

Omistajaohjaus strategian toimeenpanossa: case hotelli Heimari

Ville Wallin

Opinnäytetyö

Restonomi ylempi amk-tutkinto

Palveluliikeliiketoiminnan

koulutusohjelma

2012



Tekijä tai tekijät Ville Wallin	Ryhmä tai aloitusvuosi 2008
Opinnäytetyön nimi OMISTAJAOHJAUS STRATEGIAN TOTEUTTAMISEN SA: CASE HOTELLI HEIMARI	Sivu- ja liitesivumäärä 80
Ohjaaja tai ohjaajat Mikko Laitinen, V. A. Heikkinen	
<p>Tässä opinnäytetyössä selvitetään ammattiliiton omistaman hotellin strategian toteuttamisen haasteita. Hotelli sijaitsee Saimaan rannalla Ristiinan kunnassa, joka vuoden 2013 alussa yhdistyy Mikkelin kaupunkiin. Hotellissa on noin kahdeksankymmentä majoituspaikkaa ja kahdensadan viidenkymmen asiakaspaikan ravintola. Hotelli tuli liiton omistukseen liittofuusion kautta 2005 ja hotellin kunnostamiseen on täytynyt investoida kohtuullisen paljon rahaa. Sen vuoksi myös liiketoimintaa on haluttu kehittää hotellin kannattavuuden parantamiseksi. Toiminta on ollut lähes joka vuosi tappiollista.</p> <p>Työn tavoitteena on ollut selvittää keinoja keskikokoisen, ketjuihin kuulumattoman, hotellin menestyksekkään strategian toteuttamiseksi. Opinnäytetyössä on lähdetty liikkeelle siitä, että voiko yhden tapauksen (case) tutkimisella vetää yleisiä johtopäätöksiä.</p> <p>Opinnäytetyön suunnittelu ja alustava kirjoittaminen on aloitettu vuonna 2009 ja se on saatettu päätökseen keväällä 2012. Varsinainen kehittämishanke on alkanut jo vuonna 2007 ja se jatkuu näillä näkymin vuoteen 2015 asti, jolloin omistajastrategiaa tarkastellaan uudelleen laajasti. Väliaikanakin strategiaa tarkastellaan kriittisesti, mutta painotus on kuitenkin toteuttamisessa.</p> <p>Strategian toteutumisen arviointiin on hyödynnetty toimintatutkimuksellisia menetelmiä: havainnointia sekä asiantuntija-arvioita ja muistiin merkittyjä keskusteluita. Johtopäätöksinä tutkimuksesta voi todeta, että 1) omistajan oman tahdon täytyy olla kristallin kirkas, 2) sidosryhmien pitää sitouttaa huolellisesti strategian toteutukseen, 3) strategisille hankkeille pitää luoda realistiset aikataulut ja tavoitteet ja raportointia pitää edellyttää, 4) ydinhenkilökunnan rekrytointiin ei voi panostaa liikaa, 5) vastoinikäymisten edessä ei pidä luovuttaa, niistä pitää oppia ja 6) pitää olla varasuunnitelma, kun viimeinenkin keino on käytetty.</p>	
Asiasanat Strategia, toteutus, omistajuus, kehittäminen	

Hospitality business programme

Author or authors	Group or year of entry
Ville Wallin	2008
The title of thesis OWNERSHIP GOVERNANCE IN STRATEGY IMPLEMENTATION: CASE HOTEL HEIMARI	Number of pages and appendices 80
Supervisor or supervisors Mikko Laitinen, V. A. Heikkinen <p>In this study is explored the challenges of implementing strategy in a hotel owned by a trade union. Hotel Heimari is situated by lake Saimaa near Mikkeli town. There are eighty beds and 250 restaurant seats in the hotel. Hotel came to possession of Postal Worker Union by a union merger in 2005 and the Union has invested a lot money bringing the hotel up to today's standards. As the profits are in the negative it is necessary for the hotel's business to prosper also in economic sense.</p> <p>This study aims to find ways for succeeding strategy implementation of a middle sized, un-allied hotel. A case study has been used as a way to find out if results can be generalized.</p> <p>Planning and preliminary writing of this study has been started in 2009 and it has been completed in the spring of 2012. The original development venture started 2007 and it will run until 2015 when ownership strategy will be put under strict scrutiny. Strategy will be viewed critically during this venture but the focus will be on implementation.</p> <p>Action research methods have been used, mainly perception on leadership activities and interviews of consultants to assess strategy implementation success. This study produced following conclusions: 1) owners must have a united and crystal clear view of what they want, 2) stakeholders must be motivated thoroughly to implementation of the strategy, 3) strategic development projects need realistic schedules and goals and reporting must be demanded on the development, 4) one cannot invest too much on recruitment of core staff, 5) don't give in in the face of failures, learn from them, 6) have a back-up plan for the time when the last resort has been used.</p>	
Key words Strategy, Implementation, Ownership, Hospitality Management	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat	1
1.2	Hankkeen perustelu ja tavoitteet	4
1.3	Omat tavoitteeni ja oppimisen lähtökohdat	5
2	Strategiasta yleisesti	6
2.1	Strategian määrittely	6
2.2	Organisaation olemassaolo	6
2.3	Arvot, visiot ja missio	6
2.4	Strategiaproessit pääkohdittain	7
2.5	Toimintatapa strategian ponnistusalueena	8
2.6	Henkilöstön sitouttaminen strategiaproessiin	10
2.7	Strategian suunnittelu	14
3	Strategian toteuttaminen	19
3.1	Tavoitteista toimintaan	19
3.2	Jalkauttaminen	24
3.3	Mittarit ja palkitseminen	26
3.4	Johtamisjärjestelmistä	30
3.5	Myynti ja markkinointi osana strategiaa	32
3.6	Asiakaspalvelu osana strategiaa	36
4	Case Kokous ja lomahotelli Heimari	43
4.1	Taustaa	43
4.2	Liiketoimintasuunnitelmasta strategiaksi	44
4.3	Strategiset linjaukset	48
4.4	Tehdyt toimenpiteet	49
5	Toimintatutkimus: tutkimusmenetelmien esittely	51
5.1	Tutkimusmenetelmät	51
5.2	Toimintatutkimuksen suunnittelu, toteutus ja aineisto	55
6	Kehittämis ehdotukset	74
6.1	Suositukses	75

