

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi ylempi AMK

2014

Sari Talvo

KOULUTTAJA KEHITTÄJÄNÄ

- Balanced Scorecardin ja konsultatiivisen työotteiden hyödyntäminen matkailualan yritysten kehittämiskartoituksissa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sari Talvo

KOULUTTAJA KEHITTÄJÄNÄ

Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti on ollut yritysmaailmassa käytössä jo 1990-luvulta alkaen, mutta se on edelleen käyttökelpoinen työkalu. Tämän työvälineen avulla pystytään seuraamaan ja mittaamaan yritysten toiminnan kehittymistä. Hyvin usein seurannassa painotutaan talouden ja muiden lyhyen aikavälin tekijöiden seurantaan. Kuitenkin menestyäkseen yritys tarvitsee talouden seurannan lisäksi paneutumista myös asiakkaisiin, henkilöstöön ja sisäisiin prosesseihin. Mittaristo on vuosien varrella kehittynyt moniulotteisesta seurantajärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, jossa strategian noudattaminen yritetään saada jokapäiväiseksi toiminnaksi organisaatioiden kaikille työntekijöille.

Kehittämistyön teoriaosuudessa keskitytään avaamaan Balanced Scorecardia käsitteenä sekä työkaluna sekä konsultaatio-osaamisen käsitettä työmenetelmänä.

Kehittämistyön tutkimusosio toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jonka metodisena näkökulmana on toimintatutkimus. Toimintatutkimus on tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa on yhtä aikaa käynnissä sekä toiminta että tutkimus ja tavoitteena on löytää välitön käytännön hyöty. Toimintatutkimuksessa yritetään siis tutkimuksen ohella tehdä myös kehitystyötä.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on testata Balanced Scorecardin käyttöä matkailualan yrityksissä Salon talousalueella. Neljään asiakasorganisaatioon järjestettiin Balanced Scorecardin mukainen haastattelu, jossa mittariston päänäkökulmat keskittyivät talouteen, asiakkaisiin, prosessiin ja oppimiseen. Haastattelujen pohjalta asiakkaille laadittiin kehityskartta ja kehityssuunnitelma. Haastattelut tehtiin konsultatiivista työtettä noudattaen. Kolmantena tavoitteena tässä työssä on aikuiskoulutuksen tunnettuuden lisääminen asiakasorganisaatioissa.

Balanced Scorecard työmenetelmänä oli kaikille haastateltaville vieras ja neljän näkökulman pohtiminen oli heille uutta. Selvästi talouden näkökulma oli kaikille tutuin, ja siksi myös vastausten löytäminen siinä osiossa oli muita helpompaa. Tämän hetkinen yleinen huono taloustilanne näkyi myös vastauksissa, koska uusien asiakkaiden saaminen ja yrityksen kannattavuuden parantaminen sekä markkinaosuuden kasvattaminen olivat eniten valitut vaihtoehdot haastattelukysymyksissä. Myös myynnin ja markkinoinnin kehitystarpeet tulivat vahvasti esiin vastauksissa.

ASIASANAT:

Balanced Scorecard, tasapainoinen mittaristo, tuloskortti, tasapainotettu mittaristo, konsultointi, konsultaatio-osaaminen.

Sari Talvo

TRAINER AS DEVELOPER

Balanced Scorecard has been in use in the business world already since 1990s, but it is still a useful tool. This tool is used to monitor and measure the business activities development. Very often, the emphasis in monitoring and measuring an enterprise is put on the economical and other short term factors. However, for succeeding the company needs to monitor not just the economical factors but other factors such as dedication to customers, staff and internal processes, too. Balanced Scorecard has over the years evolved from a multidimensional monitoring system into a management system in which compliance with the company strategy is aimed to become part of everyday work for all organizational employees.

In the theoretical part of this work the emphasis is put on the opening up the Balanced Scorecard as a concept and a tool, as well as opening up the knowledge of consultation/ counseling as a working method.

Implementation of the research section of this development work has been accomplished as a qualitative case study with functional research as the methodical perspective. Functional research is a strategic research approach in which the research and work activities are running parallel with the goal of discovering immediate practical benefits.

The purpose of this work is to test the use of the Balanced Scorecard in travel and tourism related companies in Salo economic area. In four customer organizations an interview according to principles of Balanced Scorecard was organized with main focus on the economy, customers, process and learning. Based on the interviews a development chart and plan were drawn up. Interviews were conducted in accordance with the counseling work approach. The third objective of this work is to increase awareness of adult education in current and potential client organizations.

The Balanced Scorecard as a working method was unknown to all of the interviewees and the consideration of four perspectives was new to them as well. Clearly, the economic perspective was most familiar to all of them, and that's why finding the answers in this section was easier. The current overall poor economic situation was also reflected in the responses, as winning new customers, improving the profitability and increase the company market share were the options most chosen in the interview questions. Also sales and marketing development needs were strongly evident in the responses.

KEYWORDS:

BSC, Balanced Scorecard, consulting, counseling skills, consultative approach to work

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Työn tavoitteet ja kehittämistehtävä	7
1.2 Työssä käytettävät menetelmät	8
2 BALANCED SCORECARD	10
2.1 Balanced Scorecardin taustaa	10
2.2 Tulokortin näkökulmat	11
2.2.1 Taloudellinen näkökulma	13
2.2.2 Asiakasnäkökulma	14
2.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma	15
2.2.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma	16
2.3 Visio ja strategia Balanced Scorecardin yhteydessä	17
2.3.1 Visio	18
2.3.2 Strategia	19
2.3.3 Strategiakartta	20
2.3.4 Strategiakartta kertoo miten organisaatio tuottaa arvoa	23
3 KOULUTTAJAN KONSULTAATIO-OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	26
3.1 Mitä konsultoiva työote on?	27
3.2 Konsultin eri roolit konsultaatioprosessissa	29
3.2.1 Asiantuntijamalli ja potilas-lääkäri -suhde	30
3.2.2 Prosessikonsultaatiomalli	31
3.3 Kuinka konsultoiva vuorovaikutussuhde luodaan?	32
4 KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS	36
4.1 TYKE - Tekesin rahoitus työorganisaatioiden kehittämiseen	37
4.1.1 Verkostossa voimaa -hankkeen tavoitteet ja kuvaus	38
4.1.2 Verkostossa voimaa -hankkeen tarpeellisuus ja vaikutukset	38
4.2 Balanced Scorecard –haastattelut matkailualan organisaatioihin	40
4.3 Tulosten tarkastelu	40
4.3.1 Liiketoiminnan keskeiset tavoitteet	42
4.3.2 Asiakkaan odotukset	43
4.3.3 Toiminnan kehitystarpeet	45
4.3.4 Henkilöstövoimavarat	47

4.4	Jatkotyöskentely asiakkaan kanssa	48
4.5	Tutkimuksen johtopäätökset	50
4.5.1	Haastattelujen toteutus Balanced Scorecardin avulla	50
4.5.2	Organisaatioiden jatkotyöskentelyn haasteet	53
4.6	Työn reliabiliteetti ja validiteetti	55
5	YHTEENVETO	56
	LÄHTEET	58

LIITTEET

Liite 1. Yrityskehittämön kehityskarttakysely

KUVAT

Kuva 3.	Yhteishankintakoulutuksen esimerkki.	49
Kuva 1.	Haastatteluista syntynyt kehityskartta (Yrityskehittäjä 2014).	51
Kuva 2.	Esimerkki asiakkaalle tehdystä kehityssuunnitelmasta.	52
Kuva 4.	Kokonaiskuva strategiasta (mukaellen Tuomi & Sumkin 2010, 29).	54

KUVIOT

Kuvio 1.	Balanced Scorecard Kaplanin ja Nortonin mukaan. (Kaplanin ja Norton 1992, 72).	12
Kuvio 2.	Taloudellisessa näkökulmassa määritellään aineellinen arvo (Kaplan & Norton 2004, 59).	13
Kuvio 3.	Yrityksen sisäinen kaupantekoprosessi arvoketjuna (Kaplan & Norton 1996, 27).	15
Kuvio 4.	Aineettoman pääoman luokitus (Kaplanin ja Nortonin mukaan 2004, 73.)	16
Kuvio 5.	Syistä seuraukseen eli pääoman tuottoon (Määttä & Ojala 2000,4).	17
Kuvio 6.	Strategiakartat: yksinkertaisen arvon tuottamisen malli (Kaplan & Norton 2004, 30).	22
Kuvio 7.	Strategiakartta: kuinka organisaatiossa tuotetaan arvoa (Kaplan & Norton 2004, 33).	24
Kuvio 8.	BSC-pohjainen strategian toteuttamismalli (Kaplan & Norton 2007, 295).	25
Kuvio 9.	Asiakkaan tunteet ja kokemukset konsultaatiotyön eri vaiheissa (Freedman 2004, 8).	28
Kuvio 10.	Konsultin ja asiakkaan osaaminen (Cummings & Worley, 2001, Malon 2014 mukaan).	30

Kuvio 11. Konsultin tärkeimmät ominaisuudet konsultaatioprosessissa (Malo 2014).	34
Kuvio 12. Konsultatiivisen työtteen hyödyt kouluttajan työssä (mukaellen Malo 2014, Kalavainen 2013).	35
Kuvio 13. Haastattelujen toteutus matkailualan organisaatioihin.	40
Kuvio 14. Liiketoiminnan keskeiset tavoitteet.	42
Kuvio 15. Asiakkaan odotukset.	44
Kuvio 16. Toiminnan kehitystarpeet.	46
Kuvio 17. Henkilöstövoimavarat.	48

TAULUKOT

Taulukko 1. Matkailualan organisaatioiden valitsemat tärkeimmät mittarit.	41
---	----

1 JOHDANTO

Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan (myöh. Marata-ala) jatkuvasti koveneva kilpailu ja huono taloudellinen tilanne ovat luoneet uudenlaisia haasteita yrityksille. Jo nykyisen toiminnan ennallaan pitäminen on haasteellista, saati sitten toiminnan kasvattaminen. Monen yrityksen arki kuluu hengissä pysymiseen, ja kaikenlainen organisaation kehittämistyö unohtuu. Monesti kokonaisuuden hallinta on yrityksillä hukassa. Marata-alaa säätelevät monet lait ja asetukset, ja niiden seuraaminen tuottaa yrittäjille lisähaastetta. Esimerkiksi erilaiset lupakortit (ensiapu, työturvallisuus, elintarvikehygieniä, anniskelupassi ja ikärajanpassi) ja niiden vaatimat päivitykset vaativat jatkuvaa seuranta.

Jo vuosia suosittu Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo on käyttökelpoinen työkalu yhä tänä päivänä. Tämän työvälineen avulla pystytään seuraamaan ja mittaamaan yritysten toiminnan kehittymistä. Hyvin usein seurannassa painotutaan talouden ja muiden lyhyen aikavälin tekijöiden seurantaan. Kuitenkin menestyäkseen yritys tarvitsee talouden seurannan lisäksi paneutumista myös asiakkaisiin, henkilöstöön ja sisäisiin prosesseihin. Mittaristo on vuosien varrella kehittynyt moniulotteisesta seurantajärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, jossa strategian noudattaminen yritetään saada jokapäiväiseksi toiminnaksi organisaatioiden kaikille työntekijöille. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 20-21.)

1.1 Työn tavoitteet ja kehittämistehtävä

Tämän työn tavoitteena on laatia matkailualan yrityksille kehityskartta, jossa haastattelut tehdään konsultatiivisella työotteella. Perinteinen opetustyö aikuis-koulutusmaailmassa on vähentynyt 2000-luvulla merkittävästi, ja tilalle on tullut entistä enemmän opiskelijoiden ohjaamista ja yritys yhteistyötä eri muodoissa. Työssäni tarkastelen Balanced Scorecardia työmenetelmänä ja sovellan sitä kehityskarttojen ja kehityssuunnitelmien tekemisessä asiakasorganisaatioille. Tarkastelen tässä työssä myös kouluttajan konsultaatio-osaamisen laajentamis-

ta ja sen hyödyntämistä asiakasyhteistyössä. (Onnismaa 2007, 69.) Työssäni keskityn asiakaskonsultaation sijasta konsultatiiviseen työotteeseen kouluttajan työssä.

Tämän kehittämistyön toiminnallinen osuus on tehty TYKE -avustuksella Verkostossa voimaa -hankkeen puitteissa, jossa on saatu valtionavustusta työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnan hoitamiseen. Hanke on yhteishanke yhdessä seitsemän Varsinais-Suomen oppilaitoksen kanssa, joita ovat Uudenkaupungin ammatti- ja aikuisopisto Novida, ammattiopisto Livia, Salon seudun aikuisopisto, Turun aikuiskoulutuskeskus, Turun ammattiopisto ja Raision seudun koulutuskuntayhtymän kaikki oppilaitokset. (Valtionavustuksen hakemus työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän hoitamiseen 2013.)

Verkostossa voimaa -hanke on suunnattu yritysten, julkisyhteisöjen ja erityisesti pienyritysten kehittämiseen Varsinais-Suomessa. Hanke vastaa Varsinais-Suomen koulutusstrategian 2015+ tärkeimpiin kehittämisen kohteisiin, joita ovat ennakointi, hanketoiminta ja työelämä- ja yritys yhteistyö – yrittäjyyskasvatus. Kehittämistyöni kohdistuu tästä kokonaisuudesta erityisesti ennakointiin ja yritys-oppilaitostyön kehittämiseen. (Valtionavustuksen hakemus työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän hoitamiseen 2013.)

1.2 Työssä käytettävät menetelmät

Toteutan kehittämistyöni tutkimusosion kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jonka metodisena näkökulmana on toimintatutkimus. Toimintatutkimus on tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa on yhtä aikaa käynnissä sekä toiminta että tutkimus ja tavoitteena on löytää välitön käytännön hyöty. Toimintatutkimuksessa yritetään siis tutkimuksen ohella tehdä myös kehitystyötä. Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa, joten tarkastelun alla on sosiaalinen toiminta. Toimintatutkimuksessa teoria käsitetään saman asian eri puolina, eli teoria on sisällä käytännöissä ja päinvastoin. (Heikkinen 2010, 214-215.)

Toimintatutkimus on tutkijan ja toimijoiden välistä aktiivista tietojen ja taitojen vaihtoon perustuvaa yhteistyötä. Tutkija on erityisesti kiinnostunut tuomaan kohdeorganisaation teorioita, malleja ja menetelmiä, joiden avulla voidaan tehdä jatkuvaa kehitystä. Tavoitteena on entistä tehokkaamman toiminnan ja teknisen sujuvuuden kehittäminen. (Katila & Meriläinen 2006, 138–139.) Reflektiivisyys on tärkeä toimintatutkimuksen arviointitekijä. Kehitystyössä reflektoidaan nykyistä tai entistä toimintaa ja pohdinnan kautta synnytetään uusia ajatuksia ja ideoita toiminnalle. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 154.)

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on toimintatutkimuksen menetelmin kehittää strateginen mittaristo, jossa kehittämisosotteena on Balanced Scorecard. Kehittämisosote (myös kehittämistutkimusote ja kehittämistutkimus) pyrkii tutkittavan organisaation toiminnan kehittämiseen. Kohteelle pyritään kehittämään eksakti ja toimiva ratkaisu, jolla tavoitellaan toiminnan parantamista ja muutosta. (Tamminen 1993, 154–157.)

Omassa kehittämistyössäni keskityn myös työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän tunnettuuden lisääminen. Teen matkailualan yrityksille kehityskarttahaastattelun ja kehityssuunnitelman sekä samalla teen tunnetuksi oppilaitoksemme toimintaa. Varsinais-Suomen yritykset eivät tunne tarpeeksi koulutusten järjestäjien koulutuspalveluita ja -tuotteita. Myöskään koulutusten järjestäjillä olevaa työelämän kehittämis- ja palvelutehtävää ei tunneta. Tämä työ on yksi osa Verkostossa voimaa -hankkeen toimintaa, jossa tavoitteena on edistää työelämälle ja erityisesti pk-yrityksille suunnattujen koulutus- ja kehittämispalveluiden tunnettuutta ja saada matkailualan pienyritykset hyödyntämään Balanced Scorecardia työvälineenään.

Kehittämistyössäni haastattelen Salon talousalueen matkailualan yrityksiä Balanced Scorecardin avulla. Haastattelu tapahtuu valmiin internetpohjaisen ohjelmiston avulla. Haastattelun vastaukset syötetään ohjelmaan, jonka perusteella muodostuu yrityksen kehityskartta. Analysoin kehityskartan tuloksia ja niiden perusteella laadin yritykselle oman kehityssuunnitelman. Toimintatutkimuksen tavoitteena on kirkastaa kohdeyritykselle strategian merkitystä jokapäiväisessä arjessa. Haastatteluissa käytän työmenetelmänä konsultatiivista työtettä.

2 BALANCED SCORECARD

Robert Kaplan ja David Norton esittelivät Balanced Scorecardin mittausjärjestelmän ensimmäistä kertaa vuonna 1992 Harvard Business Review –lehden artikkelissa. Mittariston avulla pystytään ratkaisemaan liiketoiminnan mittaamiseen liittyviä ongelmia. Kaplan ja Norton kehittivät mittariston tutkimusryhmän kanssa, joka koostui useista yritysjohtajista. Uusi käsite sai heti suosiota tutkijoiden parissa sekä myös käytännössä. Balanced scorecard –mittariston käyttöön ottaneet yritykset ovat muodostaneet uuden organisaatiotyypin – strategialähtöiset organisaatiot. Perinteisten ja lyhytaikaisten taloudellisten mittareiden rinnalle otettiin mukaan pitkän aikavälin taloudellista menestystä kuvaavia mittareita sekä strategiaan tavoitteisiin ohjaavia mittareita. (Kaplan & Norton 1996, 8; Määttä 2000, 33-34.)

Suomessa Balanced Scorecardia sovelletaan sekä yrityksissä että yleishyödyllisissä organisaatioissa, ja se on edelleen suosittu työväline. Balanced Scorecard -käsitettä on käännetty suomeksi esimerkiksi termeillä tasapainoinen mittaristo, tasapainoinen onnistuminen, tuloskortti, monimittaristo tai menestystekijämittaristo. Kuitenkin melko usein käytössä on alkuperäinen englanninkielinen termi Balanced Scorecard tai sen lyhenne BSC. (Kaplan & Norton 2004, 11; Määttä 2000, 33-34.)

2.1 Balanced Scorecardin taustaa

Balanced Scorecard on mittausjärjestelmä, joka tukee strategian vientiä koko työorganisaation jokapäiväiseksi työkaluksi. Johdon lisäksi tämä järjestelmä koskee myös kaikkia muita työntekijöitä. Mittariston päänäkökulmat keskittyvät talouteen, asiakkaisiin, prosessiin ja oppimiseen. Näiden näkökulmien pohjalta organisaatiot tekevät liiketoiminnan suunnittelua ja tavoitteiden asettamista sekä asettavat itselleen kehityskohteet ja niille seurannan. Eri yritykset ja kulttuurit tulkitsevat Balanced Scorecardia eri tavoin, ja tästä johtuen käytännön soveltamistapoja on hyvin moninaisia. (Määttä 2000, 35; Tuominen 2002, 11.) Balan-

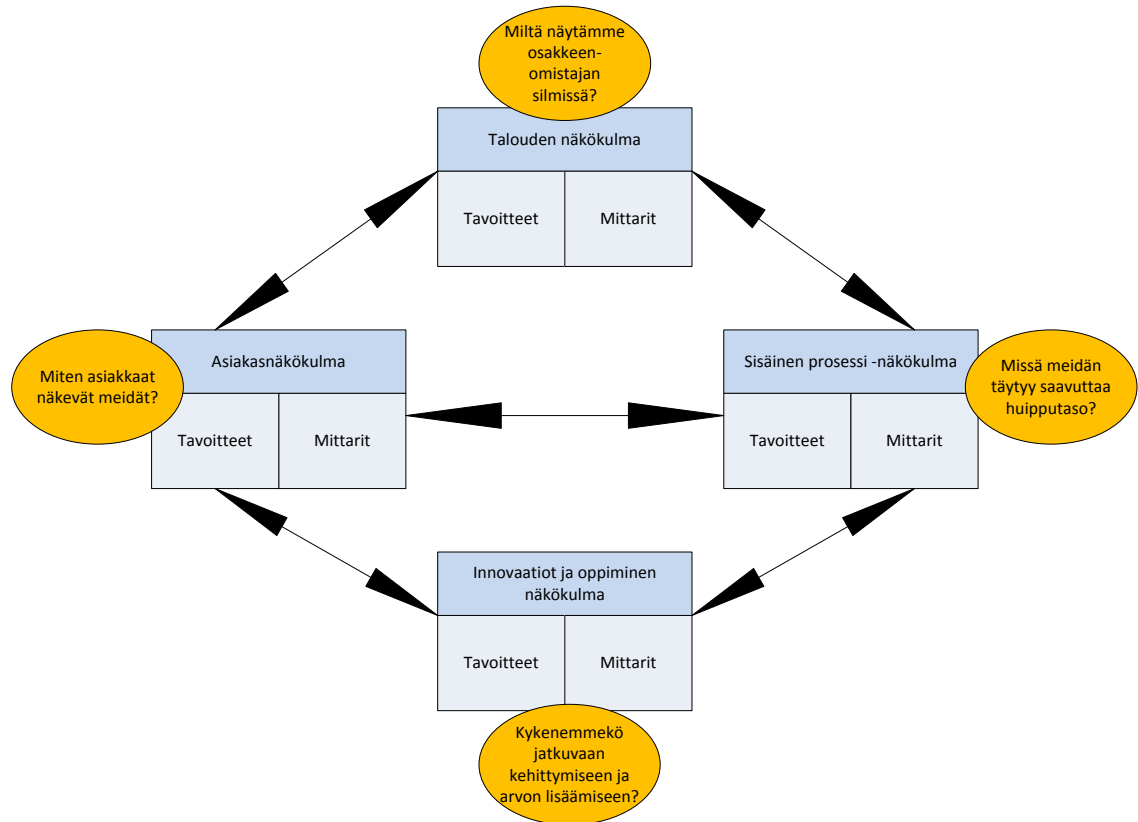
ced Scorecard on kehittynyt melkoisesti alkuvuosista. Moniulotteinen seuranta- ja hälytysjärjestelmä on muuttunut johtamisjärjestelmäksi, jossa strategiaa pyritään kehittämään mahdollisimman hyvin käytännön työkaluksi. Ennen mittariston käyttöönottoa organisaatioiden on päätettävä, mitä mittaristolta halutaan ja miten työntekijät siihen sitoutetaan. (Malmi ym. 2006, 21.)

