muodostaa vasta lähtökohdan kehittämiselle. Niinpä uudet kehät täydentävät edellisiä ja niin strateginen tulostulokortti kuin kehittämistoimintakin täsmentyy prosessin aikana. Silmukan arviointivaihe on keskeinen solmukohta, koska siinä toimijoiden ajattelu tekee ”oppimissilmukan” ja palaa johtopäätösten tai oppimisen jälkeen takaisin normaalitoimintaan. Kehittäminen ei johda ehdottoman totuuden löytämiseen vaan jatkuvaan itseä kehittävään kehitystyöhön, jossa joudutaan toisinaan punnitsemaan tapaa toimia ja sitä, johtaako se haluttuun päämäärään. (Toikko ym. 2009, 66 - 67)



Kuvio 9. Toimintatutkimuksen syklit. (Linturi, 2000.)

3.2.3 Kehittämistoiminnan metodologisuus

Metodologian ytimen muodostavat perimmäiset sitoumukset, kehittämisen intressilähtökohdat sekä näkemys kehittämistoiminnan luonteesta. Tällä tarkoitetaan niitä perimmäisiä lähtökohtia, joita halutaan kehittää. Nämä sitoumukset eivät luonnollisestikaan ole erillisiä yksittäisiä valintoja, vaan ne kytkeytyvät kehittämisen teoreettisiin lähtökohtiin.

Metodi on prosessin hallintaa tukeva väline, osallistumista edistävä väline ja tutkimuksellinen väline. Kehittämistoiminta ei ole pelkästään prosessin hallintaa, osallistumista tai tutkimusta vaan voi olla kaikkea kolmea yhtä aikaa. Menetelmiä voidaan käyttää kartoittamiseen, vertailuun tai analysointiin. Kehittämistoiminnan prosessina voidaan puhua välineestä, joka jäsentää koko kehittämisprosessia, esimerkiksi demokraattinen dialogi ja sen työkonferenssi menetelmä (aivoriihi) sekä tutkiva työnkehittäminen.

Muuttuva ja monitasoinen ympäristö tuottaa lähes väistämättä myös monimutkaisen kehittämisprosessin, tällöin kehittämistoiminnalta edellytetään jatkuvaa oman toimintansa kehittämistä ja sen analysointia. (Toikko ym. 2009, 35–39)

3.2.4 Kohderyhmät

Yhdeksi käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi on valittu aivoriihi-menetelmä ja toinen käytettävä menetelmä on teemahaastattelu.

Aivoriihi-menetelmässä kohderyhmä, joka tuottaa tiedon, on toimitusjohtaja Erkki Tarkkala, talousjohtaja Piia Ruoho, palvelukonseptijohtaja Marko Kaltiokumpu ja myyntipäällikkö Jarkko Mettala. Tämän kohderyhmän valinnassa on kiinnitetty huomiota siihen, että yrityksen tietotaito tulee laaja-alaisesti hyödynnettyä, yrityksen sisäisessä tiedon hankinnassa.

Teemahaastattelussa haastattelin kesäkuussa 2013 eläkkeelle jäänyttä Osuuskauppa Maakunnan toimialajohtajaa Osmo Arffmania. Osuuskauppa Maakunnalla on ollut jo 10 vuotta käytössä BSC ja Osmo on ollut tämän työn vetäjänä, joten hänen tietämys käytännön tulostulonnista ja sen seurannasta on hyvinkin pitkältä ajalta. Haastattelun kysymykset:

- Miten tarkkaan tulee mittarit kuvata?
- Miten laajasti on henkilöstö otettava huomioon työstövaiheessa?
- Yleisesti mitä muuta tulisi huomioida / välttää?

3.2.5 Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät

Työssä aineiston keruu- ja tutkimusmenetelminä on käytetty kahta eri menetelmää aivoriihi menetelmää ja teemahaastattelua. Aivoriihi menetelmällä on haettu tietoa yrityksen sisäiseltä kohderyhmältä ja teemahaastatteluna ulkopuolista näkemystä tulostulonnin käytöstä.

