



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATieteiden, Liiketalouden ja Hallinnon ala

MYYNIN JA ASIAKKUUKSIEN SUORITUSKYKYMITTARIT STRATEGISESSA OHJAUKSESSA

TEKIJÄ: Antti Kokkonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Antti Kokkonen	
Työn nimi Myyntin ja asiakkuuksien suorituskykymittarit strategisessa ohjauksessa	
Päiväys 29.5.2017	Sivumäärä/Liitteet 90
Ohjaaja(t) Ulla Loikkanen, Nina Huotari	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Mediconsult Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimintamalli myynnin ja asiakkuuksien strategiatyöhön sekä kehittää myynnin ja asiakkuusprosessin johtamisjärjestelmä ja suorituskykymittarit. Suorituskykymittarit ovat työkalu päivittäisjohtamisessa sekä strategiatyössä. Kehittämistyön aikana luotiin toimintamalli, jota testattiin käytännössä ja otettiin vaiheittain käyttöön.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tutkimuksellinen kehittäminen valittiin, koska siinä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia ja uudistamaan käytäntöjä. Lähestymistapa oli toimintatutkimus, jolloin kehittämistyössä tutkittiin ja kehitettiin yhtä aikaa. Tiedonhankintamenetelminä olivat haastattelut, havainnointi ja dokumenttianalyysi. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen. Tietoperusta muodostettiin perehtymällä koti- ja ulkomaisiin lähdeaineisiin, jotka käsittelivät kehittämistyön aihealueita. Aiheita olivat tutkimus- ja kehittäminen sekä strategian ohjaus, strategiaprosessi, strategiatyökalut, johtamisjärjestelmä ja suorituskykymittarit.</p> <p>Kehittämistyön lopputuloksena toteutettiin dokumentoitu kuvaus toimintamallista, joka sisältää strategian ohjauksen, johtamisjärjestelmän ja suorituskykymittarit. Toimintamallia testattiin ja samalla jalkautettiin käyttöön. Toimintamalli vahvistettiin tammikuussa 2017. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin hyvin. Lopputuloksena saadun toimintamallin taloudellisia tuloksia voidaan arvioida myöhemmin. Lyhyellä aikavälillä on saavutettu tavoiteltuja hyötyjä. Kehittämistyön aikana jatkokehityskohteeksi tunnistettiin asiakastiedon hallintajärjestelmän päivittäminen, mittausjärjestelmän laajentaminen Mediconsult Oy:n muihin liiketoimintoihin, liiketoimintojen välisen yhteistyön kehittäminen, kaupallistamis- ja tuotteistamisprojektien toimintamallien kehittäminen sekä myynnin budjetoinnin kehittäminen.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>toimintatutkimus, strategiatyö, strategiaprosessi, strategiatyökalut, johtamisjärjestelmä, suorituskykymittarit</p>	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Antti Kokkonen			
Title of Thesis Key performance indicators of strategic control in sales and customer relationship management			
Date	29.5.2017	Pages/Appendices	90
Supervisor(s) Ulla Loikkanen, Nina Huotari			
Client Organisation /Partners Mediconsult Oy			
<p>Abstract</p> <p>The goal of this thesis was to develop key performance indicators of strategic management in sales and customer relationship management processes. The aim was to integrate the strategic control model and the key performance indicators to the practices of the client organization Mediconsult Oy. The strategic control and the key performance indicators are tools of daily management systems and strategic processes.</p> <p>The thesis applied the method of research-based development. Research-based development was chosen because it tries to solve practical problems and redefine operational models.</p> <p>This study was carried out as an action research. The methods used in data collection were qualitative: interviews, observation and document analysis. The theoretical basis for this study was established by studying both national and international literature about topic-related theories. The theories generally considered research and development, strategic control, strategic process, strategic tools, management systems and key performance indicators.</p> <p>As a result of this development project, a new strategic control process which includes the operational model and key performance indicators was created. The strategic control process and the operational model were tested, and put into practise at the same time. The model was confirmed in January 2017. The goals of this thesis were successfully achieved. Turnover benefits can be estimated in the long term. Further development projects identified during the thesis process include, among other things, updating the customer relationship management system, co-operation between teams, development of the models of commercialization and productization and development of budgeting in sales.</p>			
<p>Keywords action research, strategic proses, strategic tools, management system, key performance indicators</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tausta ja lähtökohdat	6
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	TOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT JA MEDICONSULT OY:N ESITTELY	9
2.1	Toiminnan lähtökohdat.....	9
2.2	Mediconsult Oy:n esittely.....	11
3	MYYNNIN JA ASIAKKUUKSIEN SUORITUSKYKYMITTARIT STRATEGISESSA OHJAUKSESSA....	15
3.1	Strateginen ohjaus ja strategiaprosessi	15
3.2	Balanced Scorecard strategisen ohjauksen tukena	23
3.3	Strategiakartta ja syy-seuraussuhteet.....	24
3.4	Mittaaminen	28
3.4.1	Mittareiden yhteys strategiaan	28
3.4.2	Tuloskortin mittarit.....	31
3.4.3	Asiakkaan osallistaminen	34
4	MYYNNIN JA ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN	38
5	LÄHESTYMISTAPA JA TIEDONHANKINNAN MENETELMÄT	44
5.1	Toiminnan kehittäminen	44
5.2	Kehittämistyön lähestymistapa.....	47
5.3	Kehittämistyön tiedonhankinnan menetelmät.....	49
5.3.1	Havainnointi	50
5.3.2	Haastattelut.....	51
5.3.3	Dokumenttianalyysi	52
5.3.4	Aineiston analysointi ja raportointi.....	53
6	MEDICONSULT OY:N TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN	56
6.1	Kehittämiskohteen tunnistaminen, työn suunnittelu ja teoriaan tutustuminen	57
6.2	Toteutusvaihe.....	58
6.3	Dokumentointi- ja arviointivaihe.....	63
7	SUORITUSKYKYMITTARIT MEDICONSULT OY:N STRATEGIAN OHJAUKSESSA	65
7.1	Visio, tavoite ja lähtökohdat.....	65
7.2	Menestystekijät ja mittarit	67
7.3	Toimintamalli ja johtamisjärjestelmä	73

8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	78
8.1	Tavoitteiden toteutuminen.....	78
8.2	Menetelmän ja tulosten luotettavuus.....	79
8.3	Yhteenveto ja pohdinta	80
8.4	Seuranta ja jatkotoimenpiteet	84
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	86
	LIITE 1: JOHTAMISJÄRJESTELMÄN TAPAAMISKÄYTÄNNÖT.....	89

1 JOHDANTO

Tämä dokumentti on Savonia-ammattikorkeakoulu oy:n liiketalouden (YAMK) tutkinto-ohjelman opinnäytetyö ja Mediconsult Oy:n kehittämistyön lopputuotos. Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset sekä tämän dokumentin rakenne.

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Sosiaali- ja terveysalan muutosvauhti nopeutuu koko ajan. Tähän vaikuttavat niin teknologian kehittyminen kuin lain tuomat muutokset sosiaali- ja terveystalouden järjestämiseen ja tuottamiseen. Tällä hetkellä on linjattu muutoksia sote-järjestämisuudistukseen sekä valinnanvapaus- ja monikanavarahoituksen. Tavoitteena on julkisen talouden kestävyysvajeen vähentäminen 3 miljardilla eurolla vuoteen 2030 mennessä. Käytännön toimenpiteet on jaettu moneen eri osa-alueeseen ja hankkeeseen. Sähköisen potilastiedon arkiston käyttöönotto on meneillään vaiheistettusti niin terveydenhuollon kuin sosiaalihuollon puolella. Kansallisesti edistetään asiakas- ja potilastietojärjestelmien uudistamisyhteistyöhanketta, jossa on tuotettu vaatimusmäärittelyaineisto. Edellä mainitut asiat vaikuttavat opinnäytetyön toimeksiantajan toiminnan suuntaviivoihin.

Opinnäytetyö on osa Mediconsult Oy:n yritysjohtoon käynnistämää kehittämisohjelmaa, jossa kehitetään strategista ohjausta, johtamisjärjestelmää sekä myynnin ja asiakkuuksien suorituskyvyn mittareita. Mediconsult Oy:n strateginen ohjaus on pitkäjänteistä ja tavoitteellista. Strategiatyöhön kehitetään työkaluja niin, että päätöksenteon tukena käytetään mittareita. Suorituskykymittarit ovat strategiatyön aputyökalu, mutta niiden avulla johdetaan. Näin ollen vaatimukset kehittämistyölle ovat hyvin laajat.

Myynnin ja asiakkuuksien suorituskykymittarit otetaan Mediconsult Oy:ssä ensimmäistä kertaa käyttöön niin, että tietoa voidaan hyödyntää toiminnan ohjauksessa ja johtamisessa. Aiemmin tarkastelu on tapahtunut vuosittain pidettävän asiakastytyväisyyskyselyn tulosten, laskutus- ja tilinpäätöstietojen ja havaintojen perusteella. On hyvin haastavaa tehdä johtopäätöksiä yrityksen tulevaisuudesta tai muutostarpeista pelkästään tilinpäätöksen ja havaintojen perusteella. Suorituskyvyn mittaaminen on oleellinen osa yrityksen liiketoimintaa.

Suorituskyvyn mittaaminen mahdollistaa niin toteutuneen seurannan kuin joustavan johtamismallin. Suorituskyvyn mittarien avulla tunnistetaan toiminnan nykytila ja niiden avulla ohjataan toimintaa tavoitteelliseen suuntaan. Kun mittarit on suunniteltu ja valittu oikein, saadaan niistä tietoa, jota hyödynnetään yrityksen strategiatyössä. Hyvin suunnitellut suorituskyvyn mittarit mahdollistavat lyhyen sekä pidemmän aikavälin toiminnan kehittämisen ja johtamisen.

Toiminnan kehittämisen taustalla on Mediconsult Oy:n kasvu. Yrityksen liikevaihto ja henkilöstöluvumäärä ovat kasvaneet sekä tuotetarjooma laajentunut. Asiakastytyväisyydessä on havaittu laskua. Myynnin ja asiakkuuksien johtamisesta on tullut yhä haastavampaa. Kehittämistyön tarve on lähtöisin saaduista asiakaspalautteista, asiakastytyväisyystuloksista ja toiminnan laajentumisen myötä

havaituista tarpeista. Kehittämistyössä luodaan menetelmiä liiketoiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen ja kasvuun.

Työn aikana havaitut muut kehittämiskohteet ja -tarpeet kirjataan arvioinnin jälkeen jatkokehityskohteiksi. Jatkokehityskohteet eivät kuulu tämän opinnäytetyön sisältöön. Tuloksena luodaan toimintamalli, joka jalkautetaan käytäntöön. Toimintamalliin sisällytetään säännöllinen arviointi ja tarkastelu, jossa reflektoidaan Mediconsult Oy:n toimintaa. Toimintamallia päivitetään tarpeen vaatiessa.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän kehittämistyön pääkysymykset liittyvät liiketoiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen ja seurantaan uuden strategisen toimintamallin avulla. Toimintamallissa keskitytään myynti- ja asiakkuusprosesseihin, myynnin ja asiakkuuksien johtamisjärjestelmään sekä suorituskykymittareihin.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen toimintamalli tukee myynnin ja asiakkuuksien strategian toteutumista?
- Mitkä ovat Mediconsult Oy:n tavoitteiden mukaiset menestystekijät?
- Mitkä mittarit tukevat strategian toimeenpanoa ja ohjausta?
- Millainen johtamismalli implementoidaan käytäntöön?

Kehittämistyön tavoitteena on luoda toimintamalli ja johtamisjärjestelmä myynnin ja asiakkuuksien strategiatyöhön, sekä määrittää myynnin ja asiakkuusprosessin suorituskykymittarit. Suorituskykymittarit ovat työkalu päivittäisjohtamisessa sekä strategiatyössä. Toimintamallia testataan käytännössä ja samalla otetaan vaiheittain käyttöön. Tavoitteet voidaan todeta saavutetuiksi, kun Mediconsult Oy on määrittänyt strategian jalkauttamisen toimintamallin, seurattavat mittarit myynnin ja asiakkuuksien prosesseihin, toiminta- ja kirjausmallit mahdollistavat raportoinnin ja seurannan, sekä suorituskykymittareiden tuloksia voidaan hyödyntää johtamisessa ja strategiatyössä. Kirjausmallien kehittäminen sisältyy Mediconsult Oy:n laajempaan kehittämisohjelmaan. Kirjausmalleja kehitetään tiiviisti tämän työn rinnalla, mutta tässä työssä ei keskitytä itse kirjaussisältöön. Uuden prosessin ja toimintamallin tuloksia voidaan arvioida määrällisesti pidemmällä aikavälillä ja myöhemmässä vaiheessa. Prosessin ja toimintamallin tavoitteena on tehostaa Mediconsult Oy:n toimintaa ja kasvattaa asiakaslukumäärää sekä liikevaihtoa.

Toimintamalli jalkautetaan, testataan ja kehitetään eteenpäin. Testauksen jälkeen arvioidaan kriittisesti omaa toimintaa, ja kehitetään toimintamalli reflektoinnin tulosten perusteella. Tämän jälkeen julkaistaan ensimmäinen versio toimintamallista, joka jalkautetaan käyttöön.

Tässä työssä ei kehitetä tai määritellä Mediconsult Oy:n muiden liiketoimintojen strategiaproessia, johtamisjärjestelmää, suorituskykymittareita tai toimintamallia. Kehittämistyö antaa työkaluja Mediconsult Oy:n tuote- ja linjavastuullisille, jotka kykenevät tarkemmin viestimään tuotekehitystä saatujen tietojen valossa.

Kehittämistyön lähtökohtana ovat myyntiprosessin käytännöt, jotka ovat vakiintuneet toiminnan myötä. Myynti- ja asiakkuusprosessiin on määritelty toimintamalli, jota tullaan uudelleen arvioimaan ja päivittämään tämän kehittämistyön aikana. Toimintaa tarkastellaan niin, että prosessit päivitetään vastaamaan tämän työn tavoitteita ja niin, että Mediconsult Oy:ssä määritellään suorituskykymittarit työn tavoitteiden mukaisesti.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on kirjoitettu johdonmukaisena kokonaisuutena. Luvussa yksi on johdanto, jossa kerrotaan kehittämistyön taustaa, kuinka ja miksi kehittämistyö on valittu. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan myös työn viitekehys, rajaukset, tavoitteet ja opinnäytetyön dokumentin rakenne.

Luvussa kaksi on toiminnan lähtökohdat ja Mediconsult Oy:n yritysesittely. Luvussa kolme on strategiatyön ja -ohjauksen, strategiatyökalujen ja mittaamisen tietoperusta. Luvussa neljä on johtamisen tietoperusta, joka on rajattu viitekehysten mukaisesti myynti- ja asiakkuusprosesseihin. Nämä prosessit ovat tämän opinnäytetyön kannalta juuri olennaiset asiakokonaisuudet. Teorioita hyödynnetään ja sovelletaan kehittämistyön lopputulokseen, uuteen toimintamalliin.

Luvussa viisi on opinnäytetyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät. Tämän lisäksi perustellaan valitut menetelmät. Luvussa kuusi on Mediconsult Oy:n kehittämistoiminnan eteneminen käytännössä, tiedonhankinta ja kehittäminen.

Luvussa seitsemän on kehittämistyön lopputulos, eli myynnin ja asiakkuuksien suorituskykymittarit strategisessa ohjauksessa. Toimintamalli jalkautetaan käytäntöön, joten toimintamallissa on huomioitu käytännön järjestelyt, kuten kokouskäytännöt, seuranta ja raportointi.

Luvussa kahdeksan on yhteenveto siitä, kuinka opinnäytetyön tavoitteet on saavutettu. Tämän lisäksi pohditaan kehittämistyön lopputulokseen vaikuttavia tekijöitä. Luvussa kuvataan lyhyesti ne jatkokehityskohteet, jotka huomioidaan myöhemmin Mediconsult Oy:n toiminnassa. Opinnäytetyö sisältää yhden liitteen.

2 TOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT JA MEDICONSULT OY:N ESITTELY

Tässä luvussa käydään läpi lyhyesti kansallinen tilanne eri hankkeiden ja lakimuutosten näkökulmasta. Mediconsult Oy:n toiminnassa huomioidaan kansalliset vaatimukset ja lakimuutokset. Kansallisesti ei ole vahvistettu kaikkia toimintaan vaikuttavia lakimuutoksia ja on mahdollista, että aikatauluvaatimukset muuttuvat. Näillä on vaikutusta Mediconsult Oy:n sisäiseen priorisointiin.

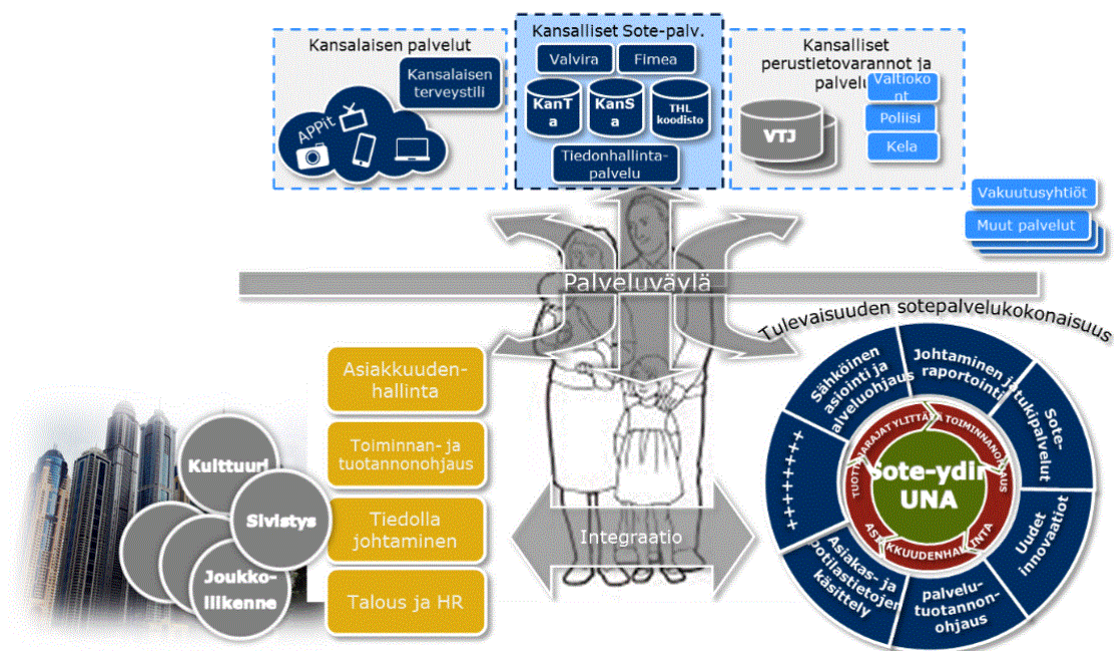
2.1 Toiminnan lähtökohdat

Sosiaali- ja terveysministeriö on linjannut sote-uudistuksen päämääräksi edistää väestön hyvinvointia ja terveyttä. Tavoitteena on turvata yhdenvertaiset, asiakaslähtöiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut, vahvistaa sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluja sekä toteuttaa kustannustehokas ja vaikuttava palvelurakenne. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.) Suomen hallitus on linjannut 5.4.2016, että kunnilla ei jatkossa ole vastuuta sosiaali- ja terveydenhuollon rahoituksessa. Vastuualueet jaetaan 18 itsehallintoalueeseen ja rahoituksesta vastaa valtio. Käytännössä itsehallintoalueet ovat tämän hetkisen tiedon mukaan maakuntia. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017a.) Asiakkaiden valinnanvapautta koskeva lakiluonnos on lähtenyt lausuntokierrokselle 31.1.2017 ja palautuspäivämäärä on 28.3.2017. Valinnanvapaudella lisätään asiakkaiden valinnanvapautta sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Valinnanvapausmallissa palveluketjujen asiakaslähtöinen integraatio on mahdollista ja ei synny turhaa palveluiden pirstoutumista. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017b.) Lainsäädännön arviointineuvosto antaa lausuntoja hallituksen esityksistä ja niiden vaikutusarvioinneista. Neuvosto on antanut 13.2.2017 lausunnon hallituksen esitykseksi eduskunnalle maakuntauudistukseksi ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisuudistukseksi sekä niihin liittyviksi laeiksi. Lausunnossa mainitaan esimerkiksi se, että vaikutuksia yhdenvertaisuuteen, palvelujen laatuun ja saatavuuteen sekä kansalaisten hyvinvointiin tulisi arvioida tarkemmin. Esitysluonnoksen tulisi sisältää enemmän arvioita vaihtoehtoisista tavoista saavuttaa uudistukselle asetetut keskeiset tavoitteet. (Lainsäädännön arviointineuvosto 2017.) Tämän vuoksi Mediconsult Oy:n on tiedostettava riskit mahdollisten sisältö- ja aikataulumuutoksien osalta sote-järjestämiseen ja -rahoitukseen.

Suomessa on meneillään tällä hetkellä neljä merkittävää hanketta. Näitä ovat Apotti-hanke, UNA, ODA ja Virtuaalisairaala 2.0. Apotti-hankkeen yhtenä päätavoitteena on Helsingin, Vantaan, Kirkkonummen, Kauniaisen sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin yhteinen asiakas- ja potilastietojärjestelmä. Apotin tarkoituksena on mahdollistaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden jatkuva mittaaminen ja kehittäminen, sekä hankkia ja toimittaa omistajiensa käyttöön kansainvälisesti korkeatasoinen asiakas- ja potilastietojärjestelmä. Tietojärjestelmätoimittajaksi valittiin 17.8.2015 Epic Systems Corporation. (Apotti 2016.)

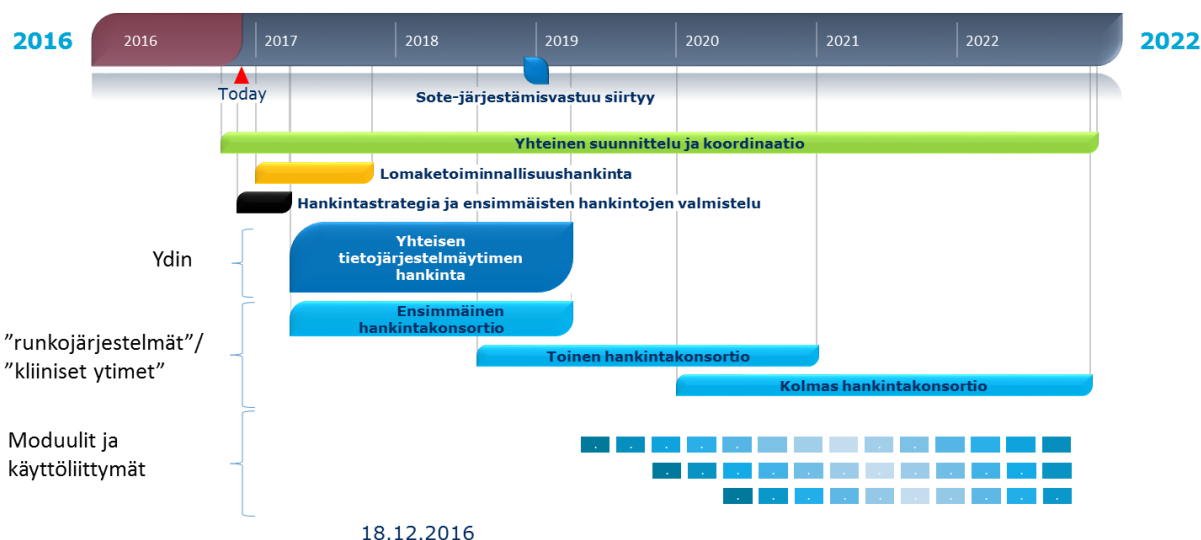
AKUSTI on alueiden ja kuntien tietohallintoyhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollossa. AKUSTI:ssa tavoitellaan sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä. Tavoitteena on systematisoida ja vakinaistaa yhteistyömalli kuntien, sairaanhoitopiirien sekä muiden sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden välillä. AKUSTI-projekteja on tällä hetkellä käynnissä kolme, eli UNA, Asiakas- ja potilastietojärjestel-

mien uudistamistyö, ODA, omat digiajan hyvinvointipalvelut sekä virtuaalisairaala 2.0. UNA-projektissa on tavoitteena uudistaa kansallisessa yhteistyössä asiakaslähtöisten ja vaikuttavien hyvinvointipalveluiden tuottamisessa edellytettäviä yhteentoimivia sote-tietojärjestelmäratkaisuja. (Kunnat.net 2016a.) Kuviossa 1 on esitetty visio tulevaisuuden yhteentoimivasta hyvinvointipalveluiden tietojärjestelmäkokonaisuudesta.



KUVIO 1. Tulevaisuuden hyvinvointipalveluiden tietojärjestelmäkokonaisuus (Kunnat.net 2016a).

UNA-hankkeen aikataulusuunnitelma on esitetty kuviossa 2. Tällä hetkellä UNA on vaiheistettu aina vuoteen 2022 saakka. Tämän suunnitelman mukaisesti yhteisen tietojärjestelmäytimen hankinta tapahtuu vuoden 2019 alkupuoliskoon mennessä. (Kunnat.net 2016a.) Tämä vaihe on kriittinen palveluiden järjestämisvastuussa olevien maakuntien asiakas- ja potilastietojärjestelmän hankinnan kannalta.



KUVIO 2. UNA-hankkeen aikataulusuunnitelma (Kunnat.net 2016a).

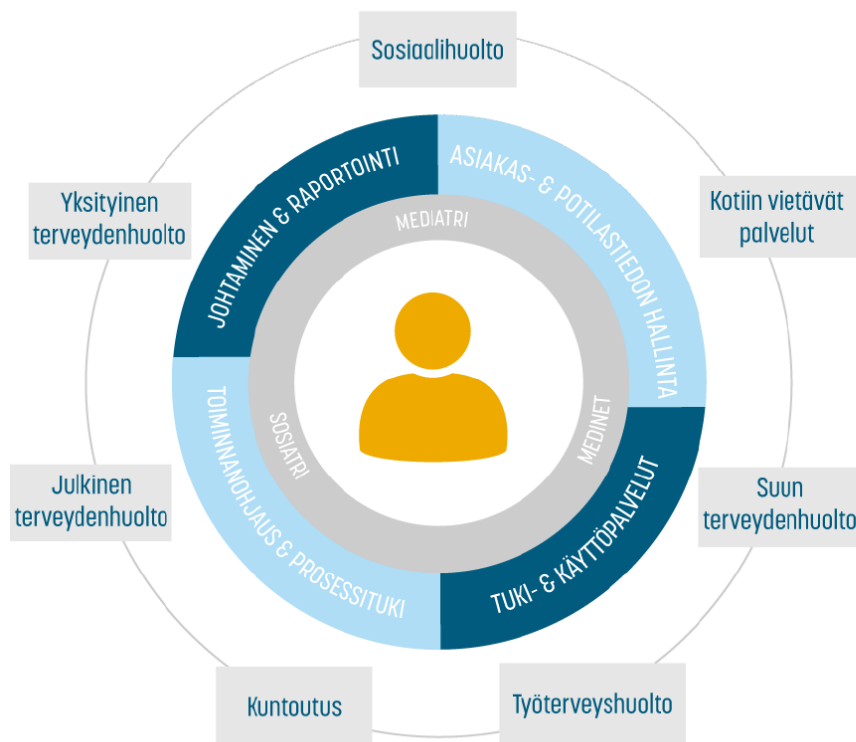
ODA on Omat digiajan hyvinvointipalvelut -hanke. ODA-hankkeessa uudistetaan sosiaali- ja terveyspalvelujen toimintamalleja. Työn alla on sähköinen palvelukokonaisuus, joka hyödyntää sekä ammattilaisten järjestelmissä olevaa tietoa, että asiakkaiden itsensä tallentamaa hyvinvointitietoa. ODA:n myötä uudistuvat niin asiointi, tiedonsaanti kuin sote-ammattilaisten toimintamallit. ODA on hallitusohjelman kärkihanke, jota toteuttavat kaupunkina Espoo, Helsinki, Porvoo, Lahti, Turku, Hämeenlinna, Tampere, Joensuu, Kuopio, Oulu, Sodankylä, Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiri sekä Varsinais-Suomen sekä Keski-Suomen sairaanhoitopiirit. (Kunnat.net 2016b.) Joulukuussa 2016 hankkeen tekniseksi toteuttajaksi valittiin Mediconsult Oy ryhmittymänä Solita Oy:n kanssa (Mediconsult Oy 2016a). Näiden hankkeiden lisäksi on meneillään Virtuaalisairaala 2.0 -hanke, jossa kehitetään asiakaslähtöisiä palveluita yliopistollisten sairaanhoitopiirien yhteistyönä. Siinä tuotetaan kansalaisille, potilaille ja ammattilaisille erikoistason hoitoon kytkeytyviä digitaalisia terveyspalveluita. Hankeaika on 2016–2018. (Kunnat.net 2016c.)

2.2 Mediconsult Oy:n esittely

Mediconsult Oy on kotimainen vuonna 1975 perustettu terveyden- ja sosiaalihuollon tietojenkäsittely- ja konsultointitehtäviin keskittynyt ICT-palveluyritys. Mediconsult Oy toimittaa ja tarjoaa ratkaisuja ja palveluja toimintakriittisiin ympäristöihin. Yhtiö toimii terveydenhuollon ja sosiaalihuollon sektorilla ja sen päätoimiala on terveys- ja sosiaalihuolto, terveys- ja sosiaalihuollon tietojärjestelmät ja konsultointi. Pääsääntöisesti yrityksen tekemä konsultointi liittyy sen tarjoamien ratkaisujen käyttöönottoihin ja niissä liittyviin käyttöönottavien organisaatioiden toiminnan kehittämiseen ja prosessien uudelleen järjestelyyn. Mediconsult Oy konsultoi asiakkaitaan kansallisten säännösten huomioidmisessa omassa toimintaympäristössään. Yhtiön kotipaikka on Helsinki ja se on kokonaan suomalaisessa omistuksessa. Yhtiön toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Kuopiossa, Joensuussa ja Salossa. Suomalaisen omistuksen lisäksi on yhtiön tuotekehitys sekä ohjelmistotuotanto ja palvelut täysin Suomessa tapahtuvaa. Yhtiön liikevaihto vuonna 2015 oli vajaa 8 miljoonaa. Mediconsult on kasvava yritys ja työllistää tällä hetkellä n. 100 työntekijää. Toiminta on kasvanut n. 20% vuosittain, samoin henkilöstöluvumäärä. Kasvu on tapahtunut orgaanisesti. Yli puolet yrityksen henkilökunnasta työskentelee tuotekehityksessä ja uusien ratkaisujen kehittämisen parissa. (Mediconsult Oy 2016b.)

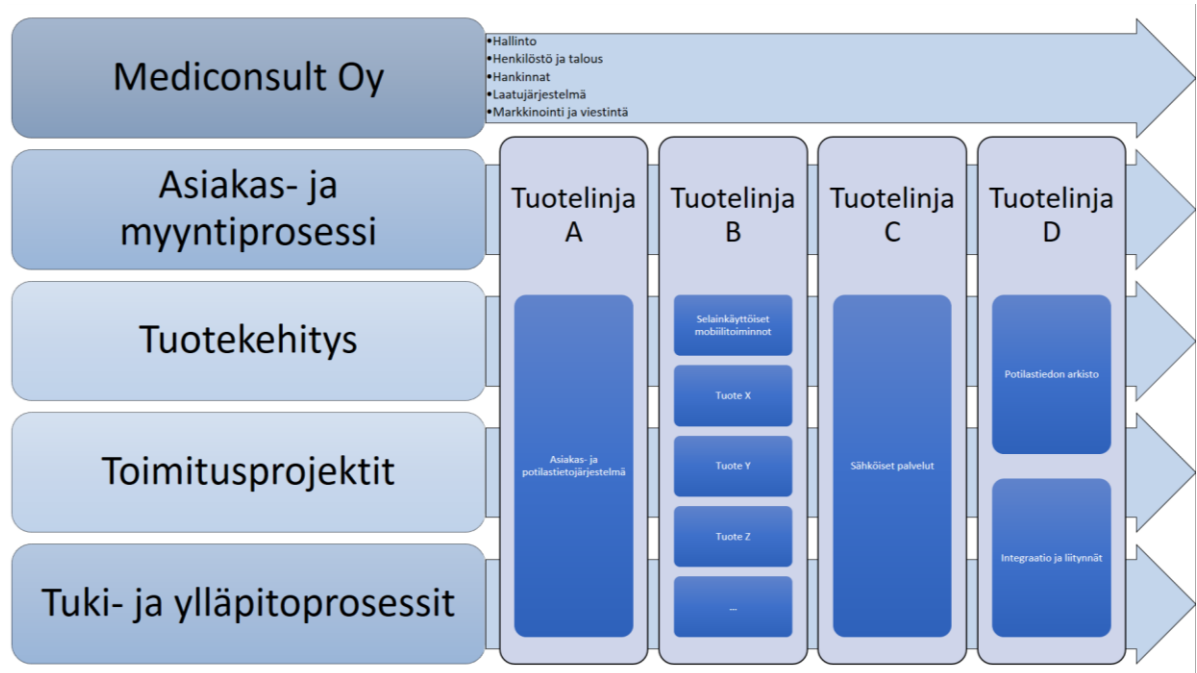
Mediconsult Oy on mukana määrittelemässä standardien ja rajapintojen teknisiä sisältöjä ja valmiuksia muun muassa Kanta-hankkeissa. Tämän lisäksi Mediconsult Oy osallistuu aktiivisesti kansainvälisiin ja kansallisiin tietotekniikka- ja terveyshankkeisiin. Parhaillaan palvelutarjonta ja toiminta laajenevat. Pääpainoalueet kehittämisessä ovat uudet toiminnanohjaus- ja mobiiliratkaisut sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla. Lisäksi kehitetään sähköisten asiointipalvelujen ratkaisuja sekä toiminnanohjausratkaisuja suomalaisen terveydenhuollon muuttuvaan toimintaympäristöön. Vuonna 2017 valmistuu uutta lainsäädäntöä tukevan Sosiatri-tietojärjestelmä yksityisen ja julkisen sektorin sosiaalityöhön. Järjestelmän käyttäjiä ovat eri ammattiryhmät eri sektoreilta, mm. lääkäreitä, hoitajia, kuntoutushoitajia, palvelupäälliköitä, esimiehiä, laskuttajia, sosiaalityöntekijöitä. Ammattilaiskäyttäjien lisäksi järjestelmän käyttäjiä ovat myös kansalaiset sähköisillä asiointipalveluilla ja omahoitoratkaisuilla. (Mediconsult Oy 2016b.)

Mediconsult Oy tarjoaa ratkaisuja ja palveluja sosiaali- ja terveydenhuollon eri segmenteille. Kolme tulevaa pääasiakasryhmää ovat sote-alueen palvelujen järjestäjät, sote-alueen palvelujen tuottajat sekä kuntoutusorganisaatiot. Sote-alueen palvelujen tuottajat ovat niin julkisia kuin yksityisiä organisaatioita. Tällä hetkellä yksityiset palvelutarjoajat ovat segmentoitu omaksi asiakasryhmäksi, mutta uudessa sote-mallissa nämä tulevat korostumaan sote-alueen palvelutuottajana. Kuviossa 3 on esitetty Mediconsult Oy:n asiakassegmentit, toiminto-osa-alueet ja tuotekokonaisuudet. (Mediconsult Oy 2016c.)



KUVIO 3. Mediconsult Oy:n asiakassegmentit, toiminto-osa-alueet ja tuotekokonaisuudet (Mediconsult Oy 2016c).

Mediconsult Oy on kasvanut orgaanisesti ja asiakkaita on itsenäisestä ammatinharjoittajasta aina uuden sote-mallin mukaiseen sote-alueeseen. Asiakkuuksia on julkiselta ja yksityiseltä puolelta. Henkilökunta koostuu eri ammattialoista, kuten hoitajista, insinööreistä, lääkäreistä. Heillä on pitkäaikainen kokemus terveydenhuollosta sen eri segmenteiltä. Palveluorganisaatio sisältää käyttöönotto-, tuki- ylläpito- sekä koulutus- ja konsultointipalvelut. Palvelut noudattavat edellytettyä lainsäädäntöä ja korkean tietoturvallisuuden vaatimuksia. Jatkuissa palveluissa on huomioitu kansallinen lainsäädäntö ja lääkintälaitedirektiivi sekä edellytetyt harmonisoidut standardit. (Mediconsult Oy 2016b.) Mediconsult Oy:n toiminta on kuvattu kuviossa 4.

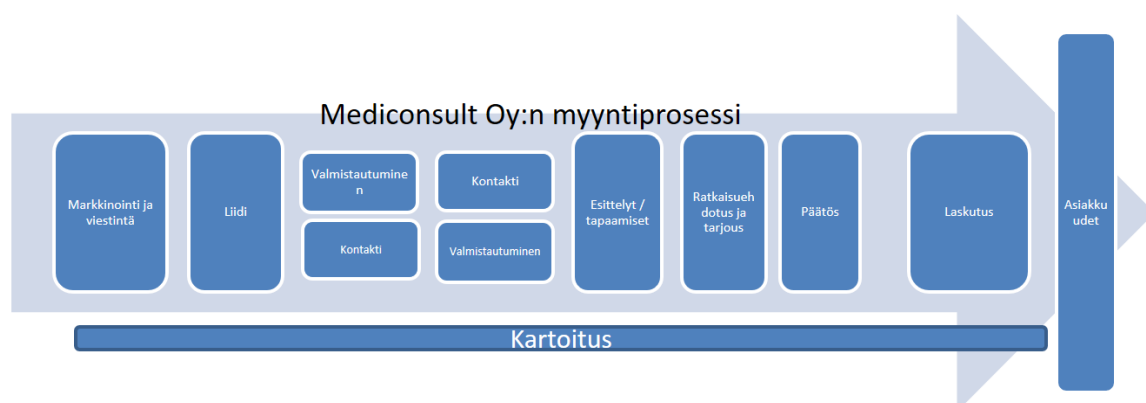


KUVIO 4. Mediconsult Oy:n prosessit ja tiimirakenne (Mediconsult Oy 2016c).

Mediconsult Oy:ssä on tunnistettu neljä pääprosessia, näitä ovat asiakas- ja myyntiprosessi, tuotekehitys, toimitusprojektit sekä tuki- ja ylläpitoprosessi. Tuotelinjat, tuotekehityslinjat sekä tuotekokoukset menevät näiden prosessien läpi, huomioiden ohjelmistotekniikkaan ja -kehitykseen liittyvät toimintamallit. Tuotepäälliköt ovat pääosin nimetty myynti- ja asiakkuustiimiin, jota johtaa myyntijohtaja. Tässä työssä kehitetään asiakas- ja myyntiprosessin strategista ohjausta, toimintamallia, johtamisjärjestelmää ja mittareita. Asiakas- ja myyntiprosessista vastaa myyntijohtaja. Mediconsult Oy:n jokaisella asiakkaalla on nimetty asiakasvastaava. Asiakasvastaavat osallistuvat asiakkuuksien hoitoon sekä myynnillisiin aktiviteetteihin, mutta kuuluvat ohjelmistotuen tiimiin tai myynti- ja asiakkuustiimiin. Ohjelmistotuen työntekijät osallistuvat erikseen sovittaessa myynnillisiin aktiviteetteihin. Asiakasvastaava toimii linkkinä ja yhteyshenkilönä asiakkaaseen sekä muihin asiakkaan sidosryhmiin, jotka ovat asiakkuuden hallinnassa tai toiminnassa merkittävässä asemassa. Vastaava tuntee asiakkaan yleisilanteen ja heidän liiketoimintonsa, sekä miten Mediconsult Oy:n ratkaisuja hyödynnetään asiakkaan toiminnoissa. Asiakasvastaava tuo asiakaspalautteen ja määrittelee kehitystoiveet ja -ideat tuotekehitykseen. Vastaava tuntee asiakkaan myynnilliset aktiviteetit, kuten avoimet tarjoukset, käynnissä olevat asiakasprojektit sekä yhteisesti asiakkaan kanssa sovitut merkittävät toimenpiteet. Hän vastaa asiakkaan hoitosuunnitelman toteuttamisesta, ylläpidosta sekä hoitosuunnitelmassa määritetyistä tehtävistä. Asiakasvastuun tehtävät ohjataan myynti- ja asiakkuustiimissä ja kuuluvat asiakas- ja myyntiprosessiin. (Mediconsult Oy 2016c.)

Mediconsult Oy:n myyntiprosessissa kerätään tietoa liidivaiheesta aina myynnin päätökseen. Liidejä syntyy uusasiakkailta ja olemassa olevilta asiakkailta. Liidejä syntyy markkinointi- ja viestintätoimenpiteistä. Liidi on signaali mahdollisesta kiinnostuksesta hankintaan. Myyntiprosessissa on vaihtoehtoisia etenemismalleja riippuen siitä, mistä liidi syntyy. Osa näistä voi olla spontaaneja, joita ei ole ennakoitu. Tuolloin kontaktointi hoidetaan ilman valmistautumista. Muutoin liidi hoidetaan kontakti-

malla asiakas Mediconsult Oy:n toimesta, jolloin etukäteen valmistaudutaan keskusteluun ja hyödyntämällä aikaisempaa kokemusta myyntityöstä sekä toimialasta. Tämän jälkeen siirrytään tapaamis- ja ratkaisuehdotusvaiheeseen, jossa toimitetaan asiakkaalle tarjous. Myyntiprosessi päättyy päätös- vaiheeseen, negatiiviseen tai positiiviseen. Edellä kuvattu myyntiprosessi on karkea otos Mediconsult Oy:n myyntiprosessista, joka on esitetty kuviossa 5. Myyntiprosessin vaiheet on kuvattu tarkemmin ja jokaiselle vaiheelle on eroteltu tasot tekeminen, tietämys ja sitoumus. Jokaiselle vaiheelle ja tasolle on määritetty asiakohdat, esimerkiksi mitä tehtäviä vaiheeseen ja tasolle kuuluu tai mitä tietoa vaiheessa halutaan. Myyntiprosessi on ohjeellinen ja asiakaskohtaisesti arvioidaan tilanteeseen so- piva eteneminen. (Mediconsult Oy 2016c.)