Kaplanin ja Nortonin oletuksena oli, että yritykset tekevät väärää asioita, jos ne luottavat vain taloudellisiin mittareihin. He lähtivät kehittämään järjestelmää selvittääkseen keinot, millä voidaan mitata tulevaisuuden toimintakykyä. Tähän vastauksena oli mitattava strategia, ja pian Balanced Scorecard –mittaristosta tuli strategiajohtamisen työväline. Tällä keinolla voitiin kehittää strategian toteutumisen todennäköisyyttä ja saada se muutettua toiminnaksi. (Kaplan & Norton 2001, 2-4; Malmi ym. 2006, 19.) Balanced Scorecardin perusväittämä on: ”Sitä, mitä voit mitata, voit myös hallita.” (Kaplan & Norton 2004, 29).

Kaplan ja Norton ohjasivat yrityksiä säilyttämään ne taloudelliset mittarit, jotka ilmaisevat tehtyjen toimenpiteiden tulokset ja samalla liittämään mukaan ei-taloudellisia mittareita tasapainottamaan toimintaa. Ei-taloudelliset mittarit suuntautuvat tulevaisuuteen, ja nämä kolme näkökulmaa ovat asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. (Kaplan & Norton 2004, 11.)

2.2 Tulokortin näkökulmat

Kaplanin ja Nortonin alkuperäisessä tulokorttimallissa oli neljä näkökulmaa, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä kasvun ja oppimisen näkökulma. BSC muuntaa siis organisaation tehtävän (mission), tulevaisuudenkuvan (vision) ja strategian tavoitteiksi ja toimenpiteiksi, jotka arvioidaan näistä neljästä eri perspektiivistä. (Kaplan & Norton 1996, 25.) Kuviossa 1 on kuvattu Kaplanin ja Nortonin luoman Balanced Scorecardin viitekehys.

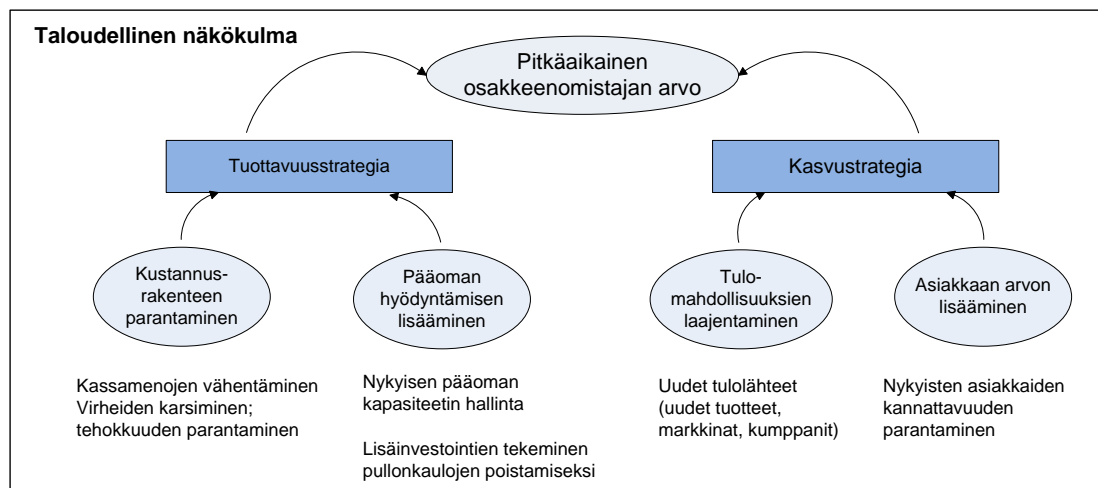


Kuvio 1. Balanced Scorecard Kaplanin ja Nortonin mukaan. (Kaplanin ja Norton 1992, 72).

Moniulotteisuus ja tasapainoisuus näkyvät selvästi Balanced Scorecardin mittaristossa, sillä kaikkiin neljään näkökulmaan kiinnitetään tasapuolisesti huomiota. Neljän perusnäkökulman lisäksi monet organisaatiot ovat ottaneet mukaan viidenneksi henkilöstönäkökulman, ja tämä on käytössä usein Ruotsissa ja Suomessa. Tarpeet vaihtelevat organisaatioissa, ja siksi näkökulmat pitäisi aina valita oman toiminnan mukaan. Suosittuja näkökulmia ovat esimerkiksi ympäristönäkökulma, toimittaja-/alihankkijanäkökulma ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. Suomessa on julkisissa organisaatioissa käytössä toisinaan myös Ojalan ja Määtän tekemä jako, jossa näkökulmat ovat resurssit ja talous, vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet sekä uudistuminen ja työkyky. (Malmi ym. 2006, 23-24; Määttä & Ojala 2000, 52-54.)

2.2.1 Taloudellinen näkökulma

Yritys tavoittelee aina voittoa, jollei kyseessä ole hyväntekeväisyys- tai yleishyödyllinen voittoa tavoittelematon yritys. Voittoa tavoittelevalla yrityksellä on taloudellinen näkökulma aina tärkein. (Kaplan & Norton 2004, 58.) Taloudellinen näkökulma (kuvio 2) talouden mittareineen on tärkeä, koska se näyttää mitattavissa olevista tiedoista sen, mitkä ovat olleet yhtiön talouteen vaikuttavat seuraukset jo tehdyistä toimenpiteistä. Niiden avulla siis selvitetään, ovatko tehdyt toimenpiteet vaikuttaneet positiivisesti valitun strategian ja sen täytäntöönpanon kautta yhtiön kannattavuuteen. (Kaplan & Norton 1996, 25.)



Kuvio 2. Taloudellisessa näkökulmassa määritellään aineellinen arvo (Kaplan & Norton 2004, 59).

Taloudellista näkökulmaa voisi kutsua myös omistajanäkökulmaksi, koska yrityksen omistaja ja johto ovat kiinnostuneet yleensä tästä eniten. Balanced Scorecardissa taloudellisilla näkökulmilla on yleensä kaksi roolia. Ne kuvaavat ensinnäkin strategian taloudellisen onnistumisen, ja toiseksi määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla mittareilla pyritään. Edellä mainitut tavoitteet vaihtelevat yrityksen tilanteesta riippuen. Jos yritys on vahvassa kasvuvaiheessa ja aikoo olla sitä myös pitkälle tulevaisuuteen, on käytössä tyypillisesti myynnin kasvua tarkastelevat mittarit. Kasvuvaiheen tasaannuttua käytössä on taas

kannattavuuden mittarit. Kassavirta on tärkeä mittari yrityksissä, jossa eletään elinkaaren loppuvaihetta. (Malmi ym. 2006, 25-26.)

2.2.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman tärkeimmät mittarit ovat asiakastyytyväisyys, asiakassäilyvyys, uusien asiakkaiden hankinta, asiakaskohtainen tuotto sekä oma osuus asiakkaan hankinnoista. Tässä näkökulmassa tulisi ilmetä, miltä organisaation tulisi näyttää asiakkaan silmissä, jotta organisaatio onnistuu markkinoilla. Organisaation johdon tehtävänä on määritellä sopivat asiakassegmentit ja mittarit, joissa liiketoimintayksikkö kilpailee, sekä tuloksia määrittelevät mittarit. (Kaplan & Norton 2004, 60.) Perusmittareiden lisäksi asiakasnäkökulmassa tulisi olla tulevaisuuteen tähtääviä ja arvoa lisääviä mittareita, joiden avulla olemassa olevat asiakkaat saadaan pidettyä sekä uusia hankittua. (Kaplan & Norton 1996, 26.)

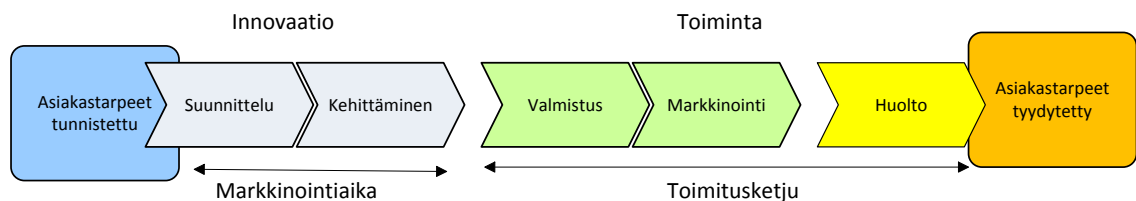
Asiakasnäkökulmassa annetaan arvolupaus, jossa kerrotaan miten organisaatio antaa kestäväää arvoa kohdesegmentille. Malmi ym. kutsuvat arvoa lisääviä mittareita asiakaslupauksen mittareiksi. Tämä mittari yrittää selvittää, mitä yrityksen tulisi asiakkaalle tarjota, jotta nykyiset asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia sekä miten uusia asiakkaita saadaan hankittua ja markkinaosuutta kasvatettua. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun hinta tai laatu. Asiakaslupausten kautta organisaatio kuvaa oman kilpailustrategiansa ytimen ja näkökulma on yleensä asiakkaan kannalta mietitty. Valitettavasti monet yritykset keskittyvät enemmän asiakasnäkökulman perusmittareihin, koska mittaristot ovat yleisesti rakennettu taloudellisten tekijöiden varaan. (Malmi ym. 2006, 26-27.)

Asiakasnäkökulman perusmittareita voidaan käsitellä syy- ja seuraussuhteina. Jos asiakas on tyytyväinen, luo se pysyvyyttä asiakassuhteeseen ja samalla viesti hyvästä palvelusta leviää laajemmalle asiakaskunnalle. Kokonaismarkkinaosuus kasvaa, jos yritys pystyy pitämään kiinni nykyisistä asiakkaista ja samalla tekee uusien asiakkaiden hankintaa. Jo olemassa olevista asiakkaista on

syytä pitää kiinni, koska uusi asiakas maksaa yritykselle aina olemassaolevaa enemmän. (Kaplan & Norton 2004, 60-62.)

2.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa organisaation johto tunnistaa ne tekijät, joihin on erityisesti syytä paneutua. Tämän toiminnan avulla löydetään ne asiat, jotka auttavat asiakkaiden kiinnostuksen säilyttämisessä ja asiakassuhteen jatkuvuudessa. Lisäksi osakkeenomistajien tyytyväisyys kasvaa kun toiminnan tuloksellisuus kasvaa. (Kaplan & Norton 1996, 26.) Jos organisaatio on kunnolla selvittänyt asiakasnäkökulman ja taloudellisen näkökulman tavoitteet, on sen helppoa lähteä kuvaamaan strategiaa sisäisen näkökulman ja henkilöstönäkökulman avulla (Kaplan & Norton 2004, 64-65). Kuviossa 3 Kaplan ja Norton ovat kuvanneet sisäisten prosessien näkökulmaa arvoketjun muodossa.



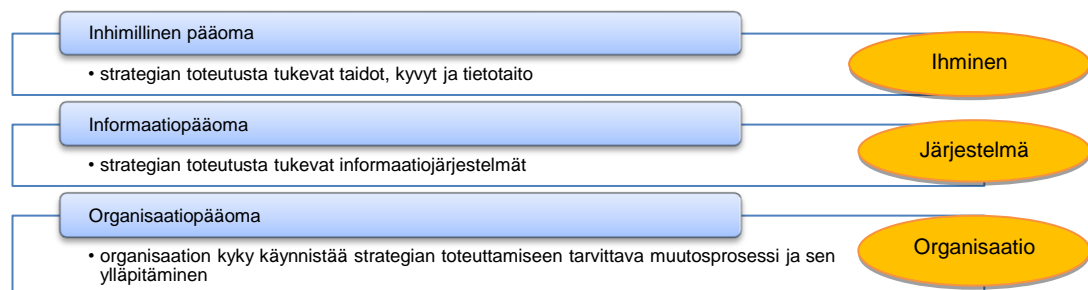
Kuvio 3. Yrityksen sisäinen kaupantekoprosessi arvoketjuna (Kaplan & Norton 1996, 27).

Sisäisessä prosessissa tarkastellaan usein organisaation tilaus-toimitusprosessia, jonka lisäksi myös palveluiden innovointiprosessi ja myynnin jälkeinen asiakkaan hoito ovat osa tähän kuuluvaa toimintaa. Tehokkaassa ja tuloksekkaassa toiminnassa on panostettava tulevaisuuteen, ja innovointiprosessin kautta pystytään kehittämään uusia toimintoja. (Malmi ym. 2006, 27.) Innovointiprosessi on monelle yritykselle pitkällä tähtäimellä taloudellisesti tärkeämpi kuin lyhytjaksoinen toimintoprosessi. Balanced Scorecardin tulisi rohkaista innovointiprosessin parantamiseen samalla kun se valvoo lyhytkestoisemman perinteisen toimintoprosessin moitteetonta toimintaa. (Kaplan & Norton 1996, 26-27.)

Kaplan ja Norton (2004, 65) ovat jakaneet sisäiset prosessit neljään ryhmään, joita ovat toimintaprosessit, asiakasprosessit, innovaatioprosessit sekä lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit. Organisaation strategiassa tärkeimmät sisäisten prosessien tehtävät ovat asiakkaalle annetun arvolupauksen toteuttaminen sekä tuotantoprosessien parantaminen ja kustannusten alentaminen.

2.2.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun strategiassa käsitellään organisaation aineetonta pääomaa, joka on koko strategian perusta. Mittarien tulisi vastata kysymykseen, kykeneekö organisaatio kehittymään myös tulevaisuudessa ja luomaan arvoa omistajilleen. Samalla tulisi pohtia, millaisen suunnitelman organisaatio kehittää, jotta menestys olisi turvattu myös tulevaisuudessa. Aineeton pääoma jaotellaan Kaplanin ja Nortonin mukaan kolmeen luokkaan; inhimillinen pääoma, informaatiopääoma sekä organisaatiopääoma. Tätä jaottelua on kuvattu tarkemmin kuviossa 4. (Kaplan & Norton 2004, 73; 2001, 93; Malmi ym. 2006, 28-29.)



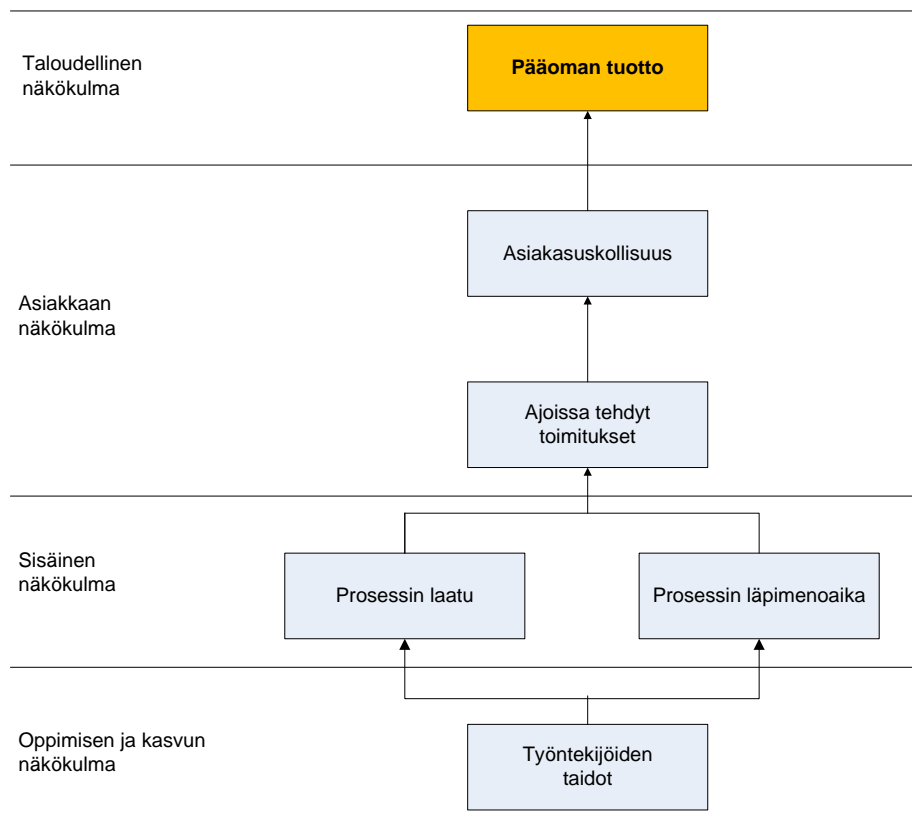
Kuvio 4. Aineettoman pääoman luokitus (Kaplanin ja Nortonin mukaan 2004, 73.)

Yleisesti oppimisen ja kasvun näkökulmaa pidetään Balanced Scorecardin vaikeimpana osa-alueena käytännön työssä, koska esimerkiksi tähän osa-alueeseen liittyvät panostukset konkretisoituvat yleensä pidemmällä aikavälillä kuin esimerkiksi talouden näkökulmat (Malmi ym. 2006, 29). Balanced Scorecard paljastaa tavallisesti laajoja aukkoja ihmisten osaamisen, järjestelmien ja menettelytapojen välillä. Näiden aukkojen sulkeminen vaatii strategiaan sisälly-

tettäväksi henkilökunnan jatkuvaa uudelleenkoulutusta, informaatioteknologioiden ja järjestelmien jatkuvaa parantamista sekä organisaation menetelmien ja rutiinien säännönmukaista säätämistä. (Kaplan & Norton 1996, 28-29.)

2.3 Visio ja strategia Balanced Scorecardin yhteydessä

Lähtökohta Balanced Scorecardissa on johtaa ohjausjärjestelmä ja mittaristo organisaation vision ja strategian kautta. Mittariston pitäisi aina olla suhteessa käyttötarkoitukseen ja onnistuessaan mittarit toimivat linkkinä strategian ja operatiivisen tekemisen välillä. Siitä huolimatta, että Kaplan ja Norton ovat kritisoineet taloudellisen näkökulman suurta ja yksipuolista painotusta organisaatioissa, yhdistää se kuitenkin muut näkökulmat toisiinsa. Muut näkökulmat johdetaan taloudellisesta näkökulmasta. Kuviossa 5 esitetään taloudellisen näkökulman vaikuttavuutta Balanced Scorecardissa. (Määttä & Ojala 2000, 23-24.)



Kuvio 5. Syistä seuraukseen eli pääoman tuottoon (Määttä & Ojala 2000,4).

Vision ja strategian pohjalta organisaatiot lähtevät luomaan omia mittareitaan. Mittareita voidaan käytännön tasolla laatia kahdella tavalla. Ensimmäisenä vaihtoehtona on lähteä strategian pohjalta etenemään syy-seurausketjun mukaan. Toisena vaihtoehtona on määrittää ensin näkökulmat ja kriittiset menestystekijät, joiden perusteella luodaan mittarit. (Malmi ym. 2006, 70-71.)