Aivoriihi on menetelmä, jota voidaan käyttää sekä teoreettisten että käytännön ongelmien käsittelemiseen. Lähtökohdaksi tarvitaan kysymys tai ongelmallinen tilanne, johon on olemassa monenlaisia vastauksia tai ratkaisuja. Aivoriihi kannustaa myös aktiiviseen osallistumiseen sekä innostaa luovaan ja ennakkoluulottomaan ajatteluun.

Aluksi määritellään tehtävä, ellei se ole vielä kaikille selvä. Pohditaan, mitä on tarkoitus saada aikaan. Ideariihen vetäjä voi myös jakaa tarvittavia taustatietoja. Työskentely lähtee liikkeelle ideoinnilla. Keksitään mahdollisimman paljon erilaisia, myös hullulta tuntuvia, ideoita. Niiden ei tarvitse olla toteuttamiskelpoisia. Ideat voidaan kirjata postit -lapuille tai suurille pape-reille niin, että ne ovat kaikkien nähtävissä sekä ideoinnin että jatkokäsittelyn aikana. Toisten osallistujien esille tuomien ideoiden ja ehdotusten arviointi on tässä vaiheessa kiellettyä.

Ideointivaiheen jälkeen valitaan parhaalta tuntuvat ideat. Valinta voidaan tehdä keskustellen tai vaikkapa äänestämällä esimerkiksi niin, että jokainen käy merkitsemässä papereihin rastin parhaana pitämiensä ehdotusten kohdalle. Alkuseulonnan jälkeen ehdotukset analysoidaan huolellisesti ja tarvittaessa hiotaan sekä ryhmitellään. Ideoiden eteenpäin viemisestä sovitaan muun muassa työnjako ja aikataulu sekä muut jatkotoimet. (Verkostojohtamisen verkkotoi-mitus, 2013)

Teemahaastattelussa yksilöhaastattelu on yleisimmin käytetty haastattelumuoto. Yksilöhaas-tattelussa keskustelut voivat olla luontevia ja vapautuneita. Haastattelupaikan valintaan kan-nattaa kiinnittää huomiota, sillä paikan valinnalla voi olla ratkaiseva merkitys haastattelun tuloksiin. Paras paikka haastattelulle on haastateltavalle entuudestaan tuttu paikka, joka voi olla esimerkiksi koti. Tulee myös kiinnittää huomiota siihen, että paikka on mahdollisimman rauhallinen, jotta välttyttäisiin häiriötekijöiltä.

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu kohdennetaan teemoihin, jotka haastatteli-ja on laatinut etukäteen teoreettisesta viitekehystä (Tutkimusongelma -> teoreettinen käsite ”operationaalistaminen” -> haastattelun pää-/alateemat -> kysymykset). Teemat voidaan jakaa pää- ja alateemoihin ja teemoihin liittyvät kysymykset mietitään myös ennakkoon, mut-ta niillä ei ole tarkkaa esittämisjärjestystä. Teemahaastattelua tehtäessä tarvitaan usein hieman taustatietoa haastateltavista. Teemahaastattelua on hyvä käyttää silloin, kun tutkittavaa asiaa ei tunneta hyvin, eikä tutkimusasetelmaa ole tarkasti määritetty, vaan sitä täsmennetään hankkeen edetessä. Tutkija esittää pääasiassa avoimia kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vas-tausvaihtoehtoja. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu, 2013)

3.2.6 Työryhmän ja prosessin kuvaus

Työstä tiedottaminen tapahtui maaliskuussa 2013 ja työryhmän hyväksyminen Erkki Tarkkalan ehdotuksesta näkökulmittain:

Erkki Tarkkala	Omistajanäkökulma
Marko Kaltiokumpu	Myyntikonseptinäkökulma
Piia Ruoho	Talousnäkökulma
Jarkko Mettala	Kajaanin paikallistuntemusnäkökulma

Ensimmäinen palaveri pidettiin toukokuussa yhdessä myyntipalaverin kanssa ja se jäi ns. puhetasolle eikä merkittävää rakentavaa keskustelua saatu aikaan. Sovittiin että varataan erikseen aika Kajaanin strategisten asioiden käsittelyyn erikseen kesäkuussa. Kesäkuun yhteistaapaaminen kariutui aikataulullisiin ongelmiin.

