



**TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**Sisäisen kilpailuedun parantaminen
Case: Palvelualan Yritys XX Oy**

Niila Ivari

Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2007
Työn ohjaaja: Markku Lampi

TAMPERE 2007



Tekijä(t):	Niila Ivari	
Koulutusohjelma(t):	Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi:	Sisäisen kilpailuedun parantaminen, Case: Palvelualan Yritys XX Oy	
Title in English:	Improvement in internal competitive advantage, Case: service sector Company XX Ltd.	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Huhtikuu 2007	
Työn ohjaaja:	Markku Lampi	Sivumäärä: 21

TIIVISTELMÄ

Tämä Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus yrityksen sisäisen kilpailuedun parantamisesta. Tutkimus on toimeksiannettu palvelualan Yritys XX Oy:n toimesta tutkimaan kohdeyrityksen sisäisiä toimintoja sekä miten niitä voitaisiin kehittää ja parantaa kilpailuedullisempaan suuntaan.

Kiinnostuksen kohteina tässä tutkimuksessa ovat toimintojen tehostaminen, liiketoimintayksiköiden välisen yhteistyön lisääminen ja resurssien ohjaaminen tärkeämpiin toimintoihin. Opinnäytetyössä tutkitaan myös yrityksen henkilöstöä, mikä on henkilöstön nykytila ja tulevaisuuden näkemykset tutkittavista osaluista.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu sisäisen kilpailuedun tarkastelusta, jonka jälkeen käsitellään johtamista, strategioita, ja organisaation kehitystä.

Opinnäytetyö on toteutettu henkilöhaastatteluiden avulla ja tutkimalla asiasta kirjoitettuja kirjoja.

Opinnäytetyö on määritelty osittain salaiseksi. Työn luvut 4 ja 5 eivät ole tästä syystä julkisesti esillä.

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	5
1.1. TUTKIMUKSEN TAUSTAA	5
1.2. TUTKIMUSONGELMA	6
1.3. LÄHESTYMISTAPA JA RAJAUKSET	7
1.4. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
1.5. KESKEISET KÄSITTEET	10
1.6. TUTKINTOTYÖN RAKENNE	11
1.7. TOIMEKSIANTO	11
1.8. TYÖN TAVOITTEET	11
2. SISÄISEN KILPAILUEDUN PARANTAMINEN	12
2.1. SISÄISET TOIMINNOT SISÄISEN KILPAILUEDUN TOTEUTTAJINA	12
2.2. STRATEGIAN KILPAILUEDUT	14
2.3. SISÄINEN KILPAILUETU OSANA STRATEGIAA	15
2.4. LIIKETOIMINNAN SISÄINEN KEHITTÄMINEN	16
2.5. KOHTI OPPIVAMPAA ORGANISAATIOTA	17
3. TUTKIMUSMENETELMÄT	19
3.1. AINEISTONKERUUMENETELMÄ	19
3.2. HAASTATTELUT	19
3.4. HAASTELTAVIEN VALINTA	20
3.5. AINEISTON ANALYSOINTI	20
KIRJALLISET LÄHTEET	21

1. Johdanto

1.1. Tutkimuksen taustaa

Palveluala on kehittynyt viime vuosina hyvin nopeasti. Alan kiristynvä kilpailu on asettanut paineen entistä asiakaskeskeisemmälle palvelutarjonnalle. Asiakkaat ovat myös heränneet kilpailutetuille markkinoille ja oppineet vaatimaan rahoilleen vastinetta. Alan kasvaessa ja kilpailun kiristyessä organisaatioita on paranneltu vastaamaan nykypäivän tarpeisiin, asiakaskeskeisempään suuntaan. Organisaatiot on pyritty muovaamaan huipputehokkaiksi. Organisaatiotasojä on madallettu organisaatioportaita poistamalla. (Joutsenkunnas, 1999: 9-12.)

Asiakaskohtaisten tietojen keruu on kehittynyt yksityiskohtaisemmaksi, nopeammaksi ja entistä käyttökelpoisemmaksi. Tässä pyrkimyksenä on ollut korkeampaan asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Tyytyväinen asiakas tuottaa palveluyritykselle ostamistaan palveluista tuloja ja luo mahdollisuuden menestymiseen liiketoiminnassa. Asiakastyytyväisyyden ylläpito vaatii organisaatiolta ponnisteluja ja kustannustehokasta toimintatapaa. Vastineena ne johtavat korkeampaan asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen kannattavuuteen. (Joutsenkunnas, 1999: 9-12.)

Hyvän asiakastyytyväisyyden ja palvelun avulla palvelualan yritys erottuu kilpailijoistaan ja saavuttaa uskottavuutta asiakkaidensa silmissä. Näiden saavuttaminen vaatii yritykseltä tehokkuuden lisäksi toiminnallista osaamista läpi organisaation. Lämsä & Uusitalo (2002: 3.) vertaavat organisaatiota orkesteriin, jossa kokonaisuuden toimiminen ratkaisee, ja jossa kaikkien osaamista tarvitaan. Orkesterissa kukin huolehtii ja on vastuussa osaltaan onnistumisesta, eikä kenelläkään ole mahdollisuutta laiminlyödä tehtäviään onnistumisen siitä kärsimättä. Orkesterin tahtipuikossa on esimiesporras.

Orkesterin onnistumiseen on sillä oltava nuotit, jota seurata ja noudattaa. Tässä avainasemassa on esimiesporras, jonka tekemät johtoprosessit ohjaavat yrityksen strategisissa valinnoissa ja niiden toteutuksessa. Johtoprosessit toimivat yrityksen nuotteina, ovat osaltaan valitsemissä sen kilpailukyvyä tekijöitä. Johtoprosessit vaikuttavat yrityksen sisäisiin tekijöihin, kehitykseen ja kasvuun. (Harju, 2003: 5-6.)

Hyvän johtoprosessin avaimet ovat oikeudenmukaisuudessa. Tämä tehostaa strategia-työtä ja sen onnistumisen todennäköisyyttä. Prosessien tulisi olla osallistujiaan sitouttava ja motivoiva. Niiden tulisi selvittää lopputuloksen taustat, sekä sisältää selkeät odotukset. Prosessien tulisi olla myös kollektiivisia ja selkeitä. Hyvään johtoprosessiin kuuluvat myös organisaation tavoitetason nousu ilman pakottamista, sekä tehtyjä päätöksiä kohtaan osoitettu lojaalius. Oikeudenmukaisuuden saavuttamisessa on tärkeää, että ihmiset saadaan osallistumaan prosessin eri vaiheisiin, ja että prosessin tuloksista tiedotetaan tarkoituksen vaatimalla tavalla vaiheesta riippumatta. (Karlöf, 2004: 124-126.)

Palvelualalla henkilöstö on avainasemassa, jolloin yrityksen näkökulmasta henkilöstön työpanoksella on tärkeä osa tuloksellisessa palvelun tuottamisessa. Henkilöstön työ-

panokseen liittyvät monet tekijät, kuten henkilöstön määrä suhteutettuna työmäärään, henkilöstörakenne, työtyytyväisyys, työhön sitouttaminen ja sitoutuneisuus, henkilöstön kehitystoimenpiteet, koulutus, organisaation kehittäminen, henkilöstön johtaminen ja sosiaaliset tekijät. Ilman näiden osa-alueiden riittäviä tuki- ja kehittämistoimenpiteitä mahdollisuudet tuloksellisuuteen pienenevät. Tuloksellisuus vaatii panostusta suuntaan, jossa työntekijän toiminta mielletään osana tehokkuutta ja siihen panostettavat tuotannontekijät vastaavat tarvetta. (Suurnäkki 2002: 3).