6.1.1	Omistajuus.....	75
6.1.2	Strategiaan sitouttaminen	77
6.1.3	Aikataulutus ja raportointi.....	77
6.1.4	Rekrytointi	78
6.1.5	Kärsivällisyys ja oppiminen	78
6.1.6	Varasuunnitelma	79
6.2	Parhaat käytännöt.....	79
	Lähteet.....	80

1 Johdanto

1.1. Lähtökohdat

Hotellien liiketoiminnassa on suuria muutoksia ja haasteita. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää malli menestyksekkääseen liiketoimintaan pienehköille itsenäisesti toimiville maaseutuhotelleille. Tutkimus on toteutunut toimintatutkimuksena ja kohteena on ollut kokous- ja lomahotelli Heimari Ristiinan kunnassa Saimaan rannalla. Tutkimuksessa tarkasteltavia ongelmia ovat a) strategiaongelma eli strategian luomiseen liittyvät kysymykset, b) liiketoimintaongelma eli strategian vieminen käytäntöön erityisesti hotellin vetovoimaa lisäämällä sekä c) johtamisongelma – miten strategia viedään käytäntöön omistajan tahdon osoittamalla tavalla.

Matkailun parissa työskentelee maailmanlaajuisesti 200 miljoonaa ihmistä ja se tuottaa maailman BKT:stä yksitoista prosenttia. Matkailuteollisuus on kasvanut 2000 –luvulla tasaisesti, mutta kasvu taittui 2008 talouskriisin seurauksena ja näkyi erityisesti vuoden 2009 aikana. Vuoden 2010 jälkipuoliskolla alkoi olla merkkejä matkailun kääntymisestä kasvuun. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 11, 2010)

Suomessa matkailun osuus BKT:stä on vain 2,3 %, mikä tarkoitti vuonna 2007 noin 11 miljardin kulutusta, josta ulkomaisten osuus oli 3,1 miljardia euroa. Lukuihin sisältyvät matkailu- ja majoituspalvelut, henkilöliikenne, matkatoimistopalvelut, kulttuuri- ja yrityspalvelut, polttoaineet, ostokset kaupasta ja muut sekalaiset matkailuun liittyvät kulut. Hotelli- ja ravintolaliiketoiminnan yhteenlaskettu liikevaihto oli 3,2 miljardia euroa vuonna 2008. Taantuman aikana pärjäsivät aktiviteetteihin perustuvan urheilutoimintaa, kuntokeskuksia sekä huvi- ja teemapuistoja koskevat toiminnot. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 11-12, 2010)

Etelä-Savon ELY –keskuksen toimialueella oli 47 hotellia ja 392 ravitsemustoimintaa harjoittavaa yritystä vuonna 2008. Etelä-Savo luetaan vahvaksi majoitusyrityskeskittymäksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 18, 2010)

Suomalainen matkailuelinkeino perustuu suurimmalta osin kotimaiseen kysyntään, mutta kasvua haetaan ulkomaisesta matkailutulosta, jossa usein on parempi kate kuin kotimaisessa matkailussa. Nämä luovat alan kehittymisen perustan. Työmatkailuun vaikuttaa ensisijaisesti kansainvälisen

kaupan ja muun taloudellisen yhteistoiminnan kehittyminen. Yrityksille suunnattujen kokous- ja ryhmämatkojen kysyntä vapaa-ajan kohteisiin onkin piristynyt loppuvuodesta 2010, erityisesti venäläisten matkailijoiden odotetaan palaavaan suurin joukoin Suomeen. Vapaa-ajan kysyntä muodosti 64 % kokonaiskysynnästä vuonna 2009 ja ammattiin liittyvä kysyntä 34 %. Työmatkakysyntä ei ole oleellisesti muuttunut, joten vapaa-ajan kysyntä toimii alan veturina. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 21, 2010)

Ennusteiden teko 2010 -luvulle on kuitenkin vaikea tehdä, koska 2008-2009 taantuma on vaikuttanut kysyntään eri tavoin eri matkailusektoreilla. Piristymistä on ollut nähtävissä incentive – matkailussa. Erityisen riippuvaisia ulkomaisten yritysten kysynnästä ovat luontoelämyksiä tarjoavat yritykset. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 22, 2010)

Ulkomaalaisiin vetoaa Suomen eksoottinen ja turmelematon luonto, mikä on käyttökelpoinen myyntiargumentti. Siisteys ja turvallisuus tuovat positiivisia lisäelementtejä Suomesta matkailumaa-
na. Venäläiset varsinkin ovat kiinnostuneet lomailemaan Suomen luonnossa ja rauhassa, hiihtokeskuksissa ja kylpylöissä. Pietari on yli viiden miljoonan asukkaan keskiluokkaistuva kaupunki, josta pääsee vaivattomasti itäiseen Suomeen nauttimaan matkailutarjonnasta. Venäläiset ovat myös valmiita maksamaan hyvän hinnan hyvistä palveluista. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 26, 2010)

Saimaan aluetta matkailukohteena on tähän mennessä kehitetty suurta mittakaavaa ajatellen niukasti. Saimaa on kuitenkin maailman mittakaavassa ainutlaatuinen järvialue, jonka vetovoimaisuutta ei kenties ole osattu hyödyntää. Nyt Holiday Club on kuitenkin rakentamassa lähelle Imatraa Saimaan rannalle 222 huoneen kylpylähotellia ja 300 loma-asuntoa sekä täysmittaisen golfkentän, jotka aukeavat vuonna 2011. Alueelle rakennetaan lisää siten, että siellä on 8 000 vuodepaikkaa vuoteen 2020 mennessä. Investoinnin suuruus on noin 200 miljoonaa euroa. Toiminnallisia palveluita Holiday Club Saimaassa tulee olemaan jääreenasta wellness –palveluihin. Saimaan alueella tämä on varsin huikea tarjonnan määrän kasvu, joka vaikuttaa kilpailumielessä myös alueen muihin toimijoihin. Toisaalta tarjonnan kasvu voi nostaa myös kysyntää tavalla, joka hyödyttää alueen muita matkailutoimijoita. (<http://www.hcsaimaa.com/majoitusjapalvelut/>)