KUVIO 5. Mediconsult Oy:n myyntiprosessi (Mediconsult Oy 2016c).

Mediconsult Oy:n toiminnan tarkoituksena on tarjota suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon parhaita tietojärjestelmäratkaisuja. Tämä vaatii sen, että Mediconsult Oy kehittää tuotteita jatkuvasti tarjotakseen asiakkaille ratkaisuja, jotka ovat kustannustehokkaita ja helppokäyttöisiä, parantavat kilpailukykyä ja asiakassitoutuneisuutta sekä tarjoavat todellisia terveyshyötyjä potilaille. Mediconsult Oy:n tavoitteena on, että asiakkaat saavat halutessaan kaikki tarvitsemansa palvelut. Mediconsult Oy kehittää ja tuottaa ratkaisua niin ammattilais- kuin potilaskäyttöön. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaita ovat sekä ammattilaiset että potilaat. Sote-järjestämisvastuun muuttuessa Mediconsult Oy tuottaa sekä julkisen että yksityisen sektorin tietojärjestelmäpalvelut, parhaat yleisratkaisut ja erityisratkaisut valituille toimialueille ja markkinasegmenteille. Mediconsult Oy:n tavoitteena on tarjota valittuja erityisratkaisuja kansainvälisille markkinasegmenteille. Palvelut ja ratkaisut ovat aina käytettävissä paikasta, ajasta tai laitteesta riippumatta. Mediconsult Oy on asettanut tavoitteet ja määrittänyt neljälle eri osa-alueelle lähtökohdat tavoitteiden saavuttamiselle. Nämä ovat teknologinen, asiakkuudet, organisaatio sekä henkilöstö. Tässä kehittämistyössä asiakkuuksien tavoitteet ovat välittömiä tavoitteita ja muut vaikuttavat toimintamallien kautta välillisesti myynti- ja asiakkuusprosessiin. Tarkemmat tavoitteet asiakkuuksista ovat Mediconsult Oy:n liikeluottamuksellista tietoa. (Mediconsult Oy 2016d.)

3 MYNNIN JA ASIAKKUUKSIEN SUORITUSKYKYMITTARIT STRATEGISESSA OHJAUKSESSA

Luvussa kolme käydään läpi strategisen ohjauksen, strategiaprosessin, strategiatyökalujen ja suorituskymittareiden tietoperusta, joka on rajattu viitekehyksen mukaisesti myynti- ja asiakkuusprosesseihin. Nämä tietoperustat ovat tämän opinnäytetyön kannalta olennaiset asiakokonaisuudet. Näitä teorioita hyödynnetään ja sovelletaan kehittämistyön lopputulokseen, uuteen toimintamalliin.

Strateginen ohjaus, myynnin ja asiakkuuksien johtaminen sekä mittaaminen voidaan käsittää iteroivana kehänä. Suorituskymittarit toimivat ohjaavina tekijöinä toiminnassa. Mittarit on suunniteltu tavoitteiden ja prosessien mukaisesti. Strategian toteuttaminen vaatii myynnin ja asiakkuuksien johtamista. Johtaminen ohjaa toimintaa ja toimintaa seurataan suoritus- ja suorituskymittareilla.

3.1 Strateginen ohjaus ja strategiaprosessi

Strategisen ohjauksen avulla yritys varmistaa, että se löytää oikean kurssin ja myös linjaa toimintaansa valitun kurssin suuntaisesti. Strateginen ohjaus asettaa selkeät tavoitteet, kirkastaa fokusta, kehittää innovatiivisuutta, kannustaa uusien mahdollisuuksien etsintään ja haastaa jatkuvasti vallitsevan tilanteen, mutta luo myös toiminnan pelisäännöt. Strateginen ohjaus seuraa strategian toteutumista, varmistaa strategian sopivuutta ja kannustaa strategian uusiutumiseen. Diagnostinen ohjaus keskittyy kriittisiin menestystekijöihin. Se suuntaa yrityksen toimintaa ohjauksen, valvonnan ja seurannan avulla. Avainasemassa ovat kriittisten suorituskymittareiden tarkkailu, poikkeamien seuranta ja niihin reagoiminen. Talousohjaus on tyypillinen diagnostinen ohjausväline. Esimerkiksi kuukausiraportti kertoo toiminnan kannattavuudesta ja ei-taloudelliset mittarit suorituksesta muilla osa-alueilla. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen 2015, 329.)

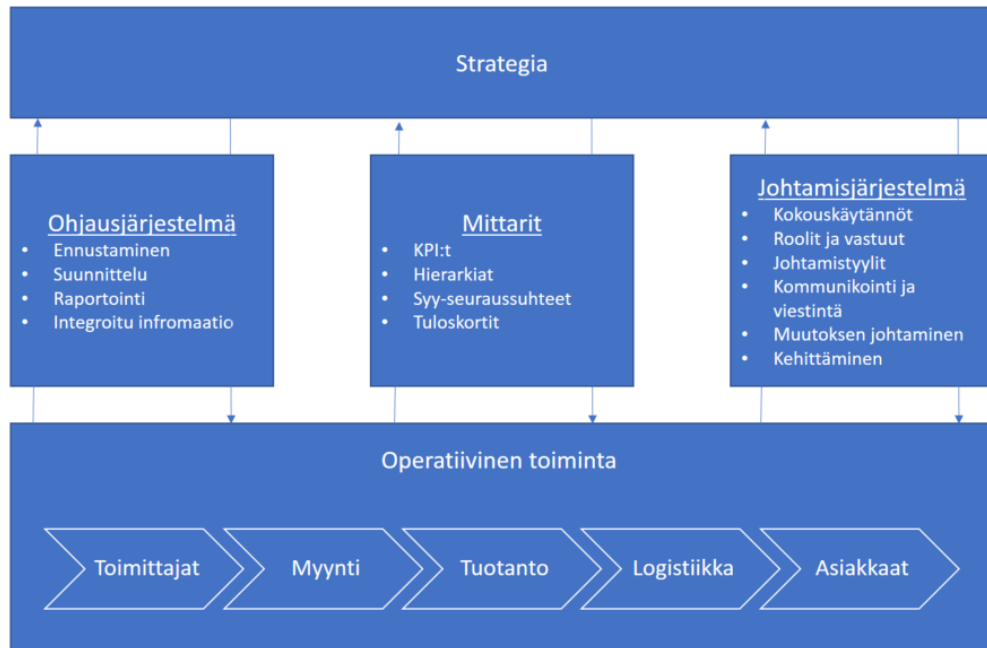
Yrityksen johto määrittelee vision, eli sen, missä tilanteessa yritys tai sen toimiala haluaa olla suunnitteluhorisontin päättyessä. Visiota kutsutaan myös tahtotilaksi ja toisaalta toisissa yrityksissä strategiseksi tavoitteeksi. Tavallisesti strategisia suunnitelmia tehdään 3-5 vuoden jaksolle. Strategisten tavoitteiden asettaminen on usein helpompaa. Huomattavasti hankalampaa on määrittää, mitä yrityksen tulisi tehdä, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään. (Ikäheimo, Malmi ja Walden 2016, 136-137.) Strategiaprosessi voidaan nähdä lineaarisena prosessina, johon sisältyy kolme päävaihetta, jotka ovat suunnittelu, implementointi ja seuranta. Nämä vaiheet iteroivat keskenään ja näin strategia kehittyy tulosten, analysoinnin ja havaintojen perusteella tehtävien muutostoimenpiteiden avulla. (Kotler 2003, 91.) Strateginen johtaminen on toimintaa, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen pitkällä aikavälillä. Operatiivinen johtaminen keskittyy nykyhetkeen, huomiseen ja ensi viikkoon. Strateginen johtaminen käsittelee seuraavien kuukausien, vuosien ja vuosikymmenten asioita. Strategiaa on luonnehdittu menestysreseptiksi, yrityksen kannattavuuden kaavaksi ja liiketoiminnan teoriaksi. Strategia on päätösten ja toimenpiteiden yhdistelmä, joka tuo yritykselle mahdollisuuden menestyä tulevaisuudessa. Strateginen johtaminen on tietoista ja tavoitteellista suunnan valitsemista muuttuvassa ympäristössä. Hyvä strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen, se luo organisaation identiteetin ja tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. (Vuorinen 2013, 11.)

Strateginen johtaminen antaa suunnan toiminnalle ja vastaa kysymykseen mitä tehdään. Strategisessa johtamisessa suunnittelusta on siirrytty ajatteluun. Strateginen ajattelu on näkemistä eteenpäin ja tulevaisuuden yli. Strateginen ajattelu on myös reflektointia, syvällistä, laaja-alaista ja käytännöllistä pohdiskelua. Strateginen ajattelu on ennakkoluulotonta kyseenalaistamista, ihmettelyä, visiointia ja reflektointia. Se on suunnittelun ja toiminnan yhdistämistä. Tätä tulee ajatella syklisenä ja iteratiivisena, ei siis pelkästään lineaarisena prosessina. Strategiaprosessia on ajateltava kaksisuuntaisena; ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Tämä ei ole pelkästään rationaalista ajattelua, vaan siinä hyödynnetään käytännöllistä ja henkistä älykkyyttä. Strateginen ajattelu on osaamista, jota edellytetään yhä useammalta työntekijältä. (Sydänmaanlakka 2012.)

Strategian määrittelyssä on erityisen tärkeää, että organisaation päämäärät ovat selvät. Tavoitteet määritellään päämäärien mukaisesti eri näkökulmista katsottuna. Tavoitteet voidaan määrittää perustuen muun muassa historiaan, yrityksen omiin ennusteisiin ja ulkopuolelta kerättyyn dataan. Tavoitteita määriteltäessä on hyvin tärkeää, että niitä validoidaan esimerkiksi muita yrityksen liiketoimintoja ja kilpailijoita vastaan. Näin varmistutaan, että tavoitteet ovat riittävän haasteellisia. Liian alhaisten tavoitteiden määrittäminen voi aiheuttaa sen, että yrityksen suoritus kärsii tai jopa huononee. Tavoitteiden asetannassa täytyy pitää tavoitteet ja ennusteet erillään. (Niemelä, Pirker ja Werterlund 2008, 107-111.) Strategian tavoitteet ovat melko samanlaisia ajasta, maasta ja toimialasta riippumatta (Vuorinen 2013, 26). Päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti määritetään yritykselle mittaristo. Mittariston ja strategian välille määritetään syy-seuraussuhteet. (Niemelä ym. 2008, 111-113.) Tavoitteet antavat suunnan toiminnalle ja tekevät toiminnan kunnianhimon ja halutun intensiteettitason läpinäkyväksi. Usein havaittu johtamisoivallus arjessa liittyy tavoitteisiin. Esimiehet tietävät, että riittävän haastava ja kunnianhimoinen tavoiteasetanta on arvostettu asia ja se johtaa tuloksellisuuden, tai ainakin oman vastualueensa turvaamiseen. Työhön ja yksilöön kohdistuvien tavoitteiden määrä on kasvanut ja sisällöt mittareineen monipuolistunut. Määrälliset ja numeraaliset tavoitteet kytkeytyvät lähes poikkeuksetta laadullisiin ja hankalammin mitattaviin tavoitteisiin. Tavoitteita voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: taloudelliset, laadulliset, inhimilliset, tehokkuus, ajattelulliset tavoitteet. (Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen 2013.)

Strategia ja strategiaprosessi koostuvat pohdinnoista, johtopäätöksistä, valinnoista ja toimenpiteistä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan vision ja tavoitteen mukaiset päämäärät. Strategian tarkoitus on kehittää ja pyrkiä löytämään uusia toimintamalleja ja uusia ideoita, joilla tyydytetään asiakkaan tarpeita. (Lindroos ja Lohivesi 2006, 20-22.) Strategiaprosessissa on olennaista luoda liiketoiminnan, organisaation ja ihmisten kehittämisen vuorovaikutus. Liiketoimintaa kehitetään kehittämällä organisaatiota ja ihmisiä, organisaatiota kehitetään kehittämällä liiketoimintaa ja ihmisiä, ja ihmisiä kehitetään kehittämällä liiketoimintaa ja organisaatiota. Vuorovaikutteisella kehittämisellä pystytään saamaan aikaan pysyviä koko organisaatiota koskevia ja jatkuvasti kehittyviä tuloksia. Ikuinen ristiriita strategian luomisen ja toteutuksen välillä lievenee, yksilöiden välisten näkemysvajaiden kuilu kapenee ja koko organisaation näkemysvaje pienenee. (Kamensky 2015, 340-341.) Strategian pohjalta määritetään keinot, joilla visioon pyritään. Strategisia keinoja voi olla useita, mutta yleensä ei kovin montaa, sillä yksikään organisaatio ei kykene tekemään kaikkia haluttuja asioita yhdellä kertaa (Ikäheimo ym. 2016, 140).

Strategia ja operatiivinen toiminta yhdistetään ohjausjärjestelmän, tunnuslukujen ja johtamisjärjestelmän avulla. Kuviossa 6 on esitetty malli, jolla strategia ja operatiivinen toiminta on yhdistetty. Todellisuudessa on hyvin haastavaa asettaa strateginen ajattelu omaan liiketoimintaan. Hyvin usein päälliköt syylistyvät siihen, että he eivät kykene tarkastelemaan kaikkia heidän vastuulla oleviaan liiketoimintoja haluttuun strategiseen suuntaan. Päälliköiden on ymmärrettävä yrityksen ja heidän vastuullaan olevien toimintojen perimmäinen tarkoitus. Aktiviteeteilla on tarkoitus ja suunta, jotta yrityksen tai liiketoiminnon tavoite mahdollistuu. (Montgomery 2012, 80-81.)



KUVIO 6. Organisaation strategian toteuttaminen ohjausjärjestelmän, mittareiden ja johtamisjärjestelmän avulla (Niemelä ym. 2008, 170).

Strategiaa voidaan lähestyä myös operatiivisen toiminnan, eli prosessien lähtökohdista. Tuolloin toiminnalla voi olla johtava rooli organisaation strategian määrittelyssä. Tässä mallissa keskitytään tehokkuuden maksimointiin ja kustannuksien säästöön. Perinteisesti strategiaa mietitään organisaationäkökulmasta ja tämä jalkautetaan esimiesten kautta läpi organisaation. Prosessit ohjaavat tekemistä resursseille. Tätä strategista ajattelua on kritisoitu siitä, että yleisemmin toiminta ja prosessit eivät ole valmiita ottamaan tätä strategian johtamisen roolia tarvittavassa mittakaavassa. Toiminnan tulisi jatkuvasti ymmärtää ja implementoida markkinoiden vaatimus heidän prosesseihin. (Slack, Brandon-Jones ja Johnston 2011, 27-29.)

Ohjausjärjestelmä, mittarit ja johtamisjärjestelmä on esitetty kuviossa 6 rinnakkaisina kokonaisuuksina. Ne kytkeytyvät toisiinsa hyvin vahvasti ja toimivat yrityksessä parhaimmassa tapauksessa sisäkkäisinä tapahtumaketjuina. Ohjausjärjestelmä sisältää ennustamisen, suunnittelun ja raportoinnin prosessit. Näiden perusteella asetetaan tavoitteet, vahvistetaan viestintätavat, tehdään suunnitelmia asetettujen tavoitteiden perusteella ja raportoidaan toteuma. Tunnusluvut (Key Performance Indicators, KPI) ja niistä rakennetut hierarkiat auttavat ymmärtämään tapahtumien syitä ja seurauksia yrityksen eri tasoilla. Syy-seuraussuhteet määrittämällä voidaan kääntää organisaation tavoite toiminnaksi. Näiden avulla voidaan seurata työntekijöiden toiminnan vaikutus syy-seurausketjussa ja viime

kädessä yrityksen menestyksessä. Syy-seuraussuhteet toimivat strategisen mittaamisen apuvälineenä. Näiden avulla voidaan analysoida taloudellisia poikkeamia oikealla tasolla, saadaan vastaukset tavoitteen ja toteuman eroille ja pystytään kehittämään toimintaa siellä, missä kehittämistä eniten tarvitaan. (Niemelä ym. 2008, 169-172.) Strategian toteuttaminen puretaan toimenpiteiden tasolle. Strategia puretaan tulostavoitteisiin, toimenpiteisiin, suoritustavoitteisiin ja vastuuhenkilöihin. Näin voidaan varmistaa, että strategian toteuttaminen on tavoitekeskeinen, se sisältää konkreettiset toimenpiteet sekä tavoitteet ja toimenpiteet ovat nimetty vastuullisille. (Kamensky 2015, 60.) Johtamisjärjestelmä täydentää ohjausjärjestelmän prosessit suunnittelusta seurantaan ja näissä kulkevat tunnuslukujen virrat sitomalla kaiken yhteen kokousrakenteiden, -käytäntöjen, roolien ja vastuiden sekä viestintäkanavien avulla. Näiden kolmen osa-alueen muodostama kokonaisuus mahdollistaa organisaation ylätasoin visioiden ja strategioiden toteuttamisen ydintoiminnan tasolla. Osa-alueet tukevat toisiaan ja niiden kaikkien on oltava kunnossa, jotta organisaatio voi toteuttaa tavoitteitaan mahdollisimman tehokkaasti. Näiden kolmen osa-alueen sisältämän johtamisjärjestelmän käyttöönotto on erittäin laaja kehittämishanke. Onnistuneen kehittämishankkeen varmistamiseksi on organisaation kaikkien tasojen ja toimintatapojen oltava hankkeessa mukana. Kehittämishankkeen onnistumisen kannalta on yleensä paras jakaa kokonaisuus pienempiin osiin esimerkiksi toteuttamalla se ensin yhden liiketoiminnan osalta. Samalla saadaan mahdollisuus testata organisaatioon parhaiten sopivat ja toimivat menetelmät ja käytännöt. Organisaatiot, jotka ovat pystyneet muuttamaan yksilöiden toimintaa ja käyttäytymistä esimerkiksi kokouksissa, johtamisessa ja viestinnässä, ovat saaneet suurimmat hyödyt kokonaisvaltaisen johtamisjärjestelmän käyttöönotossa. Hankkeessa on panostettava henkilöstön opastukseen ja kannustamiseen. Hyödyt näkyvät viime kädessä taloudellisenä hyötynä, vaikka hyötyjä saadaan paljon myös organisaation sisäisissä prosesseissa. Työmotivaation, työilmapiirin, työn tuottavuuden ja asiakastyytyväisyyden on todettu poikkeuksetta parantuneen onnistuneen johtamisjärjestelmän seurauksena. (Niemelä ym. 2008, 169-172.)

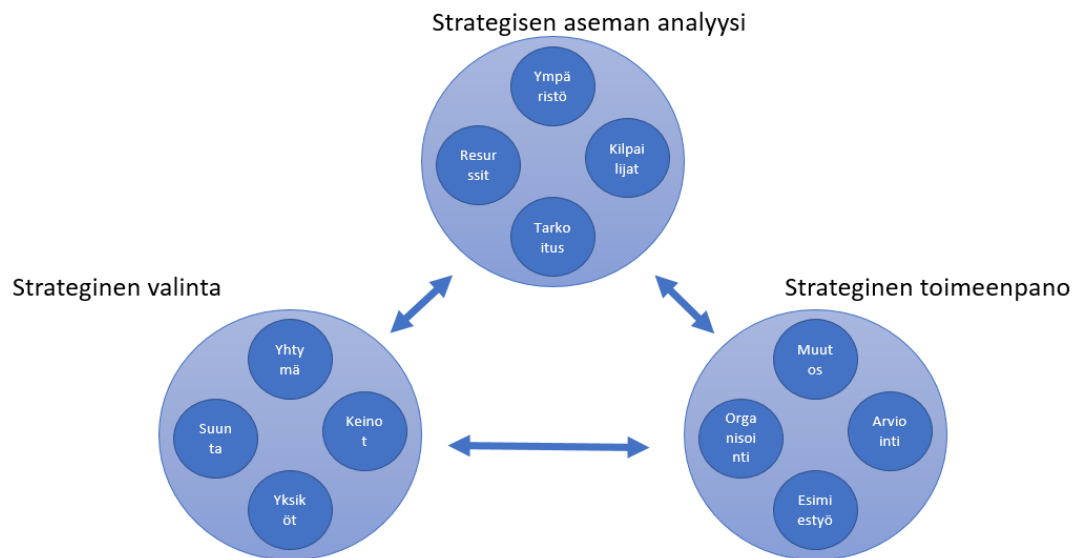
Strategiaprosessi on suunniteltava yhtä huolellisesti kuin itse strategian sisältö, ja prosessia on aina kehitettävä tilanteen mukaisesti. Strategiaprosessiin on suunniteltava osallistujat, milloin prosesseja vedetään, paljonko prosessit vaativat aikaa ja millaisilla tekniikoilla työskennellään. Suunnittelun lähtökohtana on se, että ihminen voi ymmärtää syvällisesti vain sellaista, minkä hän on henkilökohtaisesti kokenut. On pyrittävä siihen, että suunnittelu ja toteutus erotetaan toisistaan mahdollisimman vähän. Kaikki avainhenkilöt on saatava todelliseen kosketukseen ja ymmärrykseen strategian luomisen, toteuttamisen ja uudistamisen kanssa. Henkilöstölle on pystyttävä konkretisoimaan työtehtävien ja strategian yhteys. Strategiaprosessia on kehitettävä jatkuvasti tarpeen ja tilanteen mukaan. (Kamensky 2015, 64.)

Strategiaprosessien tulee kohdistua sekä organisaatiotason ja liiketoimintatason työskentelyyn. On luotava kokonaiskuva strategiasta, sen osaelementeistä sekä osien vuorovaikutussuhteista. Strategian laadun ja yhteisen ymmärryksen, näkemyksen ja sitoutumisen kannalta prosessia on panostettava erityisesti strategian ydinosiin. Strategiaprosessin avulla on saatava aikaan strategian korkea laatu ja hyvä toteutettavuus sekä pidettävä huolta strategiaprosessin korkeasta tuottavuudesta. Strategiaprosessin suunnittelussa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, ketkä prosessiin osallis-

tuvat, miten prosessi vaiheistetaan ja ajoitetaan sekä millaisilla toimintatavoilla ja menetelmillä työskennellään. Liiketoiminnan avainhenkilöitä ovat kaikki tietyn yksikön tai liiketoiminta-alueen henkilöt. Käytännössä kaikki eivät voi osallistua samanaikaisesti strategiaproessin työskentelyyn. (Kamensky 2015, 342-344.) Strategiaproessin ohjaajalla on oltava vahva strategiateorioiden ja käytännön tuntemus. Tällöin hän pystyy saamaan ryhmän työskentelemään uusilla tavoilla, etsimään uusia näkökulmia sekä käyttämään uusia strategiatyökaluja ja -menetelmiä. Yksi ohjaajan tehtävä on korostaa, että strategian perusominaisuuksiin kuuluu kyseenalaistamisen taito. Strategiaproessin ohjaaja voi vaikuttaa prosessin jäämäkkyteen ja kurinalaisuuteen. (Kamensky 2015, 346.)

Lindroos ja Lohivesi (2006, 31) esittävät Onnistu strategiassa -kirjassaan perinteisen lineaarisen strategiaproessin hieman sofistikoituneemmassa muodossa. Strategiaproessiin sisältyvät seuraavat työvaiheet: strategisten tietojen keruu ja analysoinnin vaihe, strateginen määrittelyvaihe, strategisten projektien suunnitteluvaihe, strategian toteutusvaihe sekä strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. (Lindroos ja Lohivesi 2006, 31.) Näitä vaiheistuksia voidaan pitää hieman kankeina ja rajoittuneina nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa. Haasteena lineaarisessa mallissa on se, että vision määrittely tulisi tehdä ensivaiheessa ilman, että visio perustuu mihinkään faktaan. Tuolloin visio on tietämättömyyden ja kokemattomuuden vuoksi melko hyödytön. Strategiaproessin ajatteleminen lineaarisena prosessina voi nykyisin olla jopa harhaanjohtavaa. (Vuorinen 2013, 28-29.)

Lineaarisessa strategiaprosessissa strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaiheessa on tärkeää, että yritystoiminta perustuu tosiasioihin. Strategiatyössä tilanteen vaatima perusteellinen toimintaympäristön ja yrityksen toiminnan analysointi ja ymmärtäminen ovat erityisen tärkeää. (Hakanen 2004, 27). Tiedon hankintavaihe on haastava. On mahdollista, että lähteitä on lukemattomia, ja tietoa on joskus liikaakin (Kamensky 2015, 57). Tärkeintä on, että kuinka tehokkaasti tietoa voidaan hyödyntää yrityksen strategioiden toteuttamiseen ja luomiseen. Tiedon merkitys on tärkeää suunnittelun ja päätöksenteon apuvälineenä, mutta tiedon merkitys osaamisen ja oppimisen kehittämisessä on korostunut. Tiedon hankinta ei ole vuosittain tehtävä toimenpide. Tiedonhankinta ja -hallinta tulee olla systemaattista jatkuvaa toimintaa. Tämä ei saa kuitenkaan olla liian byrokraattista. Strategiatyötä käynnistäessä on mietittävä työkalut, menetelmät jatkuvaan strategiseen ja operatiiviseen tiedon hankintaan, hallintaan ja hyväksikäyttöön. Tiedon hankinta ei ole tämän jälkeen työlästä ja aikaa vievää. Yleisimmin yrityksillä käytössä olevat tietojärjestelmät tuottavat tietoa ensisijaisesti operatiivisen toiminnan seurantaan, mutta kyseinen tieto on hyödynnettävissä strategiatyössä. Kehittämällä menetelmät ja sopimalla vastualueet voidaan myös muun tiedon jatkuva tiedon kerääminen ja hallinta hoitaa joustavasti. Strategiatyön kuluessa huomataan usein lisätiedon ja lisäanalyysien tarvetta. Tietoa voidaan hankkia yrityksestä itsestään, mutta myös sen ympäristöstä. Ympäristöstä kerättävää tietoa voivat olla esimerkiksi myynnin ja talouden seurantajärjestelmät sekä asiakaskyselyt. (Hakanen 2004, 32-35.) Nykyaikaisessa jatkuvan strategiajohtamisen prosessissa voidaan johtamista ajatella kokonaisuutena, jossa on tietyt vaiheet, mutta vaiheet eivät seuraa toisiaan kronologisessa järjestyksessä. Tällöin johtaminen nähdään jatkuvana työnä. Tässä mallissa vaiheet ovat strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano. Nämä vaiheet on esitetty kuviossa 7.



KUVIO 7. Jatkuva strategiaprosessi (Vuorinen 2013, 32).

Strategisen aseman analyysi käsittää organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja tahtotilaan, ympäristöön, kilpailijoihin ja omiin resursseihin liittyviä analyysejä. Tämä vaihe pitää sisällään useita osanalyysejä, jotka voidaan vetää yhteen eri strategiatyökalujen avulla. Strateginen valinta pitää sisällään vaihtoehtojen tunnistamisen, arvioinnin ja valinnan. Tällöin organisaatio joutuu ottamaan kantaa muun muassa siihen, missä liiketoiminnoissa se aikoo olla mukana, mitä tuotteita ja palveluita se aikoo myydä, mihin organisaation kilpailukyky perustuu, mihin suuntaan organisaatiota tulee kehittää ja millaisin menetelmin yritystä viedään haluttuun suuntaan. Strategian toimeenpano pitää sisällään valittujen asioiden toteuttamista käytännössä. Tällöin eteen tulee asioiden organisointia, ihmisten motivointia ja sitouttamista, valvontaa, viestintää, koulutusta, riskeihin varautumista ja yleistä muutoksen toteuttamista organisaatiossa. (Vuorinen 2013, 30-31.)

Strategian kehittämisen perustan muodostavat markkinoiden, kilpailun, ympäristön ja yrityksen analyysit ja niiden perusteella syntyvä ymmärrys. Analyyseistä ja niihin liitettävästä luovuudesta syntyy joukko vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Mahdollisuuksia voidaan käyttää menestyvän strategian rakentamiseen ja käyttöönottoon. (Hakanen 2004, 35.)

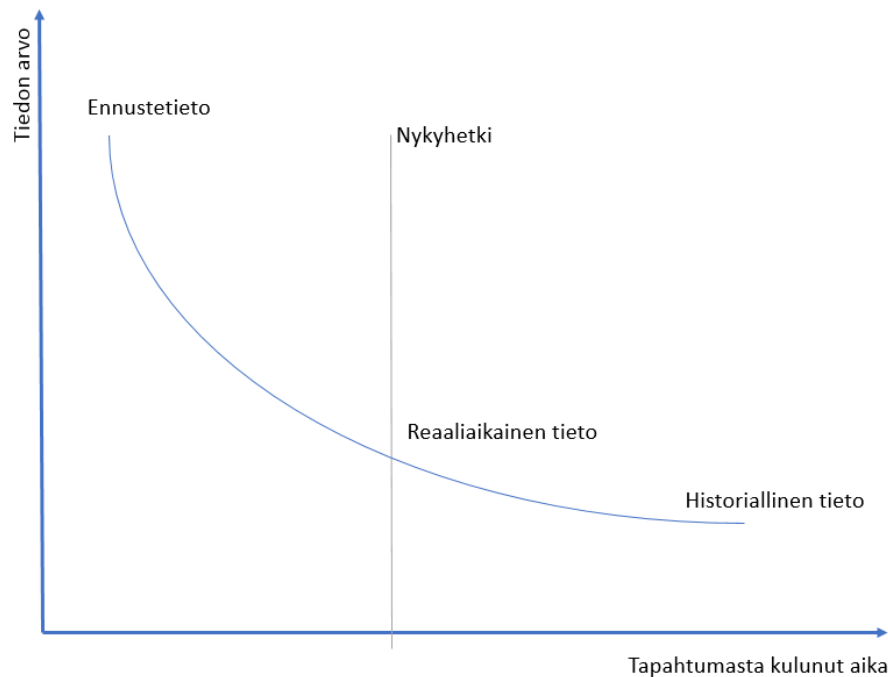
Analysointivaiheessa joudutaan usein käsittelemään laajoja ja monimutkaisia aihealueita, ja onnistunut analysointi edellyttää yksityiskohtaista ja täsmällistä tiedon käsittelyä. Analysointivaiheessa eritellään, yhdistellään ja katsotaan asioita erilaisilla kriteereillä, tehdään määrällisiä ja laadullisia arviointoja. Kun tietojen tarkastelu eri näkökulmista on tehty, päästään päätöksentekovaiheeseen, jossa tehdään johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia. Johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten vaiheessa otetaan tosiasiaa kantaa siihen, mitä asioita pidetään tärkeimpinä. Toimenpide-ehdotukset esitetään yksilöitynä ja konkreettisina ehdotuksina. Huolelliset tehdyt johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset ovat edellytys sille, että analyysit vaikuttavat oikealla tavalla suunnitelmiin ja toimintaan. On varmistettava, että analyysit vaikuttavat tavoitteiden asetantaan, sekä strategioiden ja toimenpiteiden valintaan. Suunnittelu, toteutus ja valvonta eivät ole peräkkäisiä toimintoja, vaan näitä suori-

tetaan sisäkkäin ja vuorovaikutteisesti. Analysointi voi tuottaa sellaisia päätelmiä ja toimenpide-ehdotuksia, jotka on toteutettava välittömästi. Päivittäisen liiketoiminnan aikana on erityisesti huolehdittava, että tietoa kerätään jatkuvasti ja dokumentoidaan systemaattisesti. Näin luotettavuutta voidaan koko ajan parantaa yhä parempien analyysien aikaansaamiseksi. (Kamensky 2015, 118-122.)

Luvussa 3.4 esitellään teoriapohjaa mittaamiselle. On kuitenkin hyvä pitää mielessä se, että mittarit ainoastaan antavat tarvittavat tiedot. Mittareiden tuloksista johdetut toimenpiteet parantavat organisaatioiden suoritusta. (Niemelä ym. 2008, 96.)

Yrityksen toimintakyvyn ja tehokkuuden parantamiseen on mahdollista hyödyntää johtamisjärjestelmän menetelmiä, kuten strukturoitua muutoshallintaa, viestintää sekä kokouskäytäntöjen tehostamista. Johtamisjärjestelmän hyödyntäminen nopeuttaa yrityksen päätöksentekoa tukien siten koko yrityksen tavoitteellista toimintaa. Mittarit ovat johtamisjärjestelmässä keskeisessä roolissa, jolloin johtamisjärjestelmät tukevat strategian jalkauttamisessa. (Niemelä ym. 2008, 100-101.)

Yritys voi keskittyä strategian toteuttamiseen, kun johtamisjärjestelmän johtamisprosessi toimii oikealla tavalla. Johto voi siirtää huomioita rutiiniasioista enemmän huomiota vaativiin haasteisiin ja organisaatiota voidaan johtaa täsmällisen tiedon perusteella. Kun asioihin saadaan läpinäkyvyyttä, vähentää se selittelyn mahdollisuuksia tilanteissa, joissa tavoitteita ei ole saavutettu. Suorituksille asetetaan tavoitteet, jotta henkilöstö, osastot ja yksilöt tietävät, mitä heiltä odotetaan. Kun tavoitteet on asetettu, niiden toteutumista on myös seurattava. Jos asioita ei seurata, annetaan viesti, että asiat eivät ole merkityksellisiä tai kiinnostavia. Johtamisjärjestelmän tehtävä on tuottaa tietoa asioiden etenemisestä ja siten varmistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Tiedon on oltava oikea-aikaista, jotta ei jouduta tilanteeseen, jossa huomataan väärin asioiden tekemisen olevan jo liian pitkällä. Mitä tuoreempaa tietoa päätöksentekoon on käytettävissä, sitä paremmat ovat mahdollisuudet tehdä tilanteeseen sopiva ratkaisu. Historiatiedon perusteella voidaan oppia virheistä ja seurata tavoitteiden toteutumista jälkikäteen. Historiatietoa tai tapahtunutta ei voi muuttaa, ainoastaan tuleviin toimenpiteisiin voidaan vaikuttaa johtamalla. Kuviossa 8 on esitetty kaaviossa tiedon arvo suhteessa aikaan. (Niemelä ym. 2008, 162-163.)



KUVIO 8. Tiedon arvo suhteessa aikaan (Niemelä ym. 2008, 163).

Tiedon arvo voidaan esittää kuvioon (kuvio 8), jossa x-akselilla on tapahtumasta kulunut aika ja y-akselilla kyseisen tapahtumaan liittynyt arvo. Arvokkainta tieto on silloin, kun se on käytettävissä ennen tapahtumaa. Mitä enemmän aikaa on kulunut, sitä vähemmän arvokasta tieto on. Toiminnan suunnittelun ja ohjauksen kannalta ennustetieto on tärkeintä ja arvokkainta. Reaaliaikainen tieto auttaa toteutuksen seurannassa, jolloin suuntaukset voidaan havaita nopeammin ja korjaavia toimenpiteitä voidaan alkaa toteuttaa nopeammin. Historiatiedon käyttö rajoittuu lähinnä tavoitteiden toteutumisen seurantaan. Ennusteita tehdessä historiatietoa hyödynnetään esimerkiksi pidemmän aikajakson trendejä ja suuntauksia tehdessä. (Niemelä ym. 2008, 163-164.)

Strateginen viestintä ja koulutus kuuluvat koko henkilöstölle. Strategiat voidaan toteuttaa jokapäiväisellä työnteolla. Kyky, halu ja rohkeus uudistua on yksi strategisen johtamisen kriittisimmistä menestystekijöistä. Koko organisaation strateginen osaaminen vaikuttaa yrityksen uudistumiskykyyn. Strategisen viestinnän perushaaste on se, että sanoman lähettäjä ja viestin vastaanottaja ymmärtää viestin eri tavalla. Ihmisten henkilökohtaiset kokemukset määrittävät sen, millä tavalla strategia ymmärretään. Siksi strategia on viestittävä eri tavalla eri kohderyhmille, vaikka itse strategian sisältö ei saa muuttua. Strategiaprosessiin samanaikaisesti osallistuvilla on parhaat asemat saavuttaa yhteinen ymmärrys ja näkemys strategiasta. On kuitenkin varottava pitämästä yhteistä ymmärrystä itsestään-selvyytenä. Strategiaviestintä ylöspäin on myytävä taholle, joka on lähtökohtaisesti kriittinen. Sen tason keskeinen tehtävä on haastaa ja kyseenalaistaa. Yleinen virhe on, että strategian tekijätaho ei osaa pelkistää strategiaa olennaisiin asioihin vaan alkaa esitellä koko strategiaansa yksityiskohtia myöten. Strategiaviestintä alaspäin tulee pelkistää ja yksinkertaistaa. Yrityksillä on usein vääränlainen käsitys siitä, että strategiaviestintä on strategian jalkauttamista. Viestintä on tärkeä toteutuksen kannalta, mutta se ei yksistään riitä. Operatiivisen toiminnan kytkentä strategiaan ja ammattimainen strategiayöskentely ovat olennaisempia osa-alueita. (Kamensky 2015, 328-330.)

3.2 Balanced Scorecard strategisen ohjauksen tukena

Tässä luvussa on keskitytty alun perin Kaplanin ja Nortonin kehittämään Balanced Scorecardin teoriaan, koska tätä työkalua on yleisesti hyödynnetty vastaavissa organisaatioissa ja prosesseissa. Referenssit Balanced Scorecardille ovat merkittävät. (Vuorinen 2013.) Opinnäytetyö- ja kehittämistyöprosessin aikana on tutustuttu myös muihin strategiatyökaluihin. Strategisen johtamisen työkalut ja menetelmät voidaan sijoittaa tiettyyn strategiaprosessin vaiheeseen. Strategiset työkalut voidaan jakaa neljään eri ryhmään: tehokkuuden parantamiseen, uuden luomiseen, resurssien kehittämiseen ja asemointiin. Strategiatyökaluja on olemassa useita. Näitä voivat olla muun muassa suorituskyky-pyramidi, tai tästä mallista jatkoehditetty suorituskykyprisma. Balanced Scorecard voidaan mieltää valintojen tekemiseen ja toimeenpanemisen työkaluksi. Strategiatyö on suositeltavaa aloittaa yhdellä työkalulla niin, että tiedossa on yksi tavoite. Tämän jälkeen strategiatyötä voidaan laajentaa organisaation ajan ja osaamisen rajoissa niin tavoitteiden kuin työkalujen osalta. (Vuorinen 2013, 34-36.)

Menestystekijöiksi kutsutaan liiketoiminnallisen menestymisen ja organisaation strategian kannalta keskeisiä asioita, joihin kiinnitetään huomiota. Menestystekijöihin kiinnitetään mittarit. Organisaatiolla voi olla yleisten menestystekijöiden lisäksi niin sanottuja kriittisiä menestystekijöitä, joissa organisaation menestys vaatii erittäin hyvän suoritustason saavuttamista. Menestystekijät ovat organisaatiokohtaisia. Tunnistamalla oikeat menestystekijät luodaan pohja sille, että ohjausjärjestelmillä kyetään korostamaan oikeita asioita. Strategisista päämääristä on löydettävä suora yhteys menestystekijöiden kautta suorituskykymittareihin. (Järvenpää ym. 2015, 332.)

Balanced Scorecardin keskeinen idea on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. Käytännössä yrityksen visio tulee olla linkitetty mittareihin. Määrälliset ja laadulliset mittarit tulee valita niin, että niiden avulla voidaan ohjata toimintaa strategian suuntaan. (Keyes 2005, 30.) Balanced Scorecard liittyy strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan sekä strategian toimivuudesta oppimiseen. Lähtökohtana on ajatus, että on vaikeaa johtaa sellaista, jota ei voida mitata. Perinteiset mittarit näyttävät tapahtumat vasta jälkikäteen. Esimerkkinä huonontunut kannattavuus saattaa johtua työntekijöiden tyytymättömyydestä, mikä on johtanut lipsumiseen organisaation sovitusta prosesseista. Prosesseista poikkeaminen johtaa laadun heikkenemiseen ja tyytymättömiin asiakkaisiin. Tyytymättömyydestä asiakkaasta on lyhyt matka kannattavuuden laskuun. (Tuominen 2011, 3.) Balanced Scorecardin avulla on mahdollisuus paljastaa ongelmakohtia jo kuukausia ennen kuin ne näkyvät tilinpäätöksessä. Tämä työkalu edellyttää, että yrityksen strategia ja mittaristo on purettu neljän näkökulman (talous, asiakas, prosessit, kasvu ja oppiminen) osalta strategisiin tavoitteisiin sekä niiden tavoittamiseksi vaadittaviin kriittisiin menestystekijöihin. Strategia ja mittaristo jaetaan lisäksi menestystekijöitä parhaiten mittaaviksi avainmittareiksi ja mittareiden tavoitteisiin pääsemistä varten tehtäviksi toimintasuunnitelmiksi. (Kaplan ja Norton 1996, 9-10.) Olennaista on pystyä purkamaan yrityksen strategia kaikkien ymmärtämäksi konkreettiseksi tekemiseksi. Mittaristossa on hyvä olla mukana ajurimittareita, joihin työntekijät voivat vaikuttaa suoraan omalla toiminnallaan, sekä erityisesti johdon käyttöön tarkoitettuja seurantamittareita, joista käy ilmi muutoksen suunta. (Vuorinen 2013, 36-37.)