Kiristyvässä kilpailussa on erotuttava edukseen kilpailijasta. Erottumiseen voidaan käyttää parempia tuote- ja palvelukokonaisuuksia, lisäarvopalveluita, huolto- ja koulutustarjontaa, markkinointia ja tiedottamista. Osaltaan nämä auttavat ja tukevat menestymisen päämäärää, mutta perustan hyvälle palvelulle, asiakastytytyväisyydelle ja tuloksen tekemiselle luo palvelua tuottavan yrityksen henkilöstö.

1.2. Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on se, miten parantaa ja kehittää palvelualan Yritys XX Oy:n sisäisiä toimintoja. Kohteena on se, miten toimintoja tehostetaan, liiketoimintayksiköiden välistä yhteistyötä lisätään, resursseja saadaan ohjattua tärkeämpiin toimintoihin; tässä tapauksessa asiakaspalveluun ja myyntiin. Lisäksi säästettyä kustannuksia päivittäisistä toiminnoista. Osana tutkimusta on tarkoitus myös tutkia yrityksen henkilöstöä, mikä on henkilöstön nykytila ja tulevaisuuden näkemykset tutkittavista osa-alueista. Kaikki nämä liittyvät sisäisen kilpailuedun parantamiseen.

Joten, tutkimusongelmana on:

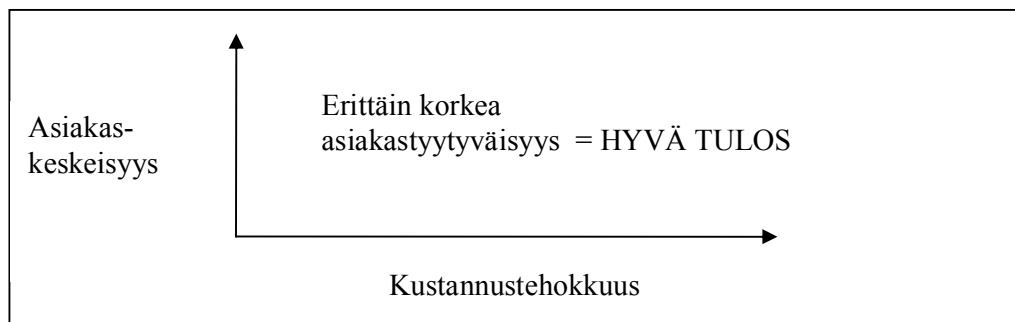
- Miten luoda yrityksen sisällä paremmat edellytykset sisäiselle kilpailuedulle?

Tutkimus pyrkii myös vastaamaan myös seuraaviin osa-alueisiin:

- Mikä merkitystä yritykselle on sisäisten toimintojen kehittämisestä?
- Miten sisäiset toiminnot vaikuttavat yrityksen sisäiseen kilpailuetuun?
- Mikä on johtamisen merkitys yrityksen sisäisten toimintojen kehittämisessä?
- Mikä on strategioiden vaikutus sisäisiin toimintoihin?
- Mikä on organisaation kehityksen tärkeys yrityksen kasvu- ja muutosprosessissa?

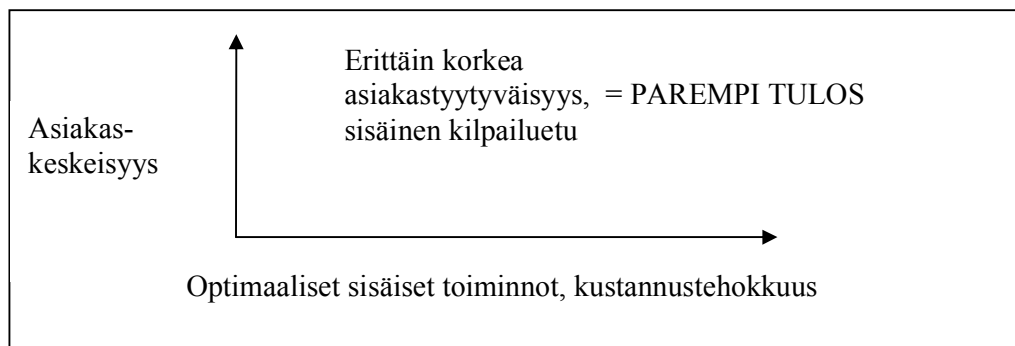
1.3. Lähestymistapa ja rajaukset

Suuri osa yrityksen sisäisiin toimintoihin tehdystä tutkimuksesta on keskitetty vastaamaan kysymyksiin tuotantokeskeisestä näkökulmasta. Näissä tutkimuksissa vertauskohtina ovat tuotettu palvelu verrattuna tulokseen, jolloin mitataan kustannustehokkuutta ja tuloksellisuutta pääosin tunnuslukujen pohjalta. Kuviosta 1. voidaan nähdä sisäisen tutkimuksen formaatti, jossa asiakaskeskeisyys ja kustannustehokkuus ovat avainasemassa, optimaalinen tilanne johtaa asiakastytyväisyyteen ja hyvään tulokseen. (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1999: 22.)



Kuvio 1. Palvelun laatu ja kustannustehokkuus (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1999: 22.)

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena tarkastella yrityksen sisällä sen toimintoja laadullisesta näkökulmasta. Miten toimintoja voitaisiin parantaa suuntaan jossa ne mahdollistaisivat parempaa tuloksellisuutta ja kustannustehokkuutta.



Kuvio 2. Palvelun laatu ja kustannustehokkuus yhdistettynä sisäiseen kilpailuetuun

Tutkimus rajautuu yrityksen sisälle, sen sisäisiin toimintoihin ja organisaation päättäviin elimiin. Pääaihealueina ovat organisaation nykytilanteen tarkastelu, sen toiminta ja toimintostrategiat sekä työskentely.

Henkilöstöosuutta on rajattu aihe-alueesta, sillä yrityksessä on hiljattain tehty koko henkilöstön kattava työtyytyväisyys-tutkimus, jonka tulokset ovat jo käytettävissä.

Tutkimusnäkökulma on yrityksen työntekijän näkökulma. Samalla aiheessa keskitytään objektiivisesti yrityksen näkökulmaan. Tutkimuksessa lähestytään aihetta avoimella tavalla, hakien kilpailuetua sisäisistä toiminnoista kokoamalla haastateltavien mielipiteitä yhteen, samalla avaten mahdollisia yksiköiden välisiä eroavaisuuksia, ja luoden parempia edellytyksiä yhä tiiviimmälle yhteistyölle.

1.4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Johtamisen perustoimintaa on liiketoiminnan johtaminen, jossa on kyse tietoisesta ja tavoitteellisesta asioihin vaikuttamisesta. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa palvelualan yrityksen johtamista. Sen tarkoituksena on aikaansaada yrityksen asiakkaille heidän ongelmiaan ratkaisevia palvelukokonaisuuksia ansaintatarkoituksessa. Yritys on organisaatio, joka koostuu organisaation eri osa-alueista. Osa-alueet eivät voi toimia itseksensä vaan tarvitsevat johtamispansoksia toimiakseen. Johtamisen tulisi kattaa yrityksen liiketoiminnan sisällön, päämäärien ja toimintalinjojen – strategian – selvittämisestä, resurssien ja organisaation rakentamisesta ja ohjaamisesta, sekä ihmisiin vaikuttamisesta, jotka toimivat organisaation jäsenenä. (Vanhala 2002: 39-41.)