Elokuun 31päivä työryhmä kokoontui yhdessä koluntupäivän yhteydessä Fuengirolassa. Paikkana oli kattoterassilla sijaitseva softaryhmä. Tunnelma itsessään oli hyvinkin kiireetön ja rauhaisa, aikaa oli varattuna 2h. Jarkko Mettala avasi palaverin kertomalla opinnäytetyöstään, mihin sillä pyritään, miten aivoriihi etenee (kysymykset -> joihin ideoita -> ideoiden kirjaaminen tässä vaiheessa ilman kommentointia -> ryhmittely -> jatkotoimenpiteet) Jarkko toimi myös ideoiden ja ajatus kirjaajana. Esitetyt kysymykset olivat;

Mitä strategisia valintoja tulisi tehdä tai vahvistaa?

Mitä mahdollisia muita tai vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja?

Mitä strategisella tulokortilla pitäisi pystyä mittaamaan / saamaan aikaan?

Strategisten valintojen osioissa nousi esille, palvelumyynnin jalostaminen myyntiprosesseissa, panostaminen pitkäjänteisiin asiakassuhteisiin, asiakashyöty ohjaavaksi tekijäksi kaupankäyntiä, tunnettavuus alalla luotettavana kumppanina, myynnin kasvattaminen, palvelumyynnin jatkojalostaminen / tuotteistaminen / yksinkertaistaminen, kumppanuudet / verkostoitumiset, jotka tuovat tullessaan kasvua, erottuminen valituilla markkinasegmenteillä.

Muiden mahdollisinten tai vaihtoehtoisia liiketoimintamallien ideoinnissa esille tuli kaluste-myynti, tarvikemyynti, it-myynti, paikallinen Sonera jälleenmyynti,

Mitä strategisella tuloskortilla pitäisi pystyä mittaamaan / saamaan aikaan osiossa nousi esille, liikevaihto, asiakaskäyntien, kappalemäärät, asiakaskäyntiä kappalemäärät uusasiakaskohteisiin, muuttuvien kulujen seuranta, katetavoitteen saavuttaminen, palveluasiakkaiden määrä, palvelussa olevien laitteiden määrä.

Jarkko Mettalan tehtäväksi jäi nousseiden asioiden ryhmittely ja niiden toimittaminen ryhmälle sähköpostitse arvioitavaksi ja kommentoitavaksi, jonka jälkeen tuotettaisiin lista niistä asioista jotka voidaan kirjata ylös strategiaan, visioon ja erilaisiin tulevaisuuden skenaarioihin

Seuraava palaveri oli koulutuspäivien yhteydessä Helsingissä 9.1.2014, paikka Scandic Grand Marina Helsinki. Läsä oli koko ryhmä Erkki Tarkkala, Piia Ruoho, Marko Kaltiokumpu ja Jarkko Mettala. Palaverissa oli tarkoitus tehdä swot-analyysi, kirjata visio ja muodostaa strategia. Aika oli kuitenkin koulutuspäivän jälkeen rajallinen ja ohjausryhmän Jarkko Mettala teki swot-analyysin Kajaanin toimipisteestä.

Seuraava palaveri oli 24.1.2014 Oulun toimistolla, Alppitie 7:ssä. Läsä koko ryhmä Erkki Tarkkala, Piia Ruoho, Marko Kaltiokumpu ja Jarkko Mettala. Palaverissa käytiin läpi yleisesti koko talon kesken vuotta 2013 ja tämän jälkeen ohjausryhmä kirjasi vision ja strategiset tavoitteet. Visio itsessään oli yhteisesti sovittu mutta aikataulu milloin visioon päästäisiin aiheutti keskustelua. Lopputuloksena kuitenkin oli, että visio toteutuu viimeistään 2016 (oli Marko Kaltiokummun vahvan mielipiteen pohjalta). Strategiset tavoitteet kirjattiin tuloskortin muotoon talous, asiakas, osaaminen ja uudistumien sekä prosessi näkökulmaan. Tuloskortin kriittisten menestystekijöiden, mittareiden ja tavoitetason määrittäminen jäi Jarkko Mettallalle jotka yhteisesti hyväksyttiin kaikkien saatua raakaversioiden sähköpostilla ja annettuun siihen kommentit.