Toimialan rakenteet ovat olleet kovassa muutoksessa. Tuotantopanokset ja palvelut klusteroituvat entistä tiiviimmin ja kukin toimija keskittyy tuottamaan omia ydinpalveluitaan. Kun asiakkaille myydään laatumielikuvia kullakin tuotekonseptilla, on majoitustoimintaa harjoittavalla operaattoril-

la suuri merkitys. Verkostoitumiseen pakottaa tarve tavoittaa asiakkaat ja tarjota heille matkailun kokonaistuote. Sitoutumisen ja kaikkien verkoston osallisten hyötymisestä yhteistyöstä osalta on vielä paljon parantamisen varaa, erityisesti asennoitumisen osalta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 27, 2010)

Suomea kattavat lähes kokonaan alue- ja matkailukeskuskohtaisesti perustetut yhteismarkkinointi- ja varaamoyhtiöt/-yhdistykset. Lisäksi suuralueille on perustettu markkinointiyhteenliittymiä, jotka suuntaavat ulkomaisille markkinoille. Haasteena näille hankkeille on, että ne usein toimivat projektirahoituksella ja loppuvat, kun rahoitus päättyy, mikä ei edistä pitkäjänteistä liiketoimintaa. Valtakunnallisia markkinointi- ja varaamo-organisaatioita on muodostunut edistämään pienten, maaseutumatkailua harjoittavien yritysten tueksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 27, 2010)

Sähköisen median ja siihen liittyvien ohjelmistojen merkitys kaupankäynnin edistäjänä matkailualalla kasvaa jatkuvasti. Sähköisiä varausjärjestelmiä on useita ja matkailualan yritykset hyödyntävät niitä aktiivisesti. Suoravarausjärjestelmien vahvuuksia ovat asiakkaan näkökulmasta hintojen vertailun helppous ja halpuus. Erityisesti hotellien varausjärjestelmät kehittyvät nopeasti, vaikka niissä ilmenee kehittämistarpeita jatkuvasti. Sähköisen kaupankäynnin aloittamiseen saa tukea ELY-keskusten eAskel-konsultoinnin kautta, koska on huomattu, että pienyrityksille varaustoimintojen sähköistäminen on vierasta. Pidemmälle ennättäneet yritykset toimivat jo Facebookissa, Twitterissä ja MySpacessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 28-29, 2010)

Matkailutrendeissä wellbeing(tai wellness)- eli hyvinvointi- ja terveysmatkailu on kasvamassa. Tähän liittyvien teemapohjaisten tuotteiden kehittäminen on huomioitu Suomen matkailu- ja Matkailun edistämiskeskuksen toimintastrategiassa. Terveysmatkailu on trendin kattotermi, jonka alle kuuluu terveydenhuolto- ja hyvinvointimatkailu. Edellinen koostuu lääketieteellisiä toimenpiteitä sisältävistä matkoista sekä työkyvyn ylläpitoa ja kehittämistä sisältävästä matkailusta, mikä voidaan osin myös lukea osaksi hyvinvointimatkailuakin, johon sisältyy kylpylämatkailu, liikuntapaketit urheilupuistoissa, ruokaan, elämäntapoihin ja virkistymiseen liittyvä matkailu. Wellbeing –ajatteluun kuuluu myös kulttuuriset elämykset sekä korkealaatuisuus ja esteettinen ympäristö. Hyvin toteutetuna wellbeing –tuote sisältää häivähdyksen luksusta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 31, 2010)

Toimialan kannalta asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on keskeinen haaste, kuten laadun kehittäminen. Tietotekniikan kehitysvauhti vaikuttaa alan markkinoinnin kehittämiseen. Hotelliliike-

toiminnan megatrendejä on V.A. Heikkisen mukaan ilmaston muutos, ketjuuntuminen ja erikoistuminen, matkailijamäärien kasvaminen sekä matkailijoiden keski-ään nousu. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 41,45, 2010)

1.2. Hankkeen perustelu ja tavoitteet

Hankkeeseen liittyvät kolme tutkimusongelmaa esittelin luvussa 1.1. Nämä ongelmat tulee ratkaista, jotta hotelli Heimari voi toimia pitkällä aikavälillä kannattavasti, mikä on omistajan tahto. Hotelli Heimarin omistaa Posti- ja logistiikka-alan unioni PAU ry, jossa työskentelen taloudenhoitajana. PAU on Itellan (ent. Posti) työntekijöiden ja toimihenkilöiden ammattiliitto, jolla on noin 32 000 jäsentä ja joka solmii työehtosopimuksen yli 20 000 työntekijälle Itellassa.

Työnkuvaani kuuluu talouden suunnittelu ja raportointi, sijoitustoiminnan suunnittelu sekä toteutus, henkilöstöhallinto sekä liiton omistaman kokous- ja lomahotelli Heimarin kehittäminen, joka on tämän opinnäytetyön aihe. Hotelli Heimari sijaitsee Saimaan rannalla Ristiinan kunnassa noin kolmetoista kilometriä Mikkelistä etelään. Hotellin päärakennuksessa on 31 kahden hengen huonetta ja lisämajoitustilaa siten, että majoituskapasiteetti on enimmillään 80 henkeä. Hotellilla on ravintola, jossa on 250 asiakaspaikkaa sekä kokoustiloja jopa sadan hengen kokouksia varten.

Opinnäytetyö koostuu Heimarin kehittämishankkeesta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä strategioineen, onnistumisineen ja epäonnistumisineen. Kehittämishankkeen toteutusta voidaan pitää toiminnallisena tutkimuksena, jossa opinnäytetyön tekijä on ollut toiminnan kehittäjänä. Tutkittavat eli Heimarin henkilökunta on aktiivisia osallistujia toiminnan kehittäjinä. Opinnäytetyön painotus on strategisissa linjauksissa ja strategian jalkauttamisessa.

Heimarin kaltaisia paikkoja on Suomessa paljon, niin yhteisöjen kuin yksityisten henkilöidenkin omistamana. Suurella osalla, kuten Heimarillakin, on ongelmia kannattavuudessaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää tapoja selviytyä hotelliketjujen ja kaupunkien keskustojen ulkopuolella sijaitseville pienehköille hotelleille – löytää oma paikkansa varsin kilpaillulla alalla.

1.3. Omat tavoitteeni ja oppimisen lähtökohdat

Tavoitteeni on luoda Heimarille strategiset linjaukset ja saattaa ne päivittäiseen liiketoimintaan, jotta Heimari tuottaisi voittoa ja minä sekä Heimarin hallitus voisimme keskittyä toimitusjohtajan strategiseen tukemiseen ja ohjaamiseen operatiivisen päätöksenteon sijaan. Oppimisen lähtökohta on palveluliiketoiminnan johtamisen käydyt kurssit, joiden lähes kaikki kurssityöt käsittelevät taval- la tai toisella Heimaria. Tavoitteenani on oppia erityisesti strategian toteuttamiseen liittyviä asioita, koska toteutukseen hyvätkin strategiat saattavat kompastua.