Johtamismalleissa on nykypäivänä siirrytty malliin, jossa ulottuvuuksina ovat tehtävien hoito, motivointi, ihmissuhteiden hoito, johtamisen etiikka ja henkinen jousto. Johtamismallina sen tahtotilana on tahto toteuttaa ja samalla ymmärtää ja huolehtia organisaation eri portaista. Mallissa painotetaan luottamusta, päättäväisyyttä ja rakentavuutta. Henkisellä joustolla tarkoitetaan muuntautumiskykyä organisaation ja strategioiden muuttuessa palvelualan kiristyvässä kilpailussa. (Vanhala 2002: 270.)

Strategialla yritys määrittelee mihin liiketoimintaan se ryhtyy, sekä keinot tavoitteidensa saavuttamiseksi. Strategiassa pyritään määrittelemään yrityksen resurssit ja voimavarat, sisäiset toiminnot ja tavoitteet, päämääränä luoda ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuetu. (Vanhala ym. 2002: 90-93.)

Porterin mukaan kilpailuetu on vapailta markkinoilla toimivan yrityksen ydin, jonka saavuttamiseksi hän määrittelee kolme perusstrategiaa: *kustannusjohtajuus*, *differointi* ja *keskittyminen*. Perusstrategian valinnassa vallitsee kuitenkin alan rakenteeseen liittyviä eroavaisuuksia. Perusstrategioiden käsite perustuu ajatukseen lukuisista keinoista saavuttaa kilpailuetu toimialallaan, kysymys onkin miten suunnitella ja toteuttaa kilpailuetuun johtava strategia? (Porter 1991: 9 ja 37-38.)

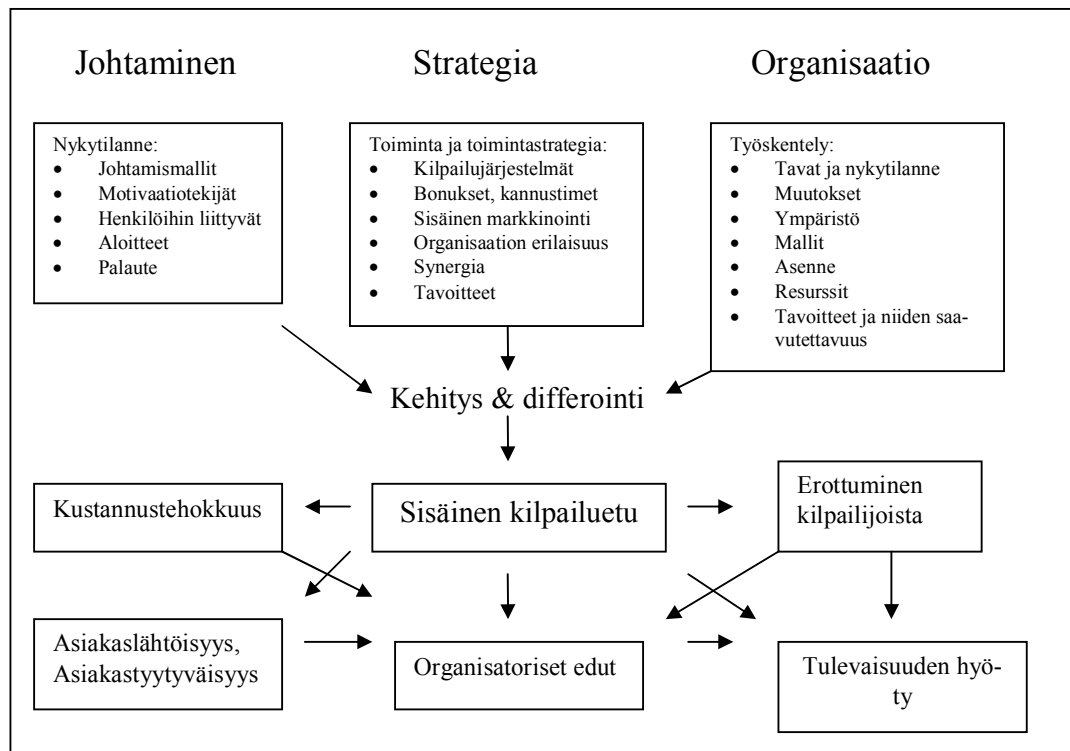
Sisäisten toimintojen kehittäminen loisi strategiaa kustannusjohtajuuden suuntaan ja vapauttaisi resursseja osaksi differoinnille, mikä voisi olla kilpailuedullinen näkökulma tutkimuksen kohdeyritykselle.

Kustannusjohtajuuden strategiakseen valitseva palvelualan yritys on laajalla segmentillä toimiva, ja pyrkii olemaan alansa alhaisin kustannuksin palveluita tuottava yritys. XX-alalla kustannusetuun edellytetään organisaation mahdollisimman pieniä kiinteitä kustannuksia, edullista työvoimaa, sekä tehokasta henkilöstön koulutusta suuren vaihtuvuuden takia. Kilpailuedun tavoittelussa yrityksen on löydettävä ja hyödynnettävä

kaikki kustannuksenedun lähteet. Tämä tarkoittaa palvelun tuotteistamisen tehostusta ja monistusta suurtuotannoksi. (Porter 1991: 26.)

Organisaatio on väline, jolla on tarkoitus saada yrityksen resurssit työskentelemään mahdollisimman tuloksellisesti. Palveluyrityksessä on kiinnitettävä huomiota siihen, kuinka hyvin organisaatio pystyy tulkitsemaan asiakkaiden tarpeet sekä kehittämään ja tuottamaan kilpailukykyisiä palveluita. Asiakaskeskeisyyden ja tehokkuuden yhdistäminen vaatii taitoa ja kokemusta, jonka saavuttamiseen lähtökohdiksi organisaatoratkaisuissa tulisi ottaa huomioon sisäisten toimintojen sujuvuus ja töiden tehokas organisointi. (Joutsenkunnas ym. 1999, 82-84.)

Kuviossa 3 on kaikki edellä mainittu nivottu yhteen tutkimuksen teoreettisen viitekehksen selkeyttämiseksi. Tutkimuksen ydin keskittyy mainittuihin osa-alueisiin ja pyrkii vastaamaan kysymykseen: Miten luoda ja saavuttaa yrityksen sisällä paremmat edellytykset sisäiselle kilpailuedulle?



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.5. Keskeiset käsitteet

Allokointi on taloustieteellinen termi, jolla tarkoitetaan kohdentamista (<http://vesa.lib.helsinki.fi/>). Tässä tutkimuksessa allokoinnilla tarkoitetaan muiden muassa henkilöstövoimavarojen kohdentamista.

Differointi on kilpailuetuihin liittyvä perustrategioiden käsite, jolla tarkoitetaan erotumista kilpailijoistaan olemalla alallaan ainutlaatuinen jossakin asiakkaan arvostamassa suhteessa. (Porter 1991: 28.)

Interventio keskeinen termi organisaation kehityksessä, ja tarkoittaa muutokseen ohjaamista, koulutusta. Ihannetapauksessa interventio on osanottajien aktiivista vuorovaikutusta organisaation kehittäjän (konsultin) kanssa. (Juuti ym. 1995: 41.)

Johtamismalli kuvaa teoreettisesti tapaa miten yritystä voidaan johtaa. Se ei vastaa suoraan johtamista koskeviin kysymyksiin, vaan on johtamisen teoreettinen linjasuunta. Johtamismalli voi olla esimerkiksi henkilöstö-, strategia-, tai laatupainotteinen, jolloin mallilla on sitä kuvaava lähtökohta (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Johtamismalli>).