2.3.1 Visio

Balanced Scorecardin yhteydessä visio merkitsee tilaa, jossa yrityksen tai organisaation toivotaan olevan määrätyn ajanjakson kuluttua. Sen pitäisi olla yhtä aikaa tavoitteellinen sekä realistinen. Visioksi ei siis riitä nykytilan jatkaminen, vaan siinä pitäisi olla jokin uusi kuva tai määritelmä halutusta tilasta. Hyvä visio kuvataan sanallisesti, ja se sidotaan aikaan, esimerkiksi kuvataan yrityksen tila viiden tai kymmenen vuoden kuluttua. (Malmi ym. 2006, 62.) Jotta kaikki organisaatiossa ymmärtäisivät vision sisällön, ovat tavoitteet ja tekeminen kuvattava konkreettisesti. Esimerkiksi lause ”haluamme olla parhaita” ei sellaisenaan kelpaa visioksi, vaan sisältöä pitää ehdottomasti tarkentaa. (Määttä & Ojala 2000, 25.)

Visio luo organisaatiolle tulevaisuuden kuvan, johon pyritään. Yleensä se on tunteisiin vetoava johdon ja työntekijöiden yhteinen unelma, jonka eteen kaikki ovat valmiita ponnistelemaan. Vision vahvuus perustuu toiveisiin, jotka usein toteutuvat pidemmällä aikavälillä. Hyvä visio on toimiva silloin, kun se

- on selvästi nykytilaa parempi
- antaa täsmällisen suunnan muuttuvassa toimintaympäristössä
- haastaa työntekijät ja johdon ponnisteluihin, mutta on silti saavutettavissa
- vetoaa tunteisiin
- on ainutkertainen, jota ei voida kopioida eikä ole kopioitu
- on selvästi ymmärrettävä ja viestittävä sekä organisaation sisällä että myös ulkopuolella

Organisaation visiossa tulisi näkyä myös johtamisen ihmiskäsitys ja arvot. (Määttä & Ojala 2000, 56-57.) Onnistunut visio on aina tekijöidensä näköinen, joka on merkityksellinen sekä organisaatiolle itselleen kuin myös asiakkaalle ja

verkostokumppaneille. Vision on oltava myös tarpeeksi lyhyt, jotta se muistettaisiin. (Tuomi & Sumkin 2010, 48.)

2.3.2 Strategia

Strategiassa kuvataan, kuinka organisaatio tuottaa arvoa osakkeenomistajille, asiakkaille tai kansalaisille (Kaplan & Norton 2004, 27). Balanced Scorecardin yhteydessä strategia nähdään suunnitelmana ja keinona, jolla visio voidaan saavuttaa. Tämä määritelmä sopii sekä voittoa tavoittamattomille että voittoa tavoittelevillekin organisaatioille. Johto ja johdon aikomukset ovat tässä tapauksessa strategian lähtökohta. (Malmi ym. 2006, 63.) Jos strategia on laadittu huolellisesti, siinä näkyvät ne tekijät, joilla luodaan organisaatioon kestäväää arvoa pitkällä aikavälillä (Kaplan & Norton 2004, 27). 2000-luvulla strategian laadintaan on yhä useammin otettu mukaan koko organisaation henkilöstö. Johto, esimiehet ja työntekijät osallistuvat kaikki omalla panoksellaan strategiatyöskentelyyn, jossa huomioidaan myös asiakkaat ja yhteistyökumppanit. (Tuomi & Sumkin 2010, 27.)

Strategiaa käsitellään eri organisaatioissa hyvin kirjavalla tavalla. Organisaatioista löytyy markkinointi-, rahoitus-, tuotanto-, tuotekehitys-, IT-, henkilöstö-, laatu- ja kansainvälistymisstrategioita. Balanced Scorecardissa näitä edellä mainittuja strategioita yhdistellään sopivassa suhteessa ja etsitään oleelliset painopisteet ja tasapainot. Näin muodostetaan kokonaisvaltainen käsitys organisaation toiminnasta, tavoitteista ja muutostarpeista. Hyvä strategia huomioi kaikki organisaation osapuolet tasapuolisesti. Yhtenäisen strategian kautta resurssit pystytään kohdentamaan oikein ja tehokkaasti. (Malmi ym. 2006, 63-64.)

Strategia nähdään yleisesti haluna ja taitona suuntautua tulevaisuuteen. Se voidaan määritellä yleisellä tasolla organisaation tiedostamattomaksi tai tiedostetuksi suunnanvalinnaksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Menettelytapana strategiassa voidaan suunnata resurssit järkevästi ja tehokkaasti ja näin pystytään vähentämään organisaation mahdollisia uhkia. Strategian konkreettisin

muoto on strategiasuunnitelma, jossa toimenpiteet tehdään kirjalliseen muotoon. (Määttä & Ojala 2000, 41.)

Yritysten epäonnistuminen strategian toteuttamisessa tai operatiivisen toiminnan johtamisessa, johtuvat usein puutteellisesta ja vanhanaikaisesta johtamisjärjestelmästä (Kaplan & Norton 2009, 16). Strategiaprosessi on mielletävä organisaation johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteiseksi ja toistuvaksi oppimisprosessiksi, joka edellyttää kaikilta motivaatiota ja halua muutokseen. Käytännössä törmätään usein muutosvastarintaan, joka johtuu huonosta etukäteisvalmistelusta. Organisaatiossa toimivien henkilöiden odotetaan lähtevän innokkaasti mukaan täysin valmistautumattomina erilaisiin kehittämisprosesseihin. Ennen projekteihin lähtemistä on huolehdittava henkilöstön tiedotuksesta ja sitouttamisesta. Tärkeää on myös huolehtia siitä, että esimiehet ovat itse mukana kehittämistyössä. Parhaiten muutosvastarintaa voidaan vähentää hyvällä viestinnällä ja valmistelulla sekä asioiden loppuun saattamisella. Strategiaprosessia on arvioitava kriittisesti sekä suunnittelun ja toteutuksen osalta ja hyödynnettävä muutosvastarinnasta saatu tieto jatkokehityksessä. (Tuomi & Sumkin 2010, 31-32.)

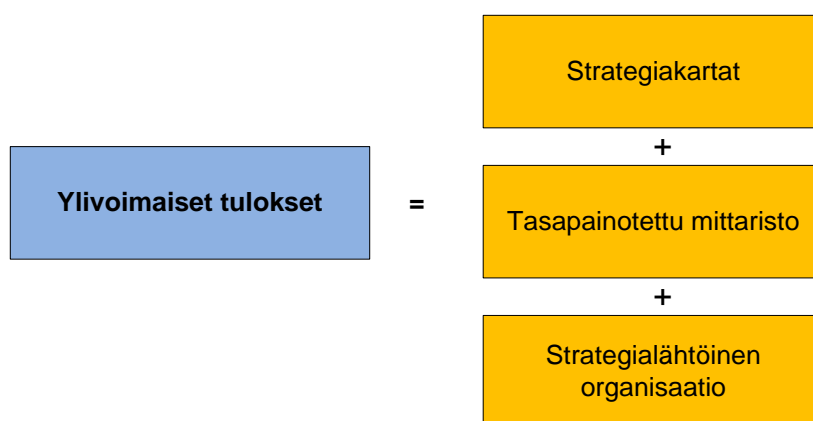
2.3.3 Strategiakartta

Kaplan ja Norton ovat kehittäneet jatkuvasti Balanced Scorecardia vuosien varrella. Vuonna 1992 aloitettu neljän näkökulman mittaristo tulosten parantamiseksi on saanut jatkoa. Jo melko pian he totesivat, että mittareiden on keskityttävä strategiaan, joka on organisaation tärkein tekijä. Hyvään lopputulokseen päästään, jos mittarit osataan valita oikein. Mittarit toimivat myös henkilöstön motivoijina, koska henkilöstö pyrkii yleensä suoriutumaan heille asetuista mittareista. Motivointia yleensä parantaa entisestään kannustepalkkaus. Ennen kuin mittareita aletaan määritellä, on johdon esitettävä selkeät tavoitteet. (Kaplan & Norton 2004, 13.)

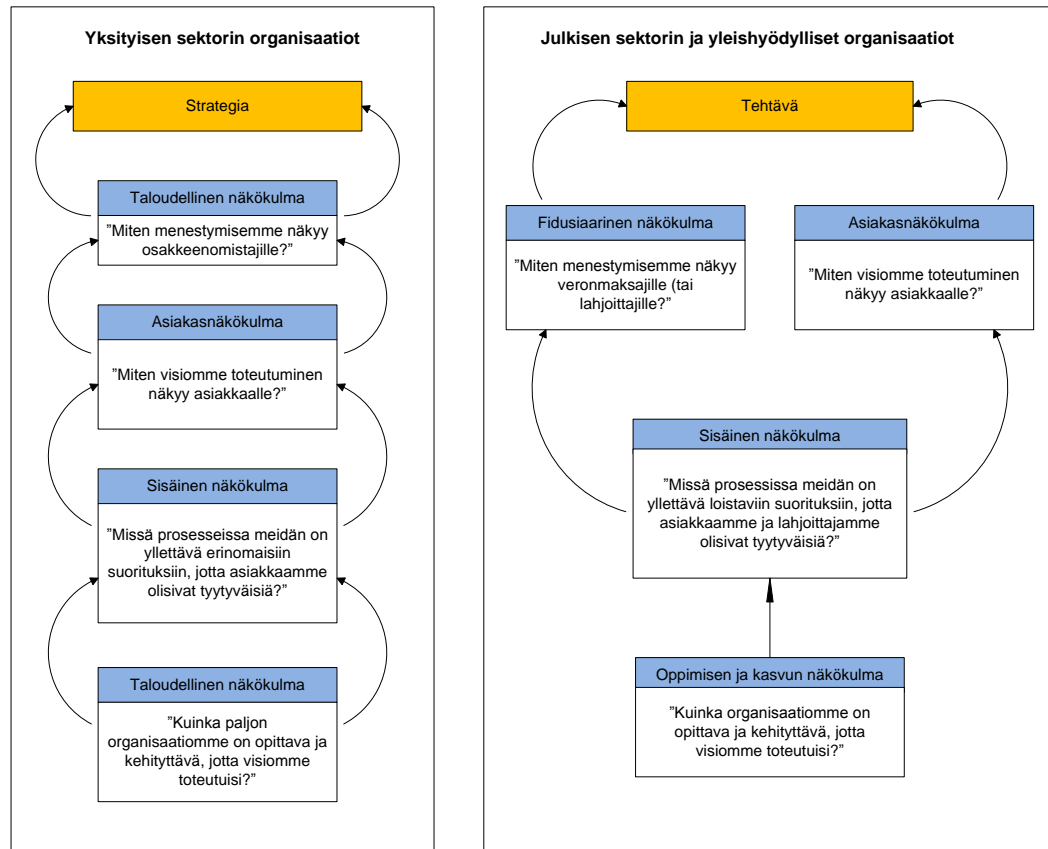
Kaplanin ja Nortonin mukaan jokainen projekti aloitetaan siten, että organisaation johto hyväksyy Balanced Scorecardin neljän perusnäkökulman tavoitteet.

Jos tavoitteet on ilmaistu sanallisesti, helpottaa se mittareiden valintaa. Kun tavoitteet on alkuvaiheessa valittu yksimielisesti, on mittareiden muokkaaminen tarvittaessa helppoa. Tavoitteet yleensä pysyvät samoina, vaikka tavoitteiden mittarit muuttuisivatkin. Valittujen tavoitteiden linkittäminen syy ja seuraus –suhteiksi oli Kaplanin ja Nortonin yksi merkittävä uudistus heidän kehitystyösäänsään. Näin voidaan ilmaista strategia, jossa kaikki neljä näkökulmaa vaikuttavat merkittävästi toiminnan onnistumiseen ja samalla myös tulojen kasvuun. Kaplan ja Norton kehottavatkin nyt kaikkia organisaatioiden johtoryhmiä kuvaamaan strategiansa Balanced Scorecardin neljän näkökulman tavoitteiden syy ja seuraus –suhteina. He ovat antaneet tälle kaaviolle nimen strategiakartta. Kun ai- neetonta pääomaa kehitetään ja kohdistetaan, parantaa se samalla prosessin tulosta sekä edelleen kasvattaa asiakkaisiin ja osakkeenomistajiin liittyvää tu- losta. (Kaplan & Norton 2004, 13-14; 29.)

Jokaisella organisaatiolla on omanlainen strategiakartta. Kuitenkin Kaplan & Norton ovat onnistuneet laatimaan yleisen strategiakarttapohjan, jota voidaan käyttää minkä tahansa organisaation työkaluna. Kokemuksen kautta he totesi- vat, että tietty peruskaava toteutuu aina samanlaisena. Visuaalinen kuvaus stra- tegiakartasta on tehokas tapa ilmaista asioita. Kehitystyön tuloksena Kaplan ja Norton ovat muotoilleet onnistuneen strategian seuraavasti (Kaplan & Norton 2004, 13-14.):



Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla on melko samanlainen arvontuottamisen malli, mutta myös eroavaisuuksia löytyy (kuvio 6).



Kuvio 6. Strategiakartat: yksinkertaisen arvon tuottamisen malli (Kaplan & Norton 2004, 30).

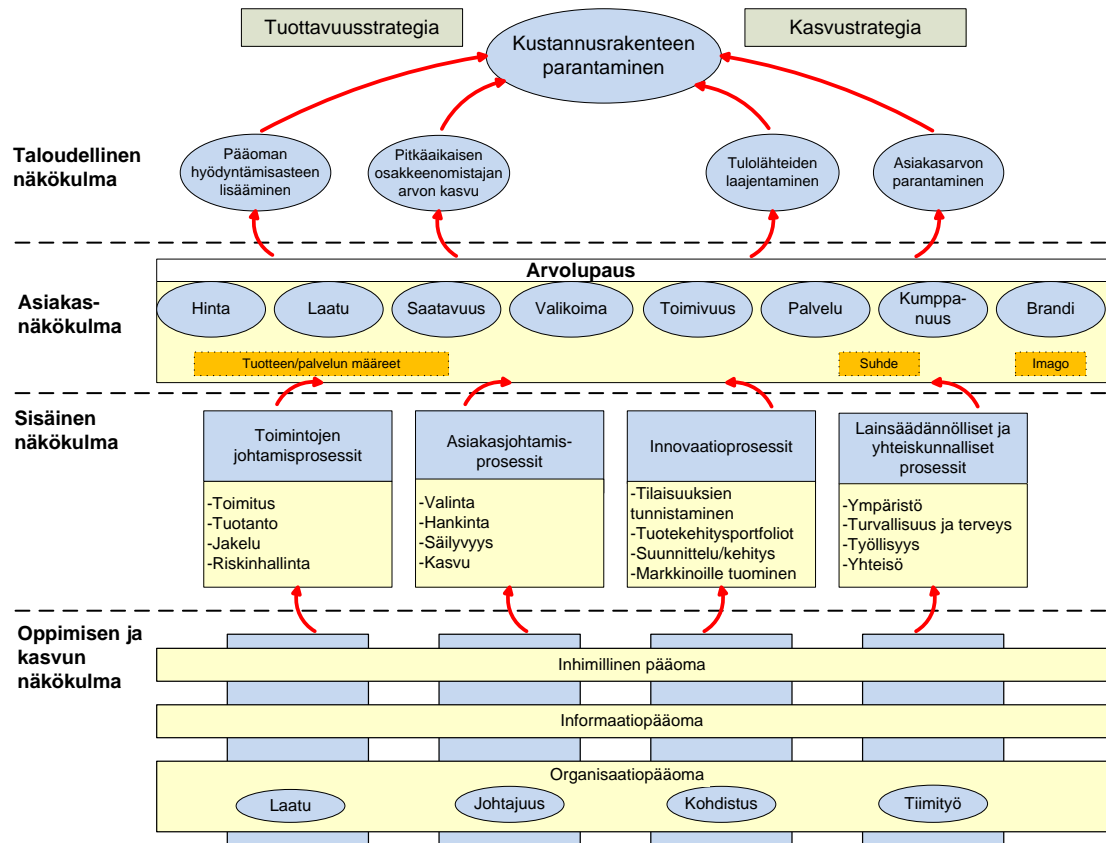
Sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioiden menestystä kuvaa se, miten hyvin ne pystyvät toteuttamaan oman missionsa eli perustehtävän. Yksityisellä sektorilla tavoitteena on aina osakkeenomistajien arvon lisääminen. Julkisen sektorin ja yleishyödyllisten organisaatioiden tehtävät ovat monikirjoisia, joten niiden täytyy määritellä oma tavoitteensa eri tavalla kuin yksityiset organisaatiot. Kaikkien julkisten organisaatioiden yhteisenä tavoitteena on tyydyttää asiakkaan tarpeet. Menestyminen on sidoksissa sisäisten prosessien tulokseen, joita aineeton pääoma, kuten oppiminen ja kasvu tukevat. Kun organisaatio pyrkii miellyttämään sekä rahoittajia että asiakkaita, syntyy tehokkuusajattelun mukainen strateginen rakennelma, joka on perusidealtaan samanlainen kuin yksityisissä organisaatioissa. (Kaplan & Norton 2004, 31.)

2.3.4 Strategiakartta kertoo miten organisaatio tuottaa arvoa

Strategiakartan avulla pystytään helpommin hallitsemaan kokonaisuutta, ja se toimii myös käytännön apuna esimerkiksi organisaation johtoryhmän strategiakeskusteluissa. Sen hyöty tuli esille etenkin silloin, kun samanaikaisesti keskustellaan useiden menestystekijöiden välisistä suhteista. Strategiakarttaa voidaan käyttää myös strategian onnistuneisuuden seurantavälineenä ja jalkauttamisen apuvälineenä. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 43-44.)

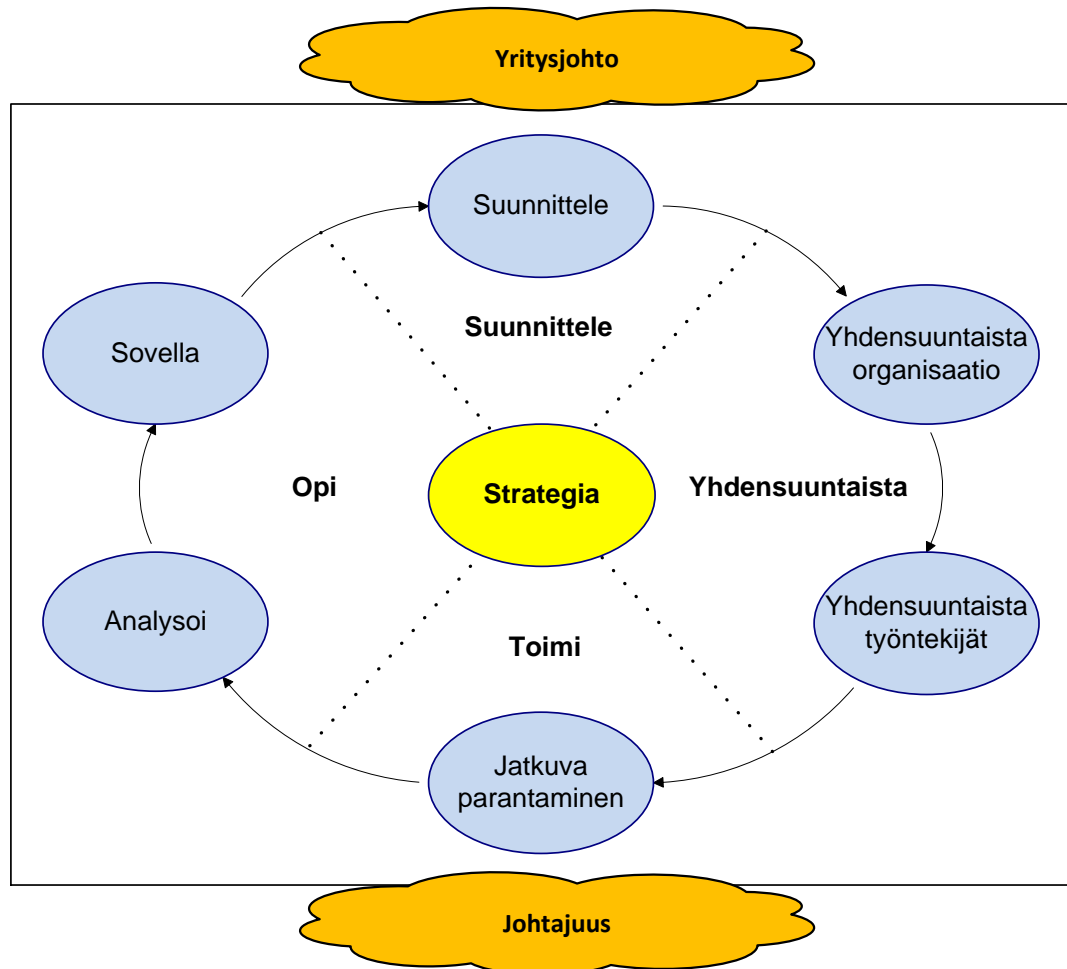
Monesti strategian selkeyttäminen koko henkilöstölle on haasteellista, mutta strategiakartan käyttö viestintävälineenä voi helpottaa ymmärtämistä. Kuitenkaan kaikki termit eivät aina aukea operatiivisille työntekijöille, ja myös jotkut asiat voivat olla liian abstrakteja ymmärrettäväksi. Esimerkiksi brandin kehittäminen tai markkinaosuuden kasvattaminen voi tuntua monelle työntekijälle asialta, johon hän ei käytännössä voi vaikuttaa. Jos strategiakarttaa ei voi sellaisenaan käyttää, voidaan siitä johtaa tehtäväkohtaisia strategiakarttoja. (Lönqvist ym. 2006, 44.)