Balanced Scorecard on strategiseen suunnitteluun perustuvien menetelmien monipuolisin ja kehittynein työkalu. Sillä voidaan optimoida organisaation toimintaa vallitsevaan tilanteeseen nähden. Balanced Scorecard ei voi antaa tuloksena jotain aivan uutta, vaikka organisaatio kehittäisi tämän avulla toimintaa miten paljon tahansa. Suurin anti on toiminnan monipuolinen tehostaminen. (Vuorinen 2013, 39.) Balance Scorecardin alkuperäinen malli kiinnitti huomiota vähän kausaalisuuteen, syy-seuraussuhteisiin. Nykyisessä määritelmässään Balanced Scorecard on sidottu tiiviimmin yrityksen strategiaan ja sen toteuttamiseen. (Laitinen 2003, 446.) Strateginen kytkeä on tuloskortin lähtökohta. Tulokorttia käytetään strategian ohjauksen välineenä, ei pelkästään valvonta- tai seuranta-välineenä. Tulokortti on laajentunut strategisesta mittausjärjestelmästä erityisesti strategisen johtamisen välineeksi. Tulokortin strategisen johtamisen malli sisältää strategian jalkauttamisen, toimeenpanon, seurannan ja kehittämisen. (Järvenpää ym. 2015, 330-336.) Mittareiden ensimmäisen julkistamisen jälkeen on hyväksyttävä, että ne eivät ole lopulliset. Lähes poikkeuksetta mittareita tulee kehittää eteenpäin havaintojen perusteella. (Keyes 2005, 32.) Jatkuva suorituskymmittareiden kehittäminen on yhtä tärkeää yrityksille, joiden toiminta on stabiilimpaa, kuin jatkuvasti markkinoiden mukaisesti toimintaa kehittävä yritys. Jatkuva kehittäminen kuuluu kaikille yrityksille. (Ittner ja Larcker 2003.)

Yrityksen suorituskyvyn integroidun mittausjärjestelmän kehittäminen on haastava tehtävä. Keskeinen vaikeus näissä mittausjärjestelmissä näyttää olevan ulottuvuuksien valinta ja näiden riippuvuuksien kuvaaminen. Ilman selvää teoreettista pohjaa valinnat jäävät usein keinotekoiseksi, jolloin mittaristoa on vaikea mieltää ja hyödyntää käytännössä suorituskyvyn kehittämiseen. Perusulottuvuuksien valinta täytyy perustua teoreettiseen pohdintaan, eikä sitä saa jättää kokemuksen ratkaistavaksi kuten monesti käy. Mittausmallin pitää tukea yritysjohtoa näiden riippuvuuksien tunnistamisessa ja niiden hyväksikäytössä suorituskyvyn jatkuvaksi parantamiseksi. Huippusuorituskyy perustuu nimenaan voimavarojen tehokkaaseen käyttöön strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun suorituskyyä parannetaan jossakin asiassa, nähdään heti, millä tavalla se vaikuttaa muihin tekijöihin. (Laitinen 2005, 400-406.)

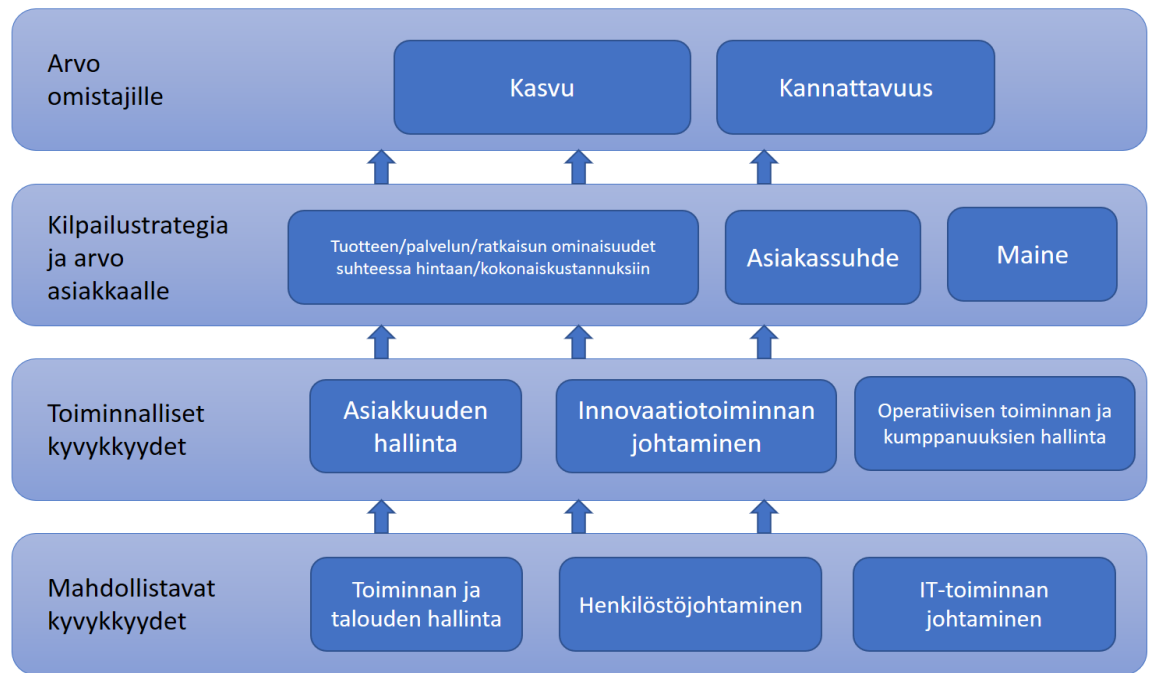
Haasteena tulokorttien käytössä on se, että nämä johtavat helposti osa-optimointiin, ja kokonaiskuva rajapinnat ylittävien palveluketjujen toimivuudesta jää epäselväksi. Yksikkö-, prosessi- tai tiimirajat ylittävässä palveluketjussa asiakasvaikutukset syntyvät monen toimijan yhteistyössä. Asiakas näkee vain palvelun, eikä ole kiinnostunut sen taustalla olevasta palvelujärjestelmästä. Sujuva palvelu ja asiakastyytyväisyys tulisiikin taata irrottautumalla organisaation muodostamista omista rajoitteista. (Jääskeläinen, Laihon, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää ja Ukko 2013, 18.)

3.3 Strategiakartta ja syy-seuraussuhteet

Strategiakartat perustuvat Balanced Scorecardin neliulotteiseen ajatteluun. Ulottuvuudet ovat talous, asiakas, sisäinen näkökulma (prosessit), oppiminen ja uudistuminen (henkilöstö). Tarkoitus on tuoda esiin, miten organisaation tulee toimia kullakin osa-alueella, jotta se voi saavuttaa tavoitteensa. Vuorovaikutussuhteita toimintojen ja menestyksen välillä esitetään siten, että ylätasoon strategiset tavoit-

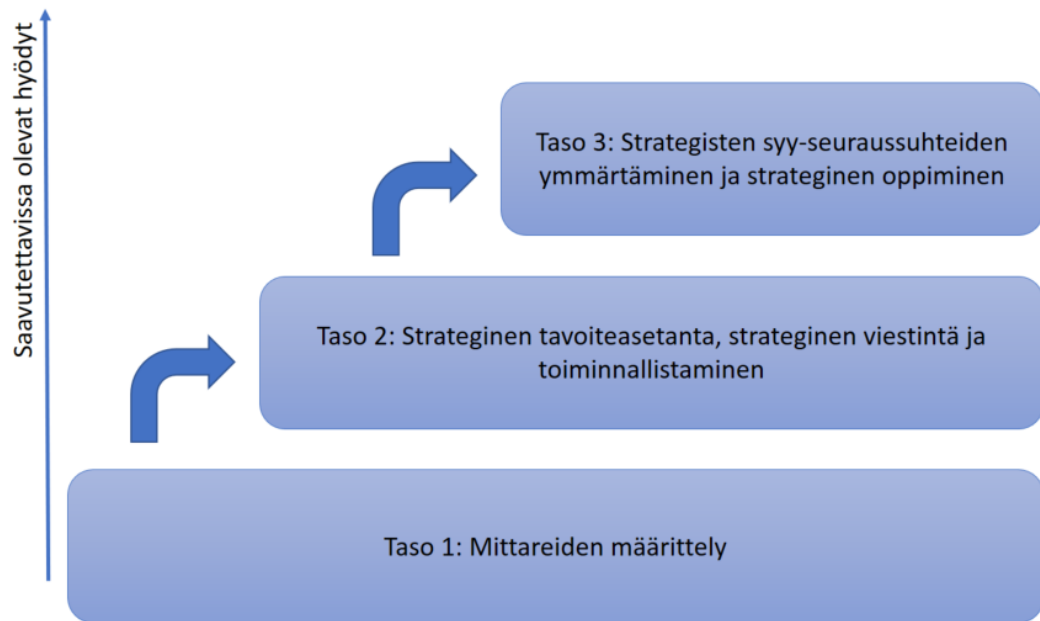
teet ja visio puretaan syy-seuraussuhteina alaspäin ja käytännön toimiksi asti. Organisaation strategiaa tarkastelevan kartan lisäksi organisaatio voi määritellä useampia karttoja, esimerkiksi tietyn tuoteryhmän, projektin tai liiketoiminnon osalta. Strategia ei ole tässä mallissa erillinen johtamisprosessi, vaan se on yksi vaihe prosessissa. Tuolloin visio ja missio muutetaan työntekijöiden tekemäksi työksi. Strategiakartan rakentaminen lähtee liikkeelle organisaation visiosta. Vision alapuolella on tyypillisesti taloudellinen näkökulma. Useimmiten organisaatiot tavoittelevat taloudellisessa mielessä sekä kasvua että kannattavuutta. Taloudellista menestystä on lähimpänä asiakas, koska asiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys näkyy taloudellisestikin. Asiakkaan osalta tavoitellaan yleisesti vanhojen asiakkaiden tyytyväisenä pitämistä sekä uusien asiakkaiden hankkimista. Taloudellisen näkökulman alla on sisäisten prosessien näkökulma. Prosessit kertovat sen, miten yrityksen tulisi toimia, jotta se saavuttaisi asiakasulottuvuuden tavoitteet. Oppimisen ja kasvun ulottuvuus puolestaan kertoo sen, mitä on osattava ja opittava, jotta prosessit olisivat hyviä. Oppimiseen ja kasvuun eli henkilökunnan kehittymiseen liittyvää strategiakarttojen neljättä ulottuvuutta voidaan pitää mallin tärkeimpänä osiona. Oppiminen ja henkilöstö ovat erittäin vaikeasti mitattavaa pääomaa. Tasapainoinen strategiakartta kertoo tarinan strategian toteutumisesta ottaen kantaa neljään edellä mainittuun osa-alueeseen muutamalla teemalla. (Vuorinen 2008, 60-62.) Tulokortissa niin sanotut oletetut riippuvuussuhteet tarkoittavat sitä, että niiden pohjalta rakennetaan toiminnan osa-alueiden mukaisia vaikutusketjuja, joilla organisaatio kykenee innovointiin sekä tehokkaisiin ja laadukkaisiin sisäisiin prosesseihin ja saa aikaan hyviä ja kannattavia asiakassuhteita. Tämä heijastuu myös yrityksen taloudelliseen näkökulmaan eli kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen tai julkiseen rahoitukseen. Taloudellista suorituskyyä voidaan edelleen ohjata nykytoiminnalla tai sen lisäresursoinnilla luomaan lisää innovaatiota, työtyytyväisyyttä, oppimista ja osaamista, mikä edelleen parantaa laatua ja tehokkuutta. Mittarit tulisi rakentaa niin, että ne kuvaavat ja ohjaavat strategista karttaa sekä seuraa ja varmistaa riippuvuussuhteiden ketjua. Tulokortti sisältää tyypillisesti yleisiä, moniin yrityksiin sopivia mittareita kannattavuudesta, markkinaosuudesta, asiakastyytyväisyydestä ja työntekijöiden tyytyväisyydestä. Organisaation yksilöllisen suorituskyyyn ajurit ovat yleensä ainutlaatuisia ja organisaation strategiaa kuvaavia. Ne ovat usein syy- eli ennakoivia mittareita. Strategiakartan luominen helpottaa tavoitteiden perustelemista henkilökunnalle. Sen avulla autetaan työntekijää ymmärtämään oman työnsä yhteys organisaation strategisiin tavoitteisiin seuraamalla syy-seurausketjua. Kartta voi toimia tärkeänä viestintä- ja sitouttamisvälineenä. Strategiakartta on hyödyllistä rakentaa mittariston suunnitteluvaiheessa, jolloin valittujen menestystekijöiden puutteet ja päällekkäisyydet tulevat hyvin esiin. (Järvenpää ym. 2015, 337-339.)

Strategisen johtamisen mallissa kriittiset menestystekijät sekä strategiset tavoitteet ja mittarit ovat työkaluja, joilla strateginen tahtotila sekä asemoinnin ja voimavarojen linjaukset konkretisoidaan. Samalla mahdollistetaan strategian tehokas toteuttaminen. (Hannus 2004, 78.) Tulokorttilähestymistapaan liittyvä strategiakarttamalli sopii hyvin tähän lähestymistapaan. Kuviossa 9 on esitetty malli strategiakartasta. Strategiakartta on tärkeä strategian viestinnän ja toiminnallistamisen työkalu. Sen avulla voidaan tehokkaasti pelkistää strategisen tahtotilan edellyttämät kriittiset menestystekijät ja toimenpiteet. (Hannus 2004, 100.)



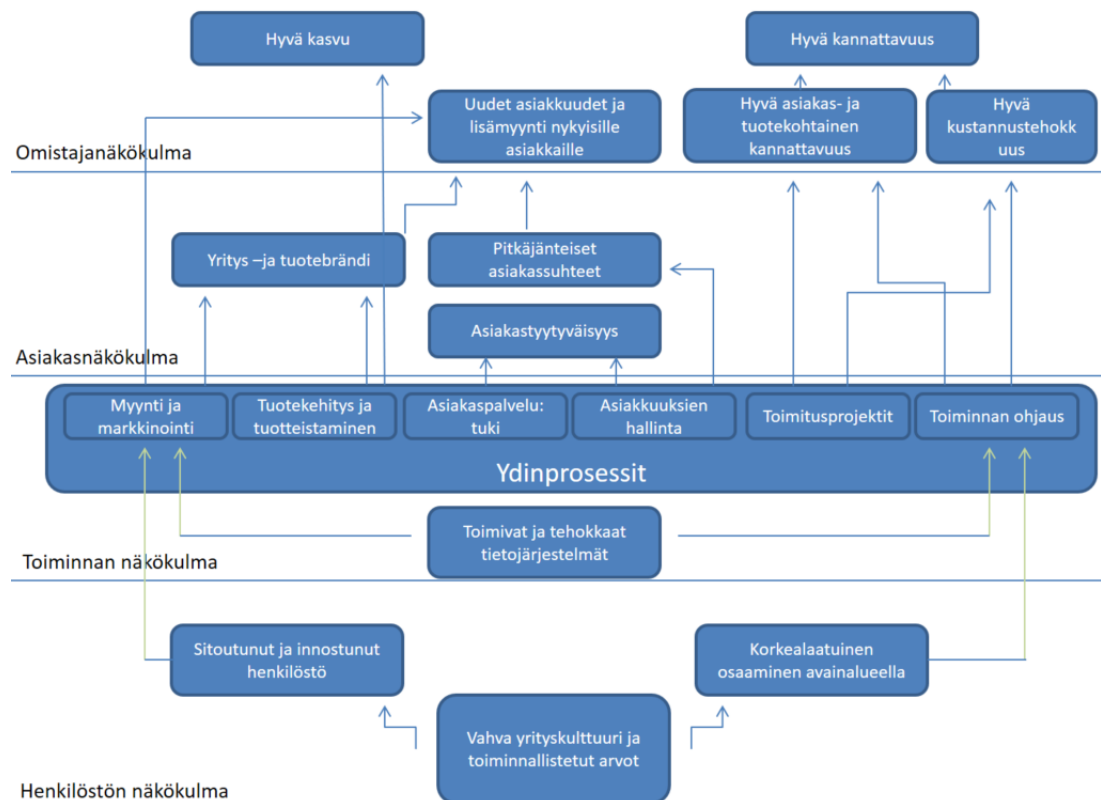
KUVIO 9. Esimerkki strategikarttamallista (Hannus 2004, 100).

Yrityksen visio ja strategia tulee näkyä johtamisessa, toiminnassa ja näin ollen lopulta mittareiden tuloksissa. Strategian ja mittareiden välille määritetään syy-seuraussuhteet. Näin toimenpiteillä ja toiminnoilla on selkeät vaikutukset mittareiden tuloksiin. Ymmärtämällä tapahtumien syy-seuraussuhteet yritykset voivat tukea positiivista ja vähentää negatiivisia seuraamuksia. Syy-seuraussuhteiden määrittämisessä tulee ottaa huomioon seuraavat asiat. Ensimmäiseksi pitää todistaa, että syy tapahtui ennen seurausta. Toiseksi pitää todistaa, että syyn ja seurauksen välissä on suhde. Kolmanneksi on ymmärrettävä, että on mahdollista, että joku kolmas tekijä vaikutti lopputulokseen. Vaihtoehtoiset selitykset tulee jättää pois, jolloin voidaan varmistaa, että valittujen asioiden välillä on syy-seuraussuhde. (Niemelä ym. 2008, 96.) Strategisessa suorituskyvyn johtamisessa voidaan määrittää kolme tasoa kuvion 10 mukaisesti. Nämä tasot kuvaavat tulokorttilähestymistavan kehitystä ja laajentumista. (Hannus 2004, 79.)



KUVIO 10. Suorituskyvyn johtamisen kolme tasoa (Hannus 2004, 79).

Strategiakarttaa hyödynnetään strategiseen oppimiseen. Strategiakarttaan täydennetään strategian toteuttamisen kannalta olennaiset syy-seuraussuhteet. Osaavien ja sitoutuneiden ihmisten kautta aikaansaadaan korkealaatuiset tuotteet ja palvelut, jotka ovat avainasemassa asiakkaan kokeman arvon muodostumisessa. Asiakaspalveluhenkilökunnan sitoutumisella on suora vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen. Samalla osaamisella ja sitoutumisella on tärkeä merkitys liiketoimintaprosessien suorituskyvyn kannalta. Nopeat, täsmälliset, virheettömät ja joustavat prosessit varmistavat arvon asiakkaalle ja samalla kustannustehokkuuden. Sitoutuneet ja osaavat ihmiset sekä tehokkaat tuote- ja palvelukehitysprosessit varmistavat yrityksen uudistumisen uusien tuotteiden ja palvelukonseptien kautta. Viime kädessä yrityksen tavoitteena on hyvä kannattavuus sekä korkea arvo omistajille. Korkea asiakkaan kokema arvo johtaa asiakasuskollisuuteen ja sitä kautta hyvään asiakas- ja markkinaosuuteen. Yrityksen uudistuminen varmistaa yrityksen menestymisen pitkällä aikajänteellä. Lyhyen tähtäimen kannattavuus sekä usko uudistumiskykyyn johtavat edelleen hyvään omistaja-arvoon. Syy-seuraussuhteiden mallintamisen hyötyjä on useita. Mallintaminen edellyttää olettamusten pukeamista syy-seurausmuotoon. Eri henkilöillä on omat käsityksensä liiketoiminnan menestystekijöistä ja niiden välisistä syy-seuraussuhteista. Mallintaminen auttaa löytämään ne ajurit, joihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa tärkeisiin tulostekijöihin, kuten taloudelliseen tulokseen. Mallintaminen paljastaa, mistä syy-seuraussuhteista vallitsee yhteinen näkemys ja mistä ei. Eri avainhenkilöt ovat purkaneet omat syy-seuraussuhteet, ne muodostavat hyvän lähtökohdan ja yhteisen kielen yhteiselle näkemyksen kehittämiselle. Mallintamisen tuloksena syntyy havainnollistettu oleva organisaation menestyskaava. Esimerkki kriittisten menestystekijöiden syy-seuraussuhteiden kuvaamisesta on kuviossa 11. (Hannus 2004, 81-82.)



KUVIO 11. Menestystekijöiden väliset syy-seuraussuhteet (Hannus 2004, 83).

Täsmällinen mallintaminen on mahdotonta. Intuitiivisesti muodostettua mallia voidaan pyrkiä validoimaan toteumatiedon avulla. Mallintamiseen kuitenkin liittyy vaara, jos malli perustuu väärin oletuksiin tai jos siitä puuttuu olennaisia tekijöitä. Mallintaminen tulee siten ymmärtää työkaluksi, mutta ei totuudeksi. (Hannus 2004, 81.)

3.4 Mittaaminen

Mittaaminen on laajaa toimintaa, jolla hankitaan informaatiota kiinnostuksen kohteena olevasta liiketoiminnan tekijästä. Mittaaminen on johtamisen apuväline. Mittaaminen antaa kovia tunnuslukutyyppisiä arvoja sekä subjektiivisen kyselyn tai arvioinnin perusteella saatuja pehmeämpiä arvoja. Mittarit ovat yksittäisiä tunnuslukuja tai informaation keräystyökalu, joka kertoo kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön tilasta. On syytä pitää erillään mittari ja mitattava ilmiö. Mitattavia ilmiöitä ovat tuottavuus ja asiakastytyväisyys. Näiden ilmiöiden mittareita ovat esimerkiksi asiakkaiden lukumäärä tai asiakastytyväisyyden indeksi. (Lönnqvist ym. 2010, 117-118.)

3.4.1 Mittareiden yhteys strategiaan

Strategia toimii lähtökohtana suorituskyvyn mittaamiselle. Suorituskvymittareita on kehitetty erityisesti yritysten strategisen johtamisen ja strategisen ohjauksen tueksi. Strategisessa johtamisessa on usein kohdattu ongelmia toimeenpanossa, eli organisaation sitouttamisessa päätettyihin strategioihin, strategioiden konkreettisesti toteuttamisessa ja strategioiden mukaisiin toimenpiteisiin ohjaamisessa. Strategian toteuttaminen vaatii organisaatioon ohjaus- ja mittausjärjestelmän ja tehokkaan viestinnän. (Järvenpää ym. 2015, 332.)

Strateginen suorituskyyvyn mittaus voidaan määritellä prosessiksi, jossa muodostetaan strategisesti tärkeiden menestystekijöiden perusteella yritykselle tavoitteet ja niille ohjausmittarit. Näitä mittareita käytetään apuna suunniteltujen strategioiden toimeenpanossa ja ohjauksessa. (Järvenpää ym. 2015, 330.) Yrityksen johdon tehtävänä on varmistaa, että prosesseille asetettavat tavoitteet ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Toimenpiteet, joita tehdään auttavat yritystason tavoitteiden saavuttamista. Yritysjohdon ja liiketoiminnasta vastaavien tulee varmistaa, että yksikön tavoitteet vastaavat sen toimintaa ja ovat realistisia resurssien ja markkinatilanteen suhteen. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen ja Tenhunen 2007, 25.) Strateginen suorituskyyvyn mittaus tulee asettaa lyhyen aikavälin sekä pidemmän aikavälin tavoitteisiin. Suoritus ja yrityksen toiminta tulee asettaa näiden tavoitteiden suuntaisesti. Karkealla tasolla tavoitteet voivat olla markkinoiden tai segmentin määrittämistä, kuinka yritys toimii valituilla markkinoilla, mitä tuotteita tarjotaan asiakkaille ja miksi. Tärkein pohdittava strateginen suunta on, miten yritys erottautuu kilpailijoista ja kuinka kehitetään työntekijöitä markkinoiden ja asiakkaiden mukaisesti. (Kali 2003.) Analysoituja mittaustuloksia hyödynnetään strategioiden täsmentämisessä ja uusien strategioiden kehittämisessä. Suorituskyyvyn arviointi ja mittaaminen edellyttävät ensin selkeiden tavoitteiden asettamista ja sen jälkeen saavutetun suorituksen mittaamista. Mittareiden valinta kirkastaa usein epämääräiseksi jääviä strategioita. Suorituskyyvyn mittaamisesta käytetään usein termiä suorituksen mittaaminen. Nämä käsitteet kuitenkin eroavat toisistaan. Suorituskyyvyn mittaaminen liittyy parhaan mahdollisen suorituksen ja sen tavoittelemisen seurantaan, ja suorituksen mittaamisella tarkoitetaan toteutuneen suorituksen mittaamista. Suorituksen mittaaminen liittyy ainoastaan menneisyyteen, kun taas suorituskyyvyn mittaaminen suuntautuu myös tulevaisuuteen, jolloin näkökanta on kokonaisvaltaisempi. Suorituskyyvyn mittaus on ohjausprosessi, jossa tunnuslukuja hyödyntämällä selvitetään ja määritetään jonkin liiketoiminnallisesti tärkeän tekijän tila. Tavoitteiden kannalta keskeisten menestystekijöiden tunnistaminen ja mittaaminen tuottavat organisaation johdolle ainutlaatuista informaatiota organisaation kehittämiseen. Suorituskyyvyn mittauksella operatiiviselle tasolle viestitään organisaation tärkeimmät asiat.

Suorituskyyvyn mittaamisen käyttötarkoituksia ovat:

- henkilöstön toiminnan ohjaaminen ja motivoiminen
- tärkeiden tavoitteiden kommunikoiminen
- toiminnan nykytason arvioiminen
- yrityksen strategian konkretisoiminen toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi
- ongelmien havaitseminen
- strategian toteutumisen seuraaminen
- päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen
- tulevien tilanteiden havaitseminen ennakkoon
- tulospalkkion perusteiden määrittäminen ja mahdollistaminen.

(Järvenpää ym. 2015, 330-331.)

Strategian toteutumisen varmistaminen mittareiden avulla perustuu ajatukseen siitä, että seurattavat mittarit johdetaan visiosta ja strategiasta, ja että näille mittareille asetetaan tavoitteet. Vastuu tavoitteiden toteutumisesta määritellään henkilötasolle. (Ikäheimo ym. 2016, 138.) Ihmiset muuttavat käyttäytymistään sen mukaisesti, kuinka heitä mitataan ja arvioidaan. Strategian jalkauttaminen

on strategian purkamista toimenpiteiksi, mittareiksi ja vastuiksi. Ennen kaikkea syy-seurausyhteys strategisten tavoitteiden ja käyttöönotettavien mittareiden välillä ei saa katketa. Avainasioita strategian jalkauttamisessa on suoritusmittareiden määrittely yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Yritykset seuraavat ja raportoivat liian paljon erilaisia mittareita. Eritasoiset johtajat saavat käyttöönsä omat mittaristonsa, mutta tästä huolimatta he saavat hyvin vähän tietoa menestyksen syistä ja tekijöistä, joiden takia yritys ei ole tai on menestynyt toivotulla tavalla. (Niemelä ym. 2008, 95-97.) Strategia-asta johdettujen mittareiden tulisi heijastua keinoista, jotka johtavat visioon. Keskeisimmät strategiset keinot kuvataan syy-seuraussuhteilla, joihin keskittymällä yrityksen johto uskoo tahtotilaan pääsevänsä. Kutakin syy-seuraussuhdetta mitataan ja mittareille asettaa tavoitteet. Kun nämä tavoitteet vielä vastuutetaan organisaatiossa, on luotu tahtotilaan ja strategiaan pohjautuva tavoitejohtamisen järjestelmä. (Ikäheimo ym. 2016, 140.)

Monet yritykset uskovat, että tulokortin käyttöönotto ratkaisee mittaukseen liittyvät ongelmat. Malli varmistaa sen, että perinteisten talouslukujen ohella voidaan seurata tasapainoisesti asiakas-, henkilöstö- ja prosessimittareita. Mittareiden määrittämisessä saatetaan käyttää apuna tyypillisiä toimialalle rakennettuja mittaristoja ja mittareita, joita koskeva tieto saadaan helposti ulos yrityksen tietojärjestelmistä. Hyviä mittareita on tänä päivänä niin paljon ja valintamahdollisuudet ovat hyvin laajat. Avainasemassa on se, että strategian ja mittareiden väliin löydetään syy-seuraussuhteet. Mikäli yritys on onnistunut muodostamaan syy-seuraussuhteet strategiaan, tulee yrityksen testata käytännössä vaikutuksia. Liian usein pidetään itsestäänselvyytenä sitä, että osaava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, tuotekehityspanostusten lisääminen sekä näiden vaikutukset asiakastytytyvyyteen ja asiakkaiden sitouttaminen vaikuttavat myönteisesti organisaation tuloskehitykseen ja markkina-arvoon. Toimiakseen yrityksellä tulee olla yksilöllisiä strategiaa tukevia arvonlisätekijöitä. Tekijöihin, jotka vaikuttavat yrityksen tuloskehitykseen ja markkina-arvoon tulee mennä syvemmälle. Ketkä työntekijä- tai asiakasryhmät tai tuotekehityslinjat ovat niitä, joihin on panostettava. (Niemelä ym. 2008, 98-99.)

Kehittämisprosessissa määritellään ensin mittarit ja mittarit tahtotilalle. Jos visiona on esimerkiksi olla johtava palvelutarjoaja jollakin asiakassegmentillä, mittaaminen konkretisoi, mitä sanalla johtava tarkoitetaan. Johtava voi viitata siihen, että yritys on suurin markkinoilla, jolloin voidaan mitata markkinaosuutta valitussa segmentissä. Jos johtava viittaa alan kannattavimpaan toimijaan, mittarina voi olla sijoitetun pääoman tuotto. Yrityksillä on aina jonkinlaisia taloudellisia tavoitteita, joihin tavoitetilan saavuttamisella pyritään. Tämän vuoksi tahtotilaa kuvataan lähes aina rahallisin mittarein. Mikäli yritys on määrittänyt tahtotilansa strategisina tavoitteina ja mitattavin suurein, sen mittaamista ei tarvitse erikseen pohtia. Tavoitetasotkin on yleensä mitoitettu omistajien odotuksia vastaaviksi. (Ikäheimo ym. 2016, 139-140.)

Mittaamiselle tulee määrittää oikeat tavoitetasot. Esimerkiksi keskittyminen puhtaasti asiakastytytyvyyteen tarkoittaa sitä, että oletetaan tyytyväisten asiakkaiden käyttävän enemmän rahaa yrityksen palveluihin ja tuotteisiin. Malli sopii tiettyyn pisteeseen saakka, mutta keskittämällä toiminnan olemassa oleviin asiakkuuksiin, ei asiakkuuksien lukumäärä pääse kasvuun ja pidemmällä aikavälillä toiminta tulee supistumaan. Mittariston tulostavoitteisiin on hyväksyttävä lasku, jos yrityksen sisäistä

panostusta toisin kohdistamalla saadaan kokonaisuuden näkökulmasta parempaa tuloksellisuutta. Yrityksen mittariston hyödyntämisessä on myös riski, että mittausta ei suoriteta oikein. Vaikka yritys olisi laatinut toimivan mallin validoituine syy-seuraussuhteineen, tulokset eivät päde, jos mittarit tai mittaustekniikat eivät ole luotettavia. Yksi yleisistä virheistä on se, että tietoa lähdetään keräämään ennen kuin on päätetty mitä vastauksista tarkkaan ottaen halutaan irti. Havaittujen tulosten perusteella tulee yrityksen tehdä johtopäätöksiä ja jatkotoimenpiteitä. Mittariston vastuu tulee määrittää selvästi. (Niemelä ym. 2008, 99-101.)

Suorituksen arvioinnilla on merkittävä tehtävä yrityksen toiminnan kannalta. Suorituksen arvioinnissa tavoitteiden merkitys realisoituu. Tämän vuoksi jo tavoitemittareiden ja tavoitetasojen määrittämisessä tulee huomioida, miten suorituksen arviointi niiden avulla tehdään. Selkeät tavoitteet, yksiselitteiset mittarit ja täsmällinen sekä perustuva palkitseminen johtavat hyvään lopputulokseen yrityksen kannalta. Suorituksen arvioinnissa asetetaan työntekijät vastuuseen tekemisistään ja toisaalta motivoidaan heitä. Työntekijöiden vastuista ja niihin liittyvistä tavoitteista sovitaan etukäteen, ja jälkikäteen suoritusta arvioidaan suhteessa tavoitteisiin. Työntekijä on velvollinen antamaan selityksen sekä positiivisiin että erityisesti negatiivisiin poikkeamiin. Näin pyritään ymmärtämään yrityksessä tapahtunutta arvioiden samalla työntekijöiden toimintaa. Laadukas suorituksen arviointi voi johtaa työntekijän parempaan motivaatioon. Hän tietää mitä odotetaan ja pyrkii toimimaan odotusten mukaisesti. Suorituksen arviointi tehdään määräajoin, usein vuosittain. Suoritusta voidaan arvioida kauden päätyttyä eri tasoilla: yksilö-, ryhmä- ja yritystasolla. Näillä eri tasoilla on toiminnan kannalta toisistaan poikkeava merkitys. Yksilötasolla pyritään kohdentamaan vastuu tietyille henkilöille, ja tällöin henkilöllä tulisi olla myös mahdollisuus päättää vastuullaan olevista asioista. Ryhmän arvioinnissa pyritään kannustamaan yhdessä tekemiseen. Tämä on tärkeää silloin, kun kaikkien ryhmän jäsenten työpanokset ja niiden yhteisvaikutus ovat toiminnan onnistumisen kannalta ratkaisevassa asemassa. Yritystason suorituksen arviointi liittyy usein taloudellisiin mittareihin, kuten kannattavuuteen tai liikevaihdon kasvuun. Yritystason suorituksen arvioinnilla pyritään kommunikoimaan se, että juuri yritystason menestys on myös työntekijöiden kannalta keskeistä. Vaikka se ei suoranaisesti ole yhteydessä työntekijän työtehtäviin, viestii se siitä, mikä on yritystoiminnan keskeinen tavoite. (Ikäheimo ym. 2016, 155-156.)

3.4.2 Tulokortin mittarit

Mittausjärjestelmän tärkeä tehtävä on olemassa olevien mittareiden ja strategioiden kyseenalaistaminen. Tietoa tulee käyttää myös palautteena mittausjärjestelmästä ja strategiaprosessista vastaaville henkilöille. Strategisille mittausjärjestelmille on tyypillistä niiden jatkuva kehittyminen. Palautteen avulla voidaan kyseenalaistaa ja muuttaa mittausjärjestelmää tai organisaation tavoitteita. Tätä kutsutaan strategiseksi oppimiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa tätä palautetta voidaan käyttää kyseenalaistamaan mittareiden valinta ottamalla organisaation tavoitteet annettuina. Tällöin pyritään vastaamaan kysymykseen mittausjärjestelmän tehokkuudesta ja oikeellisuudesta hyväksyttävyyden, validiteetin, reliabiliteetin ja relevanssin kannalta. Mikäli valitut mittarit ovat tehokkaita ja oikeellisia, voidaan testata strategian alla olevien hypoteesien oikeellisuus menestykseen vaikuttavina tekijöinä. Olemassa olevien rakenteiden kyseenalaistaminen ja oppimiseen tähtäävien kokousten tulee olla

erilaisia kuin toiminnan arviointiin tähtäävien kokousten. Tehtävänä on tarkastella strategisten mittareiden arvoja ja niiden kehitystä sekä pyrkiä niiden pohjalta päättämään, ovatko strategian ja sitä kautta mittausjärjestelmän pohjana olevat oletukset valideja. Tärkeimpien kehityskohteiden määrittämiseksi yrityksessä voidaan harjoittaa vuosittaista itsearviointia. Itsearviointiprosessista saadaan sekä kriittistä että vertailukelpoista palautetta eri kehittämisalueista. Se helpottaa parhaiden käytäntöjen siirtymistä organisaation muille osastoille. Itsearviointi tukee organisaatioiden oppimista ja jatkuvaa kehittymistä. (Kankkunen, Matikainen ja Lehtinen 2005, 240-243.)

Tiedonkulkuun vaikuttavat tekijät ovat keskeisessä roolissa palvelutuotannossa. Organisaation toiminnan kannalta keskeisten tekijöiden tulisi kuulua jatkuvan seurannan ja määrätietoisen johtamisen piiriin. Tämä edellyttää työkaluja ja mittareita, joiden avulla tiedonkulusta voidaan saada johtamisen edellyttämä konkreettinen ote. Sisäisen tehokkuuden kehittämisen näkökulmasta on tärkeää keskittyä organisaation tiedonkulun ja tietovirtojen kehittämiseen. Välillisesti sisäisen tehokkuuden kasvu voi vaikuttaa ulkoiseen tehokkuuteen esimerkiksi nopeamman palvelun tai asiakkaan kokeman laatu-tekijän välityksellä. Palvelutarjoajan näkökulmasta ulospäin suuntautuvat tietovirrat viittaavat tietoon, jota organisaatio jakaa ympäristönsä kanssa. Kyse voi olla tiedottamisesta, markkinoinnista tai asiantuntemuksen myynnistä. Ulkoisen tehokkuuden kannalta on tärkeää, että palveluorganisaatio tiedostaa kaikkien ulospäin suuntautuvien tietovirtojen olemassaolon ja niiden merkityksen palvelutuotannon lopputuloksen kannalta. Organisaation rajat ylittäviä tietovirtoja on käytännössä mitattu esimerkiksi medianäkyvyys, asiakaskäyntien, puhelinkontaktien tai sähköpostien määrällä. Tietovirtalähestymistavan ja erityisesti tietovirtojen mittaamisen pääasiallinen viesti palveluorganisaation johdolle on se, että palvelutuotannossa on lähes poikkeuksetta kyse vuorovaikutuksesta, jonka tuloksena syntyy arvoa tuottava palvelu. Tietovirtojen johtamisella ja tätä tukevilla mittareilla on näin ollen keskeinen rooli toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä. (Lönqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihon, Sillanpää ja Vuolle 2010, 138-143.)

Mittaamisen keskeinen haaste on saada kerättyä mittareiden vaatima lähtödata kustannustehokkaasti. Kustannusten ohella tulee välttää sitä, että mittaaminen häiritsee henkilöstöä tai asiakkaita. Kyselyt ovat kätevä tapa kerätä tietoa monenlaisista asioista, ja niinpä niitä käytetään joskus liikaa. Monien palveluiden osana käytetty tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa nopean ja kustannustehokkaan informaatiokeräyksen, joka tarjoaa mahdollisuuksia mittaamiseen. Ajantasainen mittausinformaatio mahdollistaa nopean reagoimisen ongelmatilanteissa. (Lönqvist ym. 2010, 143-144.)

Key Performance Indicator (KPI) tulokorteiksi kutsutaan mittaristoja, joihin on koottu eri näkökulmista strategisesti tärkeitä mittareita. Mittarit ja niihin liittyvä raportointi ovat organisaatiolle työkaluja, jotka mahdollistavat numeroihin ja faktoihin perustuvan päätöksenteon (Niemelä ym. 2008, 96). Näiden tehtävänä on tarjota hyvä yleiskuva toiminnasta tiivistetysti. Nämä vastaavat tulokortin alkuperäistä ajatusta tietojärjestelmästä, joka mittaa strategiaa monipuolisesti ja tuottaa näin informaatiota päätöksenteon tueksi. Käsitettä KPI käytetään myös yleisemmin, eli sen ei tarvitse viitata lainkaan tulokortin käyttöön. Tuolloin mittaristo voi sisältää, vaikka taloudellisia KPI:ta. Strategiamittaristot ovat toinen tulokorttien muoto. Niissä on pyritty johtamaan mittarit strategiakarttojen syy-seuraussuhdelogiikkaa noudattaen. Mittareille asetetaan tavoitteet, joiden saavuttamisesta on

joku nimetty vastuuseen. Mittareita on näissä tulokorteissa usein vähemmän kuin KPI-korteissa. Päätöksenteon tueksi on usein syytä hankkia paljon faktoja, mutta kun pyritään kertomaan organisaatiossa toimiville ihmisille, mihin heidän tulisi strategian toteuttamiseksi keskittyä, mittareita ei voi olla kovinkaan montaa. Mittareiden tulee olla sellaisia, joihin henkilöstö voi toiminnallaan vaikuttaa. KPI-mittareiden osalta näin ei aina tarvitse olla, sillä myös asiat, joihin ei voida itse vaikuttaa, voivat toimia päätöksenteon tukena. Kolmas ja harvinaisin tulokorttien tyyppi on sidosryhmämittaristot. Näissä yrityksen menestymistä pyritään mittaamaan eri sidosryhmien asettamien odotusten pohjalta. Omistajat, asiakkaat ja henkilöstö ovat tavallisimmat näkökulmat sidosryhmämittaristoissa. Mittaristoilla pyritään viestimään sidosryhmille yrityksen tai organisaation toiminnan heille tuottamista hyödyistä. Tulokortti voi tarkoittaa erilaisia ja eri tarkoitusta varten kehitettyjä mittaristoja. Strategiamittaristolla pyritään ohjaamaan organisaatiossa toimivia ihmisiä toimimaan valitun strategian mukaisesti, KPI- ja sidosryhmämittaristot palvelevat ensisijaisesti organisaation sisäistä ja sidosryhmien päätöksentekoa. (Ikäheimo ym. 2016, 141-142.)