Kilpailuetu on saatu etu verrattuna kilpailijoihin. Kilpailuetu voidaan saavuttaa tarjoamalla asiakkaille parempaa arvoa hintaedun tai muun hyödyn muodossa. (Kotler, 2001: 357.) Tässä tutkimuksessa kilpailuetua haetaan yrityksen sisäisistä toiminnoista, jolloin saavutettava hyöty kilpailijoihin nähden on palvelun tason parantuminen, mahdollinen hintaetu ja tehokkuuden kasvaminen.

Kustannusjohtajuus on kilpailuetuihin liittyvä perustrategioiden käsite, jossa kilpailuetua haetaan kustannustehokkuudesta olemalla alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys (Porter 1991: 26).

Strategia on joukko toiminnallisia periaatteita, joiden avulla pyritään saavuttamaan jokin mieluisa, optimaalinen, tai edulliseksi katsottu päämäärä. Strategian tarkoituksena on suunnitella yrityksen tulevaisuutta ja johdonmukaistaa toimintaa. Strategiset päätökset sijoittuvat tulevaan, ja ovat erittäin tärkeitä liikkeenjohdossa. (Karlöf, 2004: 7-12.)

Synergialla tarkoitetaan yhteistyötä, yhteistoimintaa ja yhteisvoimaa, esimerkiksi yrityksen sisällä kahden eri yksikön yhteistyötä yhteisen edun saavuttamiseksi. Synergiaa voidaan verrata kokonaisuuteen, joka olisi osiensa aritmeettista summaa suurempi ("2+2=5"). (Vanhala ym. 2002: 152.)

1.6. Tutkintotyön rakenne

Tutkintotyö rakentuu neljästä luvusta. Ensimmäinen luku tarkastelee tutkimusta yleisesti esitellen sen taustan, tutkimusongelman, keskeiset käsitteet ja rakenteen. Toinen luku aloittaa tutkintotyön teoreettisen osuuden sisäisen kilpailuedun lähemmällä tarkastelulla, jonka jälkeen käsitellään johtamista, strategioita, ja organisaation kehitystä. Kolmannessa luvussa syvennyttään itse tutkimukseen ja sen aihepiireihin, kuten tutkimusmenetelmiin, haastatteluihin, itse aineiston keruuseen, ja sen analysointiin.

Tutkintotyön loppuosa keskittyy tutkimuksen tuloksiin. Neljäs luku käsittelee tutkintotyön case-osuutta, jossa käydään läpi, sekä analysoidaan tutkimuksen tulokset ja kootaan yhteen haastattelujen tuomat ideat paremmasta sisäisestä kilpailuedusta. Viides luku päättää tutkintotyön yhteenvedolla ja päätelmillä, luvun lopuksi arvioidaan tutkimusta, sen tuloksia sekä vedetään johtopäätökset.

1.7. Toimeksianto

Tutkimus on toimeksiannettu palvelualan Yritys XX Oy:n toimesta, mutta itse otsikointi ja tutkintotyön sisältö on tutkintotyön tekijän käsialaa. Valmis otsikointi ja sisältö on neuvoteltu ja hyväksytetty vastaamaan toimeksiantaja vaatimuksia ja toiveita tutkittavasta aihealueesta, samalla huomioon ottaen tutkintotyölle laaditut ohjeistukset tutkintotyön opetustarkoituksesta.

1.8. Työn tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja parantaa ja kehittää palvelualan Yritys XX Oy:n sisäisiä toimintoja organisaation sisäisiä voimavaroja tehokkaammin hyödyntäen, arvioiden organisaatiota, toimintoja, toimintostrategiaa ja johtamismallia uudesta näkökulmasta.

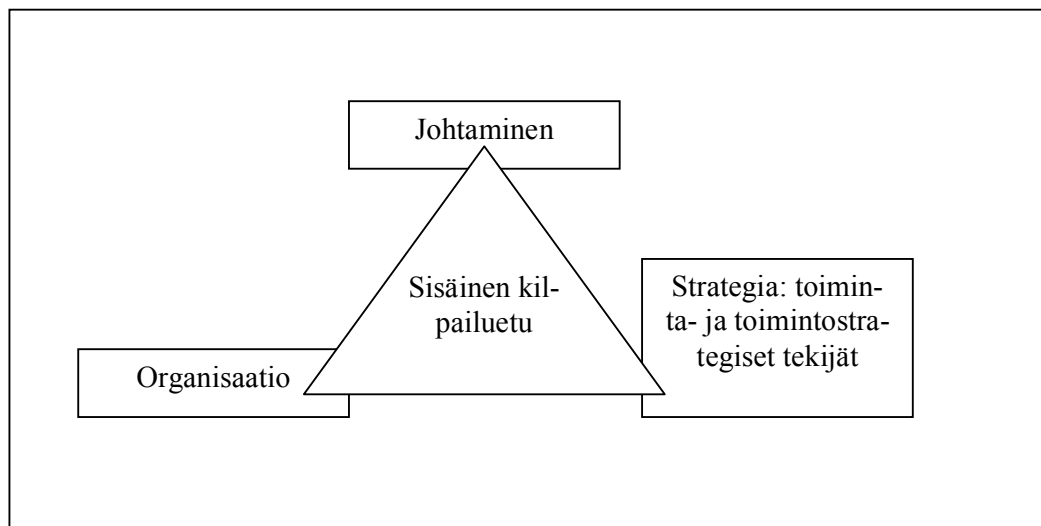
Tutkimukseen haastateltiin kahden kohdemaan, Suomen ja Eestin, organisaation päättäviä elimiä, kooten mielipiteitä yhteen. Tarkoituksena on avata mahdollisia maayksiköiden välisiä eroavaisuuksia ja luoda parempia edellytyksiä yhä tiiviimmälle yhteistyölle. Haastattelujen lisäksi tutkimuksen tavoitteena ja tarkoituksena on avartaa aiheen tiimoilta teoriapohjaa eri kilpailu- ja organisaatiomalleista, hyväksi-käytettäväksi osana parantuvaa kilpailuasetelmaa.

Organisatoristen tavoitteiden ohella tutkimuksella on tavoite selvittää henkilöstön toiveita, tuntemuksia ja mielipiteitä vallitsevista työskentelytavoista ja oloista sekä koota yhteen parannusehdotuksia kaikista yllä mainituista osa-alueista.

2. Sisäisen kilpailuedun parantaminen

2.1. Sisäiset toiminnot sisäisen kilpailuedun toteuttajina

Sisäisen kilpailuedun toteuttajina ja aikaansaajina liiketoiminnan sisäiset osa-alueet voidaan jaotella kolmeen ryhmään, kuvion 4 mukaan: johtamiseen, organisaatioon ja toiminta- ja toimintostrategisiin tekijöihin. Sisäisen kilpailuedun perusta on yrityksen sisäisissä toiminnoissa, joihin seuraavassa osiossa syvennyttään. Näkökulmana osa-alueiden käsittelyssä on tutkimuksen case-yrityksen tapaan palveluyrityksen näkökulma.



Kuvio 4. Sisäisen kilpailuetuun vaikuttavat tekijät

Johtaminen palveluyrityksessä tarkoittaa suunnittelua, organisointia, työntekijöiden valintaa, esimerkkinä olemista, ohjausta ja seuranta (Joutsenkunnas ym. 1999: 40-52). Johtamiseen kuuluu henkilöstöressurssien, työyhteisön ja ihmisten johtamisen lisäksi työelämän suhteiden hoito osana esimiestyötä (Vanhala ym. 2002: 310-312).