Tammikuun lopun ja helmikuun alun välillä muotoiltiin tuloskortin mittaristo, tähän apuna Osuuskappa Maakunnan eläkkeelle jääneen Toimiala Johtajan Osmo Arffmannin haastattelu 7.3.2014. Haastattelu tapahtui teemahaastatteluna johon laadin kysymykset etukäteen. Haastattelun jälkeen ohjausryhmä kirjasi toimipisteen asiakaslupauksen ja arvot.

4 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän lopputyön aikana syksystä 2013 kevääseen 2014 Tietopalvelu Group Oy on käynyt läpi suuren murrosvaiheen. Yrityksen nimi on vaihtunut Hämeen Tietopalvelu Oy:stä paremmin valtakunnallista myyntialuettamme kuvaavaksi Tietopalvelu Group Oy:ksi ja markkinointinimeksemme on noussut toimiva toimisto. Kuten yrityksen kasvu niin yrityksen johtamistyylikin on kokenut muutoksen tuulet. Perinteinen ”patruunamalli” on muuttunut johtoryhmä malliseksi johtamismalliksi, jossa johtoryhmä muodostaa linjat tuleville toimintamalleille yhdessä omistajatahon kanssa. Tämä malli on tuonut tullessaan selkeyttä raportointiin tai tiedonantoon, tai paremmin sanottuna antanut raamit toiminnan seuraamiselle, yhtenäiset maanantaipalaverit netin yli ja yhteiset raportointimallit.

Onkin erittäin tärkeää, että suuret linjaukset on tehty ja ollaan tietoisia yrityksen visiosta, strategisista linjauksista ja yhteisistä tavoitteista. Mutta vaikka linjaukset ”isossa kuvassa” onkin tehty 2013 syksyllä, tulee strategiaa jatkossa jalostaa silti eteenpäin. Toimiva strategia, joka johtaa vääjäämättä visioon, tarvitsee jatkuvaa reflektointia (kysymyksen esittämistä, tehdäänkö asioita oikein, voidaanko parantaa, mitä?). Strateginen tulokortti ei missään nimessä saa ollakaan mikään salainen dokumentti, johon toivotaan pystyttävän, vaan työväline, joka on kaikkien työhön osallistuvien käsillä ja ymmärrettävissä. Johtoryhmän yksi suurimpia tehtäviä onkin jalkauttaa ja tuoda laadittu strategia käsienkosketeltavaksi paikkakunta ja myyjätasolle, ja tähän tulokortti on se näkyvä ja käsin kosketeltava työväline.

Tässä työssä ei tutkittu johtoryhmän tapaa johtaa, eikä tapaa tuoda asioita julki tutkimuksellisessa näkökulmassa, mutta tiedän että yrityksemme määrätietoinen ja jämäkkä tapa mahdollistaa menestyksellisen strategiatyön.

Tiedän, että laatimamme tulokortti tuo yrityksen strategiset tavoitteet paremmin ymmärrettäväksi ja omaksuttavaksi koska, se on kirjallisessa muodossa, ei pelkästään Power Point diana hetkellisesti taululla. Tätä työtä lähdetään nyt toteuttamaan Kajaanin pisteessä. Voikin sanoa, että strategian ja vision kertaamista ei tehdä koskaan liikaa, koska sen pitäisi olla joka hetki kaikilla kirkkaana mielessä, missä olemme, mitä teemme ja minne olemme menossa.