2 Strategiasta yleisesti

2.1. Strategian määrittely

Strategian voi määritellä monin tavoin. Alkuperäinen määritelmä tulee sodankäynnistä ja silloin strategialla tarkoitetaan taitoa voittaa sota (Nykysuomen sanakirja, 298, 1989). Bengt Karlöf määrittää strategian nykyhetkellä tehtäviä päätöksiä tulevan menestyksen varmistamiseksi (Karlöf, 13, 1996). Strategia tarkoittaa vaihtoehtojen luomista ja päätöksien tekemistä vaihtoehtojen väliltä (Lindroos, Lohivesi, 44, 2004). Henry määrittelee strategian viidellä P:llä: 1) strategia on suunnitelma (plan), 2) se on juoni (ploy) juonittelumielessä, 3) se on toistuva tapahtumasarja (pattern) toiminnan virrassa, 4) strategia on asemapaikka (position) toimintaympäristössään, 5) strategia on näkökulma, perspektiivi (perspective), organisaatioon, strategian luojaan ajatusmaailmaan. (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 26-27, 2005)

2.2. Organisaation olemassaolo

Organisaatiot ovat olemassa sitä varten, että ne synnyttävät hyötyä tai lisäarvoa ympäristölleen. Tällöin oleellista on kysyä, mikä on se hyöty, jota tuotamme, miten sen tuotamme ja kenelle. Yritysten ollessa kyseessä organisaatio tuottaa palvelun tai tuotteen, jolla on arvoa ja hyötyä ostavalle asiakkaalle. Samalla organisaatio pyrkii tuottamaan palvelun tai tuotteen siten, että hinta ylittää tuotantokustannukset, jolloin yrityksen omistajalle/omistajille jää voittoa. Toisaalta mahdolliset työntekijät haluavat työskentelystään korvauksen ja tavarantoimittajat/ulkoisen palvelun tuottajat haluavat myös osuutensa. Hyödynsajia ovat siis asiakkaiden lisäksi, omistaja(t), työntekijät sekä tavarantoimittajat. (Lindroos, Lohivesi, 17, 2010). Strategioita tehdään organisaatioiden tulevan hyödyn turvaamiseksi ja kasvattamiseksi.

2.3. Arvot, visiot ja missio

Arvot kuvaavat, mihin organisaatio uskoo, mitkä ovat tärkeitä asioita, jotka sitten näkyvät päivittäisessä liiketoiminnassa. Visio on organisaation julkistama näkemys siitä, minkälainen ja missä se haluaa olla tulevaisuudessa. Hyvä visio sisältää näkemyksen, joka on innostava henkilökunnalle, mitattavissa ja uskottava asiakkaille. Hyvänä nyrkkisääntönä voi toimivalle visiolle pitää RYTMi –sääntöä eli vision on oltava realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa ja innostava

(Lindroos, Lohivesi, 24-25, 2010) Missio on lyhyt kuvaus organisaation toiminta-ajatuksesta, tavasta toimia, jolla saavutetaan asetettu visio.

2.4. Strategiaprosessit pääkohdittain

Strategian luomiseksi on useita erilaisia kuvauksia siitä, miten strategiaprosessi etenee. Karlöf kuvaa prosessin seuraavasti: 1) prosessin käynnistäminen, 2) tietoperusta ja sen analysointi, 3) synteesi ja strateginen muotoilu, 4) strategian aktivointi, 5) mittaukset ja tavoitteiden saavuttaminen ja 6) jatkuva strateginen johtaminen (Karlöf, 11, 1996). Prosessin käynnistäminen on koko johdon vastuulla ja johto on valmennettava strategia-asioiden käsittelyyn, jotta johdon jäsenillä on yhteinen kieli toiminnan pitkäjänteiseksi kehittämiseksi (Karlöf, 46, 1996).

Tietoperustan kasvattaminen ja analysointi edellyttävät: A) toimintaympäristön analyysiä, B) toimialan ja kilpailijoiden analyysiä, C) strategisen aseman määrittämistä, D) asiakkaan saaman arvon analyysiä sekä E) tuottavuuden arviointia (Karlöf, 81, 1996). Tietoperusta luo pohjan synteesille, josta tulee strategia. Tieto tuottaa mahdollisuuden tehdä johtopäätöksiä strategisista toimenpiteistä, mutta lisäksi tarvitaan luovuutta, jotta voidaan yhdistää tietoaineistoa uusilla innovatiivisilla tavoilla (Karlöf, 144-146, 1996). Menestyksekkään synteesin edellytyksenä on hyvä sisältö ja muoto, turhan sanahelinän välttäminen sekä asiakaslähtöisyys (Karlöf, 153-155). Strategian aktivoinniksi Karlöf määrittää strategian toimivaksi tekemisen korostaakseen, että strategia on jatkuvaa ajatusten ja toiminnan välistä vuorovaikutusta. (Karlöf, 169, 1996).

Lindroos ja Lohivesi kuvaavat strategiaprosessin yksinkertaistaen siten, että 1) kerätään strategiset tiedot ja analysoidaan ne, 2) määritellään strategia, 3) suunnitellaan strategiset projektit, 4) toteutetaan strategia, 5) seurataan, arvioidaan ja päivitetään strategiaa. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu toimintaympäristöä koskevat analyysit, kuten ympäristö- ja skenaarioanalyysit, markkina- ja kilpailija-analyysit, sidosryhmiä koskevat analyysit sekä organisaation oman toiminnan analyysi. Strategiaa määriteltäessä luodaan yritykselle perustehtävän (missio) asettamien puitteiden pohjalta haastava, mutta tavoitettavissa oleva näkemys (visio). Perustehtävän tulee olla selkeä ja vision tavoitteiden konkreettisia ja mitattavia ja ne tulee saavuttaa tietyssä aikataulussa. Usein uusi strategia edellyttää oppimista ja toimintatapojen muuttamista. Sen vuoksi ennen strategian varsinaista toteutusta on määritettävä ja kirjattava strategian kannalta keskeiset kehitysprojektit. Vuosittaisten toimintasuunnitelmien kautta strategia viedään käytäntöön.