Kaplan ja Norton ovat laatineet kuvion 7 strategiakartan Balanced Scorecard –mittariston neljän näkökulman mallista. Sen lisäksi strategiakartassa on strategian ajallista toimintaa kuvaava taso sekä selkeyttä ja fokusta kirkastava taso. Strategiakartta yhdistää toisiinsa organisaation laatiman strategian ja sen totuuden. Strategiakartan avulla organisaatio voi varmistaa, että kaikki strategian osa-alueet ja niiden väliset suhteet on otettu työssä huomioon. Strategia on todennäköisesti puutteellinen, jos strategiakartasta löydetään jokin puuttuva osa-alue. Hyvin usein organisaatiot eivät ole määritelleet sisäisen prosessin mittareiden ja asiakkaalle tarjotun arvon välistä yhteyttä. Myös työntekijöiden taitoihin ja motivaatioon liittyvät tavoitteet ovat usein puutteellisesti kuvattuja. (Kaplan & Norton 2004, 32.)



Kuvio 7. Strategiakartta: kuinka organisaatiossa tuotetaan arvoa (Kaplan & Norton 2004, 33).

Strategiakarttojen ansiosta Balanced Scorecard kuvaa selkeästi organisaation strategian, ja se voidaan kytkeä myös helposti johtamisjärjestelmään Balanced Scorecard –mittariston ansiosta. Kuviossa 8 kuvataan yksinkertainen strategian toteuttamisen johtamismalli, jonka on alun perin kehittänyt Deming. Demingin ympyrässä on toimintaa kuvattu ”suunnittele-tee-tarkista-”toimi -mallilla. (Kaplan & Norton 2007, 293.)



Kuvio 8. BSC-pohjainen strategian toteuttamismalli (Kaplan & Norton 2007, 295).

Kuviossa 8 ajatuksena on se, että strategia on asetettu koko toiminnan keskiöön, koska se on johtamisjärjestelmän keskikohta. Jos strategia on suunniteltu kunnolla, prosessin osat voidaan määritellä siten, että luovat yhdensuuntaisuutta. Yhdensuuntaisuus korostaa integraatiota ja tiimityötä organisaatiossa. Jotta strategia toimii myös käytännössä, on organisaation johdon panostus ja sitoutuminen välttämätöntä. (Kaplan & Norton 2007, 293-294.)

3 KOULUTTAJAN KONSULTAATIO-OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Kouluttajan rooli aikuiskoulutusmaailmassa elää murroksessa. Perinteinen opettaminen on jäänyt vähemmälle ja tilalle on tullut entistä enemmän opiskelijoiden ja työorganisaatioiden ohjausta ja kehittämistä. Aiemmin aikuiskoulutuksessa saatiin rahoitusta tiettyjen koulutusten toteuttamiseen, ja näihin koulutuksiin etsittiin sopivat osallistujat. Nykyään lähdetään enemmän asiakkaan tarpeista, ja tältä pohjalta heille räätälöidään sopiva koulutus. Nyt puhutaan kehittämiskumppaneista, jolloin oppilaitokset käyvät vuoropuhelua asiakkaan kanssa. Tällöin keskustellaan yhdessä organisaatioiden tarpeista ja kehitetään niitä. Erilaisien verkostojen rakentaminen sekä asiakkaiden kesken että myös eri oppilaitosten kesken on nykypäivää. (Saarinen 2008, 171; Malo 2014.)

Työelämän palvelu- ja kehittämistehtävän vahvistaminen on noussut keskeiseksi tekijäksi aikuiskoulutuksessa, ja oppilaitoksen edustajat voivat käyttää lähestymistapanaan esimerkiksi konsultoivaa työtettä. Tämä on yhteistyösuhde, jossa asiakkaan tilanteeseen pyritään vuorovaikutuksen kautta löytämään erilaisia näkökulmia. Kouluttajan tehtävänä on auttaa asiakasta kehittymään ja uusiutumaan sekä omaksumaan vaihtoehtoisia ajattelumalleja. Kouluttajan on omaksuttava konsultatiiviset taidot, jos hän haluaa luoda aidon kehittämiskumppanuuden oppilaitoksen ja organisaatioiden välille. (Saarinen 2008, 171; Malo 2014.)

Perinteisesti konsultti mielletään liikkeenjohdossa jonkin alan asiantuntijaksi, joka tulee yrityksen ulkopuolelta ratkaisemaan jotakin tiettyä ongelmaa. Sen sijaan asiantuntijaorganisaatioissa voidaan omaa työskentelyote määritellä konsultoivaksi. Yleisesti konsultaatiossa asiakas tilaa konsultilta jonkin tiedon, taidon, osaamisen tai työn asiakasorganisaation toiminnan ja tuloksen parantamiseksi. (Tokola & Hyypä 2004, 6.) Ihmisten mielipiteet konsulteista jakautuvat kahtia. Joitakin konsultteja pidetään lähes guruina, jotka voivat laskuttaa työstään merkittäviä summia. Toisia konsultteja ei taas juurikaan arvosteta, ja hei-

dän ammattitaitoaan pidetään kyseenalaisena, jolloin samalla voidaan leimata koko ammattikunta hyödyttömäksi. (Talvitie 2008, 68.)

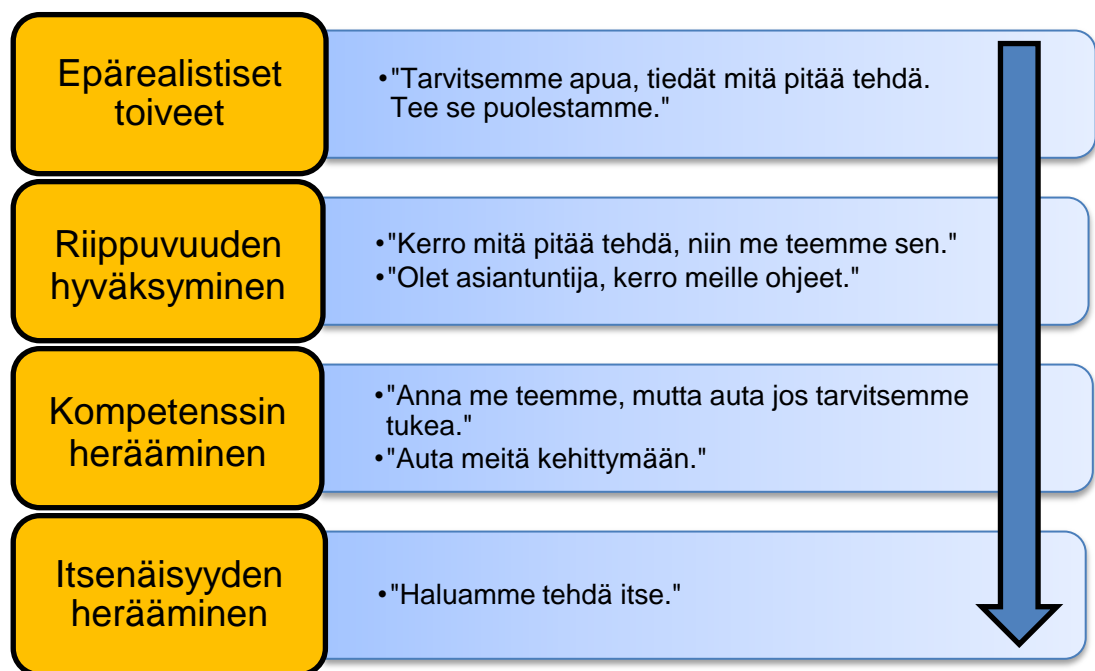
3.1 Mitä konsultoiva työote on?

Konsultatiivisessa työotteessa konsultti asettuu asiakkaan tueksi pyrkien auttamaan asiakasta ymmärtämään omaa tilannettaan. Konsultaatiotyö ei ole vain tekniikan ymmärtämistä, vaan työskentelyä ohjaa tutkiva työote. Tällaisissa kehittämistilanteissa asiakkaalle annetaan mahdollisuus vapaaseen puhumiseen ja hänen kokemusten perusteella etsitään uusia tapoja, vaihtoehtoja ja keinoja parantaa tulevaa toimintaa. Tärkeää on luottaa asiakkaan omiin voimavaroihin ja kykyihin ratkaista asiat itse. Konsultilta vaaditaan aitoa kuuntelua ja pidättäytymistä omien ajatusten ja ideoiden suorasta soveltamisesta. (Tokola & Hyypä 2004, 7.)

Konsultoivassa työotteessa asiakas ja konsultti ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Asiakas kohdataan oman työnsä asiantuntijana, joka itse toimii työhön liittyvien kysymysten ja ongelmien, sekä myös ratkaisujen esittäjänä. Konsultti ei koskaan saa asettua asiakkaan yläpuolelle, vaan hänen on huolehdittava, että molemmat osapuolet ovat tasavertaisia keskustelukumppaneita. Konsultoiva työote mahdollistaa uusien näkökulmien syntymisen ja oivaltamisen, jotka syntyvät kuuntelun ja ihmettelyn kautta. Konsultin tehtävänä on saada asiakas tunnistamaan oman potentiaalinsa ratkaisujen löytämisessä. Näin organisaatioissa voidaan aidosti oppia omasta toiminnasta tärkeitä asioita, jolloin uudenlainen ajattelu ja toiminta tulevat mahdolliseksi. (Malo 2014.)

Konsultaatioprosessissa asiakkaiden tunteet ja kokemukset sujuvat ideaalita-pauksissa neljän vaiheen kautta. Kuviossa 9 on kuvattu asiakkaan tunnetilat konsultaation eri vaiheissa (Freedman 1984 teoksessa Tokola & Hyypä 2004, 7-8.) Aina eivät asiakkaan odotukset ole epärealistisia, vaan hänellä saattaa olla hyvinkin selvä kuva jo konsultoinnin alkuvaiheessa. Tällöin asiakas on heti tietoinen siitä, että yhteistyössä voi syntyä uusia ideoita kehittää organisaatiota. Hyvin usein konsultilta odotetaan jotakin muutosta työyhteisöissä. Konsultin on

kuitenkin muistettava kehitystyössään, että hänen on löydettävä sellaiset työtavat, joista on enemmän hyötyä kuin haittaa työyhteisölle. Lisäksi hänen on luotava työskentelyssä sellainen ilmapiiri, että uusille innovaatioille jää tilaa yhteistyössä. (Karjalainen 2008, 34.) Konsultti on arkkitehti, joka suunnittelee sosiaalisen rakenteen organisaatiossa. Jos konsultaatioprosessissa on mukana esimies tai johtaja, on tärkeää huolehtia siitä, että hän ei saa kommentoida muita enemmän ryhmässä. Konsultin on rajattava tällöin johtajan puhetta. (Puutio 2009, 192-193.)



Kuvio 9. Asiakkaan tunteet ja kokemukset konsultaatiotyön eri vaiheissa (Freedman 2004, 8).

Konsultaatiotyön orientaatio muodostuu kolmesta tasosta. Konsultaatio alkaa sillä, että ensin selvennetään konsultaation tehtävä ja asiakkaan tehtävä ja mietitään, mitkä ovat kummankin tahon tavoitteet. Toiseksi luodaan konsultaation rakenteet sekä tutkitaan ja kehitetään asiakkaan rakenteita. Tässä vaiheessa sovitaan esimerkiksi aikatauluista, käytettävissä olevasta ajasta sekä siitä, ketkä henkilöt osallistuvat konsultaatiotyöhön. Viimeisessä, kolmannessa vaiheessa keskitytään organisaatiodynamiikan ymmärtämiseen ja merkityksien luomiseen. Tässä yritetään ymmärtää virallisen organisaation rinnalla olevaa todelli-

suutta. Erilaiset sanoiksi pukemattomat tunteet, ajatukset ja kokemukset siitä, millaista on työskennellä organisaation palveluksessa, ovat osa organisaatiodynamiiikkaa. Kolmen edellä mainitun tason tarkastelu on konsultaatioprosessin aikana jatkuvaa. (Tokola & Hyyppä 2004, 8-9.)

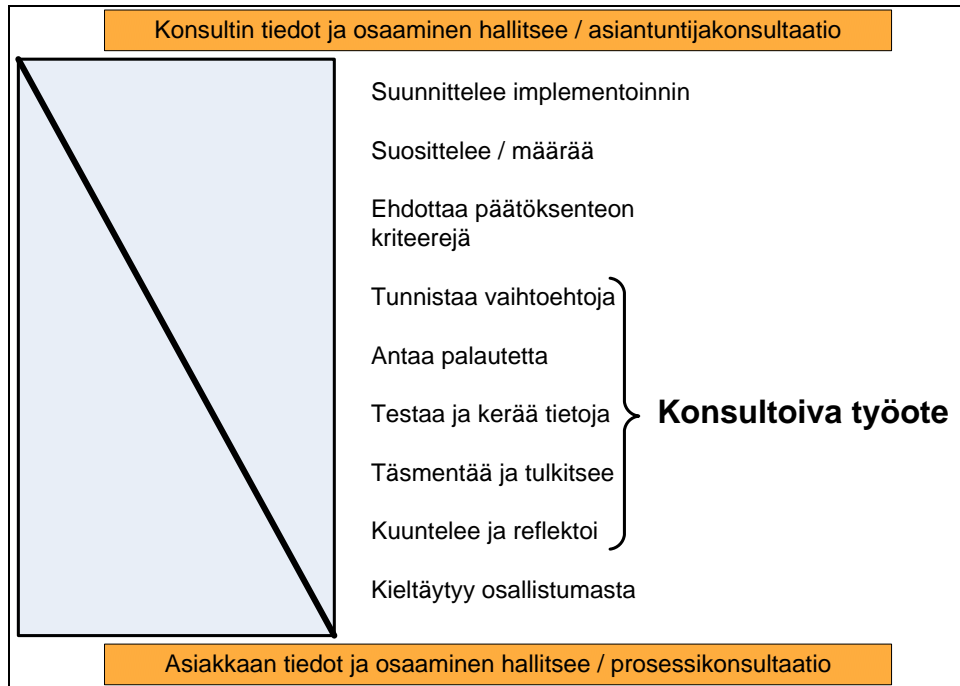
Konsultoiva työote voi olla toimiva jo lyhyessäkin prosessissa, eikä siinä tarvitse tehdä perusvalintaa ohjauksen sisällön tai painotusten suhteen. Samaan aikaan voidaan kehittää ammatillisuutta, ohjattavien henkilökohtaista kehittymistä tai määritellä oppimistavoitteita. Prosessissa ei tarvitse syventyä konsultoitavan henkilön omiin tai työyhteisön ongelmiin ja ratkaista niitä, koska konsultin ei tarvitse välttämättä tuntea asiakkaan työn substanssin osaamista. Konsultoitavassa työotteessa on kyse työtavasta, jonka merkitys perustuu asiakkaan kokemukseen kohtaamisesta ja kuulluksi tulemisesta. Työn tavoitteena on asiakkaan oma oivaltaminen ja tietoisuuden kasvu omasta tilanteestaan, kysymyksistään ja vaihtoehtoistaan. (Malo 2014.)

3.2 Konsultin eri roolit konsultaatioprosessissa

Konsultin eri roolit konsultaatioprosessissa kuvaavat hänen toimintatapaansa ja asennetta asiakastilanteissa. Kun konsultti näkee asiakkaan kyvyt toimia oman työnsä asiantuntijana, puhutaan prosessikonsultaatiosta lähestymistapana. Konsultin on aina muistettava tässä prosessissa, että hän ei saa korostaa omaa persoonallisuuttaan ja ottaa asiantuntijan tai ratkaisijan roolia. Tällöin asiakas voi tuntea itsensä kyvyttömäksi ratkaisemaan omia ongelmiaan, josta seuraa asiakkaan kyvyttömyys kehittyä omassa työssään. Joissakin tilanteissa konsultti voi kuitenkin hetkellisesti ottaa itselleen asiantuntijan roolin, jos hänellä on johonkin asiaan valmis ratkaisu, ja se merkittävästi auttaa asiakasta. Konsultti voi siis konsultaatioprosessin aikana toimia sekä prosessikonsulttina että asiantuntijana. (Tokola & Hyyppä 2004, 54.)

Edgar Schein (1998, 23) jaotteli konsultaation toimintamallit kolmeen kategoriaan, joita ovat asiantuntijamalli, potilas-lääkäri –malli sekä prosessikonsultaatio. Määritelmät perustuivat niiden sisältämistä oletuksista, joita ovat asiakkaan tar-

peet, avun luonne ja konsultin rooli. Konsultoiva työote (kuvio 10) on vahvana prosessikonsultaatiossa, jolloin asiakkaan tiedot ja taidot hallitsevat koko konsultaatiota. Asiantuntijakonsultaatiossa on taas konsultin osaaminen keskeisessä roolissa.



Kuvio 10. Konsultin ja asiakkaan osaaminen (Cummings & Worley, 2001, Malon 2014 mukaan).

Jos konsultti tunnistaa konsultin eri roolit, pysyy hän paremmin omassa roolissaan. Usein asiakas toivoo konsultilta suoraa ratkaisua organisaation ongelmiin. Tällöin konsultin on harkittava tarkkaan, onko hänellä antaa asiakkaalle jokin selvä ratkaisu tilanteeseen. Kyseessä voi olla myös asiakkaan riippuvuussävytteinen toive, jossa konsulttiin sijoitetaan asiakkaan kyvykkyys. Tässä tapauksessa konsultin useimmiten olisi parasta saada asiakas itse ymmärtämään, että paras ratkaisu löytyy oman organisaation sisältä. (Tokola & Hyyppä 2004, 56.)

3.2.1 Asiantuntijamalli ja potilas-lääkäri -suhde

Asiantuntijamalli on tilanne, jossa konsultin tavoitteena on myydä oma asiantuntemus asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi. Jotta asiantuntijamalli onnistuu, on

asiakkaan osattava diagnosoida tarpeensa oikein ja kyettävä tarpeensa selkeästi myös konsultille. Asiakas siis määrittelee itse ongelmansa ja valitsee myös sopivan konsultin työhön. Konsultaatiotyön jälkeen asiakkaan tulee pohtia, millaiset ovat konsultin ehdotusten toteuttamisen vaikutukset. (Schein 1988, 24.) Tämän mallin riskinä on, että asiakas luovuttaa vallan konsultille, joka voi aiheuttaa riippuvuussuhteen konsulttia kohtaan (Tokola & Hyyppä 2004, 55).

Potilas-lääkäri -malli tarkoittaa tilannetta, jossa konsultti palkataan tarkastelemaan organisaation toimintaa ja tekemään ehdotuksensa tutkimustensa perusteella. Asiakas on työsuhteessa hyvin riippuvainen kunnes konsultti tarjoaa ratkaisun ongelmaan. (Schein 1988, 24) Tämän mallin riskinä voi olla se, että asiakas luottaa konsultin ratkaisevan ongelman hänen puolestaan. Asiakkaan ei tällöin tarvitse tehdä mitään päätöksiä itse. Diagnoosi voi olla myös väärä, jolloin ongelman sijasta hoidetaan oiretta. (Tokola & Hyyppä 2004, 55.)

3.2.2 Prosessikonsultaatiomalli

Prosessikonsultaatiossa asiakasta autetaan itse havaitsemaan, ymmärtämään ja reagoimaan oikein organisaatiossa tapahtuviin asioihin. Asiakkaan on tässä mallissa oltava aktiivinen ja osallistuttava diagnosointiin ja vastakeinojen kehittämiseen, sillä vain asiakas tietää mitä organisaatiossa on mahdollista toteuttaa, ja mikä toimii parhaiten missäkin tilanteessa ja kulttuurissa. Prosessikonsultaatiossa tähdätään asiakkaan diagnosointi- ja ongelmanratkaisukykyjen kehittämiseen. Konsultin tehtävänä on ohjata kysymysten avulla asiakasta etenevästi prosessissa oikeaan suuntaan. Prosessikonsultaatio täydentää asiantuntija- ja potilas-lääkärimallia ja on vaihtoehtoinen tapa työskennellä konsulttina. (Schein 1988, 30-35.) Konsultti ei toimi kontrolloijana tai asioiden merkitysten antajana. Hänen roolinsa on ohjata asiakasta löytämään omat merkitykset asioihin. Nykyaikaisessa johtajuudessa ja prosessikonsultaatiossa on yhteneväisyyksiä työnohjauksen kanssa, joskin konsultaatio on yleensä lyhytkestoista ja tavoitteiltaan tarkasti rajattua (Onnismaa 2007, 91).