Tuloskortti on ensimmäisen kehityskierroksen kortti, ja toivon ja uskon että se tulee reflektointivaiheiden jälkeen muuttamaan muotoaan ja saa tekijänsä ja toteuttajansa miettimään, miten teemme sitä entistä tehokkaamman ja paremman tuotannon seuranta ja toteuttamisvälineen.

Valmistahan ei tule koskaan mutta täydellisyyteen pyritään, ja tähän päästään vain kovalla työllä, oppimalla ja erehtymällä.

4.1 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Koska tutkimuksessa on toteutettu siten, että se voi palvella pienin muutoksin muitakin Tietopalvelu Group Oy:n toimipisteitä ja siitä ei ole tehty vaikeaselkoista, vaan on keskitytty olennaisiin tärkeimpiin asioihin. Tämä selkeys ja yksinkertaisuus takaavat sen, että työtä lähdetään tekemään eikä kortti jää vain yhdeksi hyväksi malliksi toimia. Hyödynnettävyyttä puoltaa vahvasti myös se, että työntekijä itse on ollut mukana tekemässä tuloskorttia ja sitä sisään ajetaan omassa toimipisteessään, niin se antaa jo itsessään näyttöhalua työn hyödyllisyydestä. Tuloskortin luonti sattuu ajallisestikin hyvin yrityksen rytmin, koska tavoitteet asetetaan tammikuussa ja kortti sai ensimmäisen kierroksen muotonsa jo helmikuussa, eli on heti hyödynnettävissä.

Tutkimuksen aikana nousi mieleeni joitakin mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Nämä liittyvätkin enemmän kvantitatiivisten tutkimusten pariin, jossa kuvataan tapahtunutta tilastojen ja prosentiosuuksien kautta. Näissä mahdollisesti tehtävissä tutkimuksissa voitaisiin tutkia erilaisia syy- ja seuraussuhteita, vertailuja ja numeerisiin tuloksiin perustuvia ilmiön selittämisiä. Mahdollisia tutkimuksia toimistojen välillä, joissa kortti käytössä ja joissa ei, toteuttaminen kyselytutkimuksena ja toteutuneiden tulos, tyytyväisyys... vertailuina. Johtamistyyleistä saisi yhden tutkimuksen, koska yrityksessä on useampi eri tyyli johtaa, tässäkin hyödyntäisiin kyselytutkimusta ja ns. faktavertailua.

4.2 Mitä tutkimus tuotti

Toki työ on tuonut paljon työtä ja pitkiä iltoja, mutta ennen kaikkea voin sanoa, että prosessi itsessään on ollut koko koulutuksen parhain vaihe. Jo teoriaa kootessani olen joutunut ohjaamaan ajatustani ja työtäni lopputulosta kohti, eli strategisen tulokortin muodostaminen kaikkine ulottuvuuksineen on tullut hyvin tutuksi ja samalla yhdistänyt teorian ja käytännön työnteon.

Mutta mitä kaiken kaikkiaan on strateginen tulokortti? Se on se yhdistävä tekijä, joka antaa arkirealismia ja askeleet tekijälleen toteuttamaan strategiaa ja se ohjaa vääjäämättä tekemistä kohti visiota. Yksi suuri asia tekijälleen on ollutkin ns. tulevaisuuden, yrityksen nykytilan, yrityksen vision ja teoreettisen tiedon käsittely niin, että pystyy käsittelemään ja käsittämään asioita yhtenä ei toisiaan poissulkevana kehityksen kulkuna vaan kehityksen kulkuna johon pystyy itse vaikuttamaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata pääkysymykseen, ***Miten toteuttaa toimiva tulokortti?*** Tämä tavoite toteutui työssä. Työn lopputuloksena toteutettiin ensimmäisen kierroksen tulokortti, joka toimii tuloshakuisena työnohjauksen välineen Kajaanin toimipisteessä.

4.3 Reabiliteetti ja Validiteetti

Validiteetti toteutui opinnäytetyön tulokortissa. Tavoite oli saada koottua mittaristo, jolla voidaan saavuttaa yrityksen asettama tavoitetaso ja pystytään mittaamaan kriittisiä menestystekijöitä. Mittaristo luotiin ja se toimii kuvauksen mukaisesti.