Yrityksen tulisi määrittää mittaristo niin, että mittareiden arvoja haetaan käyttäen hyväksi sekä sisäisiä että ulkoisia tietolähteitä. Seurannassa tulee keskittyä yrityksen avainprosesseihin, tehtäviin ja lisäarvotekijöihin, jotka takaavat yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. Henkilöstön tulee ymmärtää mittarit ja niiden tulokset. Tuloksista voidaan keskustella läpi organisaation. Kirjausmallit eivät saa olla liian hankalat ja raskaat. Arvojen hakeminen, seuranta tai analysointi tulee onnistua kevyesti ja eri mittareille tulee olla määritelty vastuulliset. (Niemelä ym. 2008, 101-102.) Hyvä mittaristo pitää sisällään seuraavat asiat:

- Visio ja strategia: Mitä strategisia tavoitteita mittari tukee?
- Mittarin nimi ja taso: Kenelle mittari on tarkoitettu?
- Mittayksikkö: Mitataanko lukuja, indeksejä, tonneja, suhdelukuja?
- Mittarin määritelmä: Mikä on mittarin tarkoitus ja miten mittarin tulos lasketaan?
- Tietolähde: Mistä saadaan tiedot mittarin lukuarvon ja tuloksen laskemiseen?
- Frekvenssi: Miten usein mittarin tulos tarkastetaan ja raportoidaan?
- Tavoitteiden asettaja, mittarista vastaava taho: Kenellä on päävastuu mittarista ja vastuu päättää mittarin tavoitteista?
- Vastaanottaja: Kenellä on operatiivinen vastuu mittarista?
- Kohderyhmä: Missä kokouksessa tai muulla foorumilla mittarin tuloksia käsitellään ja niistä seuraavista toimenpiteistä päätetään?
- Toimenpiteet: Minkä tyyppisiin toimenpiteisiin merkittävä poikkeamat johtavat?

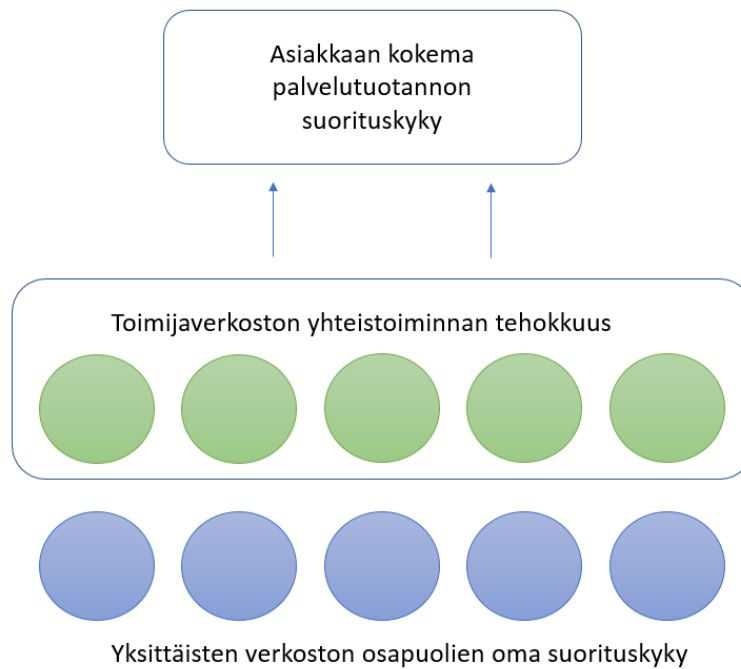
(Niemelä ym. 2008, 102-103.)

Mittareiden valinta tulee suunnitella ihmisten ohjaustarkoituksessa. Kannattaa eliminoida mittareista kaikki sellaiset tekijät, jotka eivät ole henkilöstön vaikutettavissa. Asioita voidaan usein mitata suoraan tai suhdeluvuilla. Toiminnan tavoitteena on usein uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. Näitä voidaan mitata uusien palvelujen määrinä, uusien palvelujen myynnistä saatuina euroina, uusista palveluista saatujen eurojen suhteena kaikista palveluista saatuihin euroihin jne. Päätöksenteon tukemisen näkökulmasta näitä kaikkia voidaan mitata ja seurata. Jos jokin tällainen mittari halutaan ottaa organisaatiossa käyttöön, tulisi miettiä, millä keinoin henkilöstö voi parantaa mittarin

arvoa. Jos mitataan uusien palveluiden myynnistä saatujen eurojen suhdetta kaikkien palveluiden myynnistä saatuihin euroihin, suhdeluku paranee silloin, kun pystytään kehittämään ja myymään paljon uusia palveluita, että silloin, kun luovutaan jo olemassa olevien palveluiden tarjoamisesta. Mikäli yrityksen nykyiset palvelut ovat edelleen haluttuja ja kannattavia, mittarin arvon parantaminen olemassa olevista palveluista luopumalla olisi organisaation edun vastaista. Siksi mittareita valittaessa tulisi aina pohtia kaikki eri keinot, joilla mittarin arvoon voidaan vaikuttaa ja valita tavoitteiksi ne, joiden käyttö ei missään oloissa kannusta organisaation edun kannalta vahingollisiin päätöksiin. Mittareille tulisi pohtia asetettavien tavoitteiden tasoa. Perinteisesti on ajateltu, että tavoitteiden tulisi olla haastavia, mutta saavutettavissa olevia. Tämä on helposti sanottu, mutta käytännössä vaikeammin tehty. Sopivan tavoitetaso löytyminen ei ole helppoa. Liian haastavat tavoitteet eivät motivoi ponnistelemaan tavoitteiden eteen. Vaikutus motivaatioon voi olla jopa negatiivinen. Helposti saavutettavat tavoitteet päästävät organisaatiossa toimivat ihmiset liian helpolla ja organisaatio ei saavuta sitä, mihin se voisi yltää. Usein ihmiset myös yrittävät neuvotella omat tavoitteensa sen verran alhaisiksi, että ne saadaan varmasti saavutettua. Näin suorituksen arvioinnin hetkellä he näyttäytyvät suotuisassa valossa esimiestensä silmissä, vaikka toiminta ei olisi ollut tehokkainta mahdollista. Tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman täsmällisiä. Mikäli tavoitteita asetetaan vision ja strategian pohjalta, ne tulisi asettaa kullekin mittarille strategiakaudelle, usein 3-5 vuodeksi. Tällöin olisi hyvä asettaa myös välitavoitteita. Kun välitavoitteet määritetään vuosittain, saadaan samalla kytkettyä strateginen suunnittelu ja vuosisuunnittelu yhteen. (Ikäheimo ym. 2016, 142-143.)

3.4.3 Asiakkaan osallistaminen

Asiakas viime kädessä määrittää sen, missä määrin hänen kokemansa palvelu on onnistunut vastaamaan tarpeeseen. Tämän vuoksi on usein hyödyllistä ottaa asiakas mukaan mittaamisen kehittämisen heti mittareiden suunnittelusta alkaen. Asiakas määrittää viime kädessä palvelusta ja tuotteista syntyvän arvon käyttökokemuksen perusteella. Tämä on jatkuva prosessi, joka ei pääty hetkeen, jolloin palvelu on toimitettu. Usein asiakkaan kokema arvo ei synny pelkästään palvelutapahtumassa vaan asiakkaan arjessa, jossa asiakkaan ja palveluntuottajan välillä ei ole interaktiivista vuorovaikutusta. Osallistamalla asiakkaat mittareiden suunnitteluun he joutuvat arvioimaan mikä on tärkeää. Monet mittarit eivät ole aidosti asiakkaan näkökulmaa huomioiva. Tällaisia mittareita tarvitaan, jotta voidaan ennakoita asiakkaiden käyttäytymistä tai osoittaa palvelun luoma asiakasarvo. Yrityksen oman toiminnan ja prosessien mittaaminen ei ole pelkästään riittävää. On keskityttävä toiminnan laadun ymmärtämiseen ja mittaamiseen. Tämän asiakas osaa parhaiten itse. Asiakkaan osallistaminen mittareiden ja arviointimenetelmien suunnitteluun, käyttöön ja hyödyntämiseen tarjoaa uudenlaisia lähestymistapoja suorituskyvyn kehittämiseen. Perinteisesti tätä on toteutettu asiakastytyväisyyskyselyillä ja -haastatteluilla. Haasteena on se, että kysely sopii harvoin kaikille asiakkaille. Suora viivaisin tapa on kysyä asiakkaalta, mitä hän arvostaa ja pyytää sitten arvioimaan niissä onnistumista. Mitattaessa suorituskyyä tarvitaan tietoa kolmesta näkökulmasta. Ensimmäisenä tulee yksittäisten prosessien kyvystä saavuttaa organisaatiokohtaiset tavoitteet. Toisena tulee tuotantoon osallistuvien tahojen yhteistoiminnan onnistuminen ja kolmantena on kyvystä täyttää asiakkaan odotukset ja tavoitteet. Nämä kolme mittaamisen tasoa on esitelty kuviossa 12. (Jääskeläinen, Laihon, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää ja Ukko 2013, 15-18.)



KUVIO 12. Suorituskyvyn mittaamisen kolme tasoa (Jääskeläinen ym. 2013, 19).

Lähestymistapa korostaa asiakkaan kokeman palvelun näkökulmaa. Palvelun luoma asiakasarvo on ilmiö, joka edellyttää kaikkien tuotantoon osallistuvien tahojen onnistumista ja saumatonta yhteispe-
liä. Samankaltainen ajattelu on sovellettavissa kaikkialla, jossa on useampi organisaatio, yksikkö tai ryhmä yhdessä osallistuu asiakkaan kokeman palvelun tuottamiseen. Yksittäisten prosessien, ryh-
mien tai yksiköiden suorituskyvyn optimointi ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista, jos tuotantoon osallistuvat muut toimijat eivät kykene muuttamaan omaan toimintaansa uuteen tilanteeseen. En-
simmäinen askel mittariston rakentamisessa on yhteisten tavoitteiden määrittäminen. Mittaaminen edellyttää ajattelutavan avartamista yksittäisestä prosessista asiakkaan kokemaan hyötyyn ja ar-
voon. (Jääskeläinen ym. 2013, 19-20.)

Laadulliset mittauskohteet vaativat usein subjektiivista mittaustapaa, mikä puolestaan heikentää mit-
taustulosten luotettavuutta. Esimerkiksi asiakkaan hoitosuunnitelmat voidaan laatia määrämuotoi-
sesti ja niiden toteutumista voidaan seurata määrällisten kriteereiden avulla. Asiakastyytyväisyys on
tuotoksen laatua välittömästi heijasteleva mittari. Johdon tarpeet ja mittaamisen käyttötarkoitukset
ovat samankaltaisia, kuin missä tahansa organisaatiossa. Mitattavat asiat voidaan niputtaa tasapai-
notetun tulostuloksen näkökulmiin: talous, asiakas, prosessit sekä uudistuminen ja kasvu. Palveluiden
mittaamisessa näyttäisi laajemmin katsottuna olevan kaksi keskeistä piirrettä. Ensinnäkin se suun-
tautuu aiempaa useammin organisaation prosessirajojen ulkopuolelle. Asiakkaan aktiivinen seuranta
ja toiminnan ennakointi ovat tärkeitä. Tämän lisäksi mittaamista tulisi tarkastella perinteisen pysty-
akselin rinnalla myös vaakasuuntaan. Yhä useammin ollaan tilanteessa, jossa palveluketju tai -pro-
sessi ylittää perinteiset organisaatio-, prosessi- tai tiimirajat. Olemassa olevat järjestelmät taipuvat
tämän tyyppiseen tarkasteluun vielä yllättävän harvoin. (Jääskeläinen ym. 2013, 60-61.)

Asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaan kokemaa laatua on mitattu yleisimmin CSI -mittarilla (Customer Satisfaction Index). Tämä mittari on suosituin taloudellisten tunnuslukujen ulkopuolelta. Tieto kerätään yleensä kyselyillä ja haastatteluilla määrällisesti sekä laadullisesti. Indeksien arvo rakentuu kysyttyjen asiakastyytyväisyyteen vaikuttavina osatekijöiden summista ja keskiarvoista. Asiakasvalitukset ja -reklamaatiot mittaavat missä määrin asiakas on tyytyväinen kokemaansa laatuun. Pelkästään reklamaatioiden lukumäärän mittaamisella ei ole juuri johtamista tukevaa merkitystä. Yhteydet valituksia koskevan datan ja analyysien ja esimerkiksi tuote- ja palvelukehityksen, tuotannon ja myynnin välille on hyvä luoda sujuvan johtamisen tueksi. Palvelukykyyn ja sen arvioinnin ja mittaamisen voidaan katsoa liittyvän asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Palvelukyky muodostuu asiakkaan kanssa liiketoimintamahdollisuudet tunnistamalla, konseptoimalla asiakkaan kanssa liiketoimintamahdollisuudet tunnistamalla ja konseptoinnin kautta ketterällä palvelulupausten toteuttamisella. Asiakkaan odotukset liittyvät tyypillisesti organisaation eri prosesseihin kuten myynti, tilaus, toimitus ja tuki. Näiden kanssa toimimisen helppous ja vaivattomuus sekä laadukkuus. Palvelukyvyn mittaamisessa tulee arvioida vaikuttavia osatekijöitä ja toimintaprosesseja sekä niiden välisiä suhteita ja vaikutuksia. Tässä esimerkiksi strategiakartan tyyppisestä ajattelusta on apua suunniteltaessa palvelukyvyn johtamiselle tukea. Asiakasuskollisuutta ja suositteluhalukkuutta voidaan mitata esimerkiksi NPS (Net Promotor Score) mittauksella. Tieto kerätään kyselytutkimuksilla nykyasiakaskunnasta ja aktiiviset asiakaskohtaamisiin liittyvät tapahtumataso kyselyt liittyen tarkasti ja ajantasaisesti tapahtumahetkeen. NPS-mittarilla käytetään 0-10 skaalaa, joista tulokset 9-10 edustavat suosittelijoita, 7-8 passivia ja 0-6 kielteisiä asiakkaita. Suosittelijat ovat uskollisia ja innostuneita asiakkaita, jotka palaavat uudestaan ja kertovat positiivisesta kokemuksesta myös muille asiakkaille. Passiiviset asiakkaat ovat tyytyväisiä, mutta eivät erityisen innostuneita. He ovat otollisia kilpaileville tarjoamille. Kielteiset asiakkaat ovat jossain määrin tai hyvin tyytymättömiä ja voivat vahingoittaa yrityksen brändiä ja kasvua negatiivisilla viesteillään. (Hakanen 2015a.)

Kaikki asiakkaat eivät ole yhtä tuottavia kuin toiset. Tämän mittaaminen voi olla monisäikeinen prosessina kuin tietojärjestelminä. Hyvänlaatuisen mittauksen rakentaminen voi olla melko kallista. Asiakaskannattavuus ei koostu vain yhdestä mittarista tai mittaustuloksesta. Kannattavuus rakentuu asiakkuuden historiallisesta arvosta valitulla ajanjaksolla tai jopa asiakkuuden alusta alkaen, asiakkuuden nykyarvo valitulla ajanjaksolla, asiakkuuden tuleva arvo esimerkiksi olemassa olevat tilaukset ja sopimukset huomioiden ja lisäksi asiakkuuden elinkaariarvo, esimerkiksi arvioiden tulevaa kehitystä erilaisilla skenaarioilla. Asiakashyödyn mittaamiseen liittyy usein asiakaskokemuksen muutoksen selvittäminen, esimerkiksi miten ja kuinka paljon asiakkaan toiminnassa tuote tai palvelu näkyy resurssien säästönä tai kustannustehokkuutena. Yrityksen arvon näkökulman lisäksi yritys voi mitata kykyä tai onnistumista asiakkaan toiminnan vaikuttavuuteen. Vaikuttavuuden arvioinnissa on tavoitteena arvioida pidemmän aikavälin ja välillisiä asiakashyötyjä ja -vaikutuksia. Asiakashyöty tulee erityisesti esille asiakaspalvelulähtöisessä toimintatavassa suunnitella ja johtaa. Tuottavuushyötyyn liittyy säästöjen arvioiminen ja mittaaminen, joka voi syntyä esimerkiksi työajan säästöinä tai päällekkäisten kulujen leikkaamisena. Olemassa olevan asiakkaan arvon kasvattaminen tapahtuu asiakkaalle myymisellä. Olemassa olevalle asiakkaalle myyminen on edullisempaa kuin uusasiakashankinta. Asiakaskannattavuuden arvioimisen tukena voidaan hyödyntää asiakkuudenhallintajärjestelmää. Asiakasvaihtuvuusmittari on hyvin suoraviivainen mittari, jossa lasketaan valitulla ajanjaksolla

menetetyt asiakkaat suhteessa asiakkaiden kokonaismäärään. Näiden lisäksi mittareina voivat olla organisaatiohyöty, asiakkuuden elinkaariarvo ja työyhteisö- ja henkilöstökyky tehdä tulokseksaasti. (Hakanen 2015b.)

4 MYNNIN JA ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Johtaminen on kyky saada tuloksia organisaation sisällä (Kamensky 2015, 17). Kullekin asiakassegmentille, tuotteelle ja toimialalle voi olla omat alastrategiansa. Liiketoimintojen tasolla strategiassa otetaan kantaa asiakkaiden, tuotteiden, jakelukanavien ja resurssien kehittämiseen sekä tavoiteltuun tulokseen. Kaikille keskeisille tavoitteille laaditaan toimenpidesuunnitelma. Yksiköiden tavoitteet ja toimenpideohjelmat voidaan purkaa henkilökohtaisiksi suunnitelmiksi, mikäli se riittävän yksilöllin kannalta nähdään tarpeelliseksi. Tulosten valvonnassa on kolme toisiaan täydentävää tapaa: yksilön oma valvonta, esimies-alais-valvonta ja organisaatiovalvonta. Tulosten valvonta keskittyy ennen kaikkea tavoitteisiin ja tapahtuu tiheimmin kuin strateginen valvonta. (Kamensky 2015, 332-334.) Myynnin ja asiakkuuksien suorituksen johtaminen ohjaa päivittäistä toimintaa ja vastaa kysymykseen mitä. Suorituksen johtamisessa on neljä tärkeää kulmakiveä: tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi sekä jatkuva kehittäminen. Tavoitteet määrittelee yksilö, ja niitä pohditaan yhdessä esimiehen ja tiimin kanssa. Tavoitteet syntyvät usein toiminnan ohessa, ja niitä voidaan muuttaa toiminnassa. Tavoitteellista toimintaa ohjaa visio, mutta yksittäiset tavoitteet voivat muuttua, niitä tarkastellaan useamman kerran vuodessa. Tavoitteet saatetaan asettaa kolmen tai kuuden kuukauden ajanjaksolle. Päivittäinen ohjaus ja valmentaminen jäävät myös entistä enemmän jokaisen työntekijän ja tiimin vastuulle. (Sydänmaanlakka 2012.)

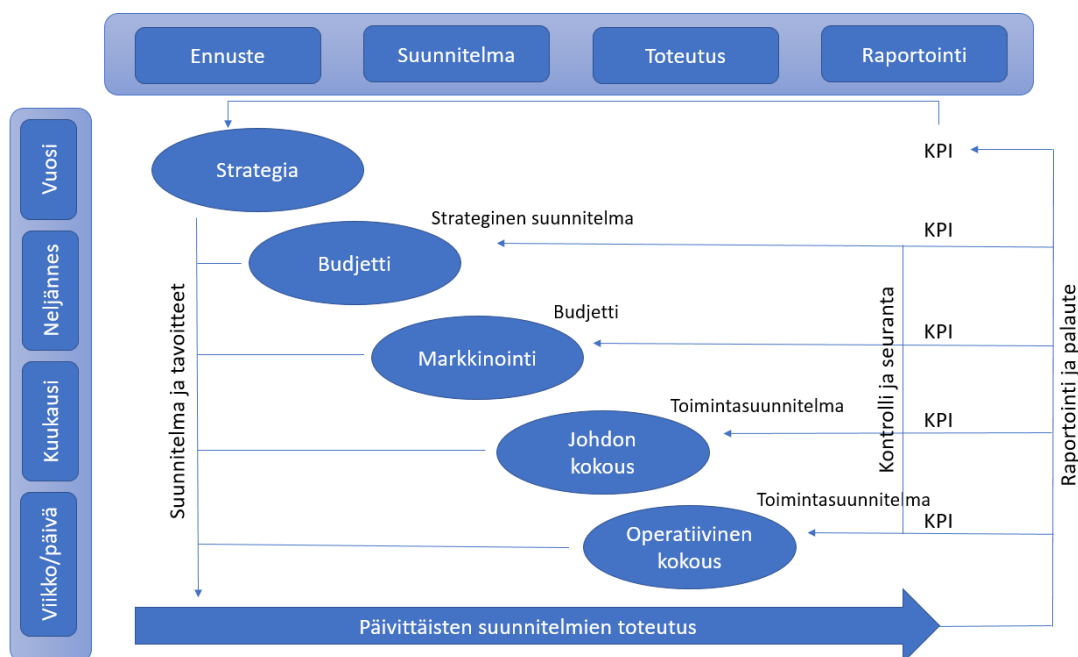
Esimiehen roolina on ohjata yksilöt ja ryhmät organisoitumaan asiakaslähtöisen ytimen päälle. Käytännössä esimies auttaa organisaatiotaan rakentamaan toimivat toimintamallit, jotka linkittyvät ulkoihin ja sisäisiin asiakkaisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että ensin selvitetään asiakkaiden odotukset nyt ja tulevaisuudessa. Jotta esimies kykenee varmistamaan käytännön toimintamallien tarkastelua suhteessa tavoitteisiin ja päämääriin, tulee hänen säännöllisesti priorisoida tehtäviä yksilö- ja ryhmätasolla, ratkaista ongelmatilanteita nopeasti, ohjata tekemistä joustavasti ja antaa palautetta henkilöstölle. Käytännössä edellä mainittujen varmistaminen vaatii suorituksen johtamiseen jatkumoa. Tämä tarkoittaa yhdistelmää etukäteen sovitusta tapaamisista ja tarpeen mukaista saavutettavuutta. Etukäteen sovittujen tapaamisten tulee muodostaa toisiinsa kytkeytyvä jatkumo, joissa tavoitetilaa yhdistetään ryhmien ja henkilöiden työn ohjaukseen. Tämä tarkoittaa erilaisia säännöllisiä ja aikaan kiinnitettyjä palaveriteita. Niissä tavoitteet kirkastetaan odotuksiksi ja sen mukaiseksi tekemiseksi. Esimiehen on hyvä tiedostaa, että palaverit ovat tärkeitä johtamistilanteita. Ne mahdollistavat jatkuvuuden ja hallinnan tunteen sekä johdettaville että esimiehille. Suoritukseen liittyvät ongelmat johtuvat usein siitä, että ennakoivien palaverien systematiikkaa ei ole. Olennaista esimiehen kannalta on se, että hänellä on tarjota riittävä toisiinsa liittyvä linkittyvä keinovalikoima, jolla hän pystyy ohjaamaan vastuualueensa ihmisiä kohti tavoitteita. Tärkein osa-alue on ennakoiva palaverisystematiikka, jossa tavoitteita ja mitattua tilannetta pidetään jatkuvasti esillä vastuualue-, tiimi- ja yksikkötasoilla. Myynnissä kyse on myynnin panostekijöiden, suuntauksen ja syntyneiden tulosten arvioinnista suhteessa tavoitteisiin. Esimiehen olennainen ydintehtävä on kasvattaa johdettavalle selkeä näkemys ja osaaminen tavoitteiden mukaisesta panos-tulos-suhteesta. Kun ennakoituissa palaverissa käydään johdonmukaisesti ja säännöllisesti läpi toiminnan tilaa suhteessa tavoitteisiin, vähenee yleensä aina reagoitavien kohtaamisten tarve. Usein reagoivien palaverien tarve syntyykin muutoksesta asiakkai-

den puolelta. Toinen yleinen esimiehen reagoitua vaativa tilanne on alisuoriutuminen tärkeissä tehtävissä. Esimiehen on puututtava tällaisiin tilanteisiin rohkeasti ja johdonmukaisesti. Tehokas suori-tuksen johtaminen perustuu esimiehen kykyyn saada ihmiset omistamaan tavoitteet ja niiden mukai-nen toiminta paremmin. Esimiehen kannattaa pyrkiä lisäämään kunkin henkilön itseohjautuvuutta askel askeleelta johdettavan osaamistaso huomioiden. Panostamalla itseohjautuvuuden kasvattami-seen systemaattisesti, on mahdollisuus päästä vastuualueen suorituskyyvyssä aivan uusille tasoille. Toki esimiehen on uskallettava linjata ja ohjata, jotta eteneminen kohti tavoitteita varmistuu. (Järvi-nen, Rantala ja Ruotsalainen 2013.)

Organisaatiotasojen moninaisuus ja siitä johtuvat strategiatarpeet ovat aina haaste strategiatyösken-telyn ammattilaisuudelle. Hyvin pienissäkin yrityksissä strategiatasojen yhteen sovittaminen tulee vastaan, mutta voimistuu sitä mukaa mitä enemmän tasoja yrityksessä on. Yksi kriittinen strategisen johtamisjärjestelmän akseli on organisaatiotason ja liiketoimintatason välillä. Ylimmän johdon tehtä-vänä on hakea mahdollisimman hyvää kokonaistulosta. Liiketoiminta-alueiden johto pyrkii maksimoi-maan omien alueidensa menestyksen. Yrityksen ylimmän johdon tulee huolehtia siitä, että eri liike-toiminnot ovat vuorovaikutuksessa ja saavat synergiahyötyä. (Kamensky 2015, 337-339.)

Myynnin ja asiakkuuksien johtamisjärjestelmään liitetään osaksi mittareiden tulosten seuranta ja analysointi. Jotta mittaustietoa voidaan käyttää tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti osana johta-mista ja palvelutuotannon kehittämistä, se saattaa vaatia muutoksia toimintamalleihin, kuten uuden-laista palaverikäytänteitä, jossa mittaustuloksia käydään läpi. On tärkeää, että mittaristot toimivat luontevasti vakiintuneiden johtamiskäytäntöjen osana. Mittareiden käsittely voidaan esimerkiksi ot-taa osaksi johtamisen vuosikellon mukaista toiminnan ohjeistusta. (Jääskeläinen ym. 2013, 34-35.)

Ilman johtamisjärjestelmää ei yritys pysty käsittelemään tietoa ja toimimaan sen perusteella. Se si-sältää muun muassa säännölliset ja epäsäännölliset kokoukset ja asialistat, selkeät roolit ja vastuut sekä tehokkaat kommunikointikanavat ja -menetelmät. Hyvä johtamisjärjestelmä parantaa toimin-nan tehokkuutta monella eri tapaa. Myynnin ja asiakkuuksien johtamisjärjestelmä muodostaa sel-keän yhteyden strategisten tavoitteiden ja operatiivisen tason välillä ja mahdollistaa toiminnan avaintunnuslukujen seurannan oikea-aikaisesti. Johtamisjärjestelmän tulee sisältää tarvittavat ryh-mät ja foorumit, joissa tietoa analysoidaan, tavoitteet asetetaan ja toimenpiteet määritellään. Johta-misjärjestelmä auttaa ennakoimaan tapahtumia ja määrittelee roolit ja vastuut tehokkaiden kommu-nikointikanavien lisäksi. Johtamisjärjestelmä auttaa organisaatiota suunnittelemaan, mittaamaan ja seuraamaan liiketoimintojen prosesseja ja tapahtumia. Nämä taas mahdollistavat toimintojen jatku-van parantamisen. Liiketoiminnan ydintoimintoja kuvaamaan suunnitellaan mittaristo, jota johtamis-järjestelmässä seurataan. Johtamisjärjestelmä sisältä kokousstruktuurin aikatauluineen, kokousten asialistat ja sisällöt, kokouskäytännöt, organisaation muutoksen johtamisen työkalut sekä kommu-nikaatiokanavan viestien ja tietojen välittämiseen. Kokoukset toistuvat säännöllisesti vuosittain, kuu-kausittain, viikoittain ja päivittäin. Tehokkaat kokoukset ovat toimivan johtamisjärjestelmän kulmaki-viä. (Niemelä ym. 2008, 118-119.) Kuviossa 13 on esitelty yksi johtamisjärjestelmän malli.



KUVIO 13. Johtamisjärjestelmä (Niemelä ym. 2008, 120).

Ohjausjärjestelmä kuuluu osaksi johtamisjärjestelmää. Ohjausjärjestelmä sisältää ennustamisen ja erilaisten suunnitelmien rakentamisen sekä raportoinnin. Toteutumien ja päivitettyjen tietojen perusteella on mahdollista tehdä suunnitelmat korjaavista toimenpiteistä. Myynnin ja asiakkuuksien ennusteet lähtevät liikkeelle kysynnän ennustamisesta, joka käytännössä tarkoittaa myyntiennustetta. Kokouksiin toimitetaan näin viimeisimmät tiedot käsiteltävistä aihealueista päätöksenteon tueksi. (Niemelä ym. 2008, 121-122.)

Strategian päivittäinen toteutus vaatii ymmärrystä kokonaisuudesta ja alatehtävien merkityksestä kokonaisuudelle. Mikäli johtamisjärjestelmässä on jossain kohtaa tämän osalta puute ja ymmärrys puuttuu, on vaarana, että tehdään asioita, jotka eivät vaikuta halutulla tavalla organisaation tavoitteeseen. Väärien asioiden tekeminen voi aiheuttaa sen, että strategian mukaisiin tavoitteisiin ei päästä. Myynnin ja asiakkuuksien kokoukset ja tapaamiset toimivat johtamisjärjestelmän päätöksentekofoorumeina, joilla tehdään suunnitelmia, asetetaan tavoitteita ja seurataan niiden toteutumista. Kun asiat saadaan toimimaan oikein, kokoukset ovat tehokkaita niin ajankäytöltään kuin vaikuttavuudeltaan. Yksittäiset kokoukset on sidottava yhteen järjestelmäksi, joka helpottaa viestien ja toimenpiteiden vientiä kaikkiin suuntiin organisaatiossa. (Niemelä ym. 2008, 121-122.)

Yritysten tulee linkittää heidän strateginen ja toiminnallinen suunnitelma. Tämä vaatii kolme eri tason tapaamiskäytäntöä, joissa seurataan tuloksia. Toiminnallisissa tapaamisissa käydään läpi suoriutuksen tila ja mahdolliset ongelmat, jotka ovat ilmenneet toiminnassa. Strategisessa tapaamisessa arvioidaan talouden, asiakkaan, prosessien ja henkilöstön näkökulmasta strategisen tavoitteen toteutumista. Kolmanneksi tulee strategian mukauttaminen ja testaus. Näillä tapaamisilla on erilaiset tapaamisfrekvenssi, osallistujat, fokus ja tavoite. Toiminnallisiin tapaamisiin osallistuu johto ja avainhenkilöt, jotka vastaavat yrityksen tai tuotelinjan talousasioista ja avaintunnusluvista. Näissä tapaamisissa pyritään reagoimaan nopeasti ja dynaamisesti liiketoiminnan muutoksiin. Toiminnalliset tapaamiset tarvitsevat ajantasaiset operatiiviset mittarit ja niiden tulokset. Strategisia tapaamisia ei

järjestetä yhtä usein kuin toiminnallisia tapaamisia. Strategiatapaamisissa keskitytään strategian etenemisen seurantaan. Operatiiviset asiat on pyrittävä poistamaan asialistalta, elleivät ne ole erityisen merkittäviä strategisesta näkökulmasta. Tapaamisväli on harvempi kuin operatiivisella tasolla. Riskinä on, että operatiiviset ja strategiset tapaamiset pidetään esimerkiksi samana päivänä, jolloin strategian seuranta kääntyy operatiivisiin asioihin. Strategian mukauttamisen ja testauksen seurantatapaamisia käydään läpi vuosittain tai vuosineljänneksittäin. Nämä seurantatapaamiset ovat tarkoitettu strategian kehittämiseen, jossa käydään läpi niin strategiset ja operatiiviset suunnitelmat, tavoitteet ja investoinnit. Tapaamisissa käydään läpi talous- ja asiakkuustiedot ja analyysit strategisten mittareiden tuloksista sekä tulevat strategiavaihtoehdot. (Kaplan ja Norton 2008, 11-14.)

Myyntin ja asiakkuuksien johtamistyön tuloksia arvioidaan saavutettujen tulosten sekä johdettavissa syntyvän omistautumisen ja itseohjautuvuuden kasvun kautta. Käytännössä hyvä suorituskyky pitkällä aikavälillä edellyttää molempien toteutumista. Henkilöstön omistautumisen myötä syntyvän kehittymisen kautta voi suorituskyky nousta jatkuvasti uudelle tasolle. Esimiehen tulee rakentaa kuhunkin aikaan ja tilanteeseen paras tapa johtaa. Tavoitteiden jatkuva esilläpito ja seuranta muodostavat suorituksen johtamisen vauhtipyörän ytimen. Ratkaisevaa onnistumisessa on saada kaikki johdettavat ymmärtämään tavoitteet ja muuntaa ne konkreettisiksi odotuksiksi ja tekemiseksi. Lopullinen suorituksen johtamisen tavoite on omistautuneen, aikaansaavan ja kehittyvän kulttuurin rakentaminen. On tärkeää tuntee ja hallita erilaisia suorituksen johtamisen työkaluja, kuten palaverit, suoritus- ja kehityskeskustelut sekä palautteenannon ja sparrauksen välineet. Systemaattisuus ja johdonmukaisuus tarkoittavat ensisijaisesti sitä, että huomiota kohdennetaan ennakoivasti tavoitteisiin ja niiden edellyttämän toiminnan suorituksen avaamiseen. Jo se, että tavoitteiden etenemistä seurataan aktiivisesti, vaikuttaa koko ryhmään. Kyky osallistaa henkilöstö laajasti vaikuttamaan toimintaan synnyttää heissä omistajuutta. Omistajuuden synnyttäminen nostaa suoriutumisen uudelle tasolle, koska silloin henkilöt kantavat vastuun tekemisen tasosta, päätöksenteosta sekä tarvittavista ongelmanratkaisusta. Omistajuuden myötä mahdollistuu korkea suorituskyky ja henkilöstön hyvinvointi työyhteisössä. (Järvinen, Rantala, Ruotsalainen 2013.) Ennakoiva jatkumoajattelu synnyttää onnistuneen suorituksen johtamisen perustan. Nopeista muutoksista ja ihmisten erilaisuudesta johtuen tarvitaan ennakkoinnin rinnalla erilaisia tilannejohtamisen taitoja. Ennakointi- ja tilannejohtaminen eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan ovat toisiaan täydentäviä elementtejä. (Järvinen, Rantala, Ruotsalainen 2013.)

Asiakkuuden johtamistyön ainoa kestävä tavoite on asiakkuuden arvonnousu. Tärkein mittari, jolla asiakkuuksia voidaan arvottaa, on kannattavuus. (Storbacka ja Lehtinen, 29.) Yrityksen on selkiytettävä, kuinka arvokkaita asiakkuuksia yrityksen asiakaskannasta löytyy. Johtamisen kannalta on keskeistä, miten asiakas organisaatiossa määritellään ja mallinnetaan. Organisaatioissa tulee miettiä, ovatko asiakkaita tuotteiden vai palveluiden käyttäjät tai maksaja, jolta raha yritykselle tulee. Monesti yritykset näkevät, että asiakkuuksien johtaminen on keskitettävä myyntijohdolle, vaikka arvo tulisi nähdä laajemmin yrityksen eri liiketoiminnoissa johtamisen, tuotteiden ja asiakasarvon kautta. (Hakanen 2014a.)

Hakanen kirjoittaa blogissaan (2014a) asiakaskeskeisyyden ja asiakaskeskeisen johtamisen olevan vallitseva muoti-ilmio. Se on ollut vallitseva ajatustapa viimeisen 15 vuoden ajan. Asiakkuuksien johtaminen osana liiketoiminnan johtamista ei tue vielä väitettä, että johtaminen ohjaisi koko yrityksen toimintaa asiakkuuslähtöisesti. Liiketoiminta seuraa johtamismallia. Jotta toiminta olisi kokonaisuudessaan asiakkuuslähtöistä, on johtamisen perustuttava asiakkuuslähtöiseen malliin. Yrityksen uudet liiketoiminta-alueet, uudet innovaatiot ja kokeilut rakentavat asiakkuuksia hyvin erilaisista lähtökohdista, kuin yrityksen muut perinteiset liiketoiminta-alueet tekevät. Tuolloin perinteiset asiakkuusmallit eivät toimi täydellisesti. Uudet toiminnot luovat omia mallejaan ja rikastavat yrityksen asiakastietoa. Strateginen ketteryys on olla tiiviisti läsnä, yhteistä sitoutumista nopeisiin ja rohkeisiin päätöksiin politikoiden päätöstilanteita ja käytössä olevien resurssien joustavuutta, kyvykkyyttä liiketoiminnan ja resurssien nopeaan uudelleenjärjestelyyn. Strateginen ketteryys tarkoittaa tyypillisesti johtamismallin uudelleenmallintamista. Ketteryyteen pyritään antamalla uusille ideoille kasvutilaa. Strategisesti ketterä menestyksenkäs toteutus vaatii vahvaa johtamismallia tukevaa yritysjohtamista ja yrityksen ylimmän johdon tilannetietoisuutta kokeilujen ja innovaatioiden tilanteesta ja tarpeesta. (Hakanen 2014a.)

Asiakkuus ja asiakas nähdään usein tiedon keruuseen liittyvänä käsitteenä ja asiana, kuin itse strategian ja johtamisen kohteena. Lukuun ottamatta myyntiä ja markkinointia, johtaminen on enemmän tiedonhallintaan ja tiedonkeruun johtamista. Asiakaskokemuksen johtaminen on käsitteenä nousemassa. Asiakaskokemus sekä sen mittaaminen ja johtaminen edellyttävät toimintaa ja johtamista, sekä tiedon keruuta välittömästi asiakastilanteissa. Perinteisesti asiakkuutta on totuttu analysoimaan asiakkuusjärjestelmiin talletetuista tiedoin suorista markkinointi-, myynti- ja asiakastukitilanteista, sekä talousjärjestelmiin kertyneistä tilaus- ja laskutustiedoista. Ajatellen asiakaskokemuksen syntymistä, nämä tiedot ovat vain jälkikäteen heijastuma ja lopputulos asiakkaan kokemista tapahtumista. Näin ollen asiakaskokemuksen analysointi ja johtaminen vievät tiedon keruun tarpeen eritasolle mihin aiemmin järjestelmillä on kyetty. Strategian ja johtamisen näkökulmasta yrityksen tulee aloittaa oikeiden kysymysten määrittelemisestä. Mitä meidän tulee tietää. Mihin kysymyksiin tarvitaan vastauksia, että asioita johdetaan oikein ja tuloksetkkaasti sekä strategian mukaisesti. Kysymyksiin tulee löytää oikeaa ja laadukasta dataa. Sen jälkeen data tulee yhdistää kontekstiin, analysoida ja muuttaa näkemykseksi. Tämän jälkeen näkemykset tulee kommunikoida soveltuvassa muodossa päätöksentekijöille, joiden kautta päätöksenteko ja sitä myötä johtaminen mahdollistuu. (Hakanen 2014a.)

Asiakkuuksien johtaminen on osoittautunut moniulotteiseksi johtamismallin näkökulmasta. Yrityksen on ymmärrettävä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen ja kenelle kuuluu asiakkuuksien johtaminen. Parhaimmassa tapauksessa yritys on laittanut asiakkaan strategiseen keskiöön ja muuttaneensa johtamisensa asiakkuuslähtöiseksi. Tämän lisäksi yritys on aloittanut johtaa asiakaskokemusta. Johtamista tapahtuu eri funktioissa ja liiketoiminnoissa sekä johtamistasolla hyvin laajasti. Tiedonhallinnan johtamiseen ja toteutukseen kiinnitetään erityistä huomiota. Näin päätöksentekotilanteessa on tietoa kokonaisuudesta, eikä vaan osista siitä. (Hakanen 2014b.)

Asiakaspalvelulähtöisessä toimintatavassa asiakas on osallistettu palvelun ja tuotteen kehittämiseen. Tässä yhteistyömallissa toimittaja ja asiakas molemmat hyötyvät. Toiminnassa tapa hoitaa asiakkuus menee yksittäisten tuotteiden ja palvelutoimitusten edelle. Toimintatavassa on myös johtamista tukevat olennaisia asioita mittaavat asiakaspalautejärjestelmät. Tällöin johtaminen reagoi asiakkaalta saatuun palautteeseen suhteellisen nopeasti. (Hakanen 2015b.)

5 LÄHESTYMISTAPA JA TIEDONHANKINNAN MENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään kehittämisprosessia yleisesti ja tässä kehittämistyössä käytetty lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät.

5.1 Toiminnan kehittäminen

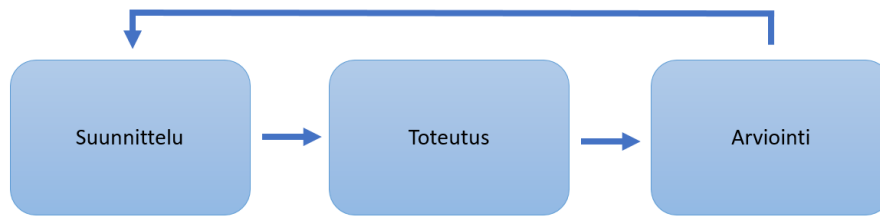
Kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisellä voidaan pyrkiä toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Toimintatapaa koskeva kehittäminen voi suuntautua suppeimmillaan yhden työntekijän työskentelyn kehittämiseen, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös laaja-alaista koko organisaation yhteisen toimintatavan selkiyttämistä. Tavoitteellisuus on kehittämisen keskeinen elementti. Kehittämistoiminnan lähtökohtana voivat olla nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmat tai toisaalta näky jostakin uudesta. Tavoitteellisuuteen sisältyy ajatus muutoksesta, jota voidaan luonnehtia erilaistumiseksi. (Toikko ja Rantanen 2009, 7-18.)