Edgar Schein kuvaa prosessikonsultaation mallia kymmenen periaatteen kautta, joita konsultaatiota tekevän henkilön pitäisi noudattaa:

1. Pyri olemaan avuksi asiakkaalle jokaisessa tilanteessa ja aseta tämä aina työsi ensisijaiseksi päämääräksi. Mieti, oletko kiinnostuneempi itsestäsi ja omasta onnistumisestasi vai asiakkaasta.
 2. Pysy kosketuksessa nykyhetkeen ja paneudu asiakkaan tilanteeseen sellaisena kuin se siinä hetkessä on. Jos et tiedä, mitä itsessä ja asiakasorganisaatiossa tapahtuu, et voi olla auttaa asiakasta. Kerää ja hyödynnä tietoa systemaattisesti.
 3. Tunnista tietämättömyytesi ja hyödynnä sitä tavoissasi kysyä asioita. Sinulla ei tarvitse olla vastausta kaikkeen. Joskus on hyödyllistä olla tietämätön, sillä omien kysymystesi kautta autat asiakasta ajattelemaan omaa työtään syvällisemmin.
 4. Muista, että kaikki mitä teet on interventiota, eli kaikella on seurauksensa. Mitä sanot tai jätät sanomatta, on seurauksensa. Hyvin asetetut kysymykset ovat olennaisia. Kaikki mitä teet konsultaatiotyössäsi, tulee sopia tavoitteeseen ja auttaa vuorovaikutuksessa.
 5. Anna asiakkaan omistaa ongelma ja sen ratkaisu. Älä ota itsellesi asiakkaalle kuuluvaa asiaa. Anna asiakkaan löytää vastaukset itse.
 6. Heittäydy tilanteisiin ja käytä niitä työn tavoitteiden hyväksi. Uskallan mennä löysällä agendalla asiakkaan eteen. Opettele olemaan rento ja luonnollinen.
 7. Kysymysten, ehdotusten ja muiden tekojen ajoitus on merkityksellistä. Usein virheenä on, että olemme liian nopeita. Älä kiirehdi, rauhallisuus tehoaa yleensä hyvin ja tuottaa parempaa tulosta. Monet tarvitsevat hieman enemmän aikaa kuin kuvittelemme.
 8. Hyödynnä rakentavalla tavalla mahdollisuudet muutoksiin. Uskalla tulla yllättävään väliin ja johdatella keskustelun uusille urille, jotka ohjaavat tilannetta parempaan suuntaan.
 9. Hyväksy yllätykset ja ole utelias oppimaan niistä. Konsultatiiviseen vuorovaikutukseen kuuluu hämmennys. Hämmennyksestä voi syntyä jotain paljon parempaa.
 10. Jaa esiin tulevat ongelmat asiakkaan kanssa. Tunnusta virheesi ja tuo ne julki. On parempi että ehdit tuoda virheet esiin ennen asiakasta.
- (Schein 1997, 7-19.)

Prosessikonsultaatio eroaa asiantuntijakeskeisestä konsultaatiosta siinä, että prosessikonsultti ei pyri tietämään asioita asiakastaan paremmin tai tekemään asioita asiakkaan puolesta. Sen sijaan hänen tehtävänä on aktivoida asiakasta oivaltamaan ja löytämään ratkaisut itse. Konsultin on keskityttävä luomaan auttamissuhde asiakkaan kanssa, jonka perustana on toimiva vuorovaikutus. (Juuti & Virtanen 2009, 47.)

3.3 Kuinka konsultoiva vuorovaikutussuhde luodaan?

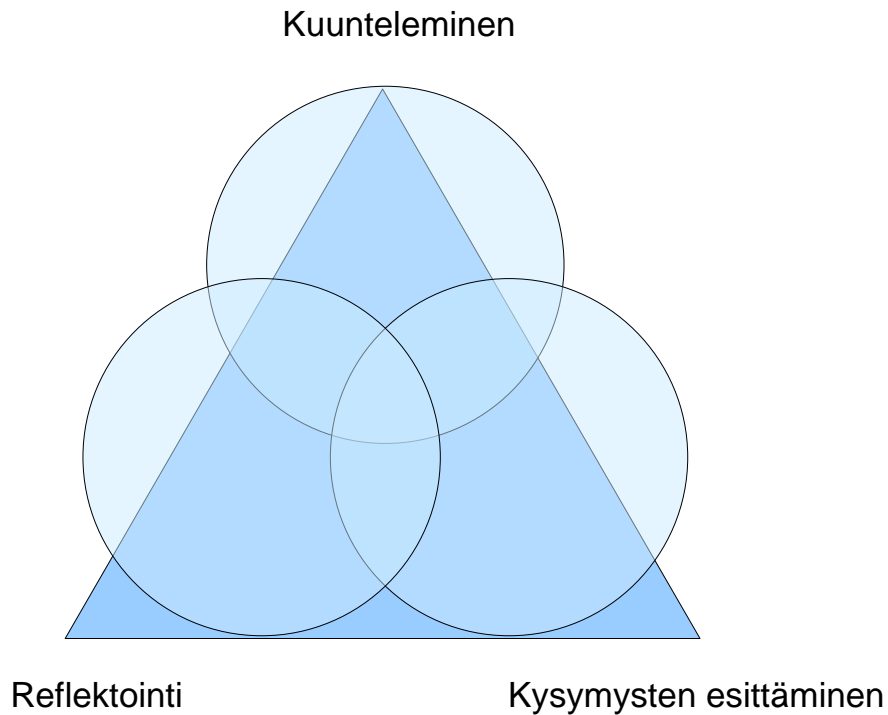
Asiakkaalla saattaa olla konsultaation alkuvaiheessa epärealistisia odotuksia lopputuloksen suhteen. Hän saattaa odottaa, että konsultti tulee ja ratkaisee kaikki organisaation ongelmat. Myös organisaation historia ja siinä onnistumiset ja epäonnistumiset ovat mukana uudessa kehitystyössä. Alkuvaiheeseen liittyy mukaan aina ahdistus sekä konsultilla että asiakkaalla. Ahdistus johtuu siitä,

kun kaikki mukana olevat henkilöt joutuvat liittymään uuteen ryhmään ja etsimään itselleen uutta roolia. Organisaation työntekijät voivat myös kokea konsultaatiota seuraavat mahdolliset muutokset uhkana, mikä aiheuttaa muutosvastarintaa. Hyvä konsultti pystyy kuitenkin auttamaan ryhmää sietämään ahdistusta ja palauttamaan toiminnan kehittyneemmälle toiminnan tasolle. (Tokola & Hyyppä 2004, 23-24.)

Luottamuksen rakentaminen kaikkien osapuolten välille, on välttämätöntä hedeelmälliselle työskentelylle. Alkuvaiheen epäilyt, väärinymmärrykset ja vääryydet on syytä korjata heti alkuvaiheessa. Psykodynamiikan kannalta on myös tärkeää, että osallistujien haaveet, pyrkimykset ja motiivit huomioidaan. Aina ei tietenkään voida kaikkiin unelmiin vastata, mutta silti näitä asioita pitää käsitellä. Jotta työskentelyssä voitaisiin edetä, on siinä usein tietty määrä ristiriitoja ja tyytymättömyyttä. (Tokola & Hyyppä 2004, 25.) Konsultoinnissa ei ole aina etua siitä, että konsultti tuntee ammattialan ja konsultoitavat entuudestaan. Toisinaan on helpompi löytää uusia tulkintoja, jos konsultti tutustuu aivan uuteen tilanteeseen ja ihmisiin ilman minkäänlaisia ennakoasetelmia. Konsultti puuttuu työn tekemisen ja työtapojen sijasta asioihin, jotka estävät tai edistävät työn tekemistä. (Karjalainen 2008, 36)

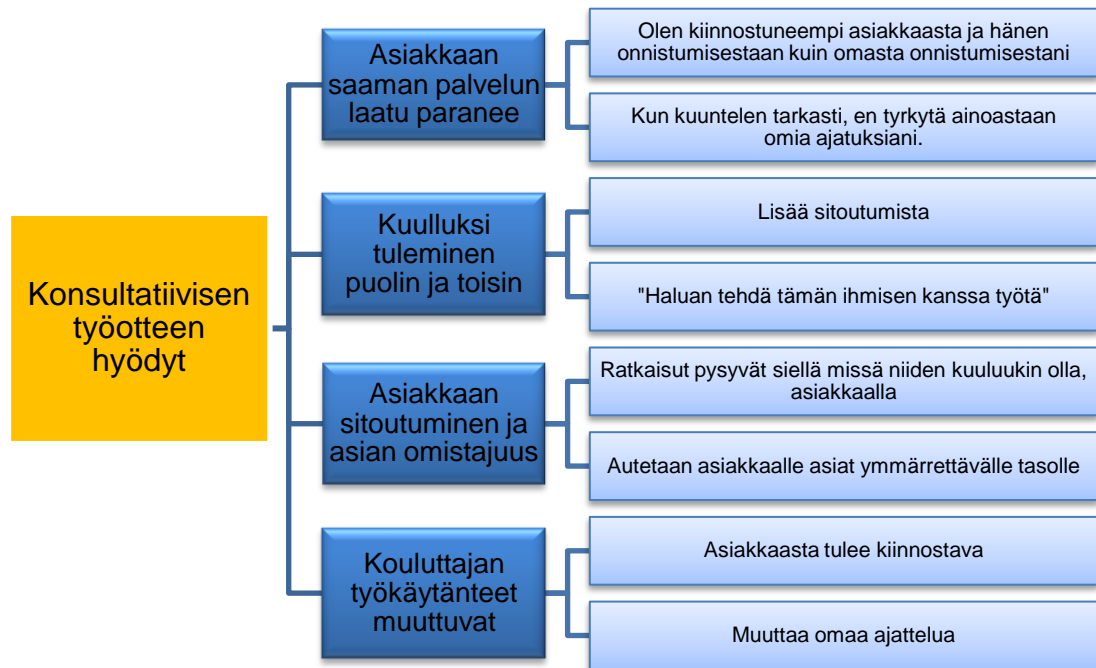
Konsultoivan vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteen luomisessa on kyse yhteisen oppimisprosessin luomisesta konsultin ja konsultoitavan välillä. Konsultti tai ohjaaja onnistuu työssään, jos hän on kiinnostunut ohjattavastaan haluten aidosti auttaa. Vuorovaikutustilanteessa on keskityttävä siinä hetkessä olemiseen ilman häiriötekijöitä, jossa painopiste on suhteessa, ei asiakkaan ongelmien ratkaisemisessa. Konsultin on oltava valmis luopumaan omasta tietämisestään ja asiantuntijuudestaan keskittyen vuorovaikutukseen ja sen suunnan ohjaamiseen. Samanaikaisesti konsultin on myös kyettävä havainnoimaan ohjattavaa pystyä lukemaan ”rivien välistä”. Onnistunut vuorovaikutus lähtee konkretisoinnista ja välittömyydestä, jossa on keskityttävä siihen, mitä todella tapahtuu. Esimerkkien kautta tunteet, uskomukset ja ajatukset saavat konkreettisen muodon ja sisällön. Kuviossa 11 on näkyvillä konsultin tärkeimmät ominaisuudet, jotta konsultaatioprosessi on onnistunut. (Malo 2014) Dialogi ja palautteen an-

taminen ovat keskeisessä roolissa asiakkaan auttamisessa. Jos konsultti taitaa dialogin, oppivat myös asiakkaat pikku hiljaa kuuntelemaan ja ajattelemaan luovasti. (Juuti & Virtanen 2009, 49.)



Kuvio 11. Konsultin tärkeimmät ominaisuudet konsultaatioprosessissa (Malo 2014).

Kouluttajan asenteen on oltava myönteinen konsultaatiotyöskentelyyn, jotta voidaan päästä haluttuihin tuloksiin. Kiinnostus, auttamishalu ja positiivinen uteliaisuus auttavat onnistumista niin kuin myös keskittyminen tässä hetkessä olemiseen. (Malo 2014.) Kuviossa 12 on kuvattu konsultatiivisen työtteen hyötyjä kouluttajan asiakastyössä. Kyseessä voi olla opiskelijoiden ohjauksesta tai yhteistyöorganisaatioiden konsultoinnista.



Kuvio 12. Konsultatiivisen työtteen hyödyt kouluttajan työssä (mukaellen Malo 2014, Kalavainen 2013).

Siinä vaiheessa, kun konsultin ja konsultoitavan välille on syntynyt luottamuksellinen suhde, voidaan työvälteenä käyttää myös konfrontaatiota. Tällöin asetetaan eri näkemyksiä, sanoja tai tekoja vastakkain arvioiden samalla mahdollista ristiriitaa asiakkaan ajatusten ja tekojen välillä. Konsultin tehtävänä on toimia ikään kuin peilinä, jotta ohjattava saisi toiminnastaan realistisen kuvan. Konsultin on muistettava, että asiakas ei missään vaiheessa saa tuntea kasvojensa menetystä. (Onnismaa 2007, 31-32.)

4 KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS

Jotta organisaatioiden toiminta olisi laadukasta, edellyttää se toiminnan mittaamista ja seuranta. Monilla yrityksillä on arjen pyörittämisessä niin paljon puuhaa, että oman yrityksen kehittäminen jää usein pelkästään talouden seurantaan. Aina ei ajatella, että kokonaisuus ratkaisee. Usein yritykset keskittyvät mittaamaan ainoastaan taloudellisia ja lyhyen aikavälin tekijöitä, joita ovat esimerkiksi liiketoiminta, myydyt tuotteet ja tuotannon kustannukset. Kuitenkaan kilpailukyvyn arviointia ei pitäisi pelkästään perustaa siihen, kuinka paljon on edellisenä vuotena saatu tuotettua voittoa. Henkilöstön kyky kasvaa ja oppia uutta sekä asiakkaan kokemukset toiminnasta ovat taloudellisuuden rinnalla tärkeitä mittareita. Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa liittyy toisiinsa syy- ja seuraussuhteen välityksellä. Jos henkilöstön osaamista kehitetään (oppimisen ja kasvun näkökulma), paranee organisaation asiakaspalvelu (sisäinen prosessi) ja parannetaan asiakastyytyvyyttä ja –uskollisuutta (asiakasnäkökulma). Kun nämä edellä mainitut näkökulmat toteutuvat, paranee organisaation tulos ja kannattavuus (taloudellinen näkökulma) automaattisesti. (Lönngqvist ym. 2006; Kaplan & Norton 2007, 19.)

Tässä kehittämistyössä tarkastelen matkailualan yritysten toimintaa Balanced Scorecardin näkökulmasta. Teemahaastattelujen avulla, jotka tehtiin konsultatiivisella työotteella asiakkaalle, laadittiin kehityskartta (BSC) sekä sen pohjalta organisaatiokohtainen kehityssuunnitelma. Tasapainotettu mittaristo (BSC), on työkalu, joka on kehitetty juuri sitä varten, että yritykset pystyisivät seuraamaan oman suorituskykynsä kehittymistä myös aineettomien pääomien suhteen sekä löytämään tasapainon taloudellisten ja ei-taloudellisten tavoitteiden välillä.

Olen tehnyt haastattelut yhdessä Salon seudun aikuisopiston asiakkuusjohtajan kanssa, jolloin keskusteluissa olemme voineet keskittyä rauhassa asiakkaan kuunteluun. Toisen kysyessä, on toinen haastattelija toiminut asioiden kirjaajana ja havainnoijana. Tällä menetelmällä olemme kokeneet saavamme haastatteluista enemmän irti kuin yksin haastatteleamalla. Tämän tutkimuksen tekemi-

seen on käytetty Tyke-rahoitusta, joka on mahdollistanut haastattelujen tekemisen asiakasorganisaatioille ilman korvausta. Haastattelujen lisäksi tavoitteenamme on ollut viedä työpaikoille tietoa Salon seudun aikuisopiston toiminnasta ja lisätä oppilaitoksen tunnettuutta Salon talousalueella.

4.1 TYKE - Tekesin rahoitus työorganisaatioiden kehittämiseen

Työorganisaatioiden kehittämisen rahoitus (TYKE) kannustaa suomalaisia työpaikkoja kehittämään johdon ja henkilöstön yhteistyönä erilaisia innovatiivisia toimintatapoja. Työelämän innovaatiot voivat olla muutoksia työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöissä. Niiden avulla voidaan parantaa yhtä aikaa sekä tuottavuutta että työelämän laatua ja auttaa Suomea pysymään kansainvälisesti kilpailukykyisenä. TYKE on jatkoa Työelämän kehittämisohjelman (Tykes) kehittämisprojektirahoitukselle. Rahoitus TYKE -avustukseen tulee opetushallituksesta alueellisten ELY -keskusten kautta. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2014.) Salon seudun aikuisopisto on mukana Varsinais-Suomen yhteisessä TYKE –hankkeessa, jonka nimi on Verkostossa voimaa. (Valtionavustuksen hakemus työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän hoitamiseen 2013.)

Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnalla tarkoitetaan yrityksille, julkisyhteisöille ja pienyrityksille tarjottavia osaamisen kehittämispalveluja, jotka on säädetty ammatillisessa aikuiskoulutuksessa annetussa laissa (631/1998). Vuosille 2011-2016 koskevassa koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmasta löytyvät tälle toiminnalle tavoitteet. Kehittämissuunnitelmakaudella tulisi vahvistaa ammatillisen lisäkoulutuksen työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnan strategista merkitystä ja kysyntälähtöisyyttä ammatillisen lisäkoulutuksen toteuttamisessa. Tämän lisäksi lisätään kumppanuuteen perustuvaa yhteistyötä koulutuksen järjestäjien, yritysten ja julkisyhteisöjen kanssa esimerkiksi yhteisellä innovaatiotoiminnalla. Tärkeänä tavoitteena on myös lisätä kehittämis- ja palvelutoiminnan tunnettuutta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 14.)

4.1.1 Verkostossa voimaa -hankkeen tavoitteet ja kuvaus

Verkostossa voimaa –hankkeen toiminta on alkanut kesällä 2013 ja hanketta koordinoiva oppilaitos on Rasion aikuiskoulutus Timali. Hankkeessa mukana olevat oppilaitokset ovat laatineet toiminnalle konkreettiset tavoitteet, jotka ovat:

- Varsinais-Suomen TYKE -verkoston kehittäminen edelleen
- Hankkeiden tuoman lisäarvon lisääminen organisaatioiden strategisessa suunnittelussa ja toiminnassa
- Työllistävien alojen vetovoimaisuuden lisääminen yhdessä yritysten kanssa
- Yritykset ja työpaikat oppimispaikkoina
- Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän tunnettuuden lisääminen
- Uusiutuvat energiamuodot

Hanke toteutetaan verkostomaisessa rakenteessa, jossa mahdollistuvat erilaiset roolit ja jokaisen kumppanin asiantuntemuksen jakaminen ja toisilta oppiminen. Hankkeen toteutuksen työskentelymenetelmät ovat osallistavia ja kannustavat toimimaan verkostomaisesti ja yhteisöllisesti tekevät tällaisen työtteen näkyväksi sekä työelämän toimintatapana että oppilaitosten välisessä ja sisäisessä toiminnassa. Hanke tukee voimakkaasti yhteisöllisen ja verkostomaisen kehittämiskulttuurin muodostumista sekä konsultatiivisen työskentelykulttuurin vakiinnuttamista. Konsultatiivisuus vahvistaa ja mahdollistaa uusiutuvien työelämälähtöisten innovatiivisten toimintamallien kehittämisen, käytäntöjen luomisen sekä osaamisen, jota vaaditaan jatkuvasti työelämän muuttuviin tarpeisiin vastaamiseksi. (Juhantila 2014.) Tämä kehittämistyö kohdistuu Verkostossa voimaa –hankkeen puitteissa erityisesti ennakoitutyöhön sekä yritys-oppilaitosyhteistyön kehittämiseen.