Johtamisen roolia tarkasteltaessa näkökohtana on johtamista suorittavan henkilön, esimiehen virallinen asema yrityksessä. Esimiehen rooli käsittää monitahoisen vastuualueen organisaatiosta, vastuun mukana esimiehelle on luovutettu virallista toimivaltaa ja statusta eli asemaa. Esimiehen rooli käsittää kolme perusröoliä, jotka ovat *ihmissuhderooli*, *tiedonkulkurooli* ja *päätöksentekijärooli*. Ihmissuhderooli ja tiedonkulkurooli ovat välineitä toiminnan ohjaamisessa ja kehittämisessä, päätöksentekorooli liittyy itse esimiehen päätöksen tekoon. (Joutsenkunnas ym. 1999: 53.)

Ihmissuhderooli pitää sisällään yrityksen *keulakuvana* toimimista oman vastuualueensa edustajana, sekä esimerkin oman kautta vaikuttamista alaisiinsa. Esimerkiksi toimimalla aidon asiakaskeskeisesti esimies voi istuttaa oikean asenteen koko organisaationsa. Ihmissuhderooleihin kuuluvat myös roolit *esimies* ja *yhdysmies*. Esimies on

rooleista tavallisimmin tunnistettu ja tiedostettu, ja pitää sisällään välittömän työntekijöiden ohjaamisen, palkitsemisen, rankaisemisen ja niin edelleen. (Joutsenkunnas ym. 1999: 54-55.)

Palveluyrityksessä esimies-roolin tärkeimpiä tehtäviä on työilmapiirin ylläpitäminen, sillä esimies monesti osallistuu itse palvelun tuottamiseen, sekä esimiehen alainen palveluhenkilöstö on usein välittömässä kontaktissa palvelun asiakkaan kanssa jolloin hyvä työilmapiiri on ensiarvoisen tärkeää. Yhdysmies-roolilla tarkoitetaan kaikkien niiden suhteiden hoitamista, jotka ovat esimies-työntekijä –suhteen ulkopuolella. Yhdysmiehen roolin tärkeyttä palveluyrityksessä on syytä korostaa, sillä se luo itse kuvaa yrityksestä ja tuottaa aktiivisesti toteutettuna hyödyllistä tietoa palvelusta, sekä aikaansaa organisaatiolle tärkeän tiedonkulun sen portaiden välille (Joutsenkunnas ym. 1999: 55.)

Tiedonkulkurooli käsittää esimiehen toimimisen *tietokeskuksena, tiedonvälittäjänä ja tiedottajana*. Esimies, toimiessaan yhdysmiehenä, kerää ja saa tietoonsa asemansa kautta tietoja, jotka hän välittää eli tiedottaa organisaatiolle parhaan harkintansa mukaan. Välitettävä tieto voidaan luokitella kahteen ryhmään: toiminnallinen, operatiivinen tieto, sekä yleis- ja tukitieto. Palveluyrityksessä toimiva tiedonkulku on erityisen tärkeä osa jokapäiväisiä toimia. Toimiva tiedonkulku esimieheltä työn-tekijälle edesauttaa esimies-työntekijä –välistä vuorovaikutussuhteen luomista, jolloin saadaan tietoa myös työntekijältä esimiehen suuntaan, esimerkiksi palveluun tai asiakkaaseen liittyvissä asioissa. Tämä antaa mahdollisuuden paremman palvelun luomiseen ja suurempaan asiakastyytyväisyyteen, joka tavallisesti tietää myös suurem-paa tulosta. (Joutsenkunnas ym. 1999: 56-57.)

Päätöksentekijärooli keskittyy esimiestyön oleellisimpaan osaan eli päätöksen tekoon, joka on läsnä esimiestyössä, niin päivittäisessä rutiineissa, kuin mittavissa strategisissa päätöksissäkin. Palveluyrityksessä päätöstilanteet ovat usein arvaamattomia ja yllätyksellisiä, jotka edellyttävät nopeita päätöksiä usein asiakkaan läsnäollessa. Täten henkilöstöllä pitää olla selkeät toimintaohjeet, kuinka erilaisissa tilanteissa tulee toimia. Päätöksentekijän ohessa esimies toimii myös *aloitteentekijänä, häiriöiden käsittelijänä, voimavarojen jakajana ja neuvottelijana*. Tarkasteltaessa esimiehen roolia yrityksessä ja sen organisaation jäsenenä, on muistettava etteivät yllä mainitut roolit ole toisistaan irrallisia ja riippumattomia asioita, vaan liittyvät kiinteästi toisiinsa. (Joutsenkunnas ym. 1999: 58-61).

Organisaatio kokonaisuudessaan on keskeisenä tekijänä palveluyrityksessä, jossa ihmiset eli yrityksen henkilöstö muodostavat yrityksen toiminnallisen yhteistoimintajärjestelmän. Henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen työhönsä luo edellytykset laadulliselle palvelun tarjonnalle. (Lämsä & Uusitalo 2002: 138.)

Vanhalan ym. (2002: 187) mukaan yhteistoimintajärjestelmä on erillisten tekijöiden, rakenteen (*structure*) ja prosessien (*process*) yhtälö, joka koostuu osatekijöiltään tehtävärakenteesta, raportointi- ja ohjaussuhteesta ja koordinoitijärjestelmistä. Rakenne viittaa organisaation pysyviin ja kiinteisiin ominaisuuksiin, prosessit taas eri osista ja vaiheista koostuviin organisaation suorituskulkuihin. Osatekijöistä tehtävärakenne toteuttaa organisaation horisontaalista työnjakoa, raportointi- ja ohjaussuhteet luovat or-

ganisaation perinteiset hierarkkiset rakenteet, koordinoitijärjestelmillä tarkoitetaan organisaation ohjaustoimia ja informaatio-tuotantoa.

Organisaatiolla on yrityksen strategiassa määritellyt tavoitteet ja päämäärät, sekä siihen liittyen jäsenten tiedostama, tarkoituksellisesti luotu rakenne. Organisaatiota rakennemielessä kuvataan usein nk. Organisaatiokaavioilla (*organization chart*). Niissä esitellään yrityksen perusyksikköjako, sen eri osastot ja sisäiset viralliset raportointisuhteet, mahdollisesti muuta informaatiota, kuten avainhenkilöt tai muut raportointi- tai työryhmäsuhteet. (Vanhala ym. 2002: 187 ja 189.)

Strategian liiketoiminnassa Mintzberg ym. (2001) määrittelevät viiden P:n avulla (5 Ps) käsittämään: 1) suunnitelman (*plan*), joka on tietoisesti muodostettu ja tavoiteltu toimintalinja tai –ratkaisu, 2) perushahmon tai kuvion (*pattern*), jolla tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnassa havaittavaa tai tulkittua johdonmukaisuutta tai peruslinjaa, 3) position (*position*), jolla tarkoitetaan yrityksen asemaa tai paikkaa markkinoilla ja toimintaympäristössä, 4) näkökulman (*perspective*), joka tarkoittaa tapaa tarkastella maailmaa, erityisesti yritystä ja sen ympäristöä, 5) juonen (*ploy*), jonka tarkoituksena on harhaanjohtaa kilpailijoita tai parantaa omia kilpailuasetelmia. Toimintostrategian alle yhdistetään toiminnot, prosessit ja muut työskentelyareenat.

Strategia on liiketoimintaa ohjaava näkemys ja toimintasuunnitelma, jossa yrityksen peruspäämäärät, tavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot liittyvät yhtenäiseksi, johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi (Vanhala ym. 2002: 90-91.)

Strategia tulee huolella suunnitella ja sovittaa organisaation tarpeisiin ja vaatimuksiin, muuten strategian sovittaminen organisaatioon voi kääntyä suuntaan, jossa organisaatiota täytyykin sovittaa strategiaan. Organisaation ja strategian kehittämisessä on otettava huomioon yrityksen vallitsevat resurssit ja rakenteet, myös kehityskulut, että strategiasta tulee tarkoituksenmukainen organisaatiota ohjaava ja palveleva kokonaisuus. (Räsänen 1997: 137.)