Nopeat muutokset toimintaympäristössä ovat tuoneet mukanaan uusia haasteita ja mahdollisuuksia yrityksille ja muille organisaatioille. Jatkuva kehittäminen on noussut tärkeään rooliin. Yritysten on ennakoitava muutoksia, arvioitava muutosten merkityksiä ja tehtävä tämän perusteella strategisia valintoja. Kehittäminen liittyy nykyään tavalla tai toisella lähes jokaiseen toimenkuvaan ja tehtäviin. Kehittämistyöllä yrityksissä ja organisaatioissa pyritään luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja ympäristön ja omien tarpeiden pohjalta. Yrityksissä ja organisaatioissa tehtävän kehittämistyön merkitys on nopeasti kasvanut. Ympyröivä maailma muuttuu yhä nopeammin, ja myös yritysten täytyy pysyä kehityksessä mukana. Parhaimmin ovat menestyneet ne, jotka ovat pystyneet itse viemään kehitystä eteenpäin eli toimimaan kehityksen moottoreina. Todelliset menestyjät ovat niitä, jotka kykenevät arvioimaan toteutunutta mutta myös tulevaisuuden kehitysnäkymiä, varautumaan niihin ja toteuttamaan pitkäaikaisia tavoitteitansa erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa. Nopeasti muuttuva, digitalisoituva, verkottuva ja globaalistuva toimintaympäristö on luonut suuria muutostarpeita yritysten toimintoihin. Yhteiskunta ja yritysten toiminta pohjautuvat yhä enemmän tietoon ja sen hallintaan. Tiedon määrä kasvaa nykyään niin nopeasti, että yrityksissä tarvitaan aivan uutta ajattelua. Tiedon tulva on nostanut tutkimustiedon merkityksen korkeammalle kuin se on koskaan ollut. Tietoa on ympärillä runsaasti, mutta yhä useammin ihmiset kokevat, että he ovat entistä tietämättömpiä monista asioista. Tiedon määrän kasvaessa syntyy koko ajan uusia tavaroita ja palveluja ja kilpailu kiristyy. Samalla muutosnopeus kasvaa ja tulevaisuuden ennakoiminen on entistä vaikeampaa. Muutoksessa pysyminen edellyttää yrityksiltä nopeuden ja joustavuuden maksimointia. Palveluissa toimitetaan lähelle asiakasta ja etsitään ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvän osaamisen merkitys kasvaa koko ajan. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 3-14.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tutkimus ja kehittäminen liittyvät usein yhteen, ja myös kehittämistyössä korostuu tutkimuksellisuus. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä

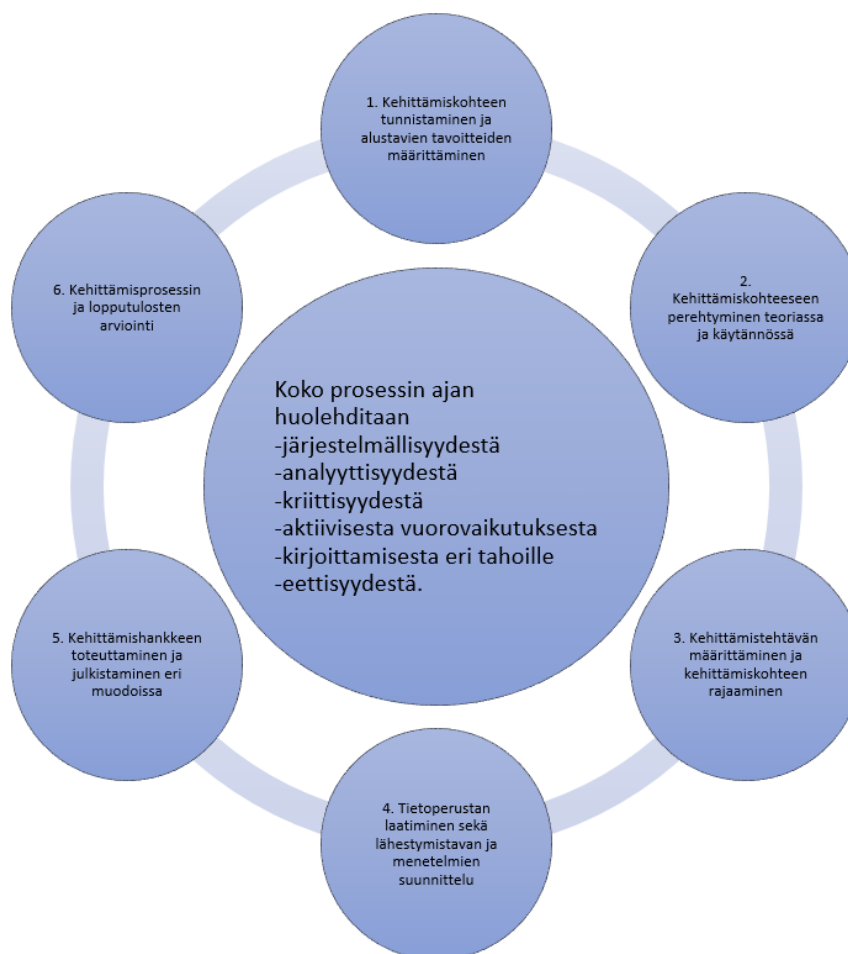
usein myös luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Tutkimuksellisessa kehittämisessä kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla tietoa sekä käytännöistä että teoriasta. Erilaisia menetelmiä käytetään monipuolisesti ja käydään vuoropuhelua eri tahojen kanssa aktiivisesti. Kirjoittaminen ja esittäminen eri vaiheissa ja eri kohderyhmille vievät kehittämistyötä eteenpäin. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuulu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja toteuttamista. Sen tarkoituksena on tyypillisesti luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyössä ei vain kuvailla tai selitetä asioita, vaan siinä etsitään niille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellinen kehittämistyö kyseenalaistaa tieteellisen tutkimuksen liittyvän näkemyksen siitä, että yleisesti hyväksytyt menetelmät takaavat tulosten hyväksyttävyyden. Toki myös tutkimuksellisessa kehittämisessä tekstin ja uuden tiedon tuottaminen on keskeistä. Pääpaino tavoitteenasettelussa on varsinaisen käytännön kehittämistyön saavuttamisessa. Tavoitteena olisi hyvä olla myös uuden tiedon tuottaminen käytännössä. Tutkimuksellisessa kehittämisessä korostuu toiminnallisuus, parannusten hakeminen asiointiloihin sekä ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. Kyse on uudenlaisesta suuntautumisesta niin teoriaan kuin käytännön toteutukseen. Tutkimuksellisessa kehittämistyötä eivät ohjaa ensisijassa teoreettiset vaan käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Tutkimuksellisuus on tärkeää kehittämistyössä muun muassa siksi, että sen avulla kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan tavallista kattavammin ja suunnitelmallisemmin huomioon ja kehittämistyön tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Ihmisillä, yrityksillä ja toimialoilla on usein hyvin vahvoja vallitsevia asenteita ja uskomuksia, jotka määrittävät niiden toimintaa ja joiden pohjalta ne katsovat toimintaympäristöään. Usein yrityksissä uskotaan, että yrityksen tuotteet ja palvelut ovat kunnossa, asiakkaiden tarpeet tunnetaan täydellisesti, tärkeimmät asiakkaat pysyvät samoina ja toimivat samalla tavalla kuin ennenkin. Tutkimuksellisuus on paljon laajempi ja tärkeämpi lähestymistapa. Se on keskeinen osaamisalue, jota tarvitaan paljon työelämässä. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä siten, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. Parhaimmillaan kehittämistyössä pystytään luomaan uutta käytännön teoriaa, eli dokumentoimaan ja mallintamaan työelämän käytäntöjä. (Ojasalo ym. 2014, 17-22.)

Tutkimuksellista kehittämistyötä voidaan lähestyä prosessinäkökulmasta. Kehittäminen vie aikaa ja koostuu usein selkeistä vaiheista. Prosessin kautta tarkastelu auttaa toimimaan järjestelmällisesti ja ottamaan huomioon ne asiat, jotka kussakin vaiheessa olisi hyvä tehdä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Esimerkiksi kehittämistyön tavoitteet pitäisi olla määritelty ennen kuin kannattaa pohtia käytettäviä menetelmiä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on haastava tehtävä, se vie kaiken ajan, joka sille annetaan. Aikataulussa pysymiseksi prosessin huolellinen suunnittelu on hyvin tärkeää. Kehittämistyö voidaan jäsentää yksinkertaiseksi muutostyön prosessiksi. Ensimmäisenä siihen kuuluvat kehittämisshaasteiden selvittäminen, niitä koskevien tavoitteiden asettaminen ja suunnitelma siitä, miten tavoitteisiin voitaisiin päästä. Tämä vaihe on suunnitteluvaihe. Toiseksi muutosprosessiin kuuluu suunnitelman toteutus, joka muodostaa toteutustavaiheen. Lopuksi arvioidaan, miten muutostyössä on onnistuttu. Arvioinnin pohjalta voidaan tehdä suunnitelma uusien tavoitteiden toteuttamiseksi. Kuviossa 14 on esitetty yksinkertainen muutostyön prosessi. (Ojasalo ym. 2014, 22).



KUVIO 14. Muutostyön yksinkertainen prosessi (Ojasalo ym. 2014, 23).

Kehittämisprosessi voidaan jakaa useampaan selkeämpään vaiheeseen. Tällaisia prosessimalleja tarvitaan, jotta saadaan kokonaiskuva kehittämistyöhön liittyvistä vaiheista. Kuviossa 15 on esitetty nämä vaiheet.



KUVIO 15. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24).

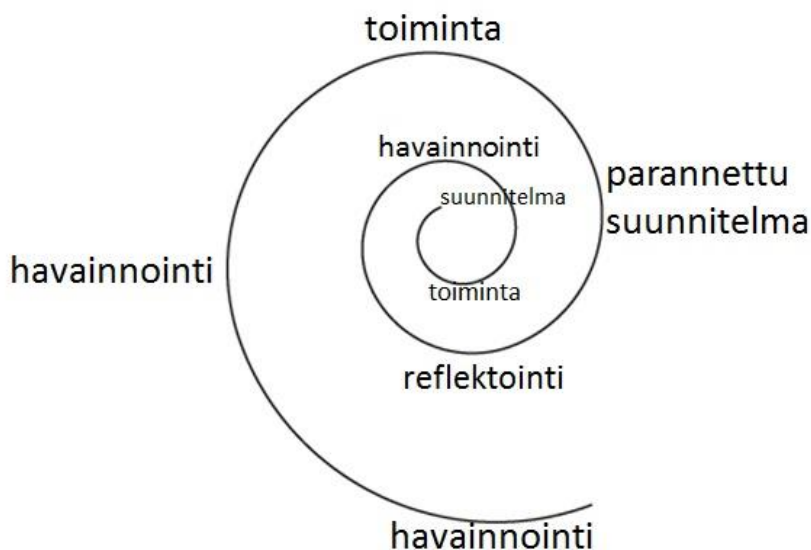
Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämishanke kohdentuu yleensä liiketoiminnan ja työelämän kehittämiseen, ja tarkoituksena on saada aikaan jonkinlainen muutos. Kehittämishanketta suunniteltaessa on syytä pysähtyä pohtimaan, mitä työyhteisössä hankkeelta odotetaan ja mitä nämä odotukset merkitsevät työyhteisön arjessa. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen haetaan siihen liittyvää teoriataustaa ja tietoa. Kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa haetaan sekä käytännöstä että perehtymällä olemassa olevaan teoreettiseen ja muuhun kirjoitettuun tietoon.

Ensimmäiset kehittämishankkeissa tarvittavat työvälineet liittyvät tiedon hakuun. Tekijältä vaaditaan kriittisyyttä lukemaansa ja kuulemaansa sekä kykyä tehdä valintoja ja yhdistellä asioita. Keskeistä on löytää näkökulma, josta katsoen tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään. Kolmannessa vaiheessa kohteena olevasta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä kootun taustatiedon sekä tutkimustiedon avulla määritellään tarkempi kehittämistyö ja rajataan kehittämisen kohde. Vasta tämän jälkeen voidaan kuvata kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnittelemaan oma lähestymistapa ja menetelmät. Suunnitelma kannattaa aina tehdä kirjallisesti. Lähestymistapa tarkoittaa tässä yhteydessä laajempaa näkökulmaa, josta tutkittavaa ja kehitettävää ilmiötä lähestytään ja jossa voidaan käyttää erilaisia konkreettisia menetelmällisiä ratkaisuja. Tutkimuksellisessa työelämän kehittämishankkeissa toimintatutkimus ja konstrukttiivinen tutkimus ovat tyypillisiä lähestymistapoja. Menetelmällisten ratkaisujen tulisi edesauttaa kohdeorganisaation perinpohjaisen tuntemuksen lisäksi työyhteisön tietämyksen jakamista ja yhteisiä tiedontuottamistapoja, kuten erilaisia keskusteluja. Koska kehittämistyön tavoitteena on tuottaa hyödyllisiä muutoksia työelämään, aikaa ja resursseja tulisi suunnata prosessin loppuvaiheeseen. Kehittämistyön prosessiin tulisi sisällyttää muutoksen toteuttamiseen liittyvää toimintaa. Viides vaihe on tulosten jakaminen kirjallisena. Tämä on keskeinen osa tutkimuksellista kehittämistyötä. On huomattava se, että tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tärkeää raportoida osallisille etenemisestä koko prosessin ajan. Raportoinnin tarkoituksena ei ole kuvata ainoastaan kehittämistyötä vaan viedä sitä koko ajan eteenpäin. Kirjallisten raporttien tuottaminen jäsentää ajatuksia, ja raporttien avulla on mahdollista synnyttää keskustelua ja saada palautetta kehittämiseen liittyen. Kehittämistyön arviointi on prosessin viimeinen, eli kuudes vaihe. Arviointia tehdään koko prosessin ajan. Arviointi kohdistuu sekä kehittämisprosessiin että sen tuotoksiin. Eettiset kysymykset ovat tärkeitä kaikissa kehittämistyön vaiheissa. (Ojasalo ym. 2014, 23-26.)

5.2 Kehittämistyön lähestymistapa

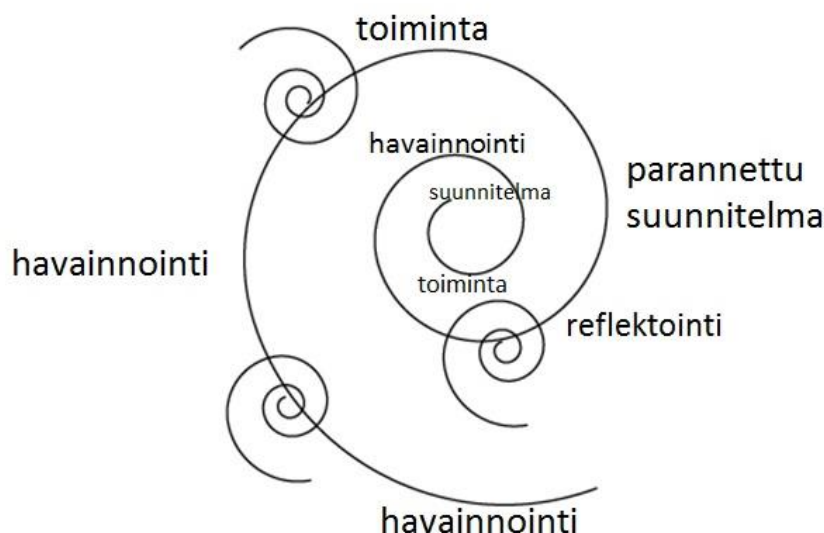
Tämän kehittämistyön lähestymistapa on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen päämäärä ei ole vain tutkiminen, vaan myös toiminnan samanaikainen kehittäminen. Siinä on ensisijaisena tarkoituksena tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa. Toimintatutkimuksessa teoriaa ja käytäntöä ei nähdä toisistaan erillisinä, vaan pikemminkin saman asian eri puolina. Eräs toimintatutkimuksen lähtökohta on reflektiivinen ajattelu. Sen avulla pyritään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta kehittämään toimintaa. Reflektion keskeisyys toimintatutkimuksessa ilmenee muun muassa siten, että toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan reflektiivisenä kehänä. (Aaltola ja Valli 2007, 196-201.) Tässä itsereflektiivisessä kehässä tulee esiin toimintatutkimuksen kokonaisluonne. Toisaalta tarkoituksena on tuoda esille uutta tietoa toiminnasta, mutta samalla kehittää sitä. Painopiste näiden kahden asian välillä vaihtelee jossain määrin. Reflektoidessaan ihminen tarkastelee näin omaa subjektiviteettiaan, omia ajatussisältöjään, kokemuksiaan ja itseään tajuavana ja kokevana olentona. Ihminen etäännyttää itsestään ja näkee oman toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta. Hän pyrkii ymmärtämään, miksi ajattelee niin kuin ajattelee, miksi toimii kuten toimii. Kun useita toimintatutkimuksen syklejä asetetaan peräkkäin, syntyy ete-

nevä spiraali. Se kuvaa, kuinka toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun sykleinä. (Heikkinen, Huttunen ja Moilanen 1999, 32-37.) Kuviossa 16 on esitetty toimintatutkimuksen spiraali.



KUVIO 16. Toimintatutkimuksen spiraali (Aaltola ja Valli 2007, 203).

Toimintatutkimuksen spiraalimallia on arvosteltu kaavamaisuudesta. On todettu sen joskus jopa kahlitsevan toimintatutkimuksen tekijää, koska toiminnan etenemisessä ei voida todellisuudessa erottaa tarkkaan erillisiä suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin vaiheita. Tutkijalle saattaa pahimmillaan käydä niin, että hän yrittää mallin mukaisesti erottaa nämä syklin vaiheet toisistaan. Tutkimuksen spiraalin vaiheiden korostaminen voi johtaa siihen, että tutkija keskittyy siihen, että tekeekö hän metodisesti oikein, vaikka pääpainon tulisi olla toiminnan kehittämisessä. Reflektiivinen spiraalimalli pyrkii antamaan yleiskuvan toiminnan etenemisestä. Todellisuudessa toimintatutkimuksen vaiheet limityvät toisiinsa. Spiraalimalli antaa myös toiminnasta progressiivisen, eteenpäin menevän ja kehittyvän kuvan. Todellisuudessa työyhteisön toiminnassa tapahtuu monenlaisia prosesseja, että niitä ei voi tiivistää yhteen, ajassa etenevään spiraaliin. Usein myös prosessin aikana jostain pienestä ongelmasta tai sivukysymyksestä alkaa kasvaa merkittävä, uusi suunta koko tutkimukselle. Spiraalimallista on kehitetty malli, jossa huomioidaan myös sivupolut, joita toimintaan aina liittyy. Tätä kutsutaan toimintatutkimusspiraaliksi ja sivuspiraaleiksi. Kuviossa 17 on esitetty kyseinen malli. (Aaltola ja Valli 2007, 203-204.)



KUVIO 17. Toimintatutkimusspiraali ja sivuspiraalit (Aaltola ja Valli 2007, 204).

Tässä mallissa otetaan paremmin huomioon toimintatutkimuksen projektimuotoisuus. Sen luontainen taipumus nostaa esiin tutkimustehtäviä, joita ei projektin alussa ole hahmotettu. Toimintatutkimuksessa syntyy sivuspiraaleja, uusia ja ennakoimattomia ongelmia ja tutkimustehtäviä. (Aaltola ja Valli 2007, 204.) Toimintatutkimuksessa osallistujat ovat joka vaiheessa vastuullisia toiminnastaan ryhmän muille jäsenille sekä tietysti itselleen. Kehittäjän rooli on toimintatutkimuksessa erilainen kuin muissa lähestymistavoissa, sillä toimintatutkimuksessa kehittäjä toimii aina ryhmän aktiivisena jäsenenä. Lisäksi on muistettava, että toimintatutkimukseen osallistuvat ovat tasa-arvoisia, olipa heidän asemansa kehitettävässä organisaatiossa mikä tahansa. Toimintatutkimus voi viedä aikaa, sillä siinä on aina kyse toimintatapojen todellisesta muutoksesta, jossa tutkittavan organisaation työntekijät ovat aktiivisesti mukana kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2014. 61.)

5.3 Kehittämistyön tiedonhankinnan menetelmät

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia, luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin tutkimukseen silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään yleisluontoisesta jakaantumisesta. Tämän lisäksi laadullinen tutkimus sopii hyvin, kun ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista ja halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä tai halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvissä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla. (Metsämuuronen 2008, 9-14.)

Ihmiset asettavat kysymyksiä ja tulkitsevat asioita kulloinkin vallitsemaansa näkökulmasta ja sillä ymmärryksellä, joka heillä on. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan, ja onkin mahdollista löytää monisuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkija ja kehittäjä ei voi

sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tukija ja se, mitä tiedetään ovat kietoutuneet toisiinsa. Voidaan tulokseksi saada vain mahdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 156-157.)

Tässä kehittämistyössä on käytetty useita tiedonhankinnan menetelmiä, kuten haastattelut, havainnointi ja dokumenttianalyysi. Tutkittavaan joukkoon kuuluu niin tutkija kuin yrityksen johto. Tämän lisäksi joukkoon kuuluvat myynti- ja asiakkuusprosessiin liittyvät avainhenkilöt, kuten tuotepäälliköt, liiketoimintapäälliköt, tiimipäälliköt ja esimiehet. Tietoa on hankittu osana normaalia päivittäistä työtä, huomioiden kuitenkin tämän kehittämistyön ja opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset. Osallistuvan joukon kehittämisote ja vuorovaikutuskyky ovat olleet erittäin hyviä. Näin olleen tiedonhankinta ei ole ollut työlästä, vaan oikea-aikaisilla kysymyksillä ja aiheiteemoilla on onnistuttu keräämään tarvittava tieto kehittämistyöhön.

5.3.1 Havainnointi

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnointia on pidetty tieteiden yhteisenä ja välttämättömänä perusmenetelmänä. Havainnointi on työläs menetelmä, ja tästä syystä kysely ja haastattelu ovat osittain syrjäyttäneet sen. (Hirsijärvi ym. 2007, 207-208.) Vaikka ihminen havainnoi erilaisia asioita päivittäin, tutkimuksellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua. Havainnointia käytetään itsenäisesti tai yleensä haastattelun tai esimerkiksi kyselyn lisänä ja tukena. Havainnoin avulla voidaan täydentää kyselyjä ja haastatteluja tai niillä voidaan täydentää havainnointia. Havainnointi sopii hyvin kehittämistyöhön, jonka kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. Havainnoimalla selvitetään se, mitä kohde tekee, miten sitä käytetään tai mitä siinä tapahtuu. Lisäksi havainnointi on hyvä menetelmä tutkittaessa vaikeasti ennakoitavia ja nopeasti muuttuvia tilanteita. Havainnointi sopii menetelmänä strukturoidun aineiston keräämismenetelmäksi. Havainnointityö alkaa ennen varsinaisten havaintojen tekemistä, sillä se vaatii huolellista valmistelua. Yritysyhteisöissä havainnointityötä auttaa luottamuksen saavuttaminen sen jäsenten keskuudessa. Luottamus syntyy helpoiten silloin, kun havainnoijalla on luottohenkilö organisaatiossa. Havainnointi on mahdollisimman järjestelmällistä. Havainnointi kohdistuu ennalta määrättyyn kohteeseen, ja tulokset pyritään rekisteröimään välittömästi muistiin, esimerkiksi täyttämällä havainnointilomakkeita, kirjoittamalla havainnointipäiväkirjaa tai videoimalla, valokuvaamalla tai äänittämällä tilanteita. Ydinkysymyksenä havainnoinnin suunnittelussa on se, mikä havainnoijan rooli on ja miten näkyvä hän on. Havainnointi jaetaan havainnoijan osallistumisasteen mukaan: toisessa ääripäässä havainnoija on ulkopuolinen tarkkailija ja toisessa päässä aktiivinen osallistuja. Havainnointi ilman osallistumista sopii hyvin tutkimuksen alkuvaiheeseen. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu tutkittavan kohteen toimintoihin esimerkiksi työntekijän roolissa. Vuorovaikutus tapahtuu yleensä kohteen ehdoilla ja havainnoija vaikuttaa toimintaan mahdollisimman vähän. Havainnointi voi olla strukturoitua eli jäsennettyä toi-

mintaa tai strukturoimatonta, joustavaa ja väljää toimintaa. Strukturoidussa havainnoinnissa ongelma jäsenellään huolellisesti ennen varsinaista havainnointia ja laaditaan kehittämistyöhön perustuvia luokitteluja. Strukturoimatonta havainnointia käytetään silloin, kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa asiasta. Vaikkei tällaista havainnointia haluta luokitella etukäteen, hyödynnetään kehitettävään ilmiöön liittyviä teorioita, jonka avulla tehdään oletuksia siitä, mitä ilmiössä mahdollisesti tapahtuu. Käytettiinpä mitä havainnointitekniikkaa tahansa, on määritettävä havainnoinnin tavoitteet ja päätettävä havainnoilla vaadittava tarkkuus. Havainnointimenetelmiä on arvioitu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tutkittavaa tilannetta läsnäolollaan tai jopa muuttaa sitä. (Ojasalo ym. 2014, 114-116.) Havainnoinnin etu on siinä, että sen avulla voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin. Havainnointi sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Havainnoinnin toteuttaminen vie aikaa. Jos havainnointia etukäteen tarkasti suunnitellaan ja strukturoidaan, voi ajan tarve vähetä, mutta aikaa kuluu vastaavasti lomakkeiden ja listojen suunnitteluun. Havainnoinnin avulla voidaan kerätä mielenkiintoista ja monipuolista aineistoa. (Hirsijärvi ym. 2007, 208-209.)

Havainnointi valittiin tässä kehittämistyössä tiedonhankinnan menetelmäksi, koska tietoa kerättiin päivittäisten tapaamisten ja kohtaamisten aikana. Työyhteisö on tiivis ja siinä vallitsee luottamus henkilöiden välillä. Keskustelu on ollut avointa. Tapaamisten ja kohtaamisten vuorovaikutuksessa on käyty läpi kehittämistyön aiheita. Havaitut asiat dokumentoitiin mahdollisimman pian ylös. Aineistoa hyödynnettiin myöhemmin kehittämistyössä.

5.3.2 Haastattelut

Toinen tärkeä tiedonhankintamenetelmä oli haastattelut. Haastattelu on tutkijan tai hänen edustajansa ja tutkittavan henkilökohtaista kosketusta edellyttävää toimintaa, joka voidaan tehdä suunnitellulla tavalla pitäytyen rajattuihin kysymyksiin ja aiheisiin tai johdatellen aiheen puitteissa hyvinkin yksityiskohtaisiin, tilanteen mukaisiin syvällisiin pohdintoihin. Aineiston keruun apuna käytetään yleensä nauhoitusta. Haastattelijan kannattaa tehdä muistiinpanoja ahkerasti sen lisäksi, että keskustelu tallentuu nauhalle. Haastattelutilanteissa on usein monta sellaista seikkaa, jotka eivät näy tai kuulu nauhalta. Monet kokeneet haastattelijat ovat todenneet sen hyödyn, joka syntyy, kun omia muistiinpanoja alkaa lukea uudelleen ja vertaa muuhun aineistoon. Haastattelumuotoja on useita. Haastattelu voi olla strukturoimaton avoin haastattelu, teemahaastattelu, keskitetty haastattelu, syvähaastattelu, ryhmähaastattelu, parikeskustelu tai asiantuntijahaastattelu. Teemahaastattelu tarkoittaa puolistrukturoitua eli avarasti jäsennyteltyä haastattelurunkoa, joka tarjoaa juonen keskustelun kululle, mutta johon ei välttämättä tarvitse tiukasti sitoutua. Tutkija laatii ennakkoon ajattelun mallin asiakokonaisuudesta ja sen sisältämistä suhteista. Haastattelun aihe on siinä mielessä kontekstisidonnainen, että tarkoitus on saada tietoa tietyistä kohteesta. Haastateltavan ei anneta poiketa teemasta omille teilleen, kuten vapaassa haastattelussa voi helposti tapahtua. Vastaaja kertoo oman käsityksensä haastattelijan antamista teemoista. Ryhmähaastattelun tarkoituksena on saada aikaan yhteinen, vapaaseen keskusteluun motivoiva tilanne useiden henkilöiden kesken. Luoteeltaan se poikkeaa yksittäin tehdyistä haastatteluista. Tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten koehenkilöt

ymmärtävät asioita, millaisia kokemuksia heillä on, millainen asenne heillä on esimerkiksi työhön, tuotteisiin, palveluun tai mainontaan. Ryhmähaastattelua käytetään usein, jos vastaajilla on yhteisiä työpaikkakokemuksia tai jos ryhmän kaikki jäsenet ovat kiinnostuneita muiden käsityksistä, muistoista ja suunnitelmista. Ryhmähaastattelussa käytetään hyväksi ryhmädynamiikkaa, joten se ei ole ainoastaan ryhmässä tapahtuva yksittäisten henkilöiden haastattelu. Hyvin organisoidussa ryhmähaastattelussa osanottajilla on mahdollisuus kuunnella toisten keskustelua ja samalla saada kimmokkeita omia ajatuksia varten ja niiden selvempään esittämiseen. Samalla myös opitaan muiden ajatuksista. He voivat ajatella ääneen ja selvittää omia käsityksiään asioista. Ryhmähaastattelun avulla voidaan selvittää tavanomaista haastattelua paremmin esimerkiksi se, kuinka ihmiset muodostavat ja kehittävät ajatuksiaan ja perustelevat niitä. Sen avulla tutkija voi saada esiin uusia näkökulmia asiasta. Ryhmädynamiikka tekee sen, että siinä saatetaan generoida eli tuottaa luovalla tavalla uusia asioita esiin. Ryhmähaastattelun etu on se, että haastateltavat ovat ikään kuin vapaammassa ympäristössä kuin kohdatessaan haastattelijan kahden kesken. (Anttila 2007, 124-126.)

Parikeskustelu ja asiantuntijahaastattelu ovat haastattelun muotoja. Parikeskustelu on yksi ryhmähaastattelun muoto, jonka sisäinen dynamiikka noudattaa dialogin muodostumisen logiikkaa. Tutkija seuraa keskustelun kulkua häiritsemättä sitä muuten kuin ohjaamalla sitä pysymään tarkoitettussa aiheessa. Asiantuntijahaastattelu on erikoistapaus, jossa haastateltavat ovat erityisesti valittuja tutkittavaa ilmiötä silmällä pitäen. He ovat vaikutusvaltaisia, hyvin koulutettuja ja alallaan tunnustettuja asiantuntijoita, jotka edustavat jotakin organisaatiota tai laitosta. Heidän asemansa vuoksi heillä on mahdollisuus antaa tietoa jonkin ilmiön laajoista kysymyksistä, organisaatioista, kehityksestä ja suuntaviivoista. Erityisesti he tietävät teknisistä, juridisista, taloudellisista ja hallinnollisista kysymyksistä ja osaavat nopeasti ja laaja-alaisesti hahmottaa aluettaan. Tutkijan on oltava hyvin ja perusteellisesti varustautunut aiheensa käsittelyyn. (Anttila 2007, 127.)

Haastattelu on nopea ja helppo tapa koota suuriakin aineistoja ja suhteellisen vähätoisesti, ellei oteta huomioon sen jälkikäsitteilyä. Koska kysymyksessä on laadullinen, tulkinnallinen tutkimus, ei ole mitään tarvetta kuitenkaan pyrkiä lukumäärältään saman suuruisiin aineistoihin, kuin määrällisen tutkimuksen kohdalla. (Anttila 2007, 127-128.)

Tässä kehittämistyössä haastattelumenetelmään osallistuivat esimiehet, tuotepäälliköt, controller, myyntiassistentti ja toimitusjohtaja. Parihaastatteluja pidettiin toimitusjohtajan, myyntiassistentin ja controllerin kanssa. Ryhmähaastattelut pidettiin tuotepäälliköiden ja esimiesten kanssa. Haastattelut on pidetty olemassa olevien tapaamiskäytäntöjen yhteydessä. Haastatteluissa on otettu ennalta määritetyt teemat esiin ja hyödynnetty avoimia kysymyksiä. Haastattelutilanteessa kirjattiin käydyt asiat ylös ja myöhemmin kirjoitettiin jäsennelty muistio.

5.3.3 Dokumenttianalyysi

Kvalitatiivisen tutkimuksen myötä ovat yleistyneet monet sellaiset tiedonkeruutavat, jossa pyritään ymmärtämään toimijoita heidän itsensä tuottamien materiaalien avulla. Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta erityisesti verbaalisesta,

symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. (Hirsijärvi ym. 2007, 216.) Tarkastelun kohteena olevia dokumentteja ovat olleet esimerkiksi tekstiksi muutetut www-sivut, lehtiartikkelit, blogit, vuosikertomukset, muistiot, raportit ja laatukäsikirja. Dokumentteihin voidaan lukea kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. (Hirsijärvi ym. 2007, 216.)

5.3.4 Aineiston analysointi ja raportointi

Tutkijan valinnoista tutkimusprosessin alkuvaiheessa riippuu se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Tutkimusongelmat saattavat tiukasti ohjata menetelmien ja analyysien valintaa. Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasia. Johtopäätösten tekoon on tähdätty tutkimuksen alusta lähtien. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin. On myös mahdollista, että analyysivaiheessa tutkijalle selviää, miten ongelmat olisi oikeasti pitänyt asettaa. (Hirsijärvi 2007, 216.) Aineiston valmistelun tavoitteena on varmistaa, että aineisto on selkeä ja sisällöltään valmis analysointia varten. Käytännössä tämä tarkoittaa usein aineiston muokkaamista digitaaliseksi. Valmisteluvaiheessa kannattaa tehdä tarvittavat korjaukset ja muokkaukset ja numeroida alkuperäisaineisto niin, että siihen viittaaminen on myöhemmin helppoa. Esimerkiksi yritysten www-sivuja analysoitaessa kullekin www-sivulle ja jokaiselle alisivulle kannattaa antaa numero tai kirjainkoodi, johon on myöhemmässä vaiheessa helppo viitata. Valmisteluvaiheessa on hyvä suunnitella selkeä arkistointitapa ja mahdollisuuksien mukaan tallentaa ja jaotella aineisto eri tiedostoiksi. (Ojasalo ym. 2014, 138.)

Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi. Analyysin tarkoituksena on informaation lisääminen. Sillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysin vahvuus on sen herkkyyksiä asiayhteydelle, siis sille, millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisena ympäristössään. Sitä voidaan käyttää valmiiden aineistojen analysointiin, myös sellaisten, joita alun perin ei ole tarkoitettu tutkimusta varten. Dokumenttianalyysissä voidaan erottaa kaksi keskeistä analyysitapaa. Ensimmäinen on sisällön analyysi ja toinen on sisällön erittely. Sisällön analyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti, ja sen tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkitystä. Sisällön erittelyllä taas tarkoitetaan dokumenttien analyysiä, jossa kuvataan määrällisesti, esimerkiksi numeroin, tekstin sisältöä. Sisällön analyysissä tuotettu aineisto voidaan myös muuttaa numeromuotoon. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sanallisesti kuvatussa aineistossa tuotetaan määrällisiä tuloksia esimerkiksi laskemalla avainsanojen lukumäärää. Aineiston keruu perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ojasalo ym. 2014, 136-137.)

Analyysitapojen valinta ei määräydy mekaanisesti jonkin säännön mukaan. Aina ei ole selvää, milloin kerättyä aineistoa aletaan analysoida ja kuka analyysin tekee. Tavallisesti ajatellaan, että analyysi tehdään sen jälkeen, kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Tämän tyyppinen näkemys tutkimusaineiston analyysistä soveltuu hyvin sellaiseen tutkimukseen, jossa tietoja on kerätty strukturoidulla

lomakkeilla tai asteikkomittareilla. Laadullisessa tutkimuksessa, erityisesti kenttätutkimuksissa, jossa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkaisesti eri menetelmin, analyysia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkin matkaa. Aineistoa analysoidaan ja kerätään osittain samanaikaisesti. Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Analyysitavat voidaan jäsentää karkeasti kahdella tavalla. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Laadullisessa tutkimuksessa erityisesti analyysi koetaan vaikeaksi. Vaihtoehtoja on paljon tarjolla eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa. Laadullista aineistoa on mahdollista käsitellä tilastollisten tekniikoiden avulla, mutta tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. Esimerkiksi haastatteluja analysoidessaan tutkija viettää monesti viikkoja, usein kuukausia, yrittäessään luoda järjestystä ilmiöihin, etsiessään merkityksiä ja yrittäessään tulkita oikein haastattavien vastauksia. Aineisto voi olla valtaisa, jos tutkija on ollut tapahtumien keskipisteessä ja käyttävät monia menetelmiä, kuten haastattelua, havainnointia, videointia ja dokumenttien keräilyä. Yleensä tutkija ei pysty hyödyntämään kaikkea keräämäänsä. Kaikkea materiaalia ei ole myöskään tarpeen analysoida. Analysointivaiheen jälkeen on tulokset tulkittava. Tuolloin tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulkinta on aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tulkintaongelmia ja tulkinnan kohteita tulee eteen monen tasoisena. On pohdittava, mitä tutkittavien kielelliset ilmaukset ovat merkinneet tulosanalyysissa. On myös pohdittava, miten tutkijan oman kielenkäyttö aineiston keruun vaiheissa on vaikuttanut saatuihin tuloksiin ja miten tutkija on pystynyt itse ymmärtämään tutkittaviaan esimerkiksi haastattelutilanteissa. Tutkijan on pyrittävä mahdollisimman objektiivisiin johtopäätöksiin. Tavoitteena on se, että tutkittavalle, tutkijalle ja tutkimuksen lukijalle muodostuu sama johtopäätöskäsitys. Tutkija, tutkittava ja vielä tutkimuslauseen lukijakin tulkitsevat tutkimusta omalla tavallaan. Nämä tulkinnat eivät täydellisesti yhdy. Faktoistakin voi syntyä tulkintaerimielisyyksiä. Asioita ei havaita samalla tavalla. Todellisessa tutkimuksessa yhteisten tulkintojen osuus vaihtelee. Tuloksia kokonaisvaltaisesti pohtiessaan tutkijan olisi harkittava useampia tulkintoja. Tulosten analysointi ei vielä riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan tuloksista olisi pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteetit kokoavat yhteen pääasiat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. Tutkijan on pohdittava, mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella, mutta hänen olisi myös pohdittava, mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. (Hirsijärvi 2007, 218-225.)

Tässä kehittämistyössä on hyödynnetty erityisesti ymmärtämiseen pyrkivää analyysitapaa. Analyysivaiheessa on hyödynnetty laadullista analyysia ja tehty päätelmiä. Analyysia varten aineisto on valmisteltu sellaiseen muotoon, jotta se on mahdollisimman selkä ja valmis analysointia varten. Tämä on tarkoittanut aineiston kirjoittamista ylös ja muokkaamista digitaalseksi. Aineisto on pidetty tiiviinä ja selkeänä. Analyysin tuloksena on tehty johtopäätöksiä, jotka lopulta näkyvät tämän kehittämistyön lopputuotoksena.

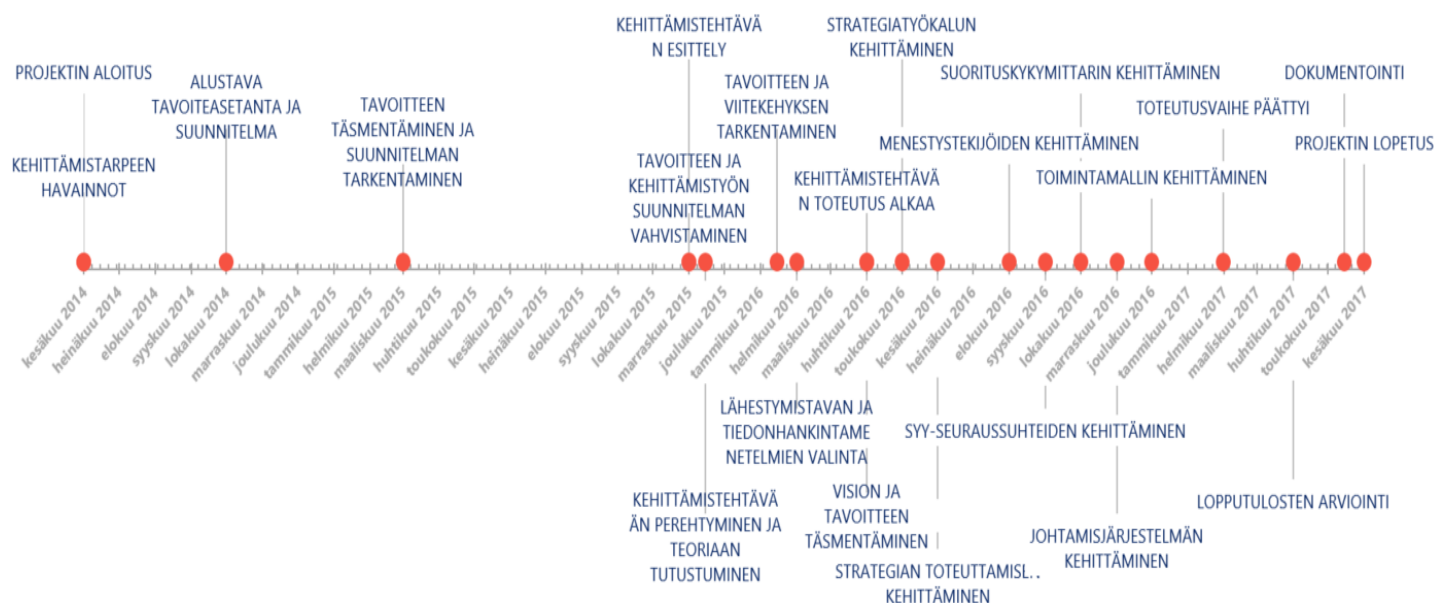
Keskeinen osa kehittämistyön tutkimuksellisuudesta ilmenee kehittämistä eteenpäin vievistä ja sitä kuvaavista raporteista. Kirjoittamisen pääpaino ei ole loppuraportin tuottamisesta, vaan kehittämis-työstä tulisi raportoida koko kehittämisprosessin ajan. Kirjoittaminen kannattaa aloittaa kehittämisprosessin alussa. Muistiinpanoja kirjoitetaan koko prosessin ajan. Muistiin kirjoitetaan kaikki kehittämisprosessiin liittyvät tekemiset mutta myös tekijöiden oman ajattelun kehittyminen ensimmäisistä aiheideoista jäsentyneisiin ratkaisuihin ja niiden arviointiin. (Metsämuuronen 2008, 58.) Tekstin tuottaminen kehittämisprosessin aikana on auttanut työn etenemisessä. Muistiinpanojen ja dokumentaation tekeminen on jäsentänyt omia ajatuksia, jolloin on syntynyt uusia ideoita asioiden eteenpäin viemiseksi. Tietoperustaa on kirjoitettu kehittämistyön eri vaiheissa ja välillä on pohdittu käytännön osuutta kehittämistyöstä. Raportoinnin ja suullisen esittämisen avulla käytännön työelämä tietoa tuodaan yleiseen keskusteluun ja työpaikoilla olevaa hiljaista tietoa saadaan tulevien kehittäjien ja tutkijoiden käyttöön (Ojasalo ym. 2014, 46-47).