4.1.2 Verkostossa voimaa -hankkeen tarpeellisuus ja vaikutukset

Koulutus- ja osaamistarpeisiin liittyviä ennakoitiprosesseja on toteutettu Varsinais-Suomessa enimmäkseen yksittäisten organisaatioiden ja ryhmien omiin tarpeisiin. Tällöin lopputulokset ja analyysit ovat myös jääneet näiden organisaatioiden omaan käyttöön. Alueen yhteisen kehittämisen näkökulmasta on kui-

tenkin välttämätöntä, että ennakointitietoa käsitellään ja analysoidaan yhdessä. Keskeisenä haasteena on jalostaa ja analysoida yhteistyössä laadullista ennakointitietoa, jota hyödynnetään koulutusorganisaatioiden ja muiden aluekehitystoimijoiden suunnittelussa ja päätöksenteossa. Yritysten ja koulutusorganisaatioiden yhteistyötä kehitetään kestäväksi strategiseksi kumppanuudeksi. Verkostossa voimaa hankkeessa kehitetään TYKE -verkostoa hyödyntämään ennakointi- ja koulutustarvetietoja siten, että niiden avulla voidaan luoda verkostona toteutettavia asiantuntijapalveluita. (Valtionavustuksen hakemus työelämän kehittämisen- ja palvelutehtävän hoitamiseen 2013.)

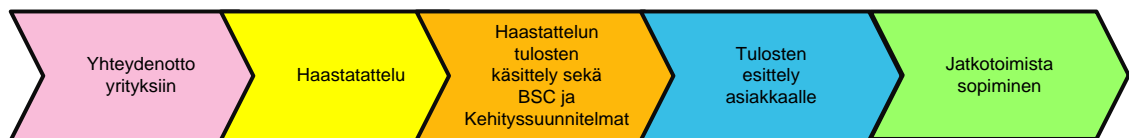
Suurin vaikutus yrityksille ja organisaatioille hankkeesta on entistä osaavampi henkilöstö, joka mahdollistaa yrityksen toiminnan aikaisempaa tehokkaammin ja taloudellisemmin, käyttäen uusia, kehittämishankkeen aikana syntyneitä toimintatapoja. Työllistävien alojen vetovoimaisuus lisääntyy, jolloin työpaikkojen on helpompi löytää osaavaa työvoimaa. Alojen ja yritysten työvoima- sekä koulutustarpeita ennakoidaan entistä paremmin ja koulutuksen järjestäjät pystyvät vastaamaan näihin tarpeisiin. Yritysten ja koulutusorganisaatioiden yhteistyöstä kehittyy pitkäjänteinen strateginen kumppanuus. (Juhantila 2014.)

Organisaatioille voidaan yhdessä toteuttaa koulutus- ja kehittämishankkeita, jotka olisivat yksittäiselle koulutuksen järjestäjälle liian suuria tai riskialttiita yksin toteutettavaksi. Yritykset ja työpaikat saavat entistä täsmällisempää ja niiden omiin tarkoituksiin paremmin sopivaa koulutuspalveluiden tarjontaan liittyvää tietoa (yrityskoulutusportaali) sekä entistä tarkempia yhteydenottoja. Samalla pyritään välttämään tilanteita, joissa yritys saa yleisluontoista koulutustietoa liian paljon ja liian monelta eri tarjoajalta esimerkiksi sähköpostilla tai puhelimitse. (Juhantila 2014.)

Verkostossa voimaa -hankkeessa mukana olevat koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset hyödyntävät hankkeen tuloksia omassa toiminnassaan. Hankkeen tulokset viedään soveltuvin osin koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten toimintajärjestelmiin, jotta niitä voidaan hyödyntää myös jatkossa. Tämän hankkeen yhtenä keskeisenä tavoitteena onkin TYKE -hankkeiden tulosten levittäminen ja hyödyntäminen. (Juhantila 2014.)

4.2 Balanced Scorecard –haastattelut matkailualan organisaatioihin

Tässä kehittämistyössä olen tehnyt Balanced Scorecard haastattelun ja kehityssuunnitelman neljälle Salon talousalueen matkailualan organisaatiolle. Kaksi organisaatioista on yksityisten henkilöiden omistamia, yksi on eläkeliiton omistama ja kolmas on ketjuohjattu yritys. Luottamuksellisissa keskusteluissa sovimme haastateltavien kanssa, että heidän edustamansa organisaation nimiä ei tässä kehittämistyössä mainita. Organisaatiot on eroteltu toisistaan numeroilla 1-4. Kuviossa 13 on kuvattu työn tekemisen prosessi.



Kuvio 13. Haastattelujen toteutus matkailualan organisaatioihin.

Salon seudun aikuisopiston matkailualan jaoston kokouksessa keväällä 2014 esiteltiin Verkostossa voimaa –projektia, jossa asia herätti kiinnostusta juuri Balanced Scorecardin pohjalta tehtävien kehityssuunnitelmien tiimoilta. Kuitenkaan tässä yhteydessä ei organisaatioita vielä tähän kehittämistehtävään valittu. Valitsin erilaisia matkailualan organisaatioita, joihin oppilaitoksesta otimme yhteyttä henkilökohtaisesti esittäen mahdollisuutta osallistua Balanced Scorecard –haastatteluun. Kaikki organisaatiot suostuivat haastatteluun.

4.3 Tulosten tarkastelu

Haastattelussa mukana olleet henkilöt valitsivat haastattelijoiden apukysymysten avulla omalle organisaatiolleen tärkeimmät tekijät liiketoiminnan menestymisen kannalta. Taulukkoon 1 on kerätty kaikkien organisaatioiden vastaukset neljästä eri kategoriasta tärkeimpien tekijöiden osalta.

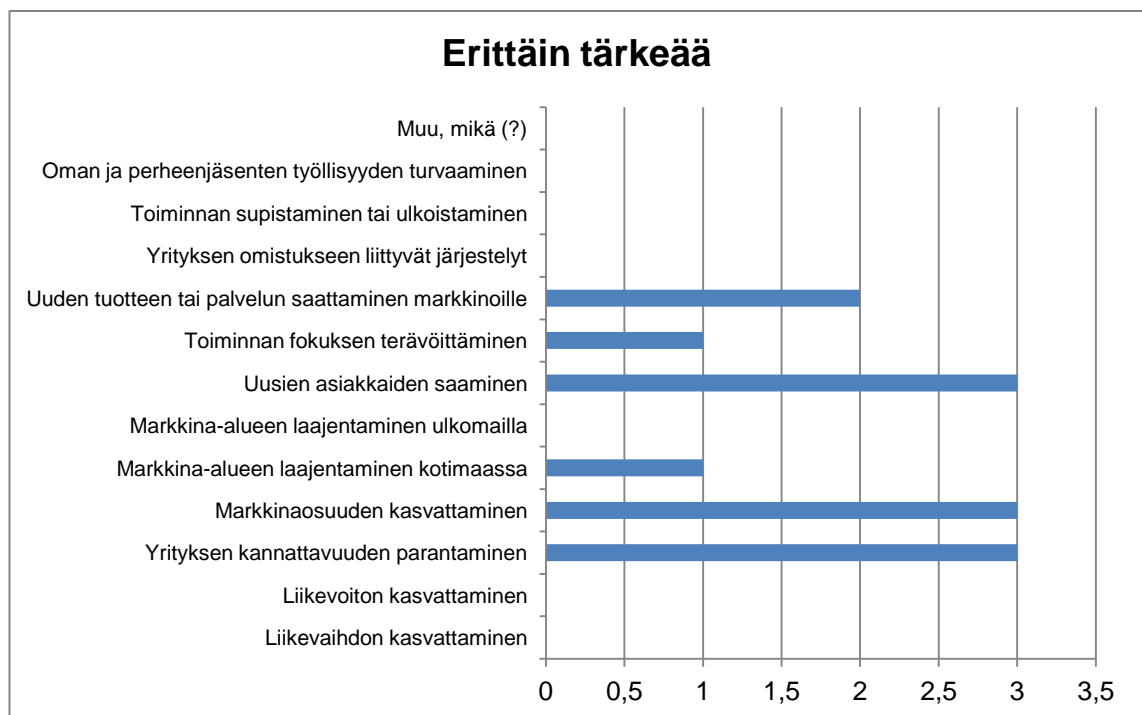
Taulukko 1. Matkailualan organisaatioiden valitsemat tärkeimmät mittarit.

Organisaatio	Organisaatioiden valitsemat itselleen tärkeimmät tekijät			
	Liiketoiminnan keskeiset tavoitteet	Asiakkaan odotukset	Toiminnan kehitystarpeet	Henkilöstövoimavarat
Organisaatio 1	<ul style="list-style-type: none"> Uusien asiakkaiden saaminen Markkinaosuu- den kasvattaminen Markkina- alueen laajen- taminen koti- maassa Yrityksen kan- nattavuuden parantaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Joustava palvelu Asiakas- lähtöinen toimitussisältö Tasainen laatu 	<ul style="list-style-type: none"> Tieto- ja vies- tintätekniikan tuki liiketoimin- nalle Markkinointi Myynti 	<ul style="list-style-type: none"> Tieto- ja vies- tintätekniikan hyödyntäminen Yrityksen ydin- ja ammat- tiosaamisen kehittäminen Muu: Moniosaajuus
Organisaatio 2	<ul style="list-style-type: none"> Uuden tuotteen tai palvelun saattaminen markkinoille Uusien asiakkaiden saaminen Markkinaosuu- den kasvattaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Kokonaispalve- lu Tasainen laatu Joustava pal- velu 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelu- ja/tai tuotekehitys Myynti Tuotanto 	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen ydin- osaamisen ja ammattiosa- amisten kehittäminen Strategiajoh- tamisen kehittäminen
Organisaatio 3	<ul style="list-style-type: none"> Uuden tuotteen tai palvelun saattaminen markkinoille Yrityksen kan- nattavuuden parantaminen Toiminnan fokuksen terä- vöittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaslähtöi- nen toimitussi- sältö Innovatiiviset ratkaisut Tasainen laatu 	<ul style="list-style-type: none"> Tuotanto Palvelu Myynti 	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen ydin- ja ammat- tiosaamisten kehittäminen Yrityskulttuurin ja arvojen ke- hittäminen
Organisaatio 4	<ul style="list-style-type: none"> Uusien asiakkaiden saaminen Markkinaosuu- den kasvattaminen Yrityksen kan- nattavuuden parantaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Kokonaispalve- lu Kilpailukykyi- nen hinta Ammattimainen myyntitoiminta Tasainen laatu 	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnan ohjattavuus henkilöstöjoh- tamisen avulla Henkilöstöhal- linto 	<ul style="list-style-type: none"> Palkka- ja hen- kilöstöhallinnon kehittäminen Suorituksen johtaminen

Haastattelijoita pyydettiin valitsemaan organisaatiolleen tärkeimpiä tekijöitä kahdesta kolmeen. Organisaatio 1 halusi nostaa liiketoiminnan keskeisiksi tavoitteiksi neljä tekijää, samoin organisaatio 4 asiakkaan odotusten kohdalla.

4.3.1 Liiketoiminnan keskeiset tavoitteet

Haastattelun ensimmäisessä osiossa asiakkaalta kysyttiin, mitkä ovat heidän edustamansa organisaation keskeiset liiketoiminnan tavoitteet. Kuvioon 14 on koottu asiakkaiden valitsemat heidän mielestään tärkeimmät asiat liiketoiminnan onnistumisessa. Taloudellisessa näkökulmassa vastaajat pohtivat, minkälaiset odotukset omistajilla on organisaation kasvu- ja kannattavuusvaatimusten osalta. Lisäksi mietittiin, miten taloudellisia resursseja käytetään, ja miltä organisaation tulee näyttää omistajien silmissä.



Kuvio 14. Liiketoiminnan keskeiset tavoitteet.

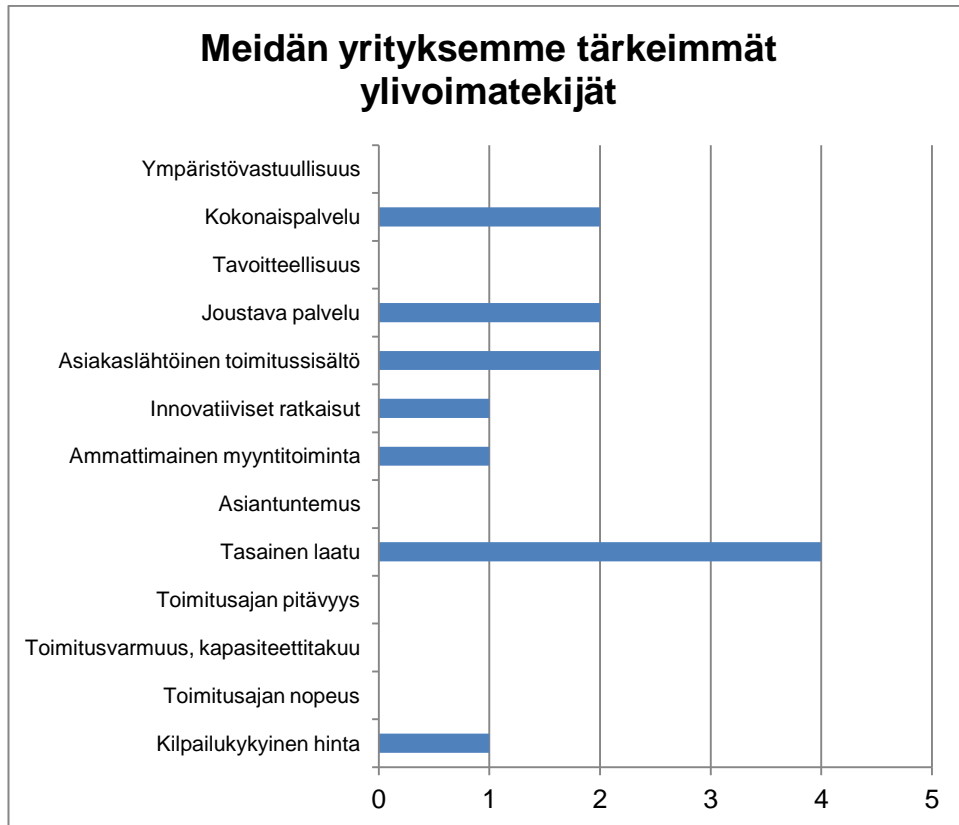
Neljästä organisaatiosta kolme piti kaikkein tärkeimpinä liiketoiminnan tavoitteina uusien asiakkaiden saamista, markkinaosuuden kasvattamista sekä yrityksen kannattavuuden parantamista. Puolet vastaajista piti uuden tuotteen tai pal-

velun saattamista markkinoille myös erittäin tärkeänä. Yhdelle organisaatiolle toiminnan fokuksen terävöittäminen ja toiselle markkina-alueen laajentaminen kotimaassa oli erittäin tärkeää .

Keskusteluissa kaikki vastaajat perustelivat vastauksiaan tämän hetkiselällä huonolla taloustilanteella, joka on merkittävästi heikentänyt organisaatioiden kannattavuutta. Useat vastaajat olivat sitä mieltä, että uusien tuotteiden tai palvelujen luominen tai fokuksen terävöittäminen on ainoa oikea tie saada yritys uudelleen kasvuun. Enää ei voida tuudittautua siihen, että taloustilanteen parannuttua asiakkaat palaavat takaisin. Asiakaskäyttäytyminen muuttuu koko ajan, ja siksi jatkuva megatrendien niin kuin myös heikkojen signaalien seuranta on oltava jatkuvaa.

4.3.2 Asiakkaan odotukset

Haastattelun toisessa osiossa kysyttiin, minkä asiakasodotusten toteuttaminen on organisaatiolle kaikkein tärkeintä liiketoiminnan tavoitteiden toteutumisen kannalta. Kuvioon 15 on koottu organisaatioiden valitsemat heidän mielestään omat tärkeimmät ylivoimatekijät. Asiakasnäkökulmassa näkökulmassa vastaajat pohtivat, miltä organisaation tulisi näyttää asiakkaiden silmissä vision toteutumiseksi. Ei siis riitä, mitkä ovat palvelujen tarjoajan omat odotukset, organisaation tuotto tulee maksavien asiakkaiden kautta. Lisäksi mietittiin, mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä.



Kuvio 15. Asiakkaan odotukset.

Kaikki vastaajat pitivät tasaista laatua kaikkein tärkeimpänä asiakasodotuksena. Puolet vastaajista piti tärkeänä asiakaslähtöistä toimitussisältöä, joustavaa palvelua sekä kokonaispalvelua. Kilpailukykyinen hinta, ammattimainen myyntitoiminta sekä innovatiiviset ratkaisut olivat kukin yhden vastaajan mielestä tärkein ylivoimatekijä.

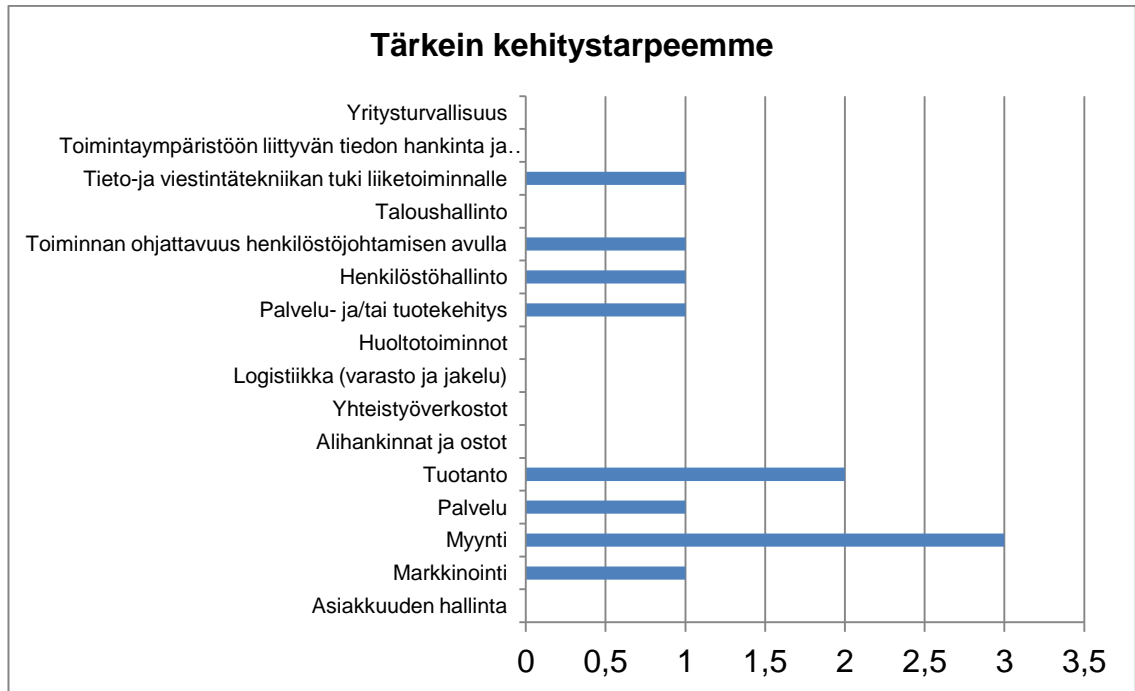
Tasaisessa laadussa vastaajat korostivat nykyisten asiakassuhteiden pysyvyyttä, jotta pohja yritystoiminnalle säilyisi vakaana. Tästä syystä vastaajat suhtautuivat jonkin verran varovaisesti liian suuriin uudistuksiin, jotta kanta-asiakkaat eivät häviäisi. Esimerkiksi eläkeläisten matkailuun suunnatussa organisaatiossa oli selkeästi linjattu markkinointi aikuisväestölle, eikä lapsiperheille suunnattua markkinointia tehty lainkaan, koska lapsiperheitä ei edes haluta suuressa mittakaavassa asiakkaiksi. Lapsille ja lapsiperheiden hyvinvointiin suunnatussa organisaatiossa taas haluttiin keskittyä vahvistamaan tätä segmenttiä entisestään.

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että asiakkaan odotukset ovat muuttuneet viime vuosina. Asiakkaat ovat entistä vaativampia ja etenkin negatiivista palautetta annetaan hyvin herkästi. Siksi palvelussa on tärkeää noudattaa sovitua laatua, jotta välttyttäisiin aikaa ja vaivaa vieviltä reklamaatioilta. Rahallinen korvaus reklamaatioilanteissa oli haastateltavien mielestä huonoin vaihtoehto. Epäselvä tilanne pitäisi saada selvitettyä jollakin muulla asiakasta tyydyttävällä tavalla. Vastaajien mielestä tärkeää olisi asiakkaan aito kuuntelu ja sen perusteella ratkaisun löytäminen.

Vaikka palvelusopimuksessa pysyminen on tärkeää, vastaajat pitivät tärkeänä tekijänä myös sitä, että sopimukseen voidaan tehdä muutoksia, jos se on mahdollista. Esimerkiksi sovittua aiemmin tapahtuva sisäänkirjautuminen tai myöhäisempi uloskirjautuminen on joustavaa toimintaa palvelun tarjoajan kannalta, jos huonekapasiteetti sen sallii. Erityisesti yksityinen majoituspalveluja tarjoava yritys piti tätä toimintaa tärkeänä erottautumiskeinona ketjuohjatuista organisaatioista, koska kyseinen palvelu on asiakkaalle ilmaista. Ketjuohjatuissa hotelleissa tästä lisäpalvelusta asiakas maksaa erillisen korvauksen.