Toimintasuunnitelmissa on konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet, joilla strategisia tavoitteita toteutetaan. Toteuttamisvaiheen vauhditus ja valvonta on ylimmän johdon keskeisin tehtävä. Strategian toteutumisesta tulee valvoa seurantajärjestelmän kautta ja arviointi on syytä toteuttaa säännöllisesti, jotta voidaan tarkastella, tarvitseeko strategia täsmennyksiä tai uusia linjauksia. Kyky reagoida muutoksiin on menestyvän organisaation merkki. Strategialinjaukset muodostuvat aina aika-, paikka- ja tilannekohtaisten tulkintojen pohjalta, joten linjauksia ei kannata pitää lopullisina totuuksina ja ratkaisuina (Lindroos, Lohivesi, 29-54, 2010).

Strategiaprosessia voi toteuttaa monella tapaa monen toimijan avulla. Aiemmin strategian luonti oli vain ylimmän johdon tai strategiaosaston tehtävä. Menestyksekkään strategian rakentaminen on kuitenkin todettu haasteelliseksi työksi, joten nykyään prosessiin otetaan mukaan eri henkilöstöryhmiä ja organisaatiotasoja. Toisaalta tällainen työskentelytapa tuo erilaisia näkökulmia strategia-työhön ja toisaalta se sitouttaa henkilökuntaa strategiaan, koska henkilökunta on saanut osallistua prosessiin (Lindroos, Lohivesi, 29-54, 2010).

2.4. Toimintatapa strategian ponnistusalustana

Heimarilla on palveluyrityksenä ja erityisesti majoitus ja ruokailupalveluihin erikoistuneena yrityksenä oma tapansa toimia, kuten jokaisella organisaatiolla on oma toimintatapansa, minkä vuoksi strategioidenkin sisällöt vaihtelevat. Heimarin näkökulma on asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa ja erityisesti ystäväpalvelunäkökulma, josta myöhemmin tässä opinnäytetyössä enemmän. Toimintatavat ja organisaatiomallit voi jakaa eri ryhmiin usealla eri tavalla. Yksi tavoista on ryhmitellä menetelmät toimintatapojen perusteella neljään päätyyppiin, jotka ovat:

- 1) tuotantolähtöinen toimintatapa
- 2) tuotekehityslähtöinen toimintatapa
- 3) asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa
- 4) julkishallinnollinen toimintatapa (Lindroos, Lohivesi, 59, 2010).

1) Tuotantolähtöinen toimintatapa perustuu vahvasti käytettävissä oleviin resursseihin (tuotantolaitokset, kiinteistöt, raaka-aineet) ja niiden tehokkaaseen käyttöön kilpailuedun saavuttamiseksi.

Tuotantolähtöiselle toimintatavalle on tyypillistä, että keskeiset hinnat muodostuvat globaaleilla markkinoilla. Massatuotanto on suurten määrien tuottamista ennusteisiin perustuen. Asiakastilauk-

siin perustuvassa tuotannossa tuotteita valmistetaan asiakastilausten ja -tarpeiden perusteella, mutta valmistukseen käytettävät vakio-osat valmistetaan ennusteiden pohjalta (massaräätälöinti). Aitnutkertaista tuotantoa taas kutsutaan projektituotannoksi. Tuotantolähtöisen toimintatavan kilpailutekijöitä ovat hinta, tuotevalikoiman laatu ja laajuus sekä asiakasasioinnin helppous. Tällöin visiossa ja strategiassa korostetaan oman tehokkaan tuotantotavan hyötyä asiakkaalle, esimerkiksi laatu, luotettavuus, joustavuus ja hinta (Lindroos, Lohivesi, 77-95, 2010).

2) Tuotekehityslähtöisessä toimintatavassa liiketoiminnan ydin on tuotteiden ja palvelujen jatkuva uudistaminen. Tällaiselle toimintatavalle ja toimialalle on tyypillistä suuri epävarmuus koko toimialan tulevaisuudesta. Tuotekehityslähtöisen toimintatavan organisaatiolle visio ja strategia rakentuvat painottuen perustehtävään eli missioon. Tällöin käytetään usein termejä uudistava, mullistava, kehittävä. Vision tulee olla haastava ja innostava enemmän kuin numeroihin keskittyvä näkemys tulevast. Kilpailijoista erottautuminen tapahtuu usein luomalla brändejä ja mielikuvia. Jatkuva uudistaminen ja kehittäminen vaativat henkilökunnalta paljon, mikä tarkoittaa sitä, että tuotekehityslähtöisten yritysten tulee huolehtia myös, minkälaisen kuvan antavat itsestään työnantajina. Tuotekehitysprosessi on avainasemassa tuotekehityslähtöisen yrityksen kannattavuuden kehityksessä. Tuotekehityslähtöiset yritykset ovat usein kasvuhakuisia, mutta tällöin menestyksekkäs liiketoiminta edellyttää myös realistisia riskianalyysijä kasvun uhkista kannattavuudelle (Lindroos, Lohivesi, 97-112, 2010).

3) Asiakslähtöinen toimintatapa perustuu asiakkaan jatkuvaan mukanaoloon liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä, mikä antaa mahdollisuudet hyvinkin joustavaan toimintamalliin. Asiakas vaikuttaa hyvinkin yksityiskohtaisesti kulloinkin tuotettavaan palveluun tai tuotteeseen. Siinä mielessä asiakslähtöinen malli ja tuotantolähtöisen tavan projektituotanto muistuttavat toisiaan. Eri toimialoilla on suuria eroja, miten asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus kytkeytyvät toisiinsa. Joillain toimialoilla asiakkaat vaihtavat tuotteen tai palvelun tuottajaa, vaikka olisivat tyytyväisiäkin tuottajaan. Toisilla taas jäädään toimittajan asiakkaaksi, vaikka toimittajan toimintaan oltaisiin tyytymättömiä. Usein tämä liittyy tuotteen tai palvelun tuottajan vaihtamisesta koituviin kuluihin tai muuhun haittaan. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa ns. hygieni- ja erottavat tekijät. Edeltävä tarkoittaa minimivaatimuksia, joiden toteutuminen on asiakassuhteen säilymisen ehtona. Jälkimmäinen tuottaa aitoa kilpailuetua.