6 MEDICONCONSULT OY:N TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön konkreettinen eteneminen ja kehittämisprosessi. Kehittämistyön, lähestymistavan ja tiedonhankintamenetelmien teoriapohja on kuvattu luvussa viisi.

Kehittämistyön tavoitteena on luoda toimintamalli myynnin ja asiakkuuksien strategiseen ohjaukseen, toimintamallien mukainen johtamisjärjestelmä ja suorituskymittarit. Kehittämistyössä tuotetaan myynnin ja asiakkuuksien menestystekijöiden mukaiset mittarit, jotka tukevat strategian toimeenpanoa ja ohjausta. Kehittämistyössä hyödynnetään luvussa kolme, neljä ja viisi esitettyjä teoriaa, kehittämistapaa ja tiedonhankintamenetelmiä. Työssä tutkittiin ja kehitettiin yhtä aikaa. Tavoitteet on määritetty Mediconsult Oy:n yritysjohton toimesta ja kehittämisessä hyödynnetään tuotepäälliköiden, asiakasvastaavien, controllerin ja toimitusjohtajan asiantuntemusta. Lopputuotoksena kehitetty toimintamalli, johtamisjärjestelmä ja mittaristo sisältävät toimeksiantajan puolelta salassa pidettävää tietoa. Kehittämisessä hyödynnetään aiempaa käytännön kokemusta, teoriaa sekä henkilöstön kokemuksia ja osaamista. Työssä korostettiin toiminnan reflektointia ja toiminnan kehittämistä reflektoinnin avulla.

Työn eteneminen on esitetty kuviossa 18. Kehittämisprosessin vaiheet limittyvät keskenään ja kehittäminen on iteroiva prosessi. Esimerkiksi tiedonhankintavaiheessa, teoriaa kirjoitettiin, toimintaa kehitettiin eteenpäin ja toimintamallia dokumentointiin. Näitä vaiheita oli kehittämisessä useita. Aikajan merkinnät ovat kehittämistyön vaiheen tai tehtävän päätösaikakohtia. Jokainen vaihe ja tehtävä on sisältänyt useita alitehtäviä ja vaiheita, joita ei ole kuviossa aikataulutettu.



KUVIO 18. Kehittämistyön eteneminen.

6.1 Kehittämiskohteen tunnistaminen, työn suunnittelu ja teoriaan tutustuminen

Mediconsult Oy:llä on pitkäaikainen kokemus sosiaali- ja terveydenhuollon sektorista. Liiketoiminta on kasvanut tasaisesti ja orgaanisesti. Toiminnan laajentuessa on havaittu, että strategia on konkreetisoitava mittareiden kautta käytäntöön, toimintamalleihin ja johtamisjärjestelmiin. Myyntiprosessia kehitettiin Mediconsult Oy:ssä vuonna 2012 ja 2013. Tätä prosessia on jatkokehitetty havaintojen ja tarpeiden perusteella. Myynti- ja asiakkuusprosessia voidaan pitää tämän kehittämistyön lähtökohdana. Tämä kehittämistyö on toimintatutkimuksen spiraalimallin yksi sykli. Syklin aikana havaitut sivuspiraalit kirjattiin ja dokumentointiin myöhempää kehittämistyötä varten. Työ on pitänyt sisällään seuraavat vaiheet: suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu. Kehittämistyön lopputulos jalkautettiin käyttöön. Kehittämistyön tuloksena on saavutettu uusi toimintamalli ja käytäntö.

Ensimmäiset suunnitelmat on tehty syksyllä 2014. Tuolloin kartoitettiin mahdollisuuksia kirjata myyntiprosessin mukaisia tietoja talteen. Vuonna 2015 havaittiin tarve kehittää asiakkuudenhoitoa ja koottiin kehittämiskokonaisuutta yhteen sekä täsmennettiin tavoitteita. Vuoden 2015 lopussa on määritetty tämän kehittämistyön tarkempi viitekehys ja tavoitteet. Tämän jälkeen perehdyttiin tarkemmin kehittämistyöhön ja aloitettiin teoriaan tutustuminen. Teorian avulla tarkennettiin tavoitteita ja viitekehystä. Lähestymistavan ja tiedonhankintamenetelmien valinta tehtiin vuoden 2016 alussa, jonka jälkeen päästiin kehittämistyön toteutukseen. Toteutusvaihe on suoritettu huhtikuusta 2016 tammikuuhun 2017. Lopputulosten arviointia suoritettiin vuoden 2017 alussa ja kehittämistyön dokumentointi toteutettiin keväällä 2017. Kehittämistyön vaiheet ovat limittyneet toistensa kanssa, eikä kehittämistyötä voida kuvata lineaarisena prosessina. Teoria on kulkenut kehittämistyön prosessin jokaisessa vaiheessa mukana ja sitä on hyödynnetty aina tarvittaessa. Toteutusvaiheessa on suoritettu dokumentointia. Arviointia on tehty useasti, kun kehittämistyössä on tutkittu ja kehitetty yhtä aikaa.

Kehittämistyön ensimmäiset suunnitelmat ja tavoiteasetannat on tehty Mediconsult Oy:n toimitusjohtajan kanssa. Kehittämiskokonaisuutta ja tavoiteasetantaan osallistuivat myyntijohtaja, toimitusjohtaja ja controller. Viitekehys ja tavoiteasetanta on määritetty varhaisessa vaiheessa. Viitekehystä on tarkennettu useasti tutkimustehtävän aikana. Vuoden 2015 lopussa, kun kehittämistyön tarkempi viitekehys oli määritetty, esiteltiin kehittämiskohde ja -työ kehittämiseen osallistuvalla joukolla, eli tuotepäälliköille, esimiehille ja asiakasvastaaville.

Kehittämistyön neljännessä vaiheessa laadittiin tietoperustaa, sekä tehtiin lähestymistavan ja tiedonhankintamenetelmien valinnat. Lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus. Kehittäjä on ollut aktiivisesti itse mukana myynnin ja asiakkuuksien prosesseissa ja koordinoanut tätä toimintaa. Toimintaa kyettiin kehittämään Mediconsult Oy:n avainhenkilöiden kanssa, huomioiden tavoitteet sekä operatiivinen toiminta. Työssä keskityttiin kehittämisen pääspiraaliin, eli valittuun kehittämiskohteeseen. Kehittämistyön aikana on havaittu useita sivuspiraaleja, eli kehittämiskohteita, jotka on dokumentoitu arvioinnin jälkeen myöhempää käsittelyä varten.

Jatkuvana tiedonhankintamenetelmänä on käytetty havainnointia ja erityisesti osallistuvaa havainnointia. Havainnointi aloitettiin varhaisessa tiedonhankinta vaiheessa. Tutkija oli tutkittavan työyhteisön jäsen ja osallistui operatiiviseen toimintaan ja koordinoitiin. Havainnointia suoritettiin arkipäiväisessä työssä, palaverissa ja tapaamisissa. Työyhteisö on ollut tiivis ja yhteistyö on sujunut hyvin. Tämän vuoksi voidaan todeta, että havainnointi ei muuttanut tutkittavan joukon toimintaa tai käyttäytymistä. Havaitut asiat kirjoitettiin ylös ja näitä tietoja hyödynnettiin kehittämistyössä. Osallistuvassa havainnoinnissa on ollut vaarana se, että liiallinen osallistuminen voi vaikuttaa merkittävästi lopputulokseen ja subjektiivisuuden aste kasvaa. Tiedonhankintamenetelmistä havainnointi oli haastattelujen kanssa tärkein menetelmä. Kehittämistyö oli pitkä ja havainnoimalla kyettiin keräämään merkittävä ja laadukas aineisto. Pitkä ajanjakso vähentää myös subjektiivisuutta.

6.2 Toteutusvaihe

Kehittämistyön toteutusvaiheessa tarkistettiin se, että Mediconsult Oy:n visio ja strategia oli kaikille osallisille selvä. Tämän osalta havaittiin se, että tavoitteet olivat ymmärrettäviä, mutta toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään eivät. Mediconsult Oy:n strateginen kärki on uusasiakashankinta. Asiakkuuksien tavoitteeseen on kirjattu nykyisten asiakkaiden säilyttäminen ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen. Vision ja strategisten tavoitteiden osalta on tiedonhankintaa tehty dokumenttianalyysin, havainnoinnin, haastattelun sekä ryhmähaastattelun kautta. Dokumenttianalyysia ja havainnointia on suoritettu hyvin aikaisessa vaiheessa tätä kehittämistyötä. Tässä on huomioitava se, että yrityksen visio ja tavoitteet ovat tarkentuneet vuoden 2016 aikana, joten tässä kehittämistyössä on huomioitu nämä muutokset. Toimitusjohtajan haastatteluja on ollut useita kehittämistyön aikana. Tavoiteasetantaa tehtiin vuoden 2014 lopussa, mutta merkittävimmät haastattelut tiedonhankinnan näkökulmasta on suoritettu vuoden 2016 aikana. Esimiesten ja tuotepäälliköiden osalta on hyödynnetty vuoden 2016 aikana ryhmähaastatteluja. Ryhmähaastattelut ovat olleet osa olemassa olevia tapauksikäytäntöjä. Tapaamisissa on otettu ennalta määritetyt teemat esiin ja haastateltu joukkoa avoimin kysymyksin. Tiedonhankinta on ollut hyvin helppoa, koska keskustelu syntyi hyvin luontevasti tapaamistilanteissa.

Ryhmähaastattelutilanteita pidettiin kuusi kertaa. Teema- ja asiantuntijahaastatteluja sekä parikeskusteluja oli yhteensä kahdeksan kappaletta kehittämistyön eri vaiheissa. Tähän osallistuivat Mediconsult Oy:n tuotepäälliköt, controller, myyntiasistentti ja toimitusjohtaja. Haastattelutilanteet kuuluivat yleensä johonkin muuhun palaveriin ja tapaamiseen, johon toimitettiin etukäteen esityslista. Tapaamisten aikana kirjattiin käydyt asiat ja havainnot ylös. Tapaamisen jälkeen kirjoitettiin muistio. Muistiot kierrätettiin kommenttikierroksella ja hyväksytettiin tapaamiseen osallistujilla. Tämän kehittämistyöhön liittyvät aineistot kerättiin osin osana muita palaveria, jolloin tilanteet säilyivät normaalien työkäytänteiden mukaisena. Tapaamiset ja palaverit valittiin aiheen mukaan, jolloin asiayhteys ja konteksti säilyivät tapaamisessa. Toimitusjohtajan, controllerin ja myyntiasistentin kanssa käytiin eri aihealueita.

Dokumenttianalyysiä hyödynnettiin tässä kehittämistyössä hyvin laajasti. Dokumentteja olivat esimerkiksi Mediconsult Oy:n www-sivut, laatukäsikirjadokumentti, prosessikuvaukset, muistiot ja tiedotteet. Dokumenteista poimittiin juuri tälle kehittämistyölle olennaiset asiat. Ne kirjattiin erikseen ylös tai merkittiin muutoin tärkeäksi. Tiedot vietiin myöhemmin sähköiseen muotoon ja analysoitavaksi.

Strategian ohjausta, johtamisjärjestelmää ja suorituskykymittareita käytiin läpi toimitusjohtajan kanssa haastattelumenetelmällä ja parikeskustelulla. Toteutusvaiheessa kartoitettiin nykyisen tapaamiskäytäntöjen aikataulut, säännöllisyys, vastuullinen, sisältö ja viestintä. Tapaamiskäytäntöjen kehittämiseen osallistuivat toimitusjohtaja, myyntijohtaja, linjavastuullinen, tuotepäälliköt ja myyntiasistentti. Kehittämistyökaluna hyödynnettiin Mediconsult Oy:n matriisimallia, jossa on kuvattu pääprosessit, tuotelinjat ja tiimit. Kehittämisen aikana huomioitiin se, että mittarit mahdollistavat organisaation ylätasolla poikkeamien seurannan, esimerkiksi sen, että tehdäänkö oikeita asioita prosessin tai tuotekehityksen näkökulmasta. Onko meillä riittävä osaaminen tai olemmeko resursoineet oikein.

Strategiatyökalujen kehittämiseen ja valitsemiseen osallistuivat toimitusjohtaja ja myyntijohtaja. Tässä vaiheessa hyödynnettiin haastattelumenetelmää. Kehittämistyössä otettiin tasapuoliseen vertailuun eri strategiatyökalut. Osa työkaluista hylättiin näiden painopisteen ollessa esimerkiksi tuotannollisissa asioissa. Mediconsult Oy on palveluorganisaatio, jolloin strategiatyökaluja kehitettiin tämän mukaisesti. Strategiatyökalun valinnassa keskityttiin siihen, mihin Mediconsult Oy on pyrkimässä. Mediconsult Oy:n sisäinen, mutta keskeinen idea strategiatyökalulle oli muuttaa strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. Perinteiset, vain suoritusta mittaavat mittarit, eivät ole riittävä työkalu, ja lopullinen valinta kohdistui Balanced Scorecard -työkaluun. Balanced Scorecard perustuu ajatukseen, että on vaikea johtaa sellaista, jota ei voi mitata. Mittaaminen kohdistuu kykyyn ja potentiaaliin suorittaa asiat mahdollisimman tehokkaasti, jolloin voidaan mitata ja arvioida tulevaa, ei pelkästään tapahtunutta. Balanced Scorecard on yksi suosituimmista strategiatyökaluista, joten työkalun referenssit puhuivat puolestaan. Työkalusta on pidetty erityisesti sen konkreettisuuden takia.

Strategian työkalujen vertailun ja arvioinnin jälkeen, voitiin edetä strategian toteuttamisen seurantaan. Balanced Scorecard määrittää talouden näkökulman, asiakkaan näkökulman, sisäisen toiminnan eli prosessien näkökulman sekä oppimisen ja uudistumisen näkökulman. Mediconsult Oy määritteli omaksi näkökulmaksi talouden, asiakkaan, prosessien ja henkilöstön näkökulmat. Oppiminen ja uudistuminen ovat aina lähtöisin henkilöstöstä. Mediconsult Oy:n visio ja tavoitteet on kategorisoitu omaksi kokonaisuudeksi, jonka vuoksi Mediconsult Oy otti tämän näkökulman käyttöönsä strategiatyökalussa. Nämä näkökulmat määritettiin kriittiseksi menestymisen edellytykseksi. Seuraavaksi kehittämisessä hyödynnettiin Hannuksen (2004, 81) esittelemää tuloskorttilähestymistavan kehitystä ja laajentumista kuvaavaa työkalua. Tämän työkalun avulla havainnollistettiin kehitettävät osiot. Tasolla yksi on mittarit. Tasolla kaksi strateginen tavoiteasetanta, strateginen viestintä ja toiminnallistaminen. Tasolla kolme on strategisten syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen ja strateginen oppimi-

nen. Tasolta yksi kehitettävä kohde on mittarit. Tämä on hyvin lakea käsite, mutta tässä kehittämistyössä kehitettiin myynnin ja asiakkuuksien mittareita. Strateginen tavoiteasetanta on määritetty. Tasolta kaksi kehitetään strategian ohjauksen, toimintamallin ja johtamisjärjestelmän avulla strategista viestintää ja toiminnallistamista. Tasolta kolme kehitettiin strategisten syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä ja tätä myötä strategista oppimista. Tämä hyvin karkean tason kuvaaminen oli tärkeää ymmärtää ja sisäistää kehittämistyön kannalta. Tietojen havainnollistaminen auttaa toimintamallin jalkauttamisessa. Jalkauttaminen tapahtui koko kehittämistyön prosessin ajan osallistamalla joukko kehittämiseen.

Mediconsult Oy:n visio ja tavoitteet on jaettu teknologiseen, asiakkuuksiin, organisatoriseen ja henkilöstöön (osaaminen). Mediconsult Oy:ssä on tunnistettu neljä pääprosessia, jotka ovat: myynti ja asiakkuus, tuki ja ylläpito, tuotekehitys sekä toimitus. Visio ja strateginen tahtotila jaettiin seuraavaksi näihin prosesseihin. Jokaiselle prosessille määritettiin vision ja tavoitteen mukainen strateginen teema. Käytännössä tämä tarkoittaa vision ja tavoitetason seuraavaa tarkempaa tasoa. Teeman jälkeen liitettiin Balanced Scorecardin näkökulmat kehittämistyökaluun, joten seuraavaan jakoon otettiin taloudellinen, asiakas-, prosessien ja henkilöstön näkökulmat. Tässä vaiheessa kehittämistyötä muodostettiin edellä mainituista asioista kuvio 19. Lopullinen kuvio on esitelty luvussa 7.

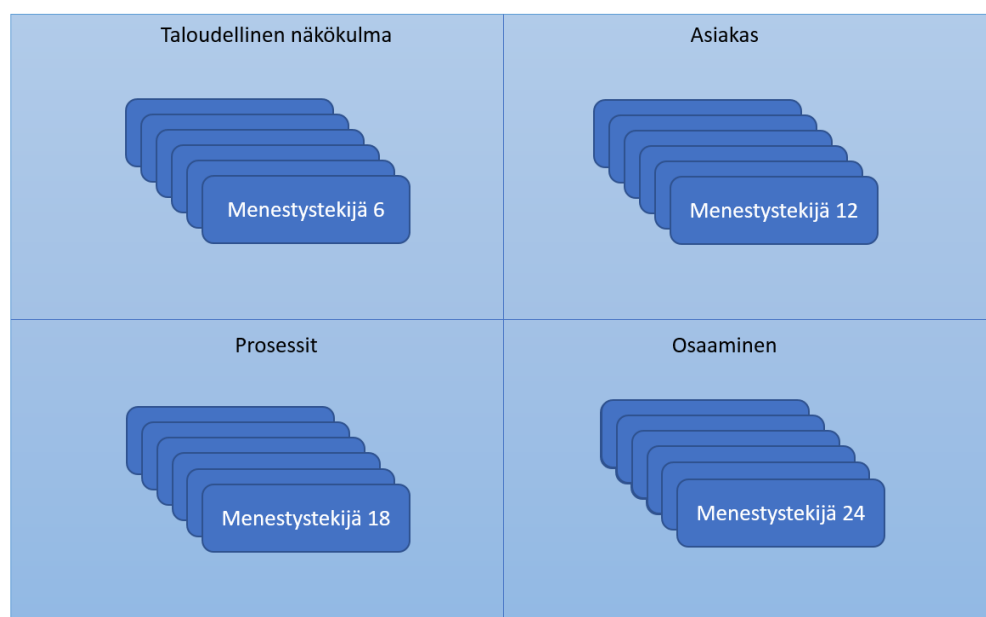
Visio	Strateginen tahtotila	Prosessi	Strategiset teemat	Näkökulmat
Visio	Tavoite 1	Myynti ja asiakkuudet	Teema A, Teema B, Teema C, Teema D	Taloudellinen
		Tuki ja ylläpito		Asiakas
		Toimitus		Prosessit
		Tuotekehitys		Henkilöstö

KUVIO 19. Kehittämistyön eteneminen visiosta näkökulmiin.

Tämän työkalun ja kuvion ongelmaksi havaittiin kehittämisen aikana se, että Mediconsult Oy:n tavoitteisiin pääseminen vaatii useamman prosessin ja linjan toimenpiteitä. Tämän vuoksi näin selkeä kategorisointi ei ollut hyväksyttävä lopputulos. Seuraava kehittämistyön vaihe oli miettiä kriittiset menestystekijät eri näkökulmille ja näin myös eri prosesseille. Eri menestystekijöiden väliset syy-seuraussuhteet määritettiin. Syy-seurausyhteyksien mallintaminen mahdollisti strategisen oppimisen toimintamallien kautta.

Menestystekijöitä kehitettiin ja määritettiin ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksen mukaisesti tuotepäälliköiden, asiakasvastaavien ja esimiesten kanssa irrallisena kokonaisuutena. Tämän tarkoituksena oli löytää mahdolliset muut menestystekijät kuin näkökulmiin kategorisoitavat. Menestystekijöitä käytiin läpi ryhmähaastattelumenetelmällä. Haastattelumenetelmää käytettiin toimitusjohtajan ja controllerin kanssa. Tämän lisäksi hyödynnettiin dokumenttianalyysia, kun esimerkiksi aikaisemmin kehitettyihin toimintamalleihin tutustuttiin. Havainnointi kuului jokapäiväiseksi tiedonhankintamenetelmäksi.

Menestystekijät listattiin ensimmäisessä vaiheessa ylös. Tämän jälkeen muodostettiin nelitasoinen kartta, jossa olivat seuraavat osiot: taloudellinen, asiakas-, prosessien ja henkilöstön näkökulmat. Menestystekijät kategorisoitiin näihin osioihin. Kuviossa 20 on esitetty tämä kategorisointi esimerkin avulla.



KUVIO 20. Menestystekijöiden määrittely talous-, asiakas-, prosessi- ja osaamisnäkökulmaan.

Seuraavassa vaiheessa lähdettiin miettimään menestystekijöiden suhdetta toisiinsa. Hahmottaakseen menestystekijät paremmin irrotettiin nämä Balanced Scorecardin mukaisesta jaottelusta hetkeksi. Ryhmähaastattelutilanteessa käytiin läpi eri menestystekijöiden suhdetta toisiinsa. Millä menestystekijällä on välitön vaikutus toiseen menestystekijään ja millä menestystekijällä on välillinen vaikutus toiseen menestystekijään. Ryhmähaastattelutilanteessa paljastui se, että syy-seuraussuhteista vallitsee hyvin monimuotoisia näkemyksiä. Tämän vuoksi ryhmähaastattelutilanteita pidettiin useita, jotta voitiin muodostaa yhteinen konsensus menestystekijöiden syy-seuraussuhteista. Ryhmähaastattelutilanteet toimivat samalla tuotepäälliköille ja esimiehille toimintaa jalkauttavana tekijänä. Ryhmähaastattelutilanteissa käytiin läpi eri liiketoiminta-alueiden, eli eri prosessien näkökulmaa. Nyt menestystekijöille oli määritetty yhteinen näkemys syy-seuraussuhteille. Tämän jälkeen menestystekijät jaettiin takaisin aiemmin määritettyihin talous-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstön näkökulmaan, jolloin on saatu strategiakartta syy-seuraussuhteineen. Strategiakartan asiakasnäkökulman menestystekijät kuuluvat Mediconsult Oy:n myynti- ja asiakkuusprosessiin, mutta esimerkiksi asiakastytyväisyyksen menestystekijään vaikuttaa Mediconsult Oy:n kaikki tunnistetut prosessit. Strategiakartta on hyvä muodostaa koko Mediconsult Oy:n liiketoimintoihin, jolloin syy-seuraussuhteet

saadaan määritettyä kokonaisuus huomioiden. Menestystekijöiden jaottelu Mediconsult Oy:n prosesseihin aiheuttaa sen, että jokin toinen liiketoiminta-alue tai prosessi jää siihen käsitykseen, että heidän panoksellaan ei ole vaikutusta menestystekijään.

Tässä vaiheessa kehittämistyötä on täsmennetty visiota, strategiaa, menestystekijöitä ja näiden syy-seuraussuhteita. Seuraavassa vaiheessa edetään mittariston määrittelyyn. Mittariston määrittelyn lähtökohtana pidetään strategiakartan menestystekijöitä ja syy-seuraussuhteita. Strategiakartan syy-seuraussuhteet menestystekijöiden välillä kertoo sen, että mitä asioita tulisi mitata. Mittareita on suunniteltu menestystekijöiden relaatioiden välille. Mittareita on kehitetty ryhmähaastattelutilanteissa, dokumenttianalyysiä käyttäen sekä havainnoimalla. Myyntiprosessin mittarit on kehitetty myyntiprosessin vaiheiden mukaisesti. Mitattava tieto ei liity ainoastaan Mediconsult Oy:n sisäiseen prosessiin vaan myös asiakastietoon. Mitattavat kohteet arvioidaan strategisten tavoitteiden ja teemojen kautta.

Strategiakartta ja syy-seuraussuhdekartta olivat erittäin hyvä visualisointityökalu. Näin jokainen hahmotti kokonaisuuden. Tämä kartta auttoi hahmottamaan, mistä tekijöistä esimerkiksi asiakastytyväisyys rakentuu. Ryhmähaastattelussa käytiin läpi jokainen syy-seuraussuhde menestystekijöiden välillä. Näin voitiin arvioida mitä kyseisestä syy-seuraussuhteesta mitataan ja mikä olisi mittari. Ensimmäiseksi kerättiin tietoa siitä, mitä tietoa halutaan seurata. Näitä tietoja ja mittareita listattiin hyvin paljon, joten mittareita tuli priorisoida. Käytännössä usein kyse oli tiedon erittelystä, ei niinkään uuden tiedon keräämisestä. Yksi tärkeä tema, joka tuli nostaa erikseen esiin ryhmähaastattelutilanteessa, oli asiakkaan rooli mittareiden kehittämisessä. Asiakas on keskeinen tietolähde, jota hyödynnetään mittaustiedon tuottamisessa ja palveluiden kehittämisessä. Asiakasmittaamisen tarkastelussa kehitettiin mittareita, joita asiakas arvostaa palveluissa ja mikä tieto auttaa Mediconsult Oy:tä kehittämään palveluita eteenpäin.

Tässä yhteydessä kehittämisessä hyödynnettiin seuraavia apukysymyksiä:

- Millaisia tekijöitä menestystekijöiden taustalla tulisi mitata?
- Voidaanko valittua kohdetta mitata suoraan vai tarvitaanko jokin apumuuttuja tai lisätieto?
- Mitkä mittarit mittaavat parhaiten valittua kokonaisuutta?
- Mitkä ovat toiminnan kannalta tärkeimmät mittarit?
- Mitä lisäarvoa tieto tuottaa toiminnan johtamiseen?
- Ovatko mittarit luotettavia ja ovatko mittarit helpokäyttöisiä?

Mittariston kehittämisessä on tiedon kirjaaminen ja hankinta erityisen tärkeässä roolissa. Tuolloin mietittiin, mitä tietoa kerätään määramuodossa ja mikä tieto on olennainen. Tiedon kirjaamisen suunnittelu oli samalla teknisen työkalun käyttöönottoa ja sisältöjen määrittelyä. Tämän työkalun avulla konkretisoitui määrittelyn, toteutuksen, testauksen ja arvioinnin iteraatiot. Koekäyttö- ja testausvaiheessa arvioitiin mittareiden käytettävyyttä, tarkoituksenmukaisuutta ja tarkkuutta. Samalla nähtiin miten paljon mittaustietojen kerääminen vie aikaa ja kuinka toimivia ne ovat. Samalla arvioitiin, mikä tieto on olennaista, kenelle mittaustieto tulee jakaa ja miten tietoa käytetään johtami-

sessä. Mitä tietoa halutaan kerätä lisää ja mikä tieto puuttuu. Ensimmäisen määrittelyn jälkeen tarvittavaa kerättävää tietoa tuli lisää, tietosisältöjä muokattiin ja raportoinnin ulkoasua muutettiin. Kirjausalustan ja raportoinnin kehittäminen konkretisoi tämän kehittämistyön lopputulosta.

6.3 Dokumentointi- ja arviointivaihe

Havainnoinnin, haastattelujen ja dokumenttianalyysien tuloksia dokumentointiin koko kehittämisprosessin ajan. Dokumentit ovat vieneet kehittämistyötä eteenpäin. Työn toteuttaja on jäsentänyt ajatuksiaan dokumentointivaiheessa. Kaikki kehittämistyöhön liittyvät asiat on kirjoitettu ylös ja näiden perusteella muodostettu digitaalinen aineisto. Kehittämistyöhön osallistuvat henkilöt ovat läpikäyneet työn toteuttajan kirjoittamia muistioita ja näin dokumentaatiota on saatu kommenttien jälkeen laadukkaammaksi. Muistiot on toimitettu kommentteille jokaisen haastattelun tai tapaamisen jälkeen. Havaintojen ja dokumenttianalyysien perusteella dokumentoidut asiat on keskusteltu tarvittavin osin seuraavassa haastattelutilanteessa. Tietoa on näin jalostettu laadukkaammaksi kehittämistyön aikana ja aineiston muodostamiseen on osallistunut useita henkilöitä. Tietoperustaa on kirjoitettu kehittämistyön eri vaiheissa ja välillä on keskitytty käytännön osuuteen.

Dokumentoinnin ensimmäinen versio tehtiin heti, jotta asiat pysyivät mahdollisimman objektiivisena. Dokumentoitua aineistoa koottiin myös yhteen, jolloin saatiin esimerkiksi strategiatyökalua tai mittaristoa koskevat asiat oikeaan asiayhteyteen. Dokumentoitu aineisto analysoitiin. Analysointia tehtiin välittömästi tiedonhankintavaiheessa ja analysointi syventyi tiedon koostamisvaiheessa. Dokumentointi auttoi tutkijaa selkiyttämään kokonaisuutta ja kokoamaan eri asioita yhteen. Työn toteuttaja on analysoinut dokumentoidun aineiston kehittämistyön eri vaiheissa. Analysointia on suoritettu strategisen ohjauksen ja prosessin, strategiatyökalujen, strategiakartan ja mittariston kehittämisen vaiheissa. Analyysi on sisältänyt teemoittelua, tyypittelyä, erittelyä ja keskusteluanalyysia. Analyysivaiheessa on pohdittu esimerkiksi kielenkäyttöä ja miten tämän on vaikuttanut saatuihin tuloksiin. Tavoitteena on ollut, että työn toteuttaja on pystynyt ymmärtämään haastattelutilanteita oikein. Koottu aineisto on käyty läpi ja tämän perusteella tehty aineiston analysointia. Analysoinnin havaintoja ja johtopäätöksiä on dokumentoitu. Aineiston analysoinnin ja dokumentoinnin jälkeen on jokaisen osa-alueen tulokset analysoitu kokonaisuutena. Tämän perusteella on tehty johtopäätökset.

Toimintatutkimus on sisältänyt suunnitelma-, toiminta-, havainnointi-, reflektointivaiheet. Havainnoinnin ja reflektoinnin dokumentoitujen tulosten perusteella on tehty parannettu suunnitelma. Tämän jälkeen on edetty jälleen seuraavaan vaiheeseen. Jokainen sykli on pitänyt sisällään dokumentointi- ja analysointivaiheet. Kehittämistyön alkuvaiheen sykleissä on johtopäätöksien teossa ollut mukana Mediconsult Oy:n toimitusjohtaja. Analysoinnin tuloksena on työn toteuttaja tehnyt johtopäätöksiä ja tarvittavia jatkotoimenpiteitä. Johtopäätösten tekoon on tähdätty tutkimuksen alusta lähtien. Kehittämistyön vaiheista iteroitui tämän kehittämistyön lopputulos. Työssä on kehitetty olemassa olevaa toimintamallia, mutta samalla luotiin myös uutta. Uudet osiot yhdistettiin uuteen kehitettyyn toimintamalliin. Työn toteuttaja kirjoitti loppuraportin keväällä 2017. Loppuraportti kirjoitet-

tiin objektiivisesta näkökulmasta. Työn toteuttaja ja Mediconsult Oy:n toimitusjohtaja arvioi lopputulosta eri näkökulmista, kuten tiimien, linjojen, prosessien ja johtamisen näkökulmista. Loppuraportti sisältää kehittämismenetelmien tuloksena tuotettua aineistoa.

7 SUORITUSKYKYMITTARIT MEDICONSULT OY:N STRATEGIAN OHJAUKSESSA

Mediconsult Oy:n strateginen ohjaus pitää sisällään suorituskykymittarit, johtamisjärjestelmän ja strategisen ohjauksen toimintamallin, joka on jalkautettu käytäntöön. Kehittämisen lähtökohta oli Mediconsult Oy:n visio ja strateginen tahto- ja tavoitetilä. Tavoitteet jaettiin Mediconsult Oy:n prosessinäkökulmiin. Prosessinäkökulma jaettiin teemoihin ja teemat Balanced Scorecardin mukaisiin näkökulmiin. Jokainen teema mietittiin talouden, asiakkaan, prosessin ja henkilöstön näkökulmasta. Näkökulmiin määritettiin teeman mukaiset menestystekijät, mittarit ja tavoitteet. Menestystekijöiden välissä on johtaminen ja toiminnot. Tämä tarkoittaa sitä, että menestystekijä voidaan johtaa käytännön toimenpiteisiin, jolloin tiedetään mitkä toimet vaikuttavat mittareihin ja tavoitteeseen. Kokonaisuus sisältää menestystekijät, mittariston ja strategiakartan. Tämän jälkeen dokumentoitiin kehittämistyön lopputulos.

7.1 Visio, tavoite ja lähtökohdat

Mediconsult Oy on määrittänyt visiokseen sen, että he haluavat tarjota suomalaiseen sosiaali- ja terveyspalveluihin parhaita yleis- ja erityistietojärjestelmäratkaisuja. Tuotteita kehitetään jatkuvasti, jotta asiakkaille on mahdollisuus tarjota kustannustehokkaita ja helppokäyttöisiä tuotteita ja ratkaisuja. Ratkaisut parantavat Mediconsult Oy:n ja asiakasorganisaation liiketoiminnan kilpailukykyä sekä asiakassitoutuneisuutta. Ratkaisut mahdollistavat todelliset terveyshyödyt asiakkaille ja potilaille. Mediconsult Oy tarjoaa jokaiselle suomalaiselle mahdollisuuden hoitaa itseään sähköisesti. Tämän lisäksi Mediconsult Oy kehittää yritystä ja palvelutarjontaa jatkuvasti panostaen tuotekehitykseen ja ratkaisutarjontaan niin, että ne ovat kilpailukykyisiä myös kansainvälisessä vertailussa. Käytännössä visio tarkoittaa sitä, että Mediconsult Oy kehittää sosiaali- ja terveyspalveluihin ratkaisuja niin ammattilais- kuin potilaskäyttöön. Uudessa sosiaali- ja terveystoimen järjestämisessä Mediconsult Oy tarjoaa kilpailukykyiset tuotteet julkiselle ja yksityiselle sektorille. Mediconsult Oy kehittää ja tarjoaa erityisratkaisuja valituille markkinasegmenteille ja kansainvälisille markkinoille.

Vision toteuttamisen lähtökohdat on jaettu neljään osa-alueeseen: teknologinen, asiakkuudet, organisaatio ja henkilöstö. Näistä osa-alueista teknologinen, organisaatio ja henkilöstö ovat välillisiä lähtökohtia vision ja tavoitteen toteutumisessa. Myynnin ja asiakkuuksien tavoitteiden toteutumisen lähtökohtana on teknologiset lähtökohdat. Ilman teknologisten lähtökohtien toteutumista, ei myynnin ja asiakkuuksien tavoitteet voi täysimääräisesti toteutua tavoitellussa aikataulussa.

Asiakkuuksien tavoitteet tarkoittavat uusasiakashankintaa, olemassa olevia asiakkuuksia ja myynnillisiä tavoitteita niin uusien kuin olemassa olevien tuotteiden osalta. Edellytyksenä on se, että asiakasryhmät määritellään ja priorisoidaan. Mediconsult Oy:n strateginen kärki on uusasiakashankinta. Samaa aikaan on kehitettävä uusia ratkaisuja niin, että Mediconsult Oy voi säilyttää olemassa olevat asiakkuudet. Asiakasryhmien priorisointi ja uusien tuotteiden kehittäminen kulkevat rinnakkain. Uusien tuotteiden kehittäminen on priorisoitava strategisen kärjen ja priorisoitujen asiakasryhmien mukaisesti.

Asiakkuuksien säilyttäminen ja kasvattaminen vaatii tehokasta ja aktiivista viestintää Mediconsult Oy:n ratkaisusta ja palveluista. Tuolloin Mediconsult Oy:n ja Mediconsult Oy:n ratkaisujen tunnettuuden kasvattaminen on yksi tärkeä tavoitteellinen osa-alue. Mediconsult Oy:n asiakkuuksien tavoitteena on tuottaa ja tarjota ratkaisut Suomen ensimmäisen uuden sosiaali- ja terveystalouden järjestämisen mukaiselle alueelle Siun sotelle. Siun sote on Pohjois-Karjalan ja Heinäveden kunnan alueen uusi sosiaali- ja terveystalouden yhdistävä kuntayhtymä. Siun soten lisäksi Mediconsult Oy:n tavoitteena on saada uusia itsehallintoalueita, sosiaali- ja terveystaloudellisia asiakkuuksia niin, että Mediconsult Oy tarjoaa alueelle kokonaisratkaisua. Asiakkuuksien ja myynnilliset tavoitteet ovat määritetty yksityisille julkisen sektorin palvelujen tuottajille sekä yksityisille erityislaitoksille ja palveluntuottajille ja -järjestäjille. Myynnilliset tavoitteet ovat määritetty myös tarjoomille. Aikataulu-, lukumäärä- ja eurotavoitteet ovat Mediconsult Oy:n liiketoimintatavoitteita. Asiakkuuksien tavoitteena on asiakastyytyväisyyden kasvattaminen niin asiakasorganisaation päättävän tahon kuin käyttäjien näkökulmasta.

Mediconsult Oy:n organisaation ja henkilöstön lähtökohdat ja tavoitteet ovat välillisiä tavoitteita. Näillä lähtökohdilla on vaikutusta koko Mediconsult Oy:n liiketoimintaan. Mediconsult Oy:n organisaatorakenteen on tuettava sitä, että asiakkaisiin liittyvät tavoitteet saavutetaan priorisoitujen asiakasryhmien mukaisesti. Asetetut tavoitteet ovat yhteiset ja ymmärretyt. Toimintaa seurataan aktiivisesti, jotta tehtyä työtä voidaan mitata. Myyntityö on kohdistettava asiakastarpeen mukaan ja uusasiakashankintaa tukien. Olemassa olevista asiakkuuksista on huolehdittava asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Johtamisjärjestelmään sisältyy seurantajärjestelmät, välitavoitteet ja mittarit. Henkilöstön näkökulmasta on tärkeintä varmistaa tarvittava osaaminen, ylläpitää osaamista ja kannustaa jatkuvaan oppimiseen. Tavoitteiden mukainen toiminta edellyttää riittäviä resursseja. Henkilöstön motivaatio on ylläpidettävä selkeällä johtamisella, vastuuttamisella, oikeilla tehtäväännoilla ja toimintatapojen tehostamisella. Mediconsult Oy:n esimiesten johtamisosaamista on vahvistettava.

Sosiaali- ja terveystalouksien uudistaminen on usean vuoden hanke, joka voi viranomaisista johtuen viivästyä jopa useilla hallituskausilla. Mediconsult Oy:n on varmistettava, että tuote- ja palvelutarjontaa voidaan toteuttaa jatkuvasti niin, että uusien sosiaali- ja terveystalouksien järjestyessä Mediconsult Oy tarjoaa yleis- ja erityisratkaisut ammattilais- ja asiakaskäyttöön. Asiakkuuksien ja myynnin näkökulmasta tämä tarkoittaa yhä vahvempaa asiakasviestintää ja myynnin tehostamista. Vision ja tavoitteiden seuranta vaatii välitavoitteita ja tilanteen tarkistamista säännöllisin väliajoin. Taulukossa 1 on listattu Mediconsult Oy:n visio ja tavoitteet.

TAULUKKO 1. Mediconsult Oy:n visio.

Mediconsult Oy:n visio ja tavoitteet	
	Sosiaali- ja terveystalouteen parhaita yleis- ja erityistietojärjestelmäratkaisuja
	Tarjoamme kustannustehokkaita ja helppokäyttöisiä tuotteita ja ratkaisuja
	Ratkaisujen tulee parantaa Mediconsult Oy:n ja asiakasorganisaation kilpailukykyä ja asiakassuhteita
	Tarjoamme todellista terveyshyötyä asiakkaille ja potilaille
	Jokaisella suomalaisella on mahdollisuus hoitaa itseään sähköisesti
	Kilpailukykyiset tuotteet kansainvälisille markkinoille

7.2 Menestystekijät ja mittarit

Balanced Scorecardin mukaisesti Mediconsult Oy:n strategia ja mittaristo on purettu neljän näkökulman (talous, asiakas, prosessit ja henkilöstö) osalta strategisiin tavoitteisiin ja niiden tavoittamiseksi vaadittaviin kriittisiin menestystekijöihin. Menestystekijät ovat liiketoiminnallisen menestymisen ja organisaation strategian kannalta keskeisiä asioita, joihin kiinnitetään huomiota. Menestystekijöihin on kiinnitetty mittarit, jotka on esitelty myöhemmin tässä luvussa. Strategisista päämääristä löytyy suora yhteys menestystekijöiden kautta suorituskyky mittareihin. Taloudelliseen näkökulmaan on määritetty strategisen kärjen mukaisesti uusasiakashankinnan tekijöitä. Uusasiakashankinta ja olemassa oleville asiakkaille myynti noudattaa Mediconsult Oy:n myyntiprosessia, jolloin menestystekijät on määritetty myynti- ja asiakkuusprosessin mukaisesti. Uusasiakashankinta mahdollistaa Mediconsult Oy:n kasvamisen uuteen kokoluokkaan, jolloin tämä menestystekijä on priorisoitava. Taloudellisia menestystekijöitä ovat liiketoiminnan kasvu, olemassa olevat asiakkuudet, tehokkuus ja myyntiprosessin mukaiset aktiviteetit. Menestystekijöiksi on määritetty priorisoidut asiakassegmentit ja kansainvälistyminen. Liiketoimintaa halutaan kasvattaa kannattavasti, jolloin myyntiä kohdistetaan uusasiakashankintaan ja olemassa oleviin asiakkuuksiin. Uusasiakkuuksiin voidaan tarjota yleis- tai erillISRatkaisuja ja monesti kyse on liikevaihdon tärkeitä asiakkuuksista. Olemassa olevien asiakkuuksien käyttämä ratkaisutarjonta pyritään kasvattamaan. Heille tarjotaan lisäarvoa tuottavia ratkaisuja kansallisten vaatimuksien lisäksi. Olemassa olevien asiakkuuksien järjestelmät pysyvät ajantasaisina, kansalliset vaatimukset täyttävinä ja kilpailukykyisinä. Myynti- ja asiakkuustoimintaa arvioidaan tehokkuusnäkökulmasta. Mediconsult Oy:n myyntiprosessi sisältää useita eri osa-alueita. Jokaisessa vaiheessa suoritetaan prosessin mukaisia aktiviteetteja. Kyseisillä aktiviteeteilla on yhteys toistensa kanssa. Mediconsult Oy:n visiossa on määritetty, että asiakasryhmät eli asiakassegmentit on priorisoitu. Tarjoomat ja ratkaisut toteutetaan priorisoitujen asiakkaiden mukaisesti. Menestystekijäksi on määritetty asiakassegmentit prioriteettien mukaisesti.