4.3.3 Toiminnan kehitystarpeet

Haastattelun kolmannessa osiossa asiakas pohtii, minkä asioiden kehittäminen organisaation toiminnassa on tärkeää asiakasodotusten toteuttamiseksi. Kuviossa 16 näkyvät haastateltavien valitsemat organisaationsa tärkeimmät kehitystarpeet. Tässä kysymyksessä asiaa mietitään siltä kannalta, miten asiakas näkee organisaation toiminnan. Asiakkaiden odotusten toteutuminen voi joskus olla pienestä kiinni ja näiden asioiden löytäminen on ensiarvoisen tärkeää palveluja tuottavalle organisaatiolle. Jotta kehitystä tapahtuisi, on yhteisen ymmärryksen löytäminen välttämätöntä.



Kuvio 16. Toiminnan kehitystarpeet.

Tärkeimmäksi tekijäksi vastaajat (kolme neljästä) näkivät myynnin merkityksen ja myyntitapahtuman onnistumisen. Tämä koettiin myös erittäin haasteellisena osa-alueena kaikissa työpaikoissa. Useissa yrityksissä myyntityö oli puutteellista, koska käytettävissä olevaa aikaa on vähän tai henkilökunnan ammattitaito on puutteellista. Erityisen haastavana koettiin henkilökohtainen myyntityö esimerkiksi puhelimitse. Organisaatioissa, jotka valitsivat myynnin kehityskohteeseen, ei myyntityötä ollut erikseen määritelty työntekijöiden toimenkuviin. Läheisesti myyntiin liittyi myös markkinointi, joka oli yhden vastaajan valinta kehityskohteeksi.

Puolet vastaajista nosti tärkeimmäksi tekijäksi tuotannon. Tuotannossa tässä tapauksessa on kysymys itse tekemisessä. Vastaajat pitivät tärkeänä kehittää uusia prosesseja ja vielä enemmän saada jo valmiit prosessit toimimaan saumattomasti käytännössä.

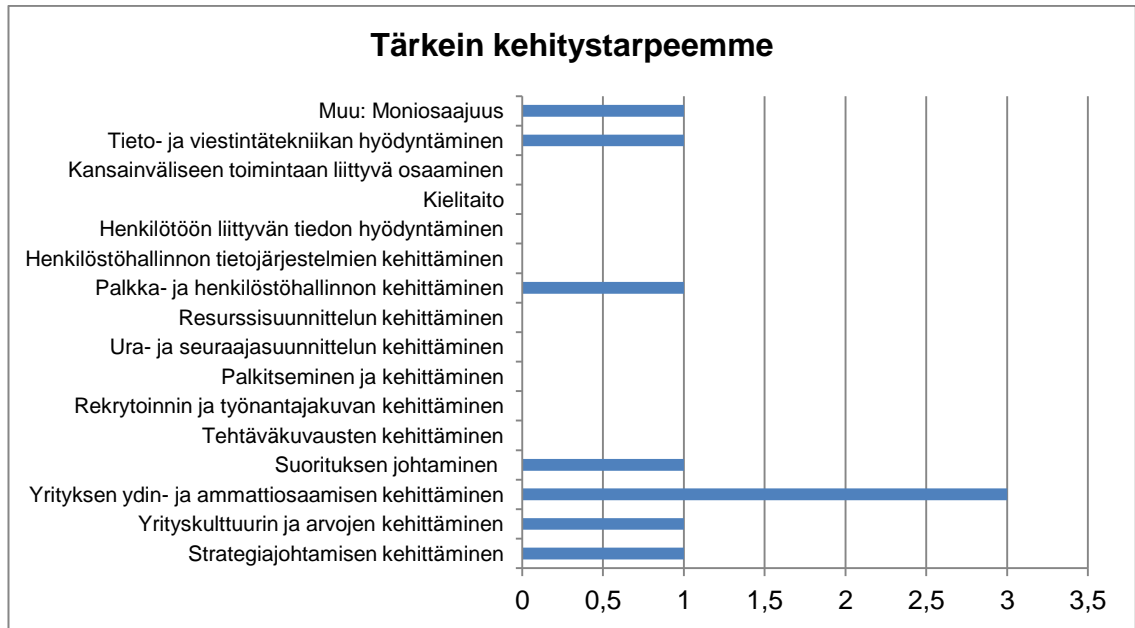
Yhden organisaation kehitystarpeiksi nousivat selkeästi henkilöstöhallintoon liittyvät asiat, ja tärkeimpinä kehitystarpeina olivat henkilöstöhallinto ja toiminnan ohjattavuus henkilöstöjohtamisen avulla. Erityisesti johtaminen, tavoit-

teasetanta ja seuranta tulivat esille keskusteluissa. Organisaatio koki nämä kehitystarpeikseen, mutta ei osannut tarkemmin määritellä mitä se heidän kohdallaan tarkoittaa. Yksittäisiä kehitystarpeita olivat vielä tieto- ja viestintätekniiikan tuki liiketoiminnalle sekä palvelu- ja tuotekehitys.

Kukaan vastaajista ei valinnut yhteistyöverkostoja tärkeimmäksi kehitystarpeeseen, mutta keskusteluissa tämä tekijä nostettiin esille näkyvästi. Verkostoja ja verkostoitumista pidettiin tänä päivänä välttämättömänä. Kaikki tässä tutkimuksessa olevat organisaatiot ovat esimerkiksi mukana VisitSalon toiminnassa. VisitSalo on muutaman ihmisen vapaamuotoisesta työryhmästä lähtenyt salolaisten matkailuyritysten perustama yhtiö, joka jatkaa Yrityssalon käynnistämää Salo Visit -hanketta. Yhtiön tavoitteena on edistää Salon alueen matkailua erilaisin yhteistyömuodoin. Kaikki neljä organisaatiota käyttävät VisitSalon internet- ja Facebook –sivuja markkinoimiseen. (VisitSalo 2014.)

4.3.4 Henkilöstövoimavarat

Haastattelun viimeisessä osiossa asiakkaalta tiedusteltiin henkilöstön osaamistarpeista (kuviot 17). Minkä osaamisen kehittäminen on tärkeintä asiakasodotusten ja liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamiseksi oli haastattelukysymyksenä. Tässä henkilöstön osaaminen ja kasvun näkökulmassa on viimeinen tärkeä linkki Kaplanin ja Nortonin painottamattaan tasapainoiseen tulokorttiin. Tarkoituksena on tehdä näkyväksi henkilökunnan osaamisen merkitys onnistuneessa liiketoiminnassa. Osaavat ihmiset saavat prosessit toimimaan ja loppujen lopuksi tavoitteiden toteutuminen on myös kiinni työntekijöiden panostuksesta. Henkilöstön tiedot ja osaaminen sekä tapa toimia määrittävät toiminnan rajat ja mahdollisuudet.



Kuvio 17. Henkilöstövoimavarat.

Tässä osiossa vastauksissa oli eniten hajontaa. Ainoastaan yrityksen ydin- ja ammattiosaamisen kehittäminen oli vaihtoehto, jonka oli valinnut useampi (3) vastaajaa. Osaavaa henkilöstöä painotettiin ja pidettiin tärkeänä menestystekijänä. Erityisesti esimiesten substanssiosaamista korostettiin ja erilaisten päivituskoulutusten tarpeellisuutta pidettiin välttämättömänä. Muut tämän osion vastaukset olivat yksittäisiä mielipiteitä, jotka liittyivät johtamiseen ja tieto- ja viestintäteknikan kehittämiseen. Yrityskulttuurin arvojen kehittäminen ja palkka- ja henkilöstöhallinnon kehittäminen olivat myös yksittäisiä tärkeäksi koettuja asioita. Yksi organisaatioista valitsi tärkeäksi tekijäksi henkilöstövoimavaroissa kohdan muu, jossa vaihtoehdoksi ehdotettiin moniosaajuutta. Varsinkin pienissä matkailualan yrityksissä työntekijältä vaaditaan monen eri ammattialan osaamista, jolloin saadaan helpommin luotua kokoaikaisia työsuhteita.

4.4 Jatkotyöskentely asiakkaan kanssa

Sovimme jo haastatteluvaiheessa asiakkaan kanssa ajan seuraavalle tapaamiselle, jossa käytäisiin läpi kehityskartta ja –suunnitelma. Asiakkaalle tehtiin kooste, jossa oli haastattelun pohjalta arvioitu asiakkaan nykytilanne ja vahvuus-

det. Lisäksi asiakkaalle luovutettiin organisaation oma henkilökohtainen kehityskartta ja kehityssuunnitelma. Tulosten esitysten yhteydessä esittelimme asiakkaalle erilaisia koulutuspalveluja ja koulutusten toteuttamista muun muassa yhteishankintakoulutuksena. Yhteishankintakoulutus on ELY-keskuksen tukemaa koulutusta, jossa organisaation omavastuuosuus muodostuu yrityksen koon mukaan. Kuvassa 3 on esimerkki yhteishankintakoulutuksesta.

Täsmäkoulutusesimerkki matkailualalle		
PÄIVÄ	TAVOITE	SISÄLTÖ
1	Tavoitteet, itsetuntemus	Koulutuksen tavoite, sisältö. MBTI- testaus-> itsetuntemus, itsensä kehittäminen ja toimiminen asiakastyössä
2	Markkinointi- ja myyntityö	Sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnissa, markkinointiviestintä
3	Myyntityö	Myyntiprosessi, asiakkaan kontaktointi, asiakastapaaminen, asiakkuuden hoito
4	Tuotteistaminen	Matkailun uudet tuotteet ja tuotteen rakentaminen
5	Kustannuslaskenta	Hinnoittelu, katteen merkitys
6	Kustannuslaskenta	Budjetointi, tase, tulos
7	Elintarvikehygieniä	Raaka-aineiden käsittely, käsihygieniä, omavalvonta, keittiön puhtaanapito, hygienia-passitesti
8	Alkoholiaasiat ravintolassa	Alkoholilain vaatimukset ja osaamistesti
9	Siivouspalvelut	Siivousaineet, välineet, menetelmät, työjärjestykset
10	Matkailualan turvallisuuspassi	Matkailun turvallisuusasiat, omien turvallisuustaitojen kehittäminen. Koulutuksen päätös, palautteet ja todistukset

Osallistujia 4-10, toteutus max kahden vuoden aikana		
hinta		xxxxxx € + ALV
Elyn osuus 60-80 %		xxxxxx € + ALV
Yrityksen osuus täsmäkoulutuksena 20-40 %		xxxxxx € + ALV

Kuva 1. Yhteishankintakoulutuksen esimerkki.

Jatkotapaamisessa sovimme myös työssäoppimisen käytänteistä. Yhteistyö matkailualan organisaatioiden kanssa työssäoppimisen suhteen on oppilaitoksessamme hyvin hoidettu, mutta koulutusalan kasvaessa paikkoja tarvitaan lisää. Lisäksi matkailualan organisaatioihin voi mennä opiskelija myös muulta kuin marata-alalta. Esimerkiksi kaupan ja hallinnon alan opiskelijoille matkailualan organisaatiot ovat hyviä työssä oppimisen paikkoja.

4.5 Tutkimuksen johtopäätökset

4.5.1 Haastattelujen toteutus Balanced Scorecardin avulla

Haastattelut toteutettiin Yrityskehittämön laatiman sähköisen kehityskartta – ohjelman avulla (Yrityskehittäminen 2014). Kyselyssä on noudatettu BSC:n mukaista tuloskortin näkökulmaa, eli kyselyn aihealueet ovat liiketoiminnan keskeiset tavoitteet (taloudellinen näkökulma), asiakkaan odotukset (asiakasnäkökulma), toiminnan kehitystarpeet (sisäisten prosessien näkökulma) sekä henkilöstövoimavarat (kasvun ja oppimisen näkökulma). Liitteestä 1 löytyvät haastattelukysymykset. Asiakastapaamiset tapahtuivat aina asiakkaan tiloissa, jolloin haastattelijat pääsivät samalla tutustumaan myös organisaation toimintaympäristöön. Yhden haastattelun kesto oli yleensä noin kaksi tuntia. Kahdessa haastatteluista paikalla oli asiakasorganisaatiosta kaksi henkilöä, kahdessa paikalla oli vain yksi henkilö. Missään tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioista ei Balanced Scorecard ollut käytössä, joten ennen varsinaista haastattelua asiakkaille kerrottiin menetelmästä lyhyesti.

Asiakastapaamisissa oli kehityskarttaan liittyvät kysymykset tulostettu paperille, jotta keskustelutilaisuus sujuisi rauhallisesti ilman ylimääräisiä häiriötekijöitä. Kummatkin haastattelijat tekivät asiakkaalle kysymyksiä vuorotellen, jolloin toinen kyselijöistä pystyi tarkkailemaan ja kirjaamaan asioita ylös. Keskustelua vietiin eteenpäin konsultatiivisella työotteella, jossa haastattelijat eivät antaneet asiakkaalle valmiita vastauksia tai kommentteja asioihin. Pikemminkin haastattelijat pyrkivät olemaan tehostetun rauhallisia antaen aikaa asiakkaan puheelle ja ajatuksille. Lisäkysymyksillä haastattelijat veivät tarpeen tullen keskustelua eteenpäin. Myös haastateltavilla oli oma kopio haastattelulomakkeesta, johon hän tarpeen tullessa pystyi tutustumaan. Haastattelijat tekivät kaiken kirjauksen asiakkaan mielipiteistä ja kommentteista.

Keskustelujen pohjalta asiakas valitsi kustakin neljästä aihealueesta itselleen kahdesta kolmeen tärkeintä painopistettä. Muitten osa-alueitten kohdalla asiakas päätti, ovatko näkökulmat hänen edustamalle organisaatiolle tärkeitä tai

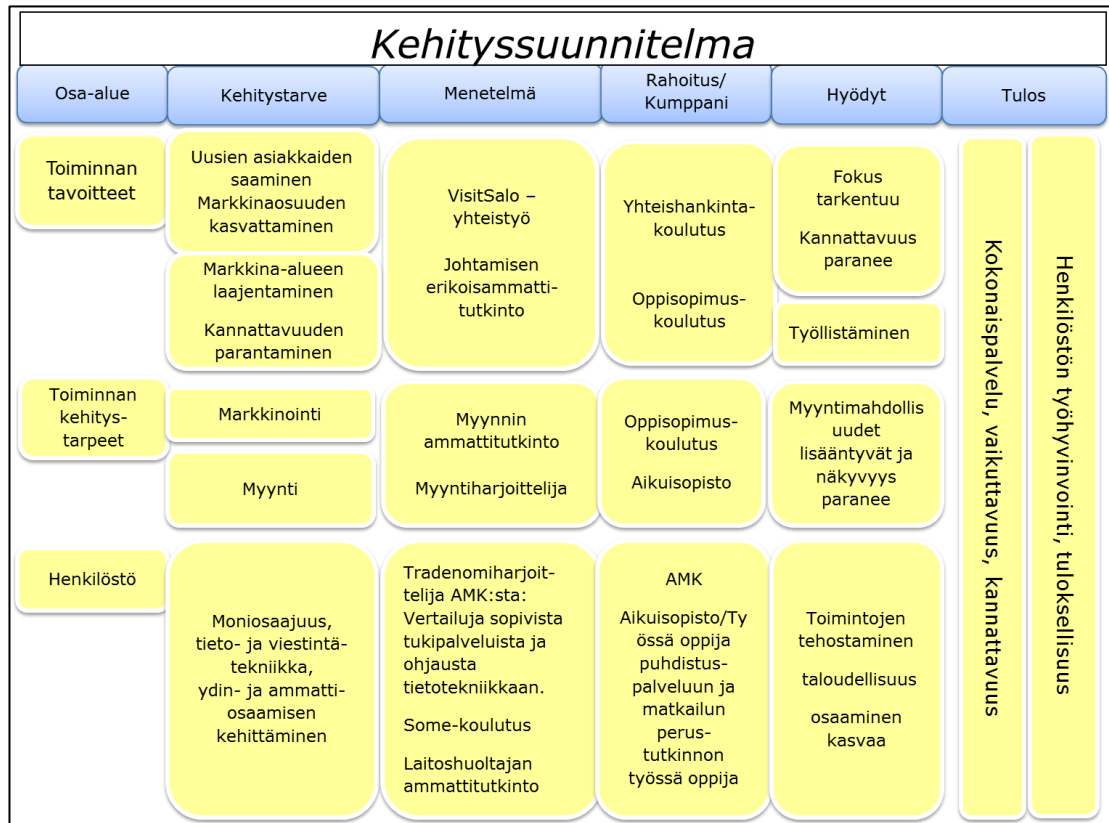
vähäpätöisiä. Haastattelun päätteeksi asiakasorganisaation kanssa sovittiin uusi tapaamisajankohta tulosten läpikäymiseksi. Asiakastapaamisen jälkeen asiakkaan vastaukset syötettiin Yrityskehittämön sähköiseen ohjelmaan, jonka perusteella syntyi kyseisen organisaation oma kehityskartta. Kuvassa 1 on malli yhden mukana olleen organisaation kehityskartasta.

Yrityksesi Kehityskartta				
Mitkä ovat yrityksenne keskeiset liiketoiminnan tavoitteet?				
Uusien asiakkaiden saaminen	Markkinaosuuden kasvattaminen	Uuden tuotteen tai palvelun saattaminen markkinoille	Liikevaihdon kasvattaminen	
Markkina-alueen laajentaminen kotimaassa	Yrityksen kannattavuuden parantaminen	Liikevoiton kasvattaminen		
Minkä asiakasodotusten toteuttaminen on teille kaikkein tärkeintä liiketoiminnan tavoitteiden toteutumisen kannalta?				
Joustava palvelu	Ympäristövastuullisuus	Innovatiiviset ratkaisut	Toimitusajan pitävyys	Kilpailukykyinen hinta
Asiakaslähtöinen toimitussisältö	Kokonaispalvelu	Ammattimainen myyntitoiminta	Toimitusvarmuus, kapasiteettitakuu	
Tasainen laatu	Tavoitteellisuus	Asiantuntemus	Toimitusajan nopeus	
Minkä asioiden kehittäminen toiminnassanne on tärkeätä asiakasodotusten toteuttamiseksi?				
Tieto- ja viestintätekniikan tuki liiketoiminnalle	Markkinointi	Tuotanto	Asiakkuuden hallinta	
Myynti	Palvelu- ja/tai tuotekehitys	Palvelu		
Minkä osaamisen kehittäminen on tärkeintä asiakasodotusten ja liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamiseksi?				
Moniosaajuus	Tieto- ja viestintätekniikan hyödyntäminen	Yrityksen ydin- ja ammattiosaamisen kehittäminen		

Kuva 2. Haastatteluista syntynyt kehityskartta (Yrityskehittäjä 2014).

Kuvassa oranssilla reunustetut kohdat kartan vasemmassa reunassa ovat yrityksen valitsemissa tärkeimpiä tekijöitä, jotka kuvaavat liiketoiminnan tavoitteita ja keinovalikoimaa. Muut kehityskartassa olevat tekijät ovat organisaatiolle melko tai vain vähän tärkeitä. Kohdat, jotka asiakas on haastattelussa valinnut ei lainkaan –tärkeiksi, eivät ole tulostuneet kehityskarttaan. Kehityskartta on asiakkaan vastausten pohjalta rakentunut kuvaus organisaation strategiasta. Se sisältää keinot, jonka avulla organisaatio ajattelee liiketoiminnan tavoitteiden toteutuvan. Tavoitteena on, että valmiista kartasta muodostuisi tasapainoinen kokonaisuus, jossa kaikkien neljän osa-alueen tekijät vaikuttavat toinen toisiinsa. Tulosten pohdinnassa on mietittävä, syntykö kehityskartan vasemmasta laidasta looginen ajatusketju, joka toimii karttana strategian toteuttamisessa. (Yrityskehittäjä 2014.)

Kehityskartan perusteella asiakkaalle laadittiin kehityssuunnitelma (kuva 2). Toisessa asiakastapaamisessa luovutimme asiakkaan käyttöön sekä kehityskartan että kehityssuunnitelman. Tässä tapaamisessa selvennettiin vielä Balanced Scorecardin ideologiaa ja kehityskartan tulkintaa.



Kuva 3. Esimerkki asiakkaalle tehdystä kehityssuunnitelmasta.