2.2. Strategian kilpailuedut

Ydinsana yrityksen strategiassa on kilpailuetu, mutta miten saavuttaa, löytää ja ylläpitää yritykselle edullisin kilpailuetu, samalla välttämällä kilpailun kannalta epäedulliset tekijät, eli kilpailuhaitat? Kysymykseen ei ole kuitenkaan ole matemaattista oikein-vastausta, mikä vastaisi yrityksen perusstrategiaan, keskeiseen strategiaan ja strategiaan toimenpiteisiin liittyviin kysymyksiin. Yrityksen tuleekin itse luoda omat näkemyksensä tähän hierarkkiseen kysymykseen. Todellisia kilpailuetuja voivat olla kuitenkin vain ne tekijät, jotka ovat asiakkaiden kokemia arvoja ja hyötyjä (Kamensky 2006: 223-224.)

Tämän tutkimuksen tarkastelunäkökohta kilpailuetuun perustuu Michael E. Porterin (1991) teoriaan kilpailueduista, jotka jaotellaan hänen teoriansa mukaan kolmeen perusstrategiaan (kuvio 5).

Perusstrategiat ovat *kustannusjohtajuus* eli yritys on kilpailijoita kokonaiskustannuksellisesti tehokkaampi, *differointi* eli erilaistaminen kilpailijasta asiakkaiden

kokeman arvon kasvattamiseksi sekä *fokusointi* eli kapea-alainen keskittäminen (Porter 1991: 24-25.)

Edellä mainituista valitaan tähän tutkimukseen kaksi, sillä palveluyrityksen kannalta sopivimmat vaihtoehdot kilpailuedulle ovat kustannusjohtajuus ja differointi. Alakohtainen kilpailu ja asiakkaiden vaatimustason kasvu asettavat paineita kustannustehokkuudelle ja samalla asiakaskeksisyyden parantamiselle. Tie kustannustehokkuuteen voi käydä pyrkien kustannusjohtajuuteen parantaen tulosta tuloja lisäämällä tai kustannuksia vähentämällä. Osaltaan on oltava erilainen kuin kilpailija ja tuotettava asiakkaalle ainutlaatuista arvoa palvelulla, siten differoimalla pyritään edulliseen asemaan kilpailurintamalla.

Kustannusjohtajuuden ja differoinnin saman aikainen tavoittelu ovat kuitenkin keskenään ristiriidassa. Kustannusjohtaja pyrkii olemaan alansa alhaisin kustannuksin palveluita tuottava yritys, kun taas differointi vaatii kustannuksia. Differoinnilla voidaan nostaa kustannuksia, esim. paremman palvelun myötä. Differointia voidaan toteuttaa, eikä se tarkoita kustannusten vähentämisen lopettamista, eikä kustannusedun saavuttamattomuutta. Yritys voi saavuttaa molemmat edut samanaikaisesti, keinoina voivat olla hyvä palvelutarjonta, ja kustannustehokas palvelun tuottaminen. (Porter 1999: 32-33.)

Mainittujen kilpailuetujen lisäksi yritys saavuttanee etua myös lisääntyneen asiakaskeksisyyden ja kasvaneen asiakastyytyväisyyden myötä, mitkä osaltaan lisäävät tavoiteltujen kilpailuetujen tuottavuutta.

Kuvio 5. Perusstrategiat (Porter 1991, 25)

KILPAILUETU		
	Alhaisimmat kustannukset	Erilaisuus
KILPAILU- KENTTÄ	Laaja kohderyhmä	1. Kustannustehokkuus 2. Differointi
	Kapea kohderyhmä	3 A. Kustannus-fokus 3 B. Differointi-fokus

2.3. Sisäinen kilpailuetu osana strategiaa

Strategia merkitsee päämäärähakuista, suunniteltua, luovaa ja tosiasioihin perustuvaa työtä, jonka tarkoituksena on taata liiketoiminnan menestys. Strategiset päätökset ovat pitkän aikavälin, investoinnin luonteisia päätöksiä, joilla tulevaisuudessa pyritään aikaansaamaan suurempi voitto. (Karlöf 1998: 14.)

Strategiatyössä on tärkeää työskennellä sekä strategian sisällön että sen prosessin parissa (Karlöf 2004, 19). Strategian ydin on kilpailuedun tavoittelu. (Porter 1991: 42.) Sisäisessä kilpailuedun tavoittelussa kilpailuetu luodaan yrityksen sisäisistä toimin-

noista osaksi yrityksen strategiaa, jolloin saavutettava hyöty kilpailijoihin nähden on palvelun tason parantuminen, mahdollinen hintaetu ja tehokkuuden kasvaminen.

Kilpailuedun perimmäisenä lähtökohtana on arvo, jonka yritys tuottaa asiakkailleen (Porter 1991, 10). Asiakas on siis yrityksen strategisissa päätöksissä lähtökohta, joka yhdistettynä sisäisten toimintojen sujuvuuteen ja tehokkuuteen luo menestymisen edellytykset liiketoiminnalle.

Palveluyrityksissä strateginen kehityskaari kääntyy suuntaan, jossa kehitys kulkee kohti asiakkaiden tarpeista lähtevää organisointia. Palveluyrityksen sisäisestä näkökulmasta tähän ratkaisuna voi olla ns. mikro-organisaatiot, jolloin asiakkaan kaikki yhteydet ohjataan tietyn henkilön tai henkilöryhmän kautta, joka vastaa asiakkaan palvelemisesta ja tyytyväisyydestä (Joutsenkunnas ym. 1999, 82-84).

Tämä luo asiakkaaseen nähden tiiviimmän asiakassuhteen ja yhteistyökanavan esimerkiksi lisäarvopalveluiden myynnille. Asiakkaan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus luo kilpailuetua, jossa asiakkaan toiveiden ja tarpeiden tyydyttäminen on menestyvän toiminnan lähtökohta (Lämsä ym. 2002, 194).

2.4. Liiketoiminnan sisäinen kehittäminen

Yrityksessä liiketoiminnan kokonaisuutta pyrkivät hahmottamaan erityisesti yleisjohtolisissa tehtävissä toimivat henkilöt ja heitä avustavat asiantuntijat. Asiantuntijat keräävät yritystä ja sen ympäristöä koskevaa tietoa, analysoivat sitä, täsmentävät strategialtvaihtoehtoja, arvioivat niiden hyvyttä sekä johtajien tekemien ratkaisujen jälkeen osallistuvat niiden toteuttamisessa tarvittavien toimenpiteiden suunnitteluun, läpivientiin ja seurantaan. Suuremmissa, monialaisissa yrityksissä vastuuta on jaettu yleisjohton eri tasoille. Tavallisesti liiketoimintatason johdon tehtävä on linjata ja organisoida yksittäiset liiketoiminta-alueet ja ryhmätason johto vastaa eri alojen yksiköistä. Toimivassa organisaatiossa tärkeän kehitysmekanismien muodostavat oman henkilöstön jatkuva oppiminen ja heidän luomansa uudet ideat ja toimintatavat (Räsänen 1997: 150-151). Onnistumisen organisaation ja työyhteisön kehittämisessä takaa ehkä parhaiten se, jos työpaikan kulttuuri eli arvot ja toimintatavat ovat uudistushenkisiä. (Järvinen 2005: 121.)