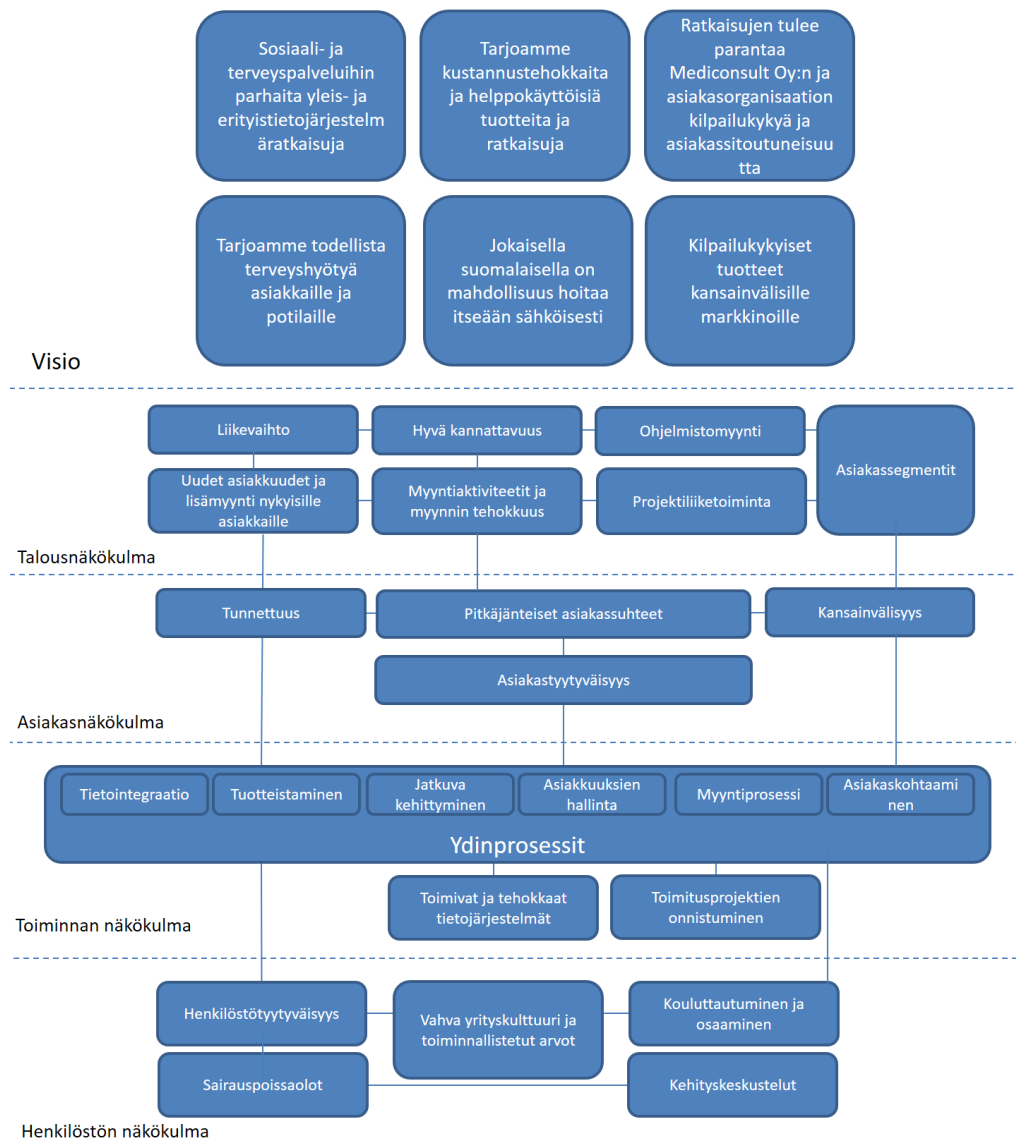
Asiakasnäkökulmasta menestystekijöitä ovat asiakastyytyväisyys, pitkät asiakassuhteet, tunnettuus ja kansainvälistyminen. Asiakastyytyväisyys ja pitkät asiakassuhteet ovat Mediconsult Oy:n perusta. Asiakastyytyväisyysmenestystekijä sisältää useita osa-alueita, jotka ovat esitelty myöhemmin tässä luvussa. Pitkät asiakassuhteet mahdollistavat liiketoiminnan kasvun niin, että uusien asiakkuuksien

myötä kokonaisliiketoiminta kasvaa. Markkinointi ja viestintä on yksi Mediconsult Oy:n myyntiprosessin alkuvaiheen osa-alueista ja tehtävistä. Näillä aktiviteeteilla kasvatetaan tunnettuutta, joka on myyntiä ja uusasiakashankintaa merkittävästi helpottava menestystekijä. Kansainvälistyminen on asiakasnäkökulman menestystekijä. Vision ja tavoitteen mukaisesti asiakkuuksia tavoitellaan kansainvälisiltä markkinoilta.

Prosessinäkökulmasta menestystekijöitä ovat myynnin tehokkuus, uusien tuotteiden tuotteistaminen ja kaupallistaminen, avainasiakkuuksien hoito ja toimitusprojektien onnistuminen. Myynnin tehokkuus on prosessinäkökulmasta tärkeä menestystekijä. Tässä vastataan siihen, miten omassa sisäisessä myynnin ja asiakkuuksien toiminnassa onnistutaan. Huomioiden sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisuutokset ja kansalliset vaatimukset, on Mediconsult Oy:n jatkuvasti kehitettävä uusia tuotteita ja ratkaisuja markkinoille. Se kuinka tehokkaasti uusia tuotteita kaupallistetaan, on yksi Mediconsult Oy:n menestystekijä. Avainasiakkuuksien hoito on merkitty prosessinäkökulman menestystekijäksi. Asiakkuuksien hoito vaatii ohjeistettua ja koordinoitua toimintamallia, joka on sovittu yhteiseksi käytännöksi. Myynti- ja asiakkuusprosessin menestystekijäksi on määritetty toimitusprojektin onnistuminen. Myyntiprosessin osa-alueet ja aktiviteetit ovat määritetty myynnin jälkihoitoon ja toimitusprojektin jälkeiseen aikaan. Sisäisten prosessien näkökulmasta myynnin ja toimituksien välinen tiedonsiirto on yksi menestystekijä.

Henkilöstönäkökulman menestystekijöitä ovat oppiminen ja koulutus, henkilöstötyytyväisyys, vahva yrityskulttuuri ja toiminnallistetut arvot, kehityskeskustelut sekä sairauspoissaolot. Jatkuvan kehittämisen kannalta oppiminen ja koulutus ovat menestystekijöitä. Näin varmistetaan, että Mediconsult Oy tarjoaa kilpailukykyistä, ammattitaitoista ja ajantasaista palvelua. Henkilöstötyytyväisyys on laadukkaiden palvelujen ja tuotteiden tae. Kehityskeskustelut, tyytyväisyys ja sairauspoissaolojen määrä ovat menestystekijöitä. Vahva yrityskulttuuri ja toiminnallistetut arvot näkyvät käytännön toiminnassa tekoina. Yrityksen arvomaailma on tuolloin todellinen arvo, eikä pelkästään sanoja yritysesittelyssä.

Balanced scorecardin näkökulmien mukaiset menestystekijät ovat kuviossa 21. Kuvio 21 on karkea Mediconsult Oy:n strategiakartta.



KUVIO 21. Mediconsult Oy:n strategiakartta.

Mediconsult Oy:n strategiakartat perustuvat Balanced Scorecardin nelikulotteiseen ajatteluun. Yläta-son strategiset tavoitteet ja visio puretaan strategiakartan syy-seuraussuhteina alaspäin ja käytän-
 nön toimiksi asti. Mediconsult Oy:n strategiakartta lähtee liikkeelle organisaation visiosta ja tavoit-
 teista. Strategiakartta on esitetty niin, että vision ja tavoitteiden alapuolella on taloudellinen näkö-
 kulma. Mediconsult Oy:n tavoittelee taloudellista kasvua ja kannattavuutta. Talouden näkökulman
 vieressä on asiakasnäkökulma. Asiakkaan tyytyväisyys näkyy myös taloustekijöissä. Strategisen kär-
 jen mukaisesti uusiasiakashankinta on yksi menestystekijöistä ja olemassa olevat asiakkaat on pidet-
 tävä tyytyväisenä. Mediconsult Oy:n palvelut ja ratkaisut mahdollistavat asiakkaiden kilpailukykyisen
 liiketoiminnan. Taloudellisen näkökulman alla on prosessien ja toiminnan näkökulma. Strategiakartta
 keskittyy Mediconsult Oy:n myynnin ja asiakkuuksien liiketoimintaprosessiin. Prosessinäkökulma si-
 sältää myynnin ja asiakkuuksien menestystekijöitä. Mediconsult Oy:ssä on tiedostettu, että menes-
 tystekijöihin vaikuttavat muut liiketoiminnot. Esimerkkinä tuotekehitys, joka on esitetty myynnin ja
 asiakkuuksien vision ja tavoitteiden toteutumisen lähtökohtana ja edellytyksenä. Asiakastytyväisyy-
 teen vaikuttaa kaikki asiakaskohtaamiset, palvelut, tuotteet ja ratkaisut. Strategiakartan proses-
 sinäkökulmassa prosessit kertovat sen, miten Mediconsult Oy:n tulisi toimia, jotta se saavuttaa asia-
 kasulottuvuuden tavoitteet. Henkilöstön näkökulma kertoo sen, että miten henkilöstö voi hyvin, mitä

on osattava ja opittava, jotta prosessit ovat hyviä. Henkilöstön kehittymiseen liittyvä strategikartan neljäs näkökulma on mallin tärkeimpiä osioita. Kehittyminen ja henkilöstö ovat erittäin vaikeasti mitattavaa pääomaa. Strategiakartta kuvaa yhteyden strategian toteutumisesta ottaen kantaa neljään näkökulmaan muutamilla menestystekijöillä.

Strategiakartta pitää sisällään syy-seuraussuhteet menestystekijöiden välillä. Syy-seuraussuhteet määrittävät mitkä tekijät vaikuttavat toisiinsa ja viime kädessä Mediconsult Oy:n menestykseen, sekä miten työntekijöiden tyytyväisyys ja teot heijastuvat syy-seurausketjussa eteenpäin. Syy-seuraussuhteet ovat määritetty niin, että henkilöstönäkökulman menestystekijöistä linkitetään menestystekijä prosessien ja toiminnan näkökulmaan. Toiminnan taso linkittyy asiakkaaseen. Asiaksnäkökulma ja -taso linkittyy taloudelliseen näkökulmaan. Syy-seuraussuhteet toimivat strategisen mittauksen apuvälineenä. Mediconsult Oy:n riippuvuussuhteet tarkoittavat sitä, että näiden perusteella on rakennettu toiminnan osa-alueiden mukaisia vaikutusketjuja, joilla Mediconsult Oy kykenee innovointiin ja laadukkaaseen toimintaan, sekä saa hyviä asiakassuhteita. Vaikutusketjut ovat käytännön toiminnassa todennettu ja vahvistettu. Mediconsult Oy:n strategiakarttaan, menestystekijöihin ja mittareihin vaikuttavat strategiakartan ulkopuoliset asiat. Näitä ovat sisäisen toiminnan ja ulkoiset ennakkoimattomat tekijät. Ennakkoimattomat tekijät kirjataan ylös, jotta jälkikäteen tehtävä arviointi, analysointi ja muutokset tehdään riittävän kattavan tiedon perusteella.

Mediconsult Oy:n strategikarttaa hyödynnetään strategiseen oppimiseen. Yritystason näkökulmasta on huomioitava se, että eri liiketoiminnoilla ja eri henkilöillä on omat käsityksensä liiketoiminnan menestystekijöistä ja menestystekijöiden välisistä syy-seuraussuhteista. Tässä kehittämistyössä on tiedostettu rajapinnat muihin Mediconsult Oy:n liiketoimintoihin. Mediconsult Oy:n strategista oppimista tarkastellaan toimintamallissa ja johtamisjärjestelmässä. Oppimista lähestytään myynnin ja asiakkuuksien toiminnasta, mutta Mediconsult Oy:n menestymisen kokonaisuudessa huomioidaan myös muut liiketoiminnot. Tuolloin eri liiketoiminnot ovat muodostaneet yhteisen näkemyksen kehittämiseksi.

Strategiakartan menestystekijöiden syy-seuraussuhteille on määritetty mittarit ja mittareille tavoitteet. Mediconsult Oy:n strategiakartan menestystekijöiden välisiin syy-seuraussuhteisiin on määritetty taulukon 2 mukaiset mittarit. Mittareita tarkastellaan Mediconsult Oy:n yhteenvetonäkymässä, joka summaa tuotelinjakohtaiset tulokset. Tuotelinjakohtaisesti tarkastellaan ja mitataan mittareiden tuloksia. Mediconsult Oy:n toiminnassa on raportoitu kaikki tuotelinjat ja näiden tavoitteet. Mediconsult Oy:n suorituskykymittareilla selvitetään ja määritetään liiketoiminnallisesti tärkeän tekijän tila. Nämä ovat menestystekijöiden mukaisia mittareita. Näiden keskeisten menestystekijöiden ja vaikutusketjujen mittaaminen tuottaa Mediconsult Oy:n johdolle liiketoiminnallisesti tärkeää informaatiota liiketoiminnan kehittämiseen.

Mediconsult Oy:n suorituskyvyn mittaaminen on ohjausprosessi, jossa mittareiden tuloksia hyödyntämällä selvitetään ja määritetään liiketoiminnan ja tuotelinjan tila. Näin kyetään arvioimaan myös tulevaa ja näkökanta on kokonaisvaltaisempi. Esimerkkinä myyntiprosessin aktiviteettien mittarit. Myyntipro-

sessi etenee vaiheittain eteenpäin. Jokaiseen vaiheeseen kuuluu aktiviteetteja, ilman näitä aktiviteetteja ei edetä seuraavaan vaiheeseen. Mikäli jonkin vaiheen aktiviteettien mittarit näyttävät laskusuhdanteiselta, tulee arvioida tämän tekijän syytä. On todennäköistä, että aktiviteettimittareiden tuloksien lasku näkyy tuolloin taloudellisissa tuloksissa. Pelkästään mittareiden tuloksien julkaiseminen ohjaa ihmisten toimintaa. Tavoitteet ja tulokset toimivat motivoivana tekijänä. Mediconsult Oy on määrittänyt tavoitteet. Mittareiden avulla nämä voidaan konkretisoida ja seurata näiden toteutumisesta. Samalla mittarit muodostavat tietoa Mediconsult Oy:n päätöksenteon tueksi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Strategiakartan syy-seuraussuhteita ja mittareita on testattu käytännössä ja testijaksojen jälkeen näitä on kehitetty eteenpäin tulosten arvioinnin perusteella. Mediconsult Oy:n mittarit ovat muodostettu niin, että mittarit mittaavat strategian mukaisia asioita ja toimintojen vaikutusketjuja. Mittaristoson on mukana ajurimittareita, joihin työntekijät voivat vaikuttaa suoraan omalla toiminnallaan. Näistä mittareista esimerkkinä myyntiprosessin mukaiset mittarit. Henkilöstön toiminta näkyy suoraan tuloksissa ja lopulta asiakas- ja talousnäkökulman mittareissa ja menestystekijöissä. Mediconsult Oy:n mittarit on rakennettu niin, että ne kuvaavat ja ohjaavat strategista karttaa ja varmistaa riippuvuussuhteiden ketjua. Tulokortti sisältää yleisiä mittareita sisäisestä toiminnasta, kannattavuudesta, asiakastytyväisyydestä ja työntekijöiden tyytyväisyydestä.

Mediconsult Oy:n mittausjärjestelmään ja mittaristoon on otettu asiakas mukaan. Asiakkaat määrittävät sen, miten he kokevat saamansa palvelun ja miten Mediconsult Oy on onnistunut vastaamaan tarpeeseen. Asiakasnäkökulma on erittäin tärkeä toiminnan kannalta. Omalla toiminnalla ja prosesseilla voidaan vaikuttaa asiakasnäkökulmaan ja asiakkaan kokemaan arvoon. Asiakastytyväisyyskyselyt ovat jaettu kahteen eri kategoriaan, näitä ovat: asiakkuuteen liittyvät ja järjestelmän käyttöön liittyvät. Asiakkuuteen liittyvät kyselyt sisältävät Mediconsult Oy:n yhteistyöhön ja kumppanuuteen liittyviä mittareita. Tämän perusteella arvioidaan miten palveluprosessit toimivat. Järjestelmien käyttöön liittyvissä kyselyissä mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä tuotteiden ja järjestelmien käyttöön liittyen. Asiakkuuteen liittyvä kysely on Mediconsult Oy:ssä painotettu myynti- ja asiakkuusprosessia palvelevaksi. NPS-mittaria hyödynnetään molemmissa kyselymalleissa, jolloin Mediconsult Oy kykenee vertaamaan eri tuotelinjoja keskenään. Asiakastytyväisyyskyselyt ovat eritelty lisäksi asiakasryhmiin ja tuotelinjoihin. Taulukossa 2 on esitetty esimerkki Mediconsult Oy:n mittareista.

TAULUKKO 2. Mediconsult Oy:n mittarit.

Mittarit
Talouden näkökulma
Liikevaihto (€)
Liiketulos (€)
Uudet asiakkuudet, myynti (€), lukumäärä
Olemassa olevat asiakkuudet, myynti (€), lukumäärä
myyntiprosessin vaiheiden aktiviteettilukumäärä ja myynti (€)
myyntiprosessin vaiheiden aktiviteettilukumäärä ja myynti (€) jaoteltuna asiakassegmenteille
ohjelmistomyynti (€)
projektityömyynti (€)
myynti (€) per työntekijä (koko henkilöstö)
kansainvälistymisen myyntiprosessin vaiheiden aktiviteettilukumäärä ja myynti (€), osuus kokonaismyynnistä (%)
Asiakasnäkökulma
Asiakastyytyväisyys: NPS, Tavoitettavuus, Palvelualttius, Ammattitaito, Asiakasymmärrys, Kyky ratkaista ongelmia, Toimintavarmuus ja -nopeus, Kumppanuus ja yhteistyö, Tuote-elinkaari, Kustannustehokkuus, Viestintä ja tiedotus, Innovatiivisuus, Joustavuus, Laadukkuus, Asiakkaan kokema hyöty (kysely asteikolla 1-6)
Asiakkuuden kesto (kk)
Medianäkyvyys, Some-seuraajat, verkkovierailut Suomessa (kpl)
Kansainvälinen medianäkyvyys, Some-seuraajat, verkkovierailut kansainvälisesti(kpl)
Toiminnan ja prosessien näkökulma
Asiakastyytyväisyys kohtaamiseen (kysely asteikolla 1-6)
Asiakastyytyväisyys yhteistyöhön ja kumppanuuteen (kysely asteikolla 1-6)
Myynti per myyjä (€)
Ideasta markkinoille (aika ja lkm)
Toimitustyytyväisyys (kysely asteikolla 1-6)
Myynnin onnistuminen: hitrate (%)
Henkilöstönäkökulma
Koulutuksien lukumäärä (kpl)
Henkilöstötyytyväisyys, kysely (erillinen kysely)
Arvojen toteutumisen laadullinen arviointi
Työntekijöiden tavoitteiden saavuttaminen (%)
Sairauspoissaolot, lukumäärä (% ja lkm)

Mediconsult Oy:n mittareiden tavoitetasot määritetään yritysjohdon ja tuotelinjavastuullisten kanssa. Tavoitetasoissa huomioidaan Mediconsult Oy:n vision, tavoitteiden ja strategian painopistealueet. Tavoitteet ovat Mediconsult Oy:ssä läpinäkyviä. Mittareilla ja tuloksilla on vastuulliset työntekijät.

Vastuut ja tavoitteet ovat sovittu etukäteen ja näiden toteutumista seurataan aktiivisesti. Seuranta-mallissa läpikäydään niin positiiviset kuin negatiiviset poikkeamat. Mittareiden vastuuttaminen henkilöstölle konkretisoi toiminnan, jolloin henkilöstön on helpompi toimia odotusten mukaisesti.

Yksi mittausjärjestelmän tehtävä on olemassa olevien mittareiden ja strategioiden kyseenalaistaminen. Mitattua tietoa hyödynnetään palautteena strategiaprosessiin kuuluville henkilöille. Mittausjärjestelmän tarkoituksena on jatkuva kehittyminen, jonka vuoksi järjestelmää arvioidaan kriittisesti säännöllisin väliajoin. Palautteen ja tulosten avulla voidaan muuttaa olemassa olevaa mittausjärjestelmää, tavoitteita tai strategiaa. Mittausjärjestelmän ja mittareiden valintaa arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Järjestelmän muutoksia arvioidaan Mediconsult Oy:ssä vuosittain. Mittausjärjestelmän tavoitteita on kyettävä päivittämään tehokkaasti.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden markkina muuttuu tällä hetkellä vauhdilla ja asiakkuuksilla voi olla merkittävä vaikutus Mediconsult Oy:n tulokseen. Mittausjärjestelmä tuottaa strategian arviointiin tietoa. Kun sosiaali- ja terveyspalveluiden markkina-alueella tapahtuu muutoksia, on Mediconsult Oy:n muutettava strategiaa ja toimintaansa. Markkinatilannetta kuvaavat mittarit kertovat esimerkiksi henkilöstön osaamisvaatimustarpeista, markkinointi- ja viestintätoimenpiteistä sekä tuotteistamis- ja kaupallistamistarpeista.

Mittausjärjestelmän vaatima lähtödata kerätään Mediconsult Oy:ssä keskitetysti. Kirjauksia toteuttaa muutama henkilö, jolloin voidaan varmistaa, että kaikki tieto kirjataan järjestelmään. Samalla varmistetaan se, että mittausjärjestelmä ei häiritse liikaa henkilöstöä.

Mediconsult Oy:n tulokortin strategisen johtamisen malli sisältää strategian jalkauttamisen, toimeenpanon, seurannan ja jatkuvan kehittämisen. Mittausjärjestelmän läpinäkyvyys itsessään ei tuo merkittävää muutosta toimintaan tai tuloksiin. Strategisen johtamisen mallissa menestystekijät ja strategiset tavoitteet ja mittarit ovat työkaluja. Näiden avulla konkretisoidaan Mediconsult Oy:n tah- totila ja nykytilanne.

7.3 Toimintamalli ja johtamisjärjestelmä

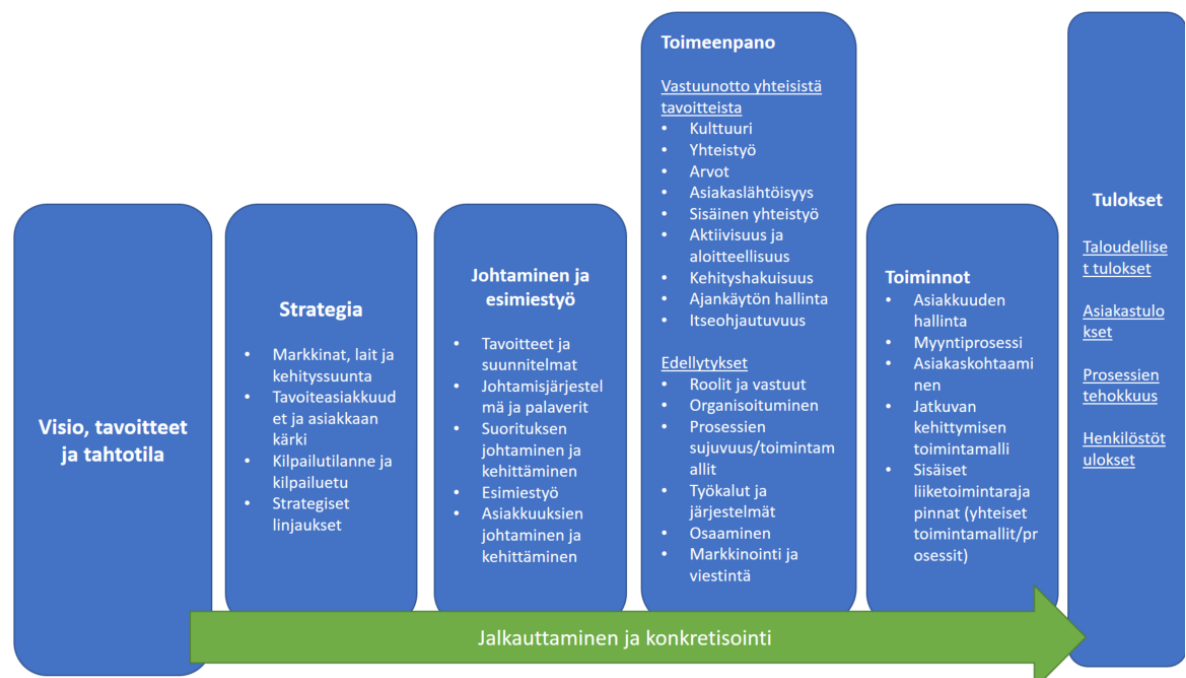
Mediconsult Oy:n strategisen ohjauksen toimintamalli ja johtamisjärjestelmä seuraavat strategista toteutumista, ohjaavat toimintaa, seuraavat poikkeamia ja varmistavat strategian sopivuutta sekä uusiutumista. Liiketoimintaa kehitetään kehittämällä yritystä ja henkilöstöä, yritystä kehitetään kehittämällä liiketoimintaa ja henkilöstöä, ja henkilöstöä kehitetään kehittämällä liiketoimintaa ja yritystä. Mediconsult Oy:n visiot, tavoitteet ja strategia on purettu menestystekijöihin, syy-seuraussuhteisiin ja mittareihin. Mittareiden tuloksille on asetettu tulostavoitteet. Tulostavoitteisiin pääsemiseksi on määritetty toimenpiteet, suoritustavoitteet ja vastuuhenkilöt. Kokonaisprosessi on pilkottu osiin ja vaiheistettu. Vaiheistetulle prosessille on määritetty sykli ja vastuut. Tämä tarkoittaa tapaamiskäytäntöjä, joissa asialistalla on strategiaprosessin mukaiset asiat, mukaan lukien mittausjärjestelmä, tavoitteet, aliprosessit ja toimet sekä kehittäminen. Kehittäminen perustuu johtopäätöksiin, jotka on tehty mittausjärjestelmän tuloksien perusteella. Mediconsult Oy:n strategia ja operatiivinen toiminta

on yhdistetty ohjausjärjestelmän, tunnuslukujen ja johtamisjärjestelmän avulla. Strategia jalkaute-
taan esimiesten kautta koko organisaation. Päälliköiden ja esimiesten on ymmärrettävä heidän vas-
tuullaan olevien toimintojen tahtotila ja tarkoitus. Mediconsult Oy:n johtamisjärjestelmä sisältää koh-
deryhmän mukaiset kokousrakenteet, -käytännöt, roolit ja vastuut. Viestintä on tärkeässä roolissa
toimintamallissa ja johtamisjärjestelmässä. Viestintä tulee kohdistaa organisaation eri tasoille. Näitä
ovat Mediconsult Oy:ssä organisaatio-, tuotelinja-, tiimi- ja henkilötaso. Jokaiselle tasolle on määri-
tetty tavoitteet, ohjaus ja valmentaminen, seuranta ja arviointi ja kehittäminen. Tapaamiset ovat
tärkeitä johtamistilanteita. Liitteessä 1 on esitetty myynnin ja asiakkuuksien johtamisjärjestelmän
tapaamiskäytännöt. Taulukossa on esitetty säännöllisyys, järjestämis- ja vetovastuu, osallistujat,
mittausjärjestelmän raportointitaso, asialista ja viestintä.

Mediconsult Oy:n johtamisjärjestelmän tapaamiskäytännöt on esitetty liitteessä 1 organisaationäkö-
kulmasta aina yksilötasolle päivittäisjohtamiseen saakka. Tapaamiset muodostavat jatkumon, jossa
visionmukaisia tavoitteita yhdistetään linjojen, ryhmien ja henkilöiden työn ohjaukseen. Tämä tar-
koittaa säännöllisiä ja aikaan kiinnitettyjä tapaamisia. Tapaamisissa tavoitteet kirkastetaan tahtoti-
laksi ja odotuksiksi, sekä sen mukaiseksi tekemiseksi. Tapaamiset voidaan jakaa viikko- ja kuukausi-
palavereihin, suorituksen kehittämiseen liittyviin palavereihin sekä strategiatapaamisiin. Viikkotapaa-
misissa käydään läpi myynnin ja asiakkuuksien päivittäis- ja viikkoseurantaa. Tämä tarkoittaa edelli-
sen viikon toteutuman seurantaa ja seuraavan viikon tehtävien suunnittelua. Viikkotapaamisissa käy-
dään tehtävien priorisointia, tehtävien delegointia ja aikatauluttamista. Kuukausipalavereissa käy-
dään läpi tilannekuva suhteessa kokonaistavoitteisiin, kuukauden toteutunut yhteenvedo ja seuraa-
van kuukauden suunnitelma. Kuitenkin niin, että tavoitteet, seuranta ja suunnitelma ovat eriteltynä
tarjooma- tai tuotelinjakohtaisesti. Suorituksen kehittämisen tapaamisia järjestetään kuukauden
välein. Tässä yhteydessä asialistalla on henkilötason ja esimiehen palaute sekä valmennus. Tärkeim-
pänä osa-alueena toimenpiteiden sopiminen ja seuranta sekä poikkeamakasittely. Strategia- ja tule-
vaisuustapaaminen järjestetään keskimäärin kaksi kertaa vuodessa. Tarkoituksena on tehdä vastuu-
alueen tai tuotelinjan strategia ja tavoiteasetanta, joka linkittyy organisaatiotasolle. Näissä tapaa-
misissa käsitellään mittausjärjestelmän yhteenvedot ja erityisesti ulkoisten asiakkaiden palaute, poik-
keamat ja muutokset jatkosuunnitelmiin.

Liitteessä 1 on esitelty Mediconsult Oy:n tapaamis- ja johtamiskäytäntöjä. Taulukkoon ei ole kirjattu
johtamisjärjestelmään kuuluvia henkilötason tapaamisia, joiden asialista on yhteneväinen organisa-
ation, tuotelinjojen, tarjoomien tai tiimien asialistojen kanssa. Henkilötason tapaamiset järjestetään
henkilön ja myyntijohtajan välillä. Tuolloin käydään läpi tuloksia ja poikkeamia henkilötasolla. Tapaa-
misissa arvioidaan tavoitteiden toteutumista ja näiden vaikutuksia organisaation toimintaan ja menes-
tykseen. Näiden perusteella tehdään arvio, johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet. Tarkoituksena ei ole
ainoastaan tarkistaa suorituksen toteutumista, vaan ennakkoon reagoida tarvittaviin muutoksiin. Jat-
kuvaa oppimista ja kehittymistä käydään läpi kehityskeskusteluissa. Tapaamissykli on aihealueesta
riippuen kerran kuukaudessa tai kerran vuodessa. Organisaation, tuotelinjojen, tarjoomien ja tiimien
tavoitteet sekä toimenpideohjelmat voidaan purkaa suunnitelmiksi aina henkilötasolle saakka, mikäli
se yksilöinnin kannalta nähdään tarpeelliseksi. Mediconsult Oy:n johtamisjärjestelmä tarkastelee tu-

loksia monelta eri tasolla. Tulosten seuranta keskittyy tavoitteisiin ja tapahtuu tiheämmin kuin organisaation strateginen seuranta. Organisaatiotason purkaminen yksilötasolle tarkoittaa suorituksen päivittäisjohtamista. Päivittäisjohtamisessa on määritetty neljä tärkeää osa-aluetta, jotka ohjaavat päivittäisjohtamista. Nämä ovat Mediconsult Oy:n strategisen ohjauksen, ohjausjärjestelmän ja johtamisjärjestelmän mukaisesti tavoitteiden asetanta, ohjaaminen ja valmentaminen, suorituksen tulosten arviointi ja jatkuva kehittyminen. Tavoitteet määritetään kahdesta eri näkökulmasta, näitä ovat yksilö ja organisaatio. Yksilö määrittää henkilökohtaiset tavoitteet ja kehittämiskohteet. Organisaatio määrittää organisaation tavoitteet. Esimiesten ja vastuullisten tehtävänä on saattaa organisaatiotason ja yksilötason tavoitteet samaan yhteiseen tilaan niin, että ne tukevat toisiaan. Yksilötason valmennuksissa voidaan ohjata yksilön toimintaa ja kehittymistä organisaatiotavoitteiden mukaisesti. Kuviossa 22 on esitetty Mediconsult Oy:n tahtotilan jalkauttamien niin, että vaikutukset näkyvät lopulta liiketoimintatuloksissa. Kuvio 22 on mallinnettu Mediconsult Oy:n strategiakarttaa hyödyntäen, mukaan on tuotu johtaminen ja edellytykset.



KUVIO 22. Mediconsult Oy:n vision ja tahtotilan jalkauttaminen ja konkretisointi.

Käytännössä esimiehet vastaavat toimivista toimintamalleista, jotka linkittyvät ulkoisiin ja sisäisiin asiakkaisiin. Asiakkaan tahtotila on edellytys tälle toiminnalle, jonka jälkeen esimiehellä on mahdollisuus säännöllisesti priorisoida tehtäviä yksilö- ja ryhmätasolla, ratkaista ongelmatilanteita nopeasti, ohjata tekemistä joustavasti ja antaa palautetta henkilöstölle. Tämä tarkoittaa suorituksen päivittäisjohtamista. Päivittäisjohtaminen ja säännölliset tapaamiskäytännöt mahdollistavat jatkuvuuden ja hallinnan tunteen sekä johdettaville että esimiehille. Myynti- ja asiakkuustoiminnassa kyse on myynnin johtamisen, toimintojen ja syntyneiden tulosten arvioinnista suhteessa Mediconsult Oy:n visioon ja tavoitteisiin.

Esimiehen ja vastuullisten vastuulla on pyrkiä lisäämään kunkin henkilön itseohjautuvuutta askel askeleelta. Henkilöstön itseohjautuvuus mahdollistaa tehokkaat toiminnot ja tulokset. Panostamalla

itseohjautuvuuden kasvattamiseen systemaattisesti, on mahdollisuus päästä vastuualueen suorituskyvyssä aivan uusille tasoille. Esimiehen vastuulla on huolehtia siitä, että suoritus on tavoitteiden ja strategian mukaista. Mediconsult Oy:ssä mittausjärjestelmä on rakennettu itseohjautuvuutta tukien. Kyky osallistaa yksilöt ja henkilöt vaikuttamaan toimintaan synnyttää heissä itseohjautuvuutta. Tuolloin henkilöt kantavat vastuun tekemisen tasosta, päätöksenteosta sekä tarvittavista ongelmanratkaisusta. Itseohjautuvuuden myötä mahdollistuu korkea suorituskyky ja henkilöstön hyvinvointi työyhteisössä.

Asiakkuusstrategian ja johtamisen näkökulmasta Mediconsult Oy:n on tiedettävä mitä asioita asiakkaalta selvitetään. Näiden asioiden ympärille on muodostettu toimintamalli ja johtamissuunnitelma. Toimintamalli kerää asiakkuustietoa ja -dataa. Tätä tietoa hyödynnetään johtamisjärjestelmässä ja tuloksia arvioidaan säännöllisesti. Tulosten perusteella arvioidaan poikkeamat ja tehdään muutokset suunnitelmiin. Asiakkuustoimintamallin suoritusta arvioidaan kaksi kertaa vuodessa johtamisjärjestelmän tapaamiskäytäntöjen mukaisesti. Suoritusta arvioidaan eri tasoilla: organisaatio-, tuotelinja-, tarjooma-, tiimi- ja yksilötasoilla.

Viestintä ja tiedonkulku ovat keskeisessä roolissa Mediconsult Oy:n johtamisjärjestelmässä. Tiedonkulun osalta on sovittu vastuut, säännöllisyys, viestintäkanava ja aihealueet. Käytännössä aihealueet ovat Mediconsult Oy:ssä strategiakartan ja mittausjärjestelmän mukaisia sekä toimintaa ohjaavia viestejä. Ulospäin suuntautunut viestintä on tärkeässä roolissa. Tuolloin kyse on asiakasviestinnästä. Mediconsult Oy:ssä tämä tarkoittaa tiedottamista, markkinointia tai tuotteiden ja palveluiden kampanjointia.

Mediconsult Oy:n strategisen ohjauksen toimintamallissa arvioidaan tulevaa markkinatilanteita ja analysoidaan mittausjärjestelmän tuloksia. Näiden perusteella tehdään suunnitelmat jatkotoimenpiteistä ja seurantamallista. Ennusteet lähtevät liikkeelle kysynnän ennustamisesta, mikä käytännössä tarkoittaa myyntiennustetta. Tapaamisiin toimitetaan viimeisimmät tiedot käsiteltävistä aihealueista päätöksenteon tueksi. Strategian päivittäinen toteutus kuuluu Mediconsult Oy:ssä johtamisjärjestelmään. Tämä vaatii ymmärrystä kokonaisuudesta ja alatehtävien merkityksestä kokonaisuudelle. Mikäli johtamisjärjestelmässä jossain kohtaa on tämän osalta puute ja ymmärrys puuttuu, on vaarana, että tehdään asioita, jotka eivät vaikuta halutulla tavalla Mediconsult Oy:n tavoitteeseen. Väärien asioiden tekeminen voi aiheuttaa sen, että strategian mukaisiin tavoitteisiin ei päästä.

Strateginen ohjaus sisältää tavoitteiden asettamista, kirkastaa fokusta, kehittää innovatiivisuutta, kannustaa uusien mahdollisuuksien etsintään ja haastaa vallitsevaa tilannetta. Strategisen ohjauksen avainasemassa on suorituskykytekijöiden tarkkailu, poikkeamien seuranta ja niihin reagoiminen. Strategiaprosessissa määritetään vision ja strategian tavoitetilän mukaiset toimenpiteet, joilla päästään tavoitteisiin. Johtamisjärjestelmä pitää sisällään tavoitteiden asettamisen, ohjauksen ja valmentamisen, tulosten arvioinnin sekä jatkuvan kehittämisen. Tiivistettynä strateginen ohjaus, johtamisjärjestelmä ja suorituskykymittarit jalkauttavat yrityksen vision käytännön toimenpiteiksi, joita käytetään seuraamaan eri organisaation tasoilla. Strateginen ohjaus varmistaa sen, että strategiaa voidaan tarkastella uudelleen kriittisten suorituskykytekijöiden avulla.

Strateginen ohjaus, johtamisjärjestelmä ja suorituskymittarit varmistavat sen, että tavoite viestitään ja jalkautetaan organisaatiossa eteenpäin. Tämä varmistetaan oikeanmukaisilla tapaamiskäytännöillä. Strategian toteutumista, suorituskyyä ja suoritusta seurataan mittareiden avulla. Toimintamalli, johtamisjärjestelmä ja tapaamiskäytännöt sisältävät mittarit. Mittarit valikoidaan Mediconsult Oy:n matriisimallin ja organisaatiotason mukaisesti. Näin eri tasoille ja tiimeille voidaan asettaa oikeanlaiset tavoitteet, seurata suoritusta mittareiden avulla ja havainnoida poikkeamat mahdollisimman aikaisin. Mittareiden tulosten perusteella tehdään johtopäätökset ja korjaavat toimenpiteet.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa on arvioitu tämän kehittämistyön tavoitteiden toteutumista sekä menetelmän ja tulosten luotettavuutta. Näiden lisäksi luvussa on kehittämistyön ja lopputuloksen yhteenveto sekä seuranta ja jatkotoimenpiteet.

8.1 Tavoitteiden toteutuminen

Tämän kehittämistyön lopputulos on strategisen ohjauksen toimintamalli, johtamisjärjestelmä ja suorituskymittarit, jotka ovat esitelly luvussa 7. Kehittämistyön tavoitteena oli vastata seuraaviin kysymyksiin. Millainen toimintamalli tukee myynnin ja asiakkuuksien strategian toteutumista. Millainen johtamismalli implementoidaan myynnin ja asiakkuuksien toimintaan. Mitkä ovat Mediconsult Oy:n myynnin ja asiakkuuksien tavoitteiden mukaiset menestystekijät. Mitkä mittarit tukevat myynnin ja asiakkuuksien strategian toimeenpanoa ja ohjausta.