Kehityskartasta poimimme kehityssuunnitelmaan asioita, joita koulutusorganisaatiomme voisi tarjota asiakkaalle strategian toteuttamisen tueksi. Paneuduimme kehityssuunnitelmassamme pitkälti Balanced Scorecardin neljänteen osaan, eli oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Mietimme, mitä palveluita oma oppilaitoksemme voisi tarjota kohdeorganisaation henkilöstön osaamisen kasvattamiseksi. Esittelimme erilaisia ammatillisia koulutusvaihtoehtoja sekä tekniikan ja johtamisen erikoisammattitutkintoa. Myös yhteishankintakoulutukset olivat ehdotuksena jokaisessa tapaamisessa.

Koulutustarjonnan lisäksi esittelimme yleisesti työssä oppimisen mahdollisuuksia sekä palkkatuen hyödyntämistä rekrytointitilanteessa. Tulosten käsittelyssä

kannustimme asiakasta voimakkaimmin hyödyntämään omaa kehityskarttaansa strategian tukena.

4.5.2 Organisaatioiden jatkotyöskentelyn haasteet

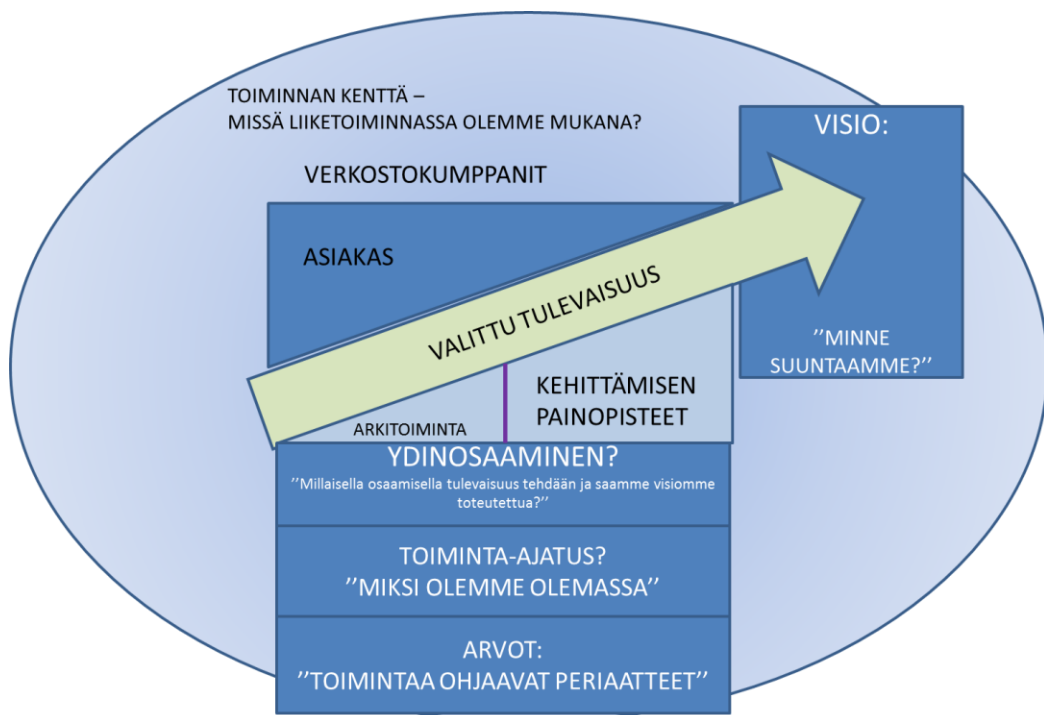
Balanced Scorecardin neljän näkökulman mukaan haastatteluyrityksissä oli eniten samansuuntaisia näkemyksiä talouden osalta. Uusien asiakkaiden saaminen, markkinaosuuden kasvattaminen sekä uuden tuotteen tai palvelun saattaminen markkinoille tai markkinaosuuden kasvattaminen olivat kaikille organisaatioille tärkeää. Huono tämänhetkinen taloustilanne vaikuttaa heikentävästi myös tarkastelussa olevien organisaatioiden toimintaan. Kuitenkin organisaatiot ovat lähteneet miettimään uusia keinoja kannattavuuden parantamiseksi. Etenkin Salon talousalueella on käynnissä merkittävä rakennemuutos, joten suhdanteiden parannuttua yleisesti, eivät vanhat asiakkaat välttämättä palaa takaisin. On uskallettava muuttaa toimintaa ja keksiä uusia palvelumuotoja. Lisäksi asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja niitä on seurattava jatkuvasti. Esimerkiksi eläkeläisten tarpeet ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkuvasti. Tämän päivän ohjelmopalvelut eläkeläisille ovat todennäköisesti vanhanaikaisia kymmenen vuoden kuluttua.

Organisaatiot ovat ymmärtäneet muutostarpeet palvelussaan, mutta siitä huolimatta laatuvaatimuksista on pidettävä kiinni. Tasainen laatu oli asiakasnäkökulman tärkein tekijä, jonka vastaajat olivat yksimielisesti valinneet. Samalla tämä asia oli ainut koko kyselyssä, joka oli yhteinen kaikilla vastaajilla. Asiakkaan saama tasainen laatu palvelussa on tae pitkäaikaiselle asiakassuhteelle. Innovatiiviset ratkaisut ja muutokset voivat parantaa palvelua, mutta palveluun ei saa näiden johdosta tulla laatupoikkeamia.

Sisäiset prosessit olivat selvästi haastatteluyritysten haasteellisin näkökulma. Organisaatiot olivat jo tiedostaneet kehitystarpeita, mutta niiden käytäntöön vieminen tuntui hankalalta. Esimerkiksi myynti ja markkinointi oli selvä asia johon pitäisi saada vauhtia. Kuitenkaan yrityksissä ei ole systemaattisesti mietitty, miten tämä hoidetaan. Myöskään kaikissa yrityksissä ei ollut sopivia henkilöitä tähän työhön.

Oppimisen ja kasvun näkökulmasta vastaukset painoutuivat selkeästi ydin- ja ammattiosaamisen kehittämiseen. Monet haastateltavat osasivat jo heti listata henkilöstön kehitystarpeita. Monissa organisaatioissa henkilökunta kyllä koulutuu, mutta substanssiosaamisen päivitys voi jäädä taka-alalle esimerkiksi työyhteisökoulutusten tai informaatioteknologiakoulutusten viedessä käytettävät koulutuspäivät.

Balanced Scorecard työvälineenä koettiin haastatteluyrityksissä mielenkiintoisena, mutta nähtäväksi jää, miten organisaatiot hyödyntävät kehityskarttaansa. Koska asia oli kaikille haastateltaville vieras, saattavat he tarvita vielä lisäohjausta kartan tulkintaan ja käyttöön. Organisaatioita pitäisi edelleen kannustaa pitkän aikavälin suunnitteluun panostamisessa. Tulosten esittämisessä olemme käyttäneet apunamme Tuomen ja Sumkinin (2010, 29) laatimaa kokonaiskuvaa strategiasta (kuva 4).



Kuva 4. Kokonaiskuva strategiasta (mukaellen Tuomi & Sumkin 2010, 29).

Kuvassa 4 painotetaan kehittämisen painopistettä, jotta päätäisiin strategian tavoitteisiin asiakasta unohtamatta. Arkitoiminta täytyy olla niin hyvin hoidettu, että se hoituu ikään kuin itsestään ja tällöin kehittämiselle jää aikaa.

Asiakkaan kanssa käytävien keskustelujen kautta kiinnitimme paljon huomiota organisaatioiden kehitystarpeisiin. Haastatteluissa tuli esille myös runsaasti asioita, jotka olivat asiakkaalla hyvässä hoidossa. Tästä johtuen halusimme palautekeskusteluissa tuoda esiin organisaation hyvät käytänteet, jotka myös kirjassimme ja esitimme asiakkaalle tuloksien yhteydessä.

4.6 Työn reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja olosuhteista. Reliabiliteetin lisäksi tutkimuksessa mitataan sen validiteettia. Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2013, 232). (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232.)

Reliabiliteetti ja validiteetti toteutuvat tässä tutkimuksessa, koska tutkimuksen kulku ja olosuhteet on kuvattu tarkasti. Haastatteluja teki kaksi henkilöä yhdessä, jolloin vastaajien mielipiteitä pystyttiin kirjaamaan tarkasti. Näin tutkimusaineistoa on kertynyt haastattelulomakkeiden lisäksi haastattelijoiden käsiteltäväksi ja arkistoitavaksi. Luotettavuutta parantaa myös se, että haastatteluajat valittiin asiakkaalle mahdollisimman rauhalliseen aikaan, jolloin työrauha oli hyvä. Molemmat haastattelijat tekivät ennen tätä tutkimusta muissa organisaatioissa samanlaisia Balanced Scorecard –haastatteluja, joten haastattelulomake ja haastattelun kulku oli etukäteen testattu.

Vielä ei tiedetä, lähtevätkö haastatteluissa olleet organisaatiot noudattamaan Balanced Scorecardia omassa toiminnassaan. Haastatteluja arvioitaessa, puolella haastatteluissa oli tutkittavasta organisaatiosta mukana vain yksi henkilö. Tällöin saatiin tuloksiin ainoastaan yhden yksittäisen henkilön näkemys organisaation liiketoiminnasta. Kahdessa tutkimuksessa haastateltavia oli kaksi, jolloin näkemykset laajenivat ja kertoivat laajemmin organisaation nykytilasta. Näiltä osin tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti jäävät vaillinaisiksi.

5 YHTEENVETO

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli laatia Salon talousalueen matkailualan yrityksille kehityskartta yrityksen strategian tueksi. Tavoitteena oli tuoda lyhyen perspektiivin taloudellisten näkökulmien lisäksi pidempiaikaisia laadullisia ja kehittämistä korostavia tekijöitä, jossa huomioidaan hyvin myös henkilöstön kehittymisen näkökulma. Kehityskartat laadittiin asiakashaastattelujen avulla, jossa työmenetelmänä käytettiin konsultatiivista työotetta. Kehitystyön lisäksi tässä työssä tavoitteena oli lisätä myös koulutuspalvelujen tunnettuutta työelämässä.

Haastattelujen tekeminen oli erittäin antoisaa, koska haastateltavat olivat aidosti kiinnostuneita Balanced Scorecardista kehittämisen työkaluna. Toimintatutkimuksen tavoitteena on kirkastaa kohdeyritykselle strategian merkitystä jokapäiväisessä arjessa. Vielä tässä vaiheessa on mahdotonta arvioida, ottavatko organisaatiot kehityskartan käyttöön strategian toteuttamisen tueksi. Erityisesti pitkän tähtäimen suunnitelmat sekä muiden kuin taloudellisten näkökulmien painopiste on kehityshaasteena kaikilla haastatelluilla organisaatioilla.

Tämä kehittämistyö tarjosi monipuolisesti näkökulmia matkailualan organisaatioiden johtamiseen. Haastattelukysymysten lisäksi myös muut keskustelujen kautta tulevat asiat avarsivat omaa näkemystäni, jota voin hyödyntää omassa koulutustyössäni. Mielenkiintoista oli verrata ketjuohjatun organisaation toimintaa muihin haastateltaviin organisaatioihin. Ketjuohjatussa organisaatiossa henkilöstön omat vaikutusmahdollisuudet olivat muita organisaatioita pienemmät, mutta toisaalta ketju mahdollisti muita paremmat taustatuet esimerkiksi markkinoinnin, sisäisen koulutuksen tai hallinnon osalta.

Asiakaskäyntien jälkeen yhden tässä tutkimuksessa olevan organisaation edustaja otti yhteyttä oppilaitokseemme pyytäen esittelemään yhteishankintakoulutusta VisitSalon kokoukseen. Esittelin tässä kokouksessa yhteiskoulutuksena toteutettavan koulutuksen rahoitusta ja laadin esimerkin koulutuksen sisällöstä. Vastaanotto oli positiivinen ja koulutus aloitetaan syksyllä 2014.

Yhden haastatteluorganisaation kehityssuunnitelman läpikäynnissä työpaikalta ilmaistiin kiinnostusta tekniikan erikoisammattitutkintoa ja johtamisen erikoisammattitutkintoa kohtaan. Järjestimme saman tien info-tilaisuuden, jossa esitimme tarkemmin koulutuksia ja erilaisia opiskelun rahoitusmuotoja. Tämän tilaisuuden perusteella työpaikasta on lähdössä oppisopimuskoulutuksella koulutautumaan kuusi henkilöä, yksi suorittamaan johtamisen erikoisammattitutkintoa ja viisi tekniikan erikoisammattitutkintoa.

Mielestäni tässä työssä onnistuttiin koulutuspalvelujen tunnettuuden lisäämisessä. Työssä oppimisen yhteistyö on lisääntynyt kohdeorganisaatioissa. Työpaikoilla heräsi myös kiinnostus työn ohella tapahtuvaan tutkintoihin valmistaviin koulutuksiin, kuten esimerkiksi matkailualan perustutkintoon, matkailun ohjelmapalvelujen ammattitutkintoon tai johtamisen ja tekniikan erikoisammattitutkintoihin. Koulutuspalvelujen myynti onnistui hyvin asiakasorganisaatioissa oppisopimuskoulutuksen ja henkilöstökoulutuksen osalta.

LÄHTEET

- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2014. Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä. [viitattu 29.4.2014]. Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/tyoelaman-kehittamis-ja-palvelutehtava>.
- Heikkinen, Hannu. 2010. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Syrjälä, Leena. 2007. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2008. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Juhantila, Olli-Pekka. Viranhaltijapäätös 20140013 / 10.2.2014. Verkostossa voimaa –projektin käynnistäminen. Salon seudun koulutuskuntayhtymä.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kalavainen, Jari. 2014. Konsultatiivinen työote. Opetusvideo, Jyväskylä ammattikorkeakoulu. [Viitattu 27.5.2014]. Saatavissa: <http://moniviestin.jamk.fi/ohjelmat/opetusvideot/konsultatiivinen-tyoote>.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1992. The Balanced scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, Jan./Feb.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. The Balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2001. The Strategy-Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. 2001. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2007. Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen Balanced scorecardin avulla. Helsinki: Karisto Oy.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karjalainen, Kaija. 2008. Konsultti antropologina? Teoksessa Karjalainen, Kaija & Totro, Timo (toim.) Näkyvään kätkeytynyt. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Katila, Saija & Meriläinen, Susan. (2006). Henkilökohtainen kokemus tiedon lähteenä: toimintatutkimus akateemisessa yhteisössä. Teoksessa: Rolin, Kristiina, Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa, Henttonen, Elina & Eräranta, Kirsi (toim.) Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen - tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Malmi, Teemu, Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelle tehokkaasti. 5: uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Malo, Terttu. 2014. Luento Konsultoiva työote. Salon seudun aikuisopisto. 6.5.2014.
- Määttä, Seppo. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Määttä, Seppo & Ojala, Timo. 2000. Tasapainoisen onnistumisen haaste: Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. 3. painos. Helsinki: Edita.
- Onnismaa, Jussi. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudemus.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011-2016. Kehittämissuunnitelma. [Viitattu 2.6.2014]. Saatavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/Kesu_2011_2016_fi.pdf.
- Puutio, Risto. 2009. Konsultointi yhteisön dialogien elvyttäjänä. Teoksessa Heikkilä, Jukka-Pekka, Hyyppä, Harri ja Puutio, Risto (toim.) Yhteisön lumo: Systemisiä kytkeytymisiä. Oulu: Metanoia instituutti.
- Saarinen, Seija. 2008. Ammatillisen kasvun matkalla kouluttajasta konsultiksi. Teoksessa Karjalainen, Kaija & Totro, Timo (toim.) Näkyvään kätkeytynyt. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Schein, Edgar. 1997. The Concept of Client from a Process Consultation.Perspective: A Guide for Change Agents. Working Paper #3946 March 1997. [Viitattu 2.6.2014]. Luettavissa: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2647/SWP-3946-36987393.pdf?sequence=1>.
- Schein, Edgar H. 1998. Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Addison-Wesley Publishing Company. Cambridge.
- Talvitie, Vesa. 2008. Organisaatiokonsultaatio ja käytetyn auton ostamisen taito. Teoksessa Karjalainen, Kaija & Totro, Timo (toim.) Näkyvään kätkeytynyt. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Tamminen, Rauno. 2003. Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Atena.
- Tokola, Pekka & Hyyppä, Harri. 2004. Konsultaatiotyön perusteita. Oulu: Metanoia instituutti.
- Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2009. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.
- Tuominen, Kari. 2002. Balanced Scorecard –mittaristo. Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Valtionavustuksen hakemus Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselle Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän hoitamiseen. 19.4.2013.
- Visit Salo. [Viitattu 15.6.2014]. Saatavissa: <http://www.visitsalo.fi/>.
- Yrityskehittäjä. [Viitattu 1.6.2014]. Saatavissa: <http://www.yrityskehittamo.fi>.

Yrityskehittämön kehityskarttakysely

1 Liiketoiminnan keskeiset tavoitteet

Mitkä ovat yrityksenne keskeiset liiketoiminnan tavoitteet?

	Ei lainkaan tärkeää	Vain vähän tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
Liikevaihdon kasvattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikevoiton kasvattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen kannattavuuden parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinaosuuden kasvattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkina-alueen laajentaminen kotimaassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkina-alueen laajentaminen ulkomailla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien asiakkaiden saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan fokuksen terävöittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden tuotteen tai palvelun saattaminen markkinoille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen omistukseen liittyvät järjestelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan supistaminen tai ulkoistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman ja perheenjäsenten työllisyyden turvaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei lainkaan tärkeää	Vain vähän tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
Muu, mikä (?) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 Asiakkaiden odotukset

Minkä asiakasodotusten toteuttaminen on teille kaikkein tärkeintä liiketoiminnan tavoitteiden toteutumisen kannalta?

	Ei tärkeä alallamme	Alalle yleensä tärkeitä odotuksia	Meidän yrityksemme tärkeimmät ylivoimatekijät
Kilpailukykyinen hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> ✓
Toimitusajan nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusvarmuus, kapasiteettitakuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusajan pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasainen laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattimainen myyntitoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiiviset ratkaisut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaslähtöinen toimitus sisältö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustava palvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeä alallamme	Alalle yleensä tärkeitä odotuksia	Meidän yrityksemme tärkeimmät ylivoimatekijät
Kokonaispalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristövastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä (1) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä (2) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Toiminnan kehitystarpeet

Minkä asioiden kehittäminen toiminnassanne on tärkeitä asiakasodotusten toteuttamiseksi?

	Ei merkittävää kehitystarvetta	Merkittävää kehitystarvetta	Tärkein kehitystarpeemme	Kerro muutamalla sanalla mitä
Asiakkuuden hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Markkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Myynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Palvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Tuotanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Alihankinnat ja ostot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Yhteistyöverkostot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Logistiikka (varasto,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

	Ei merkittävää kehitystarvetta	Merkittävää kehitystarvetta	Tärkein kehitystarpeemme	Kerro muutamalla sanalla mitä
jakelu ym.)				
Huoltotoiminnot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Palvelu- ja/tai tuotekehitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Henkilöstöhallinto (työsuhteasiat, palkitsemien, ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Toiminnan ohjattavuus henkilöstöjohtamisen avulla (tavoiteasetanta, johtaminen, seuranta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Taloushallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Tieto- ja viestintätekniikan tuki liiketoiminnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Toimintaympäristöön liittyvän tiedon hankinta ja hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Yritysturvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Ympäristövastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Muu, mikä (1) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Muu, mikä (2) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

	Ei merkittävää kehitystarvetta	Merkittävää kehitystarvetta	Tärkein kehitystarpeemme	Kerro muutamalla sanalla mitä
Muu, mikä (3) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

4 Henkilöstövoimavarat

Minkä osaamisen kehittäminen on tärkeintä asiakasodotusten ja liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamiseksi?

	Ei merkittävää kehitystarvetta	Merkittävää kehitystarvetta	Tärkein kehitystarpeemme	Kerro muutamalla sanalla mitä
Strategiajohtamisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Yrityskulttuurin ja arvojen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Yrityksen ydin- ja ammattiosaamisten kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Suorituksen johtaminen (tavoitejohtaminen- ja kehityssuunnitelmat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Tehtäväkuvausten kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Rekrytoinnin ja työnantajakuvan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Palkitsemisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Ura- ja seuraajasuunnittelun kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

	Ei merkittävää kehitystarvetta	Merkittävää kehitystarvetta	Tärkein kehitystarpeemme	Kerro muutamalla sanalla mitä
Resurssisuunnittelun kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Palkka- ja henkilöstöhallinnon kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Henkilöstöön liittyvän tiedon hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Kielitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Kansainväliseen toimintaan liittyvä osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Tieto- ja viestintäteknikan hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Muu, mikä (1) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Muu, mikä (2) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Muu, mikä (3) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Lähde: Yrityskehittäjä, luettavissa; <http://www.yrityskehittamo.fi/kehityskartta.html>