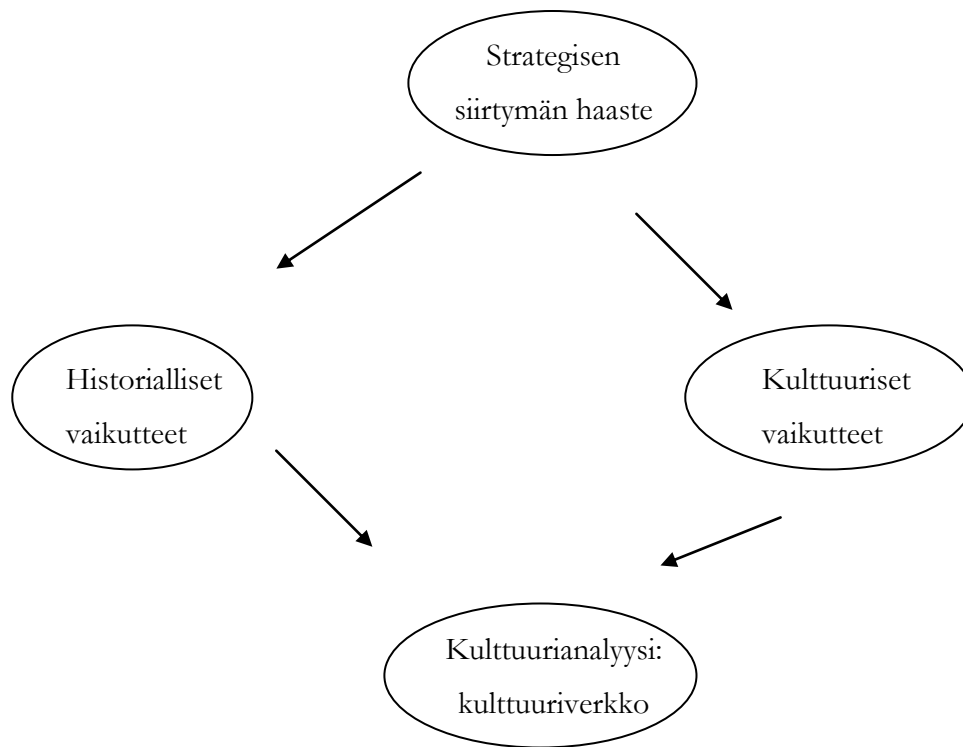
Asiakasuskollisuus on tärkeämpää kuin asiakastyytyväisyys. Uskollisuus syntyy positiivisesta asiakaskokemuksesta, mikä muodostuu odotusten ylittymisestä tai asiakkaan omasta osallistumisesta lisäarvoon syntymiseen. Asiakaslähtöisen toimintatavan vision ja strategian pitää erottaa yritys sen kilpailijoista asiakkaan silmissä. Vision mukainen palvelulupaus konkretisoi asiakkaalle yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun lisäarvon. Asiakaslähtöisen yrityksen tärkein resurssi on palveluhaluinen ja –kykyinen henkilöstö. Syvällinen asiakassuhde voi syntyä vain ihmisten välille syntyneen luottamuksen pohjalta, vaikka asiakashallintajärjestelmätkin ja niiden kehittäminen ovat tärkeitä. Asiakaspalaute on oleellinen tekijä kyvykkyyksien johtamisessa ja kehittämisessä (Lindroos, Lohivesi, 115-139, 2010).

4) Julkishallinnollinen toimintatapa eroaa muista edellä mainituista toimintatavoista siinä, että julkishallinnollisten organisaatioiden ei tarvitse tuottaa taloudellista ylijäämää asiakaslisäarvon lisäksi. Tästä huolimatta julkishallintokin tarvitsee strategiaa toimiakseen pitkäjänteisesti. Julkishallinnon strategioilla on kaksi kohdetta: poliittisten strategioiden ja kansalaisten palveleminen, joka on niiden varsinainen perustehtävä. Keskeistä julkisen sektorin strategiatyössä on lainsäädännön tuottaminen, muuttaminen ja kehittäminen sekä sen toimeenpano. Julkishallinnon organisaation visiosta ja strategiasta tulee käydä ilmi, millainen organisaation pitää olla perustehtävänsä toteuttajana. Vision pitää olla selkeä, jotta siitä voidaan informoida yhteiskuntaa ja samalla avata toimintaa yleisemminkin kansalaisille (Lindroos, Lohivesi, 141-149, 2010).

2.5. Henkilöstön sitouttaminen strategiaprosessiin

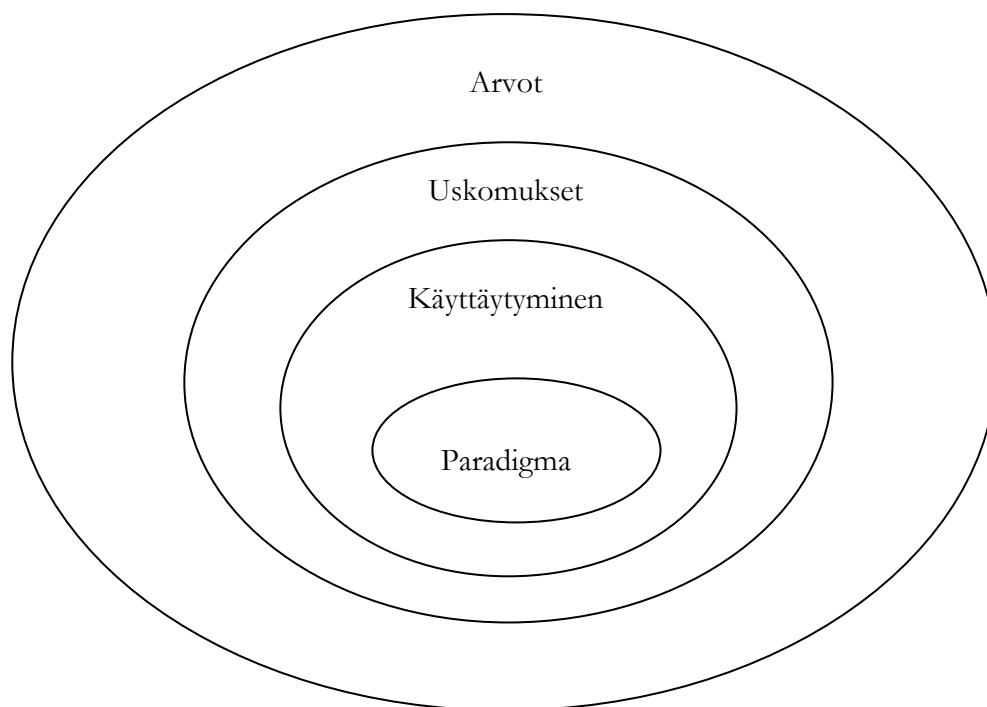
Organisaation henkilöstön sitoutuminen strategiaan on yhteydessä yrityksen kulttuuriin. Strategioilla on tapana kehittyä organisaation kulttuurin ja historian vaikutuksesta pienin askelin, mikä usein jää jälkeen nopeammin muuttuvasta ympäristöstä. Tätä kutsutaan strategiseksi siirtymäksi (strategic drift). Haasteena on murtaa historian ja kulttuurin tuomat esteet – ”näin me olemme toimineet 20 vuotta ja vielä kolme vuotta sitten se toimi hyvin”. Strategisen siirtymän ongelma on todellinen haaste Heimarille, sillä ydinhenkilökunta koostui huhtikuuhun 2011 asti ihmisistä, jotka olivat olleet Heimarissa töissä vähintään viisi toista vuotta, yksi jopa lähes kolmekymmentä. Uuden strategian tuoma muutospaine johti siihen, että kaksi kolmesta, joista toinen oli toimitusjohtaja, ydintyöntekijästä erosivat. Ydinhenkilökunta oli tottunut toimimaan kohtuullisen sisäänlämpiävässä kulttuurissa, jossa liitto oli ohjannut toimintaa liian yksityiskohtaisesti. Tämä ei ollut omiaan kasvattamaan ydinhenkilökunnan itsenäistä päätöksentekokykyä eikä kannustanut ylläpitämään ja kehittämään omaa ammattitaitoa. Kun Postiliitto ja Postitoimihenkilöt PVL ry vuonna 2005 yhdistyivät, alkoi uusi aika jolloin ensin laitettiin fyysiset toimitilat investoinneilla kuntoon ja vuonna