Tavoitteena oli luoda toimintamalli myynnin ja asiakkuuksien strategiatyöhön sekä kehittää myynnin ja asiakkuusprosessin suorituskymittarit. Kehittämistyön aikana luotiin toimintamalli, jota testattiin käytännössä ja samalla otettiin vaiheittain käyttöön. Viimeisin vaihe on otettu käyttöön 1.1.2017, jota ennen tehtiin viimeisimmät muutokset mittausjärjestelmään. Mediconsult Oy on määrittänyt tämän kehittämistyön aikana strategian jalkauttamisen toimintamallin, johtamisjärjestelmän sekä suorituskymittarit myynnin ja asiakkuuksien prosesseihin. Mediconsult Oy:n toiminta- ja kirjausmallit mahdollistavat raportoinnin ja seurannan. Suorituskymittareiden tuloksia voidaan hyödyntää päivittäisjohtamisessa ja strategiatyössä. Uuden prosessin ja toimintamallin tulokset näkyvät Mediconsult Oy:n toiminnassa. Asiakas- ja talousnäkökulmasta tuloksia voidaan arvioida pidemmällä aikavälillä. Pidemmän aikavälin tuloksien arviointi ei kuulunut tämän opinnäytetyön viitekehykseen ja tavoitteeseen.

Kehittämistyön aikana luotiin toimintamalli, jota kehitettiin, testattiin ja jalkautettiin vaiheittain. Myynnin ja asiakkuuksien suorituskymittarit otettiin Mediconsult Oy:ssä ensimmäistä kertaa käyttöön niin, että tietoa voidaan hyödyntää johtamisessa ja strategian ohjauksessa. Ennen tätä kehittämistyötä mittareiden tarkastelu tapahtui vuosittain asiakastytyväisyyskyselyn tulosten sekä laskutus- ja tilinpäätöstietojen perusteella. Kehittämistyön aikana luotu toimintamalli, strateginen ohjaus, johtamisjärjestelmä ja suorituskymittarit kehitettiin iteroiden. Kehittämistyön lopputuloksena on saatu työkaluja Mediconsult Oy:n tuote- ja linjavastuullisille sekä myynti- ja asiakkuusprosessiin osallistuville henkilöille, aina toimitusjohtajasta suorittavaan tasoon saakka.

Kehittämistyön lopputuloksena on toteutettu dokumentoitu kuvaus toimintamallista, joka sisältää strategian ohjauksen, johtamisjärjestelmän ja suorituskymittarit. Mittarit ovat vaatineet muutoksia kirjaus- ja toimintamalleihin, jotta seurantaraportit ovat olleet tavoitteiden ja toiminnan mukaisia. Lyhyellä aikavälillä on saavutettu tavoiteltuja hyötyjä.

Toimintamallia, joka on tämän kehittämistyön ja opinnäytetyön mukaisena jalkautettu käytäntöön on edelleen kehitettävä reflektoinnin perusteella. Kehittämisen syklisyys ja iteraatiot jatkuvat. Jatko-kehitys tullaan toteuttamaan kootusti ja organisoidusti.

Opinnäytetyön aikataulu oli liian optimistinen. Kehittämistyötä toteutettiin muun päivittäisen työn ohella, jolloin alkuperäistä aikataulusuunnitelmaa tuli uudelleen muokata todelliseen tilanteeseen sopivaksi. Myynnin ja asiakkuuksien toiminnassa on asiakasprojektit priorisoitu tämän kehittämistyön edelle, joten myyntiprojektien määrää ei kyetty ennakkoon arvioimaan oikeaksi. Sosiaali- ja terveyspalveluiden kansalliset hankkeet ja lait ovat muuttuneet niin sisällöllisesti kuin aikataulullisesti. Kehittämistyötä on tehty pääosin ilta-aikaan ja viikonloppuisin. Tiedonhankinta, toiminnan testaus ja jalkauttaminen ovat tehty normaalin työn ohessa.

Teorialähteisiin tutustumien on ollut ajallisesti kehittämistyön suurin kokonaisuus. Tarjolla olevaa teoriaa on ollut erittäin runsaasti ja oikean teorian valitseminen tähän kehittämistyöhön on vienyt aikaa. Teoriaan tutustuminen on ollut hyvin antoisaa työelämälähtökohdista katsottuna, vaikka hyvin paljon teoriaa on joutunut tämän opinnäytetyön osalta hylkäämään. Nämä ovat kuitenkin antaneet osaamista ja tietoa yleisesti liiketoimintaan. Teoriaan tutustumisvaiheessa havaittiin myös se, että viimeisen 20-30 vuoden aikana on teoria ja näkökulmat hieman muuttuneet. Strategiatyökalujen osalta teoria oli pääosin edelleen ajantasaista, vaikkakin sitä oli päivitetty tähän hetkeen paremmin sopivaksi.

8.2 Menetelmän ja tulosten luotettavuus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tutkimuksellinen kehittämistyö valittiin sen takia, koska siinä on pyritty ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia ja uudistamaan käytäntöjä. Tämän kehittämistyön lähestymistapa oli toimintatutkimus, jolloin kehittämistyössä tutkittiin ja kehitettiin yhtä aikaa. Työssä kehitettiin Mediconsult Oy:n työyhteisön ja myynti- ja asiakkuusprosessin toimintamalleja. Tiedonhankintamenetelminä olivat haastattelut, havainnointi ja dokumenttianalyysi. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen.

Kehittämistyön toteuttajalla oli suuri rooli aineiston tulkinnessa. Työn toteuttaja toimi itse osallistujana, havainnoijana ja kehittämistyön vastuullisena. Tulosten luotettavuudessa huomioidaan se, kuinka objektiivisesti työn toteuttaja on pystynyt toimimaan rooleissa. Tämän vuoksi voidaan kyseenalaistaa kehittämistyön luotettavuus työn toteuttajan objektiivisuuden näkökulmasta. Kehittämistyöhön osallistui laaja-alaisesti Mediconsult Oy:n avainhenkilöitä. Avainhenkilöt ovat olleet mukana testaamassa toimintamallia, johtamisjärjestelmää ja mittausjärjestelmää. Tämän vuoksi toteuttajan subjektivisuusaste on ollut vähäinen. Mikäli työ olisi toteutettu työn toteuttajan subjektiviisen näkemyksen mukaisesti, olisi nämä aiheuttaneet ristiriitoja ja palautetta kehittämistyön aikana.

Strategian ohjauksen, strategiaproessin, johtamisjärjestelmän ja suorituskykymittareiden teoria-aineistoa on ollut hyvin laaja-alaisesti käytettävissä suomen- ja englanninkielellä. Lähdekirjallisuuden ja teorian valitseminen oikein tähän kehittämistyöhön oli haastavaa. Lähdekirjallisuuden ja teorian

valitseminen tehtiin pääosin työn toteuttajan arvioinnin perusteella. Valintaa ja rajaamista ohjasivat opinnäytetyön ohjaajat, jolloin päästiin tehokkaasti etenemään opinnäytetyön haasteellisista vaiheista eteenpäin. Lähdekirjallisuuden ja teoria-aineiston laajuuden vuoksi on työn toteuttaja muostanut kokonaisuudesta tulkinnan ja sovittanut tätä Mediconsult Oy:n liiketoimintaan sopivaksi.

Kehittämistyön lopputuloksena toteutettiin Mediconsult Oy:n strategisen ohjauksen toimintamalli, johtamisjärjestelmä ja suorituskymittarit. Lopputulos on dokumentoitu. Lopputulos muodostaa loogisen ja toiminnallisen kokonaisuuden, joka on implementoitu Mediconsult Oy:n käytäntöön ja liiketoimintaan. Lopputuloksessa on huomioitu yritysjohton tavoitteet ja viitekehys. Työ toteutettiin yhdessä avainhenkilöiden kanssa. Näiden tekijöiden vuoksi lopputulosta voidaan pitää luotettavana.

8.3 Yhteenveto ja pohdinta

Sosiaali- ja terveystalvelujen uudistaminen etenee. Maakuntien vastuu korostuu palvelujen järjestämisessä. Viikolla 13/2017 linjattiin viimeisimmät sote-muutokset. Valinnanvapauslaki astuu voimaan 1.1.2019. Valinnanvapauden piirissä ovat asiakasseteli, henkilökohtainen budjetti ja suun hammas-hoito. (Juha Sipilä 2017.) Järjestämisvastuumuutos tarkoittaa Mediconsult Oy:lle asiakkaan muuttamista. Asiakaskunnat muuttuvat asiakasmaakunniksi. Käytännössä 200 asiakasta muuttuu 18 asiakkaaksi. Tällä on merkittävä vaikutus Mediconsult Oy:n viestintään ja asiakaskontaktointiin. Tämän lisäksi sosiaali- ja terveystalvelumuutos muuttaa yksityisten palvelutarjoajien asemaa julkisessa terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisuutokset ovat erittäin laajoja kokonaisuuksia ja sisältävät merkittävän aikatauluriskin. Sosiaali- ja terveystalveluiden uudistaminen on usean vuoden hanke, joka voi viranomaisista johtuen viivästyä jopa useilla hallituskausilla. Mikäli riskit toteutuvat on Mediconsult Oy:n kyettävä muuttamaan strategiaa ja samalla muokattava mittausjärjestelmää strategian mukaiseksi.

Uusi toimintamalli tuottaa hyötyä Mediconsult Oy:lle ja pidemmällä aikavälillä Mediconsult Oy:n taloudelliseen tulokseen. Kehittämistyön aikana strateginen ohjaus, johtamisjärjestelmä ja suorituskymittarit yhdistettiin. Toimintamalli ja Mediconsult Oy:n prosessit sisältävät toimintoja ja käytäntöjä, jotka tuovat lisää arvo Mediconsult Oy:lle. Toimintamalliin ja johtamisjärjestelmään liitettiin mukaan suorituskymittareiden tulosten seuranta, raportointi ja arviointi.

Suorituskymittarit Mediconsult Oy:n strategisessa ohjauksessa pitävät sisällään suorituskymittarit, menestystekijät, strategiakartan syy-seuraussuhteineen sekä johtamisjärjestelmän, joka on implementoitu toimintamalliin ja käytäntöön. Kehittämistyössä kehitettiin myynnin ja asiakkuuksien strategian toteuttamisen toimintamalli, joka sisältää edellä mainitut suorituskymittarit, menestystekijät, strategiakartan ja johtamisjärjestelmän.

Lähtökohta oli Mediconsult Oy:n visio ja strateginen tahto- ja tavoitetila. Tavoitteet jaettiin Mediconsult Oy:n prosessinäkökuuluiin. Prosessinäkökuulma jaettiin edelleen teemoihin ja teemat Balanced Scorecardin mukaisiin näkökuuluiin, joita ovat talous, asiakas, prosessi ja henkilöstö. Näkökuuluiin määritettiin teeman mukaiset menestystekijät, mittarit ja tavoitteet. Menestystekijöiden välissä on

johtaminen ja toiminnot. Kokonaisuus vaati vision ja strategian tahtotilan mukaisten menestystekijöiden ja mittareiden määrittämisen, sekä strategikartan.

Mediconsult Oy:n strategiakartat perustuvat Balanced Scorecardin neliulotteiseen ajatteluun. Ylätason strategiset tavoitteet ja visio puretaan strategiakartan syy-seuraussuhteina alaspäin ja käytännön toimiksi asti. Strategiakartta lähtee liikkeelle organisaation visiosta ja tavoitteista. Strategiakartta on esitetty niin, että vision ja tavoitteiden alapuolella on taloudellinen näkökulma. Mediconsult Oy:n tavoittelee taloudellista kasvua ja kannattavuutta. Talouden näkökulman vieressä on asiakasnäkökulma. Asiakasnäkökulman alla on prosessien ja toiminnan näkökulma. Henkilöstön näkökulma kertoo sen, että mitä on osattava ja opittava, jotta prosessit ovat hyviä. Henkilöstön kehittämiseen liittyvä strategikartan neljäs näkökulma on mallin tärkein osio.

Mediconsult Oy:n strategia ja mittaristo on purettu neljän näkökulman osalta strategisiin tavoitteisiin, niiden tavoittamiseksi vaadittaviin kriittisiin menestystekijöihin. Talouden näkökulmaan on määritetty strategisen kärjen mukaisesti uusasiakashankinnan tekijöitä. Mediconsult Oy:n talouden menestystekijöitä ovat liiketoiminnan kasvu, olemassa olevat asiakkuudet, tehokkuus ja myyntiprosessin mukaiset aktiviteetit. Menestystekijöiksi on määritetty priorisoidut asiakassegmentit ja kansainvälistyminen. Asiakasnäkökulman menestystekijöitä ovat asiakastyytyväisyys, pitkät asiakassuhteet, tunnettuus ja kansainvälistyminen. Prosessinäkökulman menestystekijöitä ovat myynnin tehokkuus, uusien tuotteiden tuotteistaminen ja kaupallistaminen, avainasiakkuuksien hoito ja toimitusprojektien onnistuminen. Henkilöstönäkökulman menestystekijöitä ovat oppiminen ja koulutus, henkilöstötyytyväisyys, vahva yrityskulttuuri ja toiminnallistetut arvot, kehityskeskustelut sekä sairauspoissaolot. Jatkuvan kehittymisen kannalta oppiminen ja koulutus ovat menestystekijöitä. Näin varmistetaan se, että Mediconsult Oy kykenee tarjoamaan kilpailukykyistä, ammattitaitoista ja ajantasaista palvelua.

Strategiakartta pitää sisällään syy-seuraussuhteet menestystekijöiden välillä. Syy-seuraussuhteet määrittävät mitkä tekijät vaikuttavat toisiinsa ja viime kädessä Mediconsult Oy:n menestykseen. Syy-seuraussuhteet ovat määritetty niin, että henkilöstönäkökulman menestystekijät linkitetään prosessien ja toiminnan näkökulmaan. Toiminnan taso linkittyy asiakkaaseen. Tämä kertoo sen, mitä vaikutuksia teoilla on asiakkaaseen. Asiakasnäkökulma ja -taso linkittyy taloudelliseen näkökulmaan. Syy-seuraussuhteiden määrittäminen kääntää Mediconsult Oy:n ylätasoon visiot ja tavoitteet kielelle, joka tarkoittaa toimintaa myös muilla tasoilla. Näin strategiakartta syy-seuraussuhteineen määrittää vaikutusketjun henkilöstön näkökulmasta, prosessien ja asiakkaan kautta talouteen. Syy-seuraussuhteet toimivat strategisen mittaamisen apuvälineinä.

Strategiakartan menestystekijöiden syy-seuraussuhteille on määritetty mittarit ja mittareille tavoitteet. Suorituskyvyn mittaaminen on ohjausprosessi, jossa mittareiden tuloksia hyödyntämällä selvitetään ja määritetään liiketoiminnan tila. Mediconsult Oy:n mittarit ovat rakennettu niin, että ne kuvaavat ja ohjaavat strategista karttaa ja varmistaa riippuvuussuhteiden ketjua. Tulokortti sisältää yleisiä, moniin yrityksiin sopivia mittareita sisäisestä toiminnasta, kannattavuudesta, asiakastyytyväisyydestä ja

työntekijöiden tyytyväisyydestä. Suorituskykymittareilla selvitetään ja määritetään liiketoiminnallisesti tärkeän tekijän tila. Nämä ovat menestystekijöiden mukaisia mittareita. Näiden keskeisten menestystekijöiden ja vaikutusketjujen mittaaminen tuottaa Mediconsult Oy:n johdolle liiketoiminnallisesti tärkeää informaatiota liiketoiminnan kehittämiseen.

Lopputuloksena määritetty tulokortti on hyvin laaja ja sisältää useita eri mittareita. Mittariston luotettavuudessa on onnistuttu. Menestystekijöiden välisille syy-seuraussuhteille on määritetty määrällisiä ja laadullisia mittareita. Talous- ja toimintanäkökulmat sisältävät määrällisiä mittareita, joita voidaan pitää luotettavana. Tietojen keruu on kattavaa ja kustannustehokasta. Toiminnan näkökulma sisältää prosessiin liittyviä ajurimittareita, joihin henkilöstö ja yksittäinen henkilö voi suoraan omalla toiminnallaan vaikuttaa. Asiakas on osallistunut mittariston kehittämiseen. Asiakas- ja henkilöstönäkökulma sisältävät määrällisiä ja laadullisia mittareita. Asiakas vaikuttaa mittariston tuloksiin. Mittaristo sisältää suoritusta mittaavia ja ennakkoivia mittareita. Arvokkainta tieto on silloin, kun se on käytettävissä ennen tapahtumaa. Reaaliaikainen tieto auttaa toteumien seurannassa, jolloin suuntaukset havaitaan nopeammin ja korjaavia toimenpiteitä toteutetaan nopeammin. Mediconsult Oy:n mittaristo täyttää teoriassa esitetyn vaatimuksen.

Mediconsult Oy:n mittareiden tavoitetasot määritetään yritysjohton ja tuotelinjavastuullisten kanssa. Tavoitetasoissa huomioidaan Mediconsult Oy:n vision, tavoitteiden ja strategian painopistealueet. Mittareiden tavoitteet ovat läpinäkyviä. Mittareilla ja tuloksilla ovat vastuulliset työntekijät. Vastuut ja tavoitteet ovat sovittu etukäteen ja näiden toteutumista seurataan aktiivisesti. Seurantamallissa läpikäydään niin positiiviset kuin negatiiviset poikkeamat. Mittareiden vastuuttaminen henkilöstölle konkretisoi toiminnan, jolloin henkilöstön on helpompi toimia odotusten mukaisesti. Toimintamallimuutos on toteutunut, mutta muutos on hidasta. Muutosta nopeutetaan Mediconsult Oy:n organisaation rakenteellisella muutoksella. Tähän pyritään neljä pääprosessia tunnistamalla ja vastuiden tarkentamisella.

Mediconsult Oy:n tulokortin strategisen johtamisen malli sisältää strategian jalkauttamisen, toimeenpanon, seurannan ja jatkuvan kehittämisen. Strategisen johtamisen mallissa menestystekijät ja strategiset tavoitteet ja mittarit ovat työkaluja. Näiden avulla konkretisoidaan Mediconsult Oy:n tahotila ja nykytilanne.

Mediconsult Oy:n johtamisjärjestelmä seuraa strategista toteutumista, ohjaa toimintaa, seuraa poikkeamia ja varmistaa strategian sopivuutta sekä uusiutumista. Johtamisjärjestelmä sisältää kohderyhmän mukaiset kokousrakenteet, -käytännöt, roolit ja vastuut. Viestintä on tärkeässä roolissa. Viestintää kohdistetaan eri tasoille. Näitä ovat organisaatio-, tuotelinja-, tiimi- ja henkilötaso. Jokaiselle tasolle on määritetty tavoitteet, ohjaus ja valmentaminen, seuranta ja arviointi ja kehittäminen.

Tavoitteet määritetään kahdesta eri näkökulmasta, näitä ovat yksilö ja organisaatio. Yksilö määrittää henkilökohtaiset tavoitteet ja kehittämiskohteet. Organisaatio määrittää organisaation tavoitteet. Esimiesten tehtävä on saattaa organisaatiotason ja yksilötason tavoitteet samaan yhteiseen tilaan.

niin, että ne tukevat toisiaan. Yksilötason valmennuksissa voidaan ohjata yksilön toimintaa ja kehittymistä organisaatitavoitteiden mukaisesti. Strategisen ohjauksen toimintamallissa arvioidaan tulevaa markkinatilanteita ja analysoidaan mittausjärjestelmän tuloksia. Näiden perusteella tehdään suunnitelmat jatkotoimenpiteistä ja seurantamallista. Tapaamisiin toimitetaan viimeisimmät tiedot käsiteltävistä aihealueista päätöksenteon tueksi. Strategian päivittäinen toteutus kuuluu Mediconsult Oy:ssä johtamisjärjestelmään. Tämä vaatii ymmärrystä kokonaisuudesta ja alatehtävien merkityksestä kokonaisuudelle

Asiakkuusstrategian ja johtamisen näkökulmasta Mediconsult Oy:n on tiedettävä mitä tietoja asiakkaalta selvitetään. Näiden asioiden ympärille on muodostettu toimintamalli ja johtamissuunnitelma. Toimintamalli kerää asiakkuustietoa. Tätä tietoa hyödynnetään toimintamallissa ja tuloksia arvioidaan säännöllisesti. Näiden perusteella arvioidaan poikkeamat ja tehdään muutokset suunnitelmiin. Viestintä ja tiedonkulku ovat keskeisessä roolissa Mediconsult Oy:n johtamisjärjestelmässä. Tiedonkulun osalta on sovittu vastuut, säännöllisyys, viestintäkanava ja aihealueet. Aihealueet ovat strategiakartan ja mittausjärjestelmän mukaisia sekä toimintaa ohjaavia viestejä.

Kehittämistyön lopputulokseen vaikuttaa osallistujien rooli ja asema. Työn toteuttaja osallistui itse toiminnan kehittämiseen. Lopputulosta tarkastellessa on huomioitava se, että jokainen kehittämistyöhön osallistuva on kokenut osallistumisensa, asemansa ja roolinsa henkilökohtaisesti ja näiden vaikutukset ovat voineet olla positiivisia tai negatiivisia. Toiminnan mittaaminen on ollut tiedossa kehittämiseen osallistuvalla joukolla, mutta toiminnan näyttäminen tuloskortilla on voitu kokea positiivisena tai negatiivisena.

Kehittämistyötä toteutettiin osittain ryhmänä, jolloin ryhmän vaikutus jokaiseen yksilöön on yksilöllinen kokemus. Ryhmänä kehittämisen vaarana on se, että ryhmän kontrolloiva vaikutus vaikuttaa jokaisen osallistujan aktiivisuuteen. Vaikutus voi olla sellainen, että yksilö osallistuu aktiivisemmin tai passiivisemmin. Aktiivisuuteen on voinut vaikuttaa myös se, että onko ryhmän esittämä mielipide tai ajatus yksilön oman mielipiteen kanssa yhteneväinen. Yksilöjen erot, kuten hiljaisuus ja puheliaisuus ja kuinka rohkeasti on uskaltanut kertoa oman mielipiteensä tai näkemyksensä, ovat vaikuttaneet pienissä määrin lopputulokseen.

Haastattelu- ja tapaamistilanteista kirjoitettiin jälkikäteen muistiot. Itse tutkimustilanteen aikana kirjoitettiin muistiinpanoja, jotka koottiin muistioihin. Muistiot hyväksyttiin tapaamiseen ja kehittämistyöhön osallistuvilla. Tuolloin varmistettiin se, että dokumentti vastasi yleistä näkemystä ja dokumenttiin on kirjoitettu tapaamisesta olennaisimmat aiheet ylös. Haastattelutilanteita ei tallennettu tai videoitu, joten on mahdollista, että työn toteuttajalla on jäänyt jokin tärkeä asia huomioimatta. Hyväksymismenettely huomioiden on epätodennäköistä, että merkittäviä asioita olisi jäänyt kirjoittamatta.

Kehittämistyössä keskityttiin myynti- ja asiakkuusprosessiin. Mediconsult Oy:n menestystekijät ovat yhteisiä ja liiketoimintaan vaikuttaa useat eri toimet. Esimerkkinä asiakastytyväisyys, johon vaikuttaa yleisesti tuotteet ja palvelu, eli kokonaisuus. Mikäli myynti- ja asiakkuusprosessin sisällä tehdään

toimintamuutoksia, ei näiden vaikutuksia välttämättä nähdä selkeästi. Muista liiketoiminta-alueilta voi tulla poikkeamia, jotka vaikuttavat vielä suuremmin menestystekijöihin. On tärkeää, että eri liiketoimintoja mitataan, jolloin kokonaisvaikutuksia voidaan arvioida mahdollisimman laadukkaasti. Muutoin yksittäisen prosessin arviointi voi antaa päinvastaisen lopputuloksen ja toimintaa muutetaan väärään suuntaan. Tällä hetkellä muut liiketoiminnot, jotka vaikuttavat menestystekijöihin on tiedostettu, mutta kokonaisuus ei ole tämän kehittämistyön lopputuloksen kaltaisessa seurannassa.

8.4 Seuranta ja jatkotoimenpiteet

Kehittämistyön aikana havaittiin uusia kehittämiskohteita. Näitä voidaan kutsua kehittämisen sivuspiraaleiksi. Nämä kehittämiskohteet eivät sisällyneet tämän kehittämistyön viitekehykseen ja tavoitteeseen. Pienempiä kehittämiskohteita on viety tämän kehittämistyön aikana eteenpäin. Työn aikana on aloitettu henkilöstön osaamiskartoitukset ja sen seuranta. Kehittämiskohteita on kirjattu ylös ja priorisoitaan muiden kohteiden kanssa. Kaikkia sivuspiraalien kehittämiskohteita ei ole kyetty kehittämään aikataulusta ja resursseista johtuen. Kehittämiskohteita on havaittu tutkijan toimesta, mutta huomattava määrä myös tuote- ja linjavastuullisten toimesta. Tämä antaa erittäin hyvän lähtökohdan liiketoiminnan jatkokehittämiseen.

Mittausjärjestelmän laajentaminen Mediconsult Oy:n muihin liiketoimintoihin vaatii kehittämistä. Näin menestystekijöitä voidaan arvioida laajemmin syy-seuraussuhteiden ja vaikutusketjujen kautta. Tämä kehittämistyö keskittyi myynti- ja asiakkuusprosessiin, eli myynnin ja asiakkuuksien strategiseen ohjaukseen, johtamisjärjestelmään ja suorituskykymittareihin. Tällä hetkellä strategiasuunnittelussa on huomioitu tämä puute ja pitkäjänteistä suunnittelua tehdään laadullisten arviointien ja havaintojen perusteella.

Mittaristo on hyvin laaja ja eri liiketoimintojen raportointi vaatii kehittämistä. Tulokortti pitää sisällään useita mittareita, joiden merkitys vaihtelee liiketoiminnosta riippuen. Mittariston raportteja jatkokehitetään niin, että niillä esitetään tulokset kiteytetysti ja määritetyn liiketoiminnon mukaisesti. Tarkempi raportti voi edelleen pitää sisällään nykyisen mittariston kaikki tiedot.

Asiakastiedon hallintajärjestelmä vaatii päivittämistä. Myynti- ja asiakkuusprosessin kirjaus- ja toimintamallit ovat nykyisin kiitettävällä tasolla. Itse järjestelmä ei ole riittävän joustava ja käytettävä. CRM-järjestelmä (Customer relationship management) mahdollistaa tehokkaammat toiminnot ja prosessit. Nykyisen järjestelmän raportointi on työläs, kun tiedot kerätään manuaalisesti taulukkoon, josta muodostuu raportointi. Uuden järjestelmän raportointi on oltava automaattisempaa, dynaamisempaa ja yksilöidympää. CRM-järjestelmä mahdollistaa markkinointi- ja viestintätoimet joustavammin yhdestä ja samasta järjestelmästä. Näin asiakkuustieto on yhdessä paikkaa ja viestintää voidaan kohdentaa asiakkaille.

Myyntin ja asiakkuuksien sisällä on toimintoja, joita tulee tehostaa. Tämän vuoksi on kehitettävä osaamista ja selkiytettävä toimintamallia niin koko henkilöstölle kuin myynti- ja asiakkuustoimintaan.

osallistuville henkilöille. Eri liiketoimintojen välinen yhteistyö vaatii kehittämistä. Tiedonsiirto liiketoimintojen rajapinnassa on tärkeää. Prosessit kuljettavat tietoa mukanaan eri toimintoihin, joissa sitä käytetään tiimin tai liiketoiminnon vaatimalla tavalla. Rajapintoja ovat esimerkiksi myynti- ja toimitusrajapinta sekä myynti- ja tuotekehitysrajapinta.

Mediconsult Oy:n tuotteistamis- ja kaupallistamisprojektit ovat tärkeä kehittämiskohde. Mediconsult Oy:llä on useita uusia tuotteita tulossa markkinoille, mutta näiden tuotteistaminen ja kaupallistaminen eivät ole riittävän tehokasta. Ideasta markkinoille aika on liian pitkä. Mediconsult Oy on vahvistanut koulutusohjelman, jossa kasvatetaan osaamista ja kehitetään toimintamalli tuotteistamiseen.

Tuotteistamis- ja kaupallistamisprojektien lisäksi yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista on laskutus-tiedon yhdistäminen myynti- ja asiakkuustietoon. Näin päästään tilanteeseen, jossa tieto kerätään liidivaiheesta aina laskutusvaiheeseen. Myyntiprosessi saa jatkumon ja näin voidaan raportoida toimintamallin tehokkuus. Jokainen liidi voidaan arvottaa heti alkuvaiheessa. Tämä helpottaa toiminnan ohjaamista, sekä priorisointia. Laskutustiedon seuranta myynnin määrittämien kategorioiden mukaisesti mahdollistaa tuote-, tiimi- ja tuotelinjatehokkuuden ja kannattavuuden laskennan yhä tarkemmalla tasolla. Tämä työ on ollut tärkeä osa-alue tämän kokonaisuuden kehittämisessä. Laskutustiedon avulla voidaan tavoiteasetantaa kehittää eteenpäin. Tavoitteet eivät ole määritetty ainoastaan myyntiprosessin alkuvaiheeseen, vaan mittarit kehittyvät asiakkuuden vaiheeseen talouden näkökulmaan. Palkitsemisjärjestelmä voidaan sijoittaa esimerkiksi tuotteen tai tiimin kannattavuuteen tai euro-määriin. Tavoiteasetanta laskutukseen kehittää myynnin budjetointia ja tavoiteasetantaa koko Mediconsult Oy:n organisaatiossa.

Tämän kehittämistyön aikana on vahvistunut se, että kehittämistyö on ollut oikea-aikainen ja tärkeä Mediconsult Oy:n kehittymisen kannalta. Mediconsult Oy:n johto ja henkilöstö mahdollistavat liiketoiminnan jatkokehittämisen strategisen näkemyksen ja motivaation ansiosta. Mediconsult Oy kykenee tarjoamaan parhaat yleis- ja erillisratkaisut sosiaali- ja terveydenhuoltoon.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTOLA, Juhani ja VALLI, Raine 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: Bookwell Oy.
- OY APOTTI AB 2016. Hankkeen seuranta. Tiedote [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2017-02-01]. Saatavissa: <http://www.apotti.fi/hankkeen-seuranta/>
- HAKANEN, Matti 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint Oy.
- HAKANEN, Petri 2015a. Asiakas ja asiakkuus – Mitä Suomessa mitataan? [Viitattu 2017-01-27]. Saatavissa: <http://www.hakanen.eu/blog/2015/07/asiakas-ja-asiakkuus-mita-suomessa-mitataan/>
- HAKANEN, Petri 2015b. Asiakas ja asiakkuus – Vallitse strateginen toimintatapa, tai ajatus siitä. [Viitattu 2017-01-29]. Saatavissa: <http://www.hakanen.eu/blog/2015/07/asiakas-ja-asiakkuus-vallitse-strateginen-toimintatapa/>
- HAKANEN, Petri 2014a. Asiakkuuksien johtaminen, osa 1. [Viitattu 2017-01-27]. Saatavissa: <http://www.hakanen.eu/blog/2014/01/asiakkuuksien-johtaminen-osa-1/>
- HAKANEN, Petri 2014b. Asiakkuuksien johtaminen, osa 2. [Viitattu 2017-01-28]. Saatavissa: <http://www.hakanen.eu/blog/2014/01/asiakkuuksien-johtaminen-osa-2/>
- HANNUS, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- IKÄHEIMO, Seppo, MALMI, Teemu, WALDEN, Risto 2016. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Talentum.
- ITTNER, Christopher, LARCKER, David 2003. Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. Harvard business review.
- JÄRVENPÄÄ, M., LÄNSILUOTO, A., PARTANEN, V., PELLINEN, J. 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.
- JÄRVINEN, P., RANTALA, J., RUOTSALAINEN P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- JÄÄSKELÄINEN, Aki, LAIHONEN, Harri, LÖNNQVIST, Antti, PEKKOLA, Sanna, SILLANPÄÄ, Virpi, UKKO, Juhani 2013. Arvo palvelutuotannon mittareista. [Viitattu 2017-01-26]. Saatavissa: http://www.lut.fi/documents/10633/30059/LSI_Arvoa_palvelutuotannon_mittareista/d644d35f-e0e3-4ad1-bf77-0163e969265e
- KALI, Bob 2003. Strategic performance measurement. RK Business Development LLC. [Viitattu 2017-01-21]. Saatavissa: <http://www.corp21.com/download/PerformanceMgmt030827.pdf>
- KAMENSKY, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- KANKKUNEN, Kari, MATIKAINEN, Esa, LEHTINEN, Lasse 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolen-nosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.
- KAPLAN, Robert, NORTON, David 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston: Harvard Business School press.
- KEYES, Jessica 2015. Implementing the IT Balanced Scorecard: Aligning IT with Corporate Strategy. Miami: Auerbach Publications.
- KOTLER, Philip 2003. Marketing management. New Jersey: Prentice Hall
- KUNNAT.NET 2016a. UNA – Asiakas- ja potilastietojärjestelmien uudistamisyhteistyö [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2017-01-29]. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/projektit/akusti/akustiprojektit/una2/Sivut/default.aspx>

KUNNAT.NET 2016b. ODA: Omat digiajan hyvinvointipalvelut [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-01-29]. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/projektit/akusti/akustiprojektit/omahoito/Sivut/default.aspx>

KUNNAT.NET 2016c. Virtuaalisairaala 2.0 [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-01-29]. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/projektit/akusti/akustiprojektit/virtuaalisairaala/Sivut/default.aspx>

LAINSÄÄDÄNNÖN ARVIOINTINEUVOSTO 2017. Lainsäädännön arviointineuvoston lausunto luonnoksesta hallituksen esitykseksi eduskunnalle maakuntauudistukseksi ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisuudistukseksi sekä niihin liittyviksi laeiksi [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-02-14]. Saatavissa: <http://vnk.fi/documents/10616/2913095/Lausunto+maakunta--ja+sote-j%C3%A4rjest%C3%A4misuudistuksesta+%28HE%29+13.2.2017/f7669e44-ad5a-439c-bb39-ea99be1a35e1?version=1.1>

LAITINEN, Erkki 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.

LINDROOS, J-E. ja LOHIVESI, K. 2006. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

LÖNNQVIST, A., KUJANSIVU, P., ANTIKAINEN, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

LÖNNQVIST, A., JÄÄSKELÄINEN, A., KUJANSIVU, P., KÄPYLÄ, J., LAIHONEN, H., SILLANPÄÄ, V., VUOLLE, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

METSÄMUURONEN, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

MEDICONSULT OY 2016a. Tiedote [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-01-21]. Saatavissa: <https://mediconsult.fi/ajankohtaista/mediconsult-oy-tekniseksi-toteuttajaksi-oda-hankkeeseen>

MEDICONSULT OY 2016b. Yritysesittely, tiedote. [Verkkoaineisto]. Sijainti: Helsinki: Mediconsult Oy:n intra. Intra – Dokumentit [intranet].

MEDICONSULT OY 2016c. Laatukäsikirja. [Verkkoaineisto]. Sijainti: Helsinki: Mediconsult Oy:n intra. Intra – MC – Laatujärjestelmä [intranet].

MEDICONSULT OY 2016d. Visio, tavoitteet ja tehtävät. [Verkkoaineisto]. Sijainti: Helsinki: Mediconsult Oy:n intra. Intra – MC – Laatujärjestelmä [intranet].

MONTGOMERY, Cynthia 2012. The Strategist. Be the leader your business needs. Lontoo: HarperCollinsPublishers.

MOISIO, J. 2006. Mittarit ja suorituskyvyn johtaminen. Qualitas Fennica Oy. [Viitattu 2016-12-28]. Saatavissa: http://media.ims.fi/Artikkelit/Mittaaminen-ja-BSC/Mittarit_ja-suorituskyvyn_johtaminen.pdf

NIEMELÄ, M. PIRKER, A. WESTERLUND, J. 2008. Strategiasta tuloksiin. Tehokas johtamisjärjestelmä. Juva: WS Bookwell Oy.

OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu, RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

SIPILÄ, Juha 2017. Huolenpitoa koko maasta. [Viitattu 2017-04-08]. Saatavissa: <http://www.juhasi.fi/blogi.html>.

SLACK, Nigel, BRANDON-JONES, Alistair, JOHNSTON, Rober 2011. Essentials of operations management. [Viitattu 2017-02-04]. Saatavissa: <https://www.dawsonera.com/guard/protected/dawson.jsp?name=https://idp.savonia.fi/idp/shibboleth&dest=http://www.dawsonera.com/depp/reader/protected/external/AbstractView/S9780273756118>

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2017. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-02-03]. Saatavissa: <http://stm.fi/sote-uudistus/ukk>.

STORBACKA, Kaj ja LEHTINEN, Jarmo 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.

TERVEYDEN JA HYVINVOINNINLAITOS 2017a. Rahoitus [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-02-01]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/rahoitus>

TERVEYDEN JA HYVINVOINNINLAITOS 2017b. Valinnanvapaus [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-04-04]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/valinnanvapaus>

TOIKKO, Timo ja RANTANEN, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta : näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. [Viitattu 2017-02-04]. Saatavissa: <http://library.ellibs.com.ezproxy.savonia.fi/login/?library=10092&book=978-951-44-7732-4&language=fi>

TUOMINEN, K. 2011. Balanced Scorecard pähkinässä. E-kirja. Benchmarking Ltd Oy. [Viitattu 2017-01-23]. Saatavissa: <http://library.ellibs.com.ezproxy.savonia.fi/login/?library=10092&book=978-952-2282-38-5&language=fi>

RANTANEN, H., KULMALA, H.I., LÖNNQVIST A., KUJANSIVU, P. 2007. Performance measurement systems in the Finnish public sector. Internal Journal of Public Sector Management Vol. 20 No. 5.

UKKO, J. 2009. Managing through measurement: A framework for successful operative level performance measurement. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

UKKO, J., KARHU, J., PEKKOLA, S., RANTANEN, H., TENHUNEN, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden yksikkö. [Viitattu 2017-02-07]. Saatavissa: http://www.sumo.lut.fi/Suorituskyky_nousuun.pdf

VALTONEN, Juho 2007. Suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Tutkimusraportti. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [Viitattu 2017-02-08]. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31025/TMP.objres.648.pdf?sequence=1>

VUORINEN, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. E-kirja. Talentum. [Viitattu 2016-12-28]. Saatavissa: <http://library.ellibs.com.ezproxy.savonia.fi/login/?library=10092&book=978-952-14-2061-0&language=fi>

LIITE 1: JOHTAMISJÄRJESTELMÄN TAPAAMISKÄYTÄNNÖT

Mediconsult Oy:n myynnin ja asiakkuuksien johtamisjärjestelmän tapaamiskäytännöt						
Tapaaminen	Sykli	Vastuu	Osallistujat	Raportointitaso	Asialista	Viestintä
Myynnin ja asiakkuuksien strateginen seuranta	2 kertaa vuodessa	Myyntijohdaja	Toimitusjohtaja ja myyntijohtaja	Organisaatio, kaikki tuotelinjat	Mittausjärjestelmä, strategia, tavoitteet, johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet	Organisaatio-taso, Myyntijohdaja vastaa
Johdon katselmus	2 kertaa vuodessa	Toimitusjohtaja	Toimitusjohtaja, myyntijohtaja, lääketieteellinen johtaja, ohjelmistojohtaja, Tuotekehityspäälliköt, Tuen esimiehet, Hankintapäällikkö	Organisaatio, kaikki tuotelinjat	Mittausjärjestelmä, mittaustulokset, kyselytulokset, tavoitteet, johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet	Organisaatio-taso, Myyntijohdaja vastaa
Myynnin ohjaustapaaminen	1 krt / kk, tarjoomakohtainen	Myyntijohdaja/Tuotepäällikkö	Myyntijohtaja ja Tuotepäällikkö	Tarjooma/tuotelinja	Mittausjärjestelmä, tavoitteet, johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet	Tarjooma-/tuotelinjatason, myyntiassistentti vastaa
Roadmap-tapaaminen	1 krt / kk, tarjoomakohtainen	Tuotelinjavastuullinen/Tuotepäällikkö	Toimitusjohtaja, Ohjelmistojohtaja, Lääketieteellinen johtaja, Myyntijohtaja, Tuotekehityspäällikkö	Tarjooma/tuotelinja	Mittaustulokset, johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet	Tarjooma-/tuotelinjatason, myyntiassistentti vastaa
Tiimitapaaminen	1 krt / 3 vko	Myyntijohdaja	Myynti- ja asiakkuustiimi	Tiimi	Mittaustulokset, johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet	Organisaatio- ja tiimitaso, myyntiassistentti vastaa
Markkinointi ja viestintä	1 krt / kk, tarjoomakohtainen	Markkinointi- ja viestintäpäällikkö	Markkinointi- ja viestintäpäällikkö,	Tarjooma/tuotelinja	Kyselytulokset	

			myyntijohtaja, tuotepäällikkö			
Myynnin tilannekat- saus	1 krt / vko	Myyntias- sistentti	Toimitusjoh- taja, myynti- johtaja ja myyntiassis- tentti	Organisaatio- ja tiimitaso	Mittaus- ja kyse- lytulokset, myyn- nin raportoinnin seuranta	Organisaatio- taso, myyntias- sistentti vastaa
Tilauseuranta	1 krt / vko	Myyntias- sistentti	Toimitusjoh- taja, myynti- johtaja, myyn- tiassistentti, projektipääl- likkö, tuen esi- miehet	Tarjo- aama/tuote- linja	Myynnin rapor- toinnin seuranta	Organisaatio- taso, myyntias- sistentti vastaa