Räsänen (1997:173) mukaan liiketoiminnan kehittäminen voidaan nähdä vaiheittaisena prosessina, jossa edetään vuorotellen strategiaan ja organisaation kohdistuvien toimenpiteiden ja projektien suunnalta. Tämä ajatustapa sopii yritykseen, jossa esimerkiksi tuloksellisuus ja uudistumiskyky ovat huonontuneet. Vaikeuksien syy löytyy yleensä siitä, ettei organisaatio toimi sisäisesti. Syihin liittyy myös se, että toiminnallinen laadullisuus on yritetty ratkaista ja peittää kasvulla ja laajentamalla toimintaa yhä uusille alueille.

Ratkaisu ongelmaan voi olla organisaation uudistaminen, jossa *yksinkertaistetaan toimintaa* johdolle hallittavissa olevaan muotoon keskittymällä olennaiseen liiketoiminnassa, *kehitetään organisaatiota* osaavammaksi ja oppivammaksi kehittämällä henkilöstön taitoja ja vahvistetaan ryhmätyötä, *monipuolistetaan uudelleen toimintaa* raken-

tamalla vaativampia ansaintatapoja. Tässä kolmivaiheisessa kehityspolussa vuorottelevat strategian ja sisäisen organisaation muuttaminen Keskimmaisessä vaiheessa luodaan resurssipohja menestyvälle liiketoiminnalle nostamalla ansaintavan osaamisen ulottuvuus riittävän korkealle tasolle (Räsänen 1997: 173).

Organisaatiotasolla kehittäminen tarkoittaa Juutin ym. (1995:40-43) mukaan organisaatioon kohdistuvaa, johdon käynnistämää, suunnitelmallista prosessia, jossa käytetään käyttäytymistieteellistä tietoa organisaation ja ihmisten työelämän laadun kehittämiseksi. Organisaation kehittäminen on keino kehittää ja toteuttaa muutoksia sen teknisessä ja sosiaalisessa järjestelmässä, johonka voi liittyä ulkoisen muutosagentin (konsultin) tai sisäisten kehittäjien analyysejä ja interventioita.

Keskeisenä organisaation kehittämisessä on organisaation sisältä tulleen palautteen hyväksikäyttäminen osana oman toiminnan tiedostamisessa ja ajattelutavassa, jolloin lisääntynyt tietoisuus auttaa jäsentämään omaa toimintaa uudella tavalla, ja omia toimintoja kyetään kehittämään. Kehittämisessä korostuu prosessuaalisuus, johon henkilöstö aktiivisesti osallistuu, ja jossa ongelman havaitseminen, tietojen keruu, analysointi, palautteen käsittely ja toimenpiteiden suunnittelu sekä toteuttaminen seuraavat vaihe vaiheelta toisiaan. Organisaation kehittämisessä päämäärinä ovat muun muassa: yhteistyön, työtyytyväisyyden, työmotivaation ja luottamuksen lisääminen, organisaation päämäärätietoisuuden ja tehokkuuden kasvattaminen, sekä parantaa työilmapiiriä ja tiedonkulun avoimuutta. (Juuti ym. 1995:40-43.)

Palveluyrityksessä kehittämismahdollisuuksia luovat yhdessä henkilöstö-hallinnon kanssa pääasiallisesti esimiehet. Järvisen (2005: 121) mukaan esimiehen tulisi kuitenkin suhtautua kriittisesti erilaisiin kehittämisprojekteihin ja –menetelmiin, sillä kehittämistoiminta tulisi olla työtä helpottavaa ja tehostavaa, eikä lisätä hankaluuksia.

Palvelualalla työ on henkilöpainotteista, ja palvelun ainutkertaisuus, aineettomuus ja vuorovaikutteinen tapahtumaluonne merkitsevät, että palvelua tuottavalle henkilöstölle syntyy paljon kehityskelpoisia ideoita käytännön palvelutilanteissa. Ideat voivat pohjautua tietoon, joka voi olla numeroin ja kuvin ilmaistavissa olevaa *täsmällistä* (explicit) tai *hiljaista* (tacit) eli kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietoa. Esimiehen tehtävä on kerätä ja jatkojalostaa ideat yhteiseksi, julkilausutuksi osaamiseksi. Tällainen osaaminen on yrityksen voimavara. Erityisesti tämä on tärkeää kun yritykseen rekrytoidaan uutta henkilöstöä tai ihmiset vaihtavat työtehtäviä. (Lämsä & Uusitalo 2002: 163-164.)

2.5. Kohti oppivampaa organisaatiota

Pyrittäessä oppivampaan ja orgaanisempaan organisaatioon uusien, muutoksen toimintojen ja toimintatapojen on lähdettävä perustoimintojen tasolta syntyvistä paikallisista oivalluksista ja innovaatioista. Muutoksessa ei niinkään kehitetä ohjaavia hallinnollisia järjestelmiä, vaan ensin varsinaista toimintaa haluttuun suuntaan. On annettava ihmisille mahdollisuus oppia uusia toimintatapoja ja taitoja ennen kuin luodaan uusia virallisia valtarakenteita. Ensimmäinen tulee osata muutoksen tuoma uusi asia uudella tavalla, sitten voidaan paneutua kehitystä tukeviin järjestelmiin, ettei käy niin että muutos joh-

taakin entistä mekanistisempaan suuntaan haluttua orgaanisuutta vastaan. (Räsänen 1997: 177)

Uudistuksessa kohti orgaanisuutta tulisi huomioonottaa mm. seuraavia seikkoja (Räsänen 1997: 177:Doz & Thanheiser 1992):

- Kilpailumenestys perustuu nopeuteen, jolla yritys kehittää uusia markkinoita, eikä niinkään resurssien määrään tai jo saavutettuihin markkina-asemien eroihin.
- Liiketoiminnan kehittymisen nopeus riippuu organisatorisista kyvyistä eli kyvyistä kasvattaa, mobilisoida ja hyödyntää osaamista ja integroida eri alojen asiantuntijoiden panoksia
- Organisatoristen kykyjen kehittäminen vaatii luopumista vanhoista analyyttisistä käskyty- ja kontrollimalleista sekä ohjelmoitavan muutoksen ajatustavasta. On omaksuttava uusi näkemys evolutionaarisesta muutoksesta sekä organisaatorakenteesta, päätöksenteosta ja tehokkuudesta. Tämän tulee koskea johtajien ajattelutapoja, strategioiden sisältöä ja organisaation valtarakenteita sekä niitä määritteleviä prosesseja. Tulee huomioida, että muutos tapahtuu tekemisen kautta, johon johto antaa tukensa. Muutoksen alku tulee olla keskijohdossa ja käytettävien käsitteiden ja viitekehysten jatkuvuus ja uskottavuus tulee olla riittäviä.

3. Tutkimusmenetelmät

3.1. Aineistonkeruumenetelmä

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on valittu tutkimuksen näkökulman ja tutkimusongelman perusteella laadulliseksi tutkimusotteeksi. Tutkimuksen näkökulma ja tutkimusongelma pyrkivät aihepiirin ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen, siksi tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusotteessa tunnusomaista on kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta eroava, avoimempi tutkimustapa. Tutkimusotteeseen tyypillisiä aineiston hankinnan menetelmiä ovat erilaiset haastattelut. (Boedeker ym. 2001:27.)

Haastattelut ovat hyvä tutkimusmenetelmä silloin, kun tutkimuksen kohteena on tuntemattomampi aihepiiri, ja tutkimuksen suunnitelma avoimempi. Toisaalta haastattelu on hyvä myös silloin, kun tutkimuksen aiheen voi odottaa tuottavan monitahoisia ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. (Hirsijärvi & Hurme, 2001: 15 ja 35.)