2008 aloitettiin strategiatyö liiketoiminnan kehittämiseksi. Strategiastyöstä vastuussa oli ja on tämän tutkimuksen tekijä. (Johnson et al, 157-167, 2011)



Kuvio 1. Historian ja yrityskulttuurin vaikutus toimintaan ja sen muuttamiseen strategian toimeenpanolla

Organisaatiokulttuuri muodostuu organisaatiossa ajan myötä syntyneistä oletuksista ja uskomuksista, jotka ohjaavat toimintatapoja. (Edgar Schein, *Organisational Culture and Leadership*, 6, 1992). Organisaation kulttuuriin vaikuttaa maan ja alueen kulttuuri sekä toimialan kulttuuri. Kulttuuriin vaikuttavat arvot, uskomukset, käyttäytyminen sekä paradigma eli joukko oletuksia, joita pidetään ehdottomina totuuksina.



Kuvio 2. Organisaation kulttuuriin vaikuttavat tekijät

Heimarin kulttuuri ennen liittojen yhdistymistä vuonna 2005 oli sellainen, että omistajan edustajat, Postitoimihenkilöt PVL ry, olivat asiakkaina kuninkaita. Palveluita sai pyytää ja saada, kuten omistaja halusi ja kaiken lisäksi laskutus oli Heimarille tappiollista. Toisin sanoen Heimari kompensoi liiton toimintaa. Omistajan kontrolli oli niin tiukka, että liiton hallituksessa saatettiin äänestää, sopiiko hotellin lähimaastosta kaataa tiettyjä puita vai ei. Hotellin johtajan eli käytännössä emännän liikkumavara muihin asiakkaisiin oli suuri, samoin muu käytännön liiketoiminnan päivittäinen pyörittäminen. Hankinnat piti kuitenkin ennen yhtiöittämistä hyväksyttää vähintään asiakastoimikunnalta, jonka liittohallitus oli nimennyt omista jäsenistään ja viime kädessä hallitukselta. Liitto rahoitti hankinnat ja korjaukset. Tultaessa 90-luvun puoliväliin PVL:n taloudellinen tilanne alkoi heiketä jäsenmäärän pudotessa voimakkaasti, eikä liitolla ollut varaa tehdä perusinvestointeja Heimariin, jonka kunto pääsi rapistumaan. PVL:n talouden heikkeneminen johti lopulta neuvottelujen kautta fuusioon Postiliiton kanssa 2005, jolloin syntyi Posti- ja logistiikka-alan unioni PAU ry.

Liittojen yhdistyessä vuonna 2005 alkoi hallinnollisen toimintatavan muutosprosessi. Ensimmäiseksi annettiin Heimarin ydinhenkilökunnalle vapauksia päättää itsenäisesti tarpeellisista maisemoinneista. Sitten tehtiin kartoitus peruskorjauksille, jotka toteutettiin vaiheittain. Yhtiöittäminen ja strategiatyö olivat ratkaisevia aihioita kulttuurin muuttamiselle. Tämä ei kuitenkaan toteutunut kivutta. Yhtiöittämisvaiheessa tämän tutkimuksen tekijä toimi väliaikaisena yhtiön toimitusjohtajana. Kun tavoitteena oli ja on kuitenkin siirtää päätöksentekovaltaa paikalliselle tasolle, päätettiin, että Heimarin toimitusjohtajan täytyy työskennellä Heimarissa. Neuvottelimme toimitusjohtajasopimuksen silloisen hotellin emännän kanssa ja hän aloitti

kohtuullisen vastahakoisesti Heimarin toimitusjohtajana 2008. Jälkikäteen ajateltuna istuvan johtajan palkkaaminen toimitusjohtajaksi tilanteessa, jossa tarvitaan suurehkoa toimintatavan muutosta, oli virhe. Perusteena tähän päätökseen oli kuitenkin niukat taloudelliset resurssit. Tämä päätös johti siihen, että toimintatavat eivät muuttuneet juurikaan.

Strategia oli rakennettu siten, että ensin teetetään strateginen kolme strategista projektia: kilpailijakartoitus, nettisivujen uudistaminen sekä myynti- / tunnettuuskartoitus Mikkelin alueen yrityksiin. Projektien tulosten pohjalta lisättiin strategiaan myyntitoiminnan kasvattaminen, mikä käytännössä toimitusjohtajan sanomisen mukaan tarkoitti, että pitää palkata lisää henkilöstöä vuonna 2010. Tähän toimitusjohtaja suhtautui negatiivisesti ja viittasi muutenkin niukkaan taloudelliseen tilanteeseen. Hallitus päätti, että toimitusjohtaja ja tämän tutkimuksen tekijä pyrkivät rekrytoimaan Heimarille monitaitoista määräaikaista henkilöä töihin. Tutkimuksen tekijä muutamia tunnusteluja rekrytointimielessä teki, toimitusjohtaja ei mitään. Keväällä 2010 tutkimuksen tekijä tuli asiantuntijakeskustelujen perusteella johtopäätökseen, että Heimari ei voi menestyä nykyisen silloisen toimitusjohtajan vetämänä.