Reabiliteetti toteutumista ei voi vielä todeta, koska tulokortti on ensimmäisen kierroksen kortti, ja sen antamia tuloksia voidaan punnita vasta vuoden 2014 lopussa.

LÄHTEET

- Aaker, D. A. & McLoughlin, D. 2007. Strategic Market Management European Edition, John Wiley & Sons Ltd.
- Drummond, G., Ensor, J. & Ashford, R. 2008. Strategic Marketing: Planning and Control, Elsevier.
- Engblom, M. 2002. Työsuhteen ehdot, WSOY lakitieto.
- Hannus, J., Lindroos, J. E. & Seppänen, T. 1999, Strateginen uudistuminen, Hakapaino.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard, Harvard College.
- Karlöf, B. 1998. Strategia suunnitelmasta toteutukseen, WSOY.
- Kempainen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2005. Tulevaisuudentutkimus, Tammer-paino Oy.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard Rakenna ja sovelle tehokkaasti, Gummerus.
- Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT työkalu pk-yritysten innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi, Corporate Foresight Group Cofi / Åbo Akademi.
- Olve, N. G., Roy, J. & Wetter, M. 2001. Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä, Werner Söderström Oy.
- Parkkinen, K. 2002 Työsuhteen perussäännöt, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pirttijärvi, A. 2000. Kilpailijaseuranta, Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.
- Toikka, M. 2002. Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print. Väitöskirja.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenrannan tekninen korkeakoulu - digipaino. Väitöskirja.

Wolfgang, P. & Schramm, W, R. 1998. Carl von Clausewitz sodankäynnistä, Fälth & Hässler, Smedjebacken.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Opetushallitus 2013

http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ensti/menetelmat/environmental_scanning/muutosvoimien_kartoitus, luettu 12.11.13, klo 17:50

Oulun Ammattikorkeakoulu 2013

<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>, luettu 24.11.2013

Verkostojohtamisen verkkotoimitus 2013

http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=143, luettu 30.11.2013 klo 19:45

Toimintatutkimuksen syklit, Linturi Hannu, 2000.

http://www.futunet.org/en/materiaalit/metodit/2_metodit/5_actix?C:D, luettu 30.10.2013 klo 19:17

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.

<http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/919>

Entersol Oy, 2013

<http://www.qualitas-forum.fi/Apualaatuun/SWOT-analyysi.aspx>, luettu 28.12.2013 klo 15:09

SWOT analyysi, Juha Huttunen 2013.

<http://onnistamo.fi/blog/swot-analyysi>, luettu 28.12.2013 klo 15:23

Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2013

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinenmateriaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu> luettu 28.12.2013 klo 16:35

Pentti Vuorio & Esko Sipilä, Xerox 40 vuoden historia Suomessa, 2004 Kaleva, s.10, 4.2.1966

FT Prof. Ulla Suojanen. 2013. Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä.

http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/suojanen_toimintatutkimus/kooste

Pylkkä Outi. Kokemuksellinen oppiminen ja oppimisen ohjaaminen. Jyväskylän AMK 2014.

<http://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskasitykset/oppimiskasityksista-oppimisen-ohjaamiseen/kokemuksellinen-oppiminen-ja-oppimisen-ohjaaminen/>

Seppo Koskinen. 2009. Palveluesimies.

<http://www.esimiesliitto.com/key2012/tyosuhdeinfo/tyosuhdetietoutta/seppokoskinen/252-ongelmat>

Työ- ja Elinkeino ministeriö. 2013. Työsopimuslaki.

https://www.tem.fi/files/26154/Tyosopimuslaki_25032013.pdf

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L3P1>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 muutoksineen.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>

Työterveyslaitos. 2011. Työohjaus.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/tyonohjaus/sivut/default.aspx

Kuva 1. Kokemuksellinen oppiminen työnohjauksessa (Kolbin kehä).

https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/33065_tyonohjausopas.pdf