3.2. Haastattelut

Tässä tutkimuksessa haastattelut ovat pääosassa tapaustutkimusta (case study). Haastattelut on rakennettu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ympärille käsittelemään valittuja aihealueita, sekä rajattu tavoitteena ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvemmillä. Tapaustutkimusta rajaavat tekijät asetettiin tutkimus-suunnitelmassa, jonka mukaan haastattelun teemat valittiin.

Haastattelujen rakentamisen ja rajauksen tutkimussuunnitelman asettamina vaateina oli tutkimusongelman liittyvän informaation esille tuominen mahdollisimman laajalaisesti aihealueen puitteissa. Tutkimuksen rajaukset ovat nähtävissä kappaleessa 1.3.

Haastattelut toteutettiin Suomessa pääosin henkilöhaastatteluina, haastattelut tallennettiin haastateltavien suostumuksella digitaalisesti mp3-muotoon, josta ne litteroitiin analyysiä varten. Eestin haastattelut, sekä kolme Suomen haastatteluista toteutettiin internet-pohjaisen lomakkeen avulla, josta vastaukset saatiin suoraa kirjalliseen muotoon.

Ajankohta haastatteluille oli syksyllä 2006 sekä keväällä 2007. Ajankohdallisella hajonnalla pyrittiin saamaan esiin organisaation muutokseen liittyviä näkökohtia, jotka ovat osana tutkimuksen aihealuetta.

Osanotto haastatteluihin oli innostunutta, ja aiheesta oltiin aidosti kiinnostuneita. Tämän huomasi henkilöhaastatteluissa, jotka sujuivat ongelmitta hyvässä hengessä ja jotka parhaimmillaan venyivät suunnitellusta tunnin mittaisesta kahdeksi tunniksi.

Yhteensä haastatteluista kertyi 45 sivua tämän tutkintotyön ulkoasun mukaan muotoiltua tekstiä analyysiä varten. Tästä voidaan todeta haastattelujen tuottaneen runsaasti hyvää aineistoa tutkimuksen toteuttamiseksi.

Haastatteluihin vastasi 14 henkilöä. Ainoastaan yhteen kaikista haastattelupyynnöistä jätettiin vastaamatta. Pääpaino haastattelukokonaisuudesta tuli Suomen organisaatiosta, sillä se on kooltaan Eestin organisaatiota suurempi.

3.4. Haasteltavien valinta

Haastateltavat valittiin tutkimuksen kohteena olevan palveluyrityksen organisaation pääliiketoiminnan päättävistä elimistä vastaamaan mahdollisimman monitahoisena joukkona tutkittaviin aihealueisiin. Näin pyrittiin saamaan vastauksista mahdollisimman heterogeeninen ja kattava kokonaisuus, joka parhaimmillaan pystyisi vastaamaan tutkimuksen laajan aihealueen kysymyksiin.

Haastateltavien valinnassa pyrittiin myös ottamaan huomioon haastateltavien tehtäväalueesta johtuvat, näkökulmalliset vaihtelut aihealueiden välillä. Tällä pyrittiin valottamaan tutkimuksen osa-alueiden molempia puolia, esimerkiksi synergiaan liittyvissä asioissa.

3.5. Aineiston analysointi

Kvalitatiivisen aineiston analyysin on tarkoitus luoda aineistoa selkeyttävä ja ideoita kokoava kuva aihealueesta. Analyysissä aineisto pyritään tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatioarvoa; päinvastoin pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä luettavaa. (Eskola & Suoranta, 1998: 138.) Tässä tutkimuksessa aineisto pyritään kokoamaan analyysillä muotoon, jossa sitä olisi mahdollisimman helppo tarkastella ja hyödyntää kilpailuedun parantamiseen tähdätyissä toimissa.

Analyysissä on tarkoitus nostaa esiin aineistosta sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Esiin nostettavien seikkojen lähtökohtana on teoreettisessa viitekehyksessä mainitut aihealueet ja niiden alla olevat osa-alueet. Lisäksi esiin nostettavilla seikoilla pyritään vastaamaan mahdollisimman hyvin itse tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin. Tutkimuksen yhtenä määriteltynä tarkoituksena on koota tutkittavan organisaation päättävien elimien ajatuksia yhteen luoden parempia edellytyksiä tiiviimmälle yhteistyölle.

Analyysi pyritään rakentamaan vertailevaksi, sillä itse tutkimukseen on haastateltu kahden eri kohdemaan organisaation päättäviä elimiä, tarkoituksena avartaa maiden organisaatioiden mahdollisia eroavaisuuksia. Eroavaisuuksista pyritään tuomaan esiin tutkimusnäkökulman mukaan yritykselle edullisia seikkoja sekä edullisten ohella parannusta vaativia osa-alueita.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aalto Heikki 1992. Kevyt ja joustava toimintatapa – Tie kansainväliseen kilpailukykyyn, Metsäteollisuuden kustannus.

Aula Pekka 2003. Organisaation kaaos, vai kaaoksen organisaatio – dynaamisen organisaatioviestinnän teoria, Nord Print Oy, Helsinki.

Boedeker Mika, Kinnunen Mirja, Kylänpää Esa 2001. Liiketalouden tutkintotyö – Opiskelijan opas, Domus-Offset, Tampere

Eskola Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Harju Paavo 2003. Yrityksen ja sen johtoprosessin kilpailukyky, Multiprint, Helsinki.

Hirsijärvi Sirkka & Hurme Sirkka 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Joutsenkunnas Tapio & Heikurainen Pekka 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä, WSOY, Porvoo.

Juuti Pauli, Lindström Kari 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvällinen muutos, Työterveyslaitos, Helsinki.

Järvinen Pekka 2005. Onnistu esimiehenä, WSOY, Juva.

Kamensky Mika 2000. Strateginen johtaminen, Gummerrus, Jyväskylä.

Kamensky Mika 2006. Strateginen johtaminen, Talentum, Helsinki.

Kaplan Robert, Norton David 2002. Strategialähtöinen organisaatio, Talentum kustannus.

Karlöf Bengt 1998. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen, WSOY.

Kivikko Lasse, Lindell Martin, Naukkarinen Arto 1997. Kilpailu strategisena valmentajana, WSOY.

Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John & Wong Veronica 2001. Principles of Marketing. Third European edition. Prentice Hall, London.

Lämsä Anna-Maija, Uusitalo Outi, 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena, Edita Publishing, Helsinki.

Mintzberg, H. & B. Ahlstrand & J. Lampel, 2001. Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management, Financial Times Prentice Hall.

Porter Michael E. 1991. Kilpailuetu, Weilin+Göös, Jyväskylä 1991.

Porter Michael E. 1998. Competitive strategy, The Free Press.

Roos Göran, Fernström Lisa, Piponius Leena, Rastas Taru 2006. Aineeton pääoma – Johdon käsikirja, Edita Publishing, Helsinki.

Suurnäkki, Timo 2002. Henkilöstövoimavarojen johtaminen analysointi, seuranta ja kehittäminen – asiantuntijat, Gummerrus Kirjapaino Oy, Helsinki.

Vanhala Sinikka, Laukkanen Mauri, Koskinen Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen, KY-Palvelu Oy, Keuruu.

VESA – Verkkosanasto, Helsingin yliopiston kirjasto 2000. [online] [viitattu 19.2.2007]
<http://vesa.lib.helsinki.fi/cgi-bin2/ysa.pl?h=allokointi/>

Wikipedia – Vapaa tietosanakirja 2007. [online] [viitattu 19.2.2007].
<http://fi.wikipedia.org/wiki/>

Wikipedia – Vapaa tietosanakirja 2007. [online] [viitattu 21.4.2007].
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>