Alkusyksystä 2010 tutkimuksen tekijä keskusteli asiasta esimiehensä, liiton puheenjohtajan, kanssa. Hän oli varovaisesti samalla kannalla. Hän oli huolissaan seuraajan löytämisestä, mutta antoi suullisen valtuutuksen tutkimuksen tekijälle kartoittaa toimitusjohtajavaihtoehtoja. Joulukuussa 2010 silloinen toimitusjohtaja ilmoittikin, että hänet voisi erottaa keväällä 2011. Heimarin hallitus päätti erottaa hänet huhtikuun lopussa 2011. Tämä aiheutti paineen kiirehtiä toimitusjohtajan löytämistä. Tutkimuksen tekijä sai yhdeltä asiantuntijalta vinkin henkilöstä, joka saattaisi auttaa toimitusjohtajan löytämisessä. Helmikuussa 2011 tutkimuksen tekijä tapasi Matkamessuille Jarmo Ikäheimosen, jolta löytyi ehdokas toimitusjohtaksi. Tämän ehdokkaan lisäksi haastateltiin yhtä toista ehdokasta, joka oli työskennellyt Heimarissa tuntityöntekijänä. Haastattelujen jälkeen tehtävään valittiin Ikäheimosen esittämä henkilö.

Johtopäätös on, että pienessä yrityksessä kulttuurin muutos voi olla yhdestä henkilöstä kiinni. Organisaation strategian sisältöön vaikuttavat yksilöt, joiden persoonallisuus, asema ja maine antavat vaikutusvaltaa strategian kehitysprosessiin. Tällainen henkilö saattaa olla erittäin keskeinen, jos hän on perustaja tai omistaja, mikä on usein pienten yritysten ollessa kyseessä. Heimarin osalta kyseinen henkilö on omistajan valtuuttama eli tämän tutkimuksen kirjoittajan. Vaikka strategiaa luotaessa kuultiin niin omistajaa, työntekijöitä kuin asiakkaitakin, on kirjoittajan rooli erittäin suuri. Tässä tapauksessa strategiaa voidaan eräästä näkökulmasta tarkastella saneltuna käskynä, vaikka strategia jättää paljon toiminnallista liikkumavaraa toimivalle johdolle. Strategian toteutumisen alkuvaiheen epäonnistumisen syynä voidaan kenties pitää sitä että omistajan etäisyys toimivasta johdosta oli liian suuri eikä strategisen suunnan muuttamiseen tarvittavaa tahtoa osoitettu riittävän voimakkaasti. Tilannetta hankaloitti sekin, ettei Heimarin hallitus kyennyt ottamaan asiaan riittävän voimakkaasti ja yhtenäisesti kantaa, jotta toimiva johto olisi asian yksiselitteisesti ymmärtänyt.

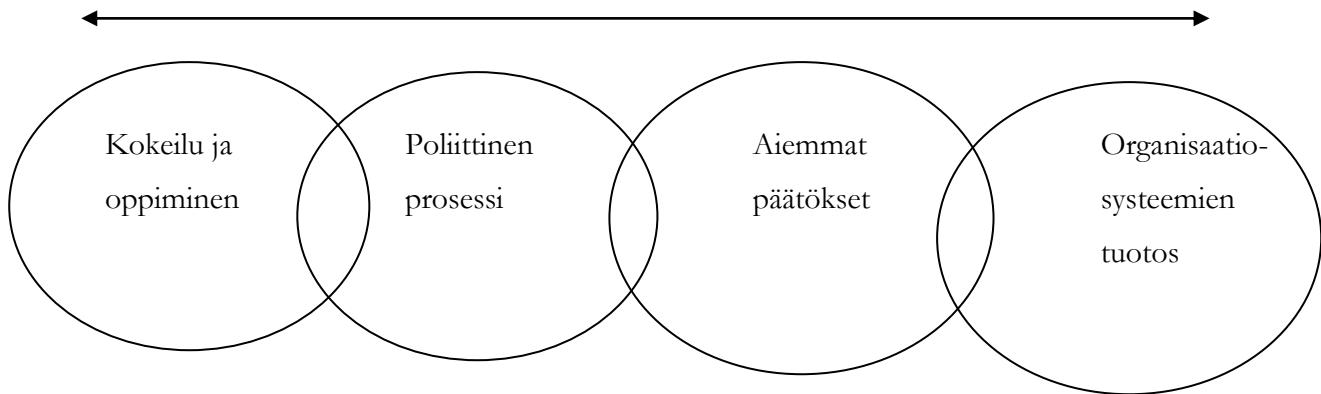
Strateginen johtajuus on vision asettamista. Tavoiteltavan olotilan asettaminen tulevaisuuteen edesauttaa motivaatiota, lujittaa yhteisiä uskomuksia, mikä saa työntekijät toimimaan yhteen tehokkaammin. Strategista johtajuutta on osoittaa päätöksentekokykyä erilaisten strategisten vaihtoehtojen välillä. Strateginen johtajuus on symboliarvona toimimista. Toisin sanoen johtajan esimerkillä on suuri merkitys. (Johnson et al, 398, 2011)

2.6. Strategian suunnittelu

Strategisen suunnittelun prosessi alkaa alustavien raamien asettamisella, mm. ulkoisen ympäristön nykytila ja tulevaisuus, ensisijaiset tavoitteet ja odotukset. Liiketoimintotason suunnittelussa luodaan toimintokohdattaiset suunnitelmat, joista muodostuu yritystasoinen strategia tarvittavine yhteensovituksineen. Suoritusavoitteesta johdetaan taloudelliset ja strategiset maalit. Pienten yritysten, kuten Heimarin, osalta voidaan prosessia yksinkertaistaa. Tällöin voidaan jättää väliin liiketoimintotason suunnittelu ja käydä suoraan käsiksi yritystason suunnitteluun. Tosin liiketoimintotasona voi pitää prosessien kehittämistä arvoketjun avulla. (Johnson et al, 398, 2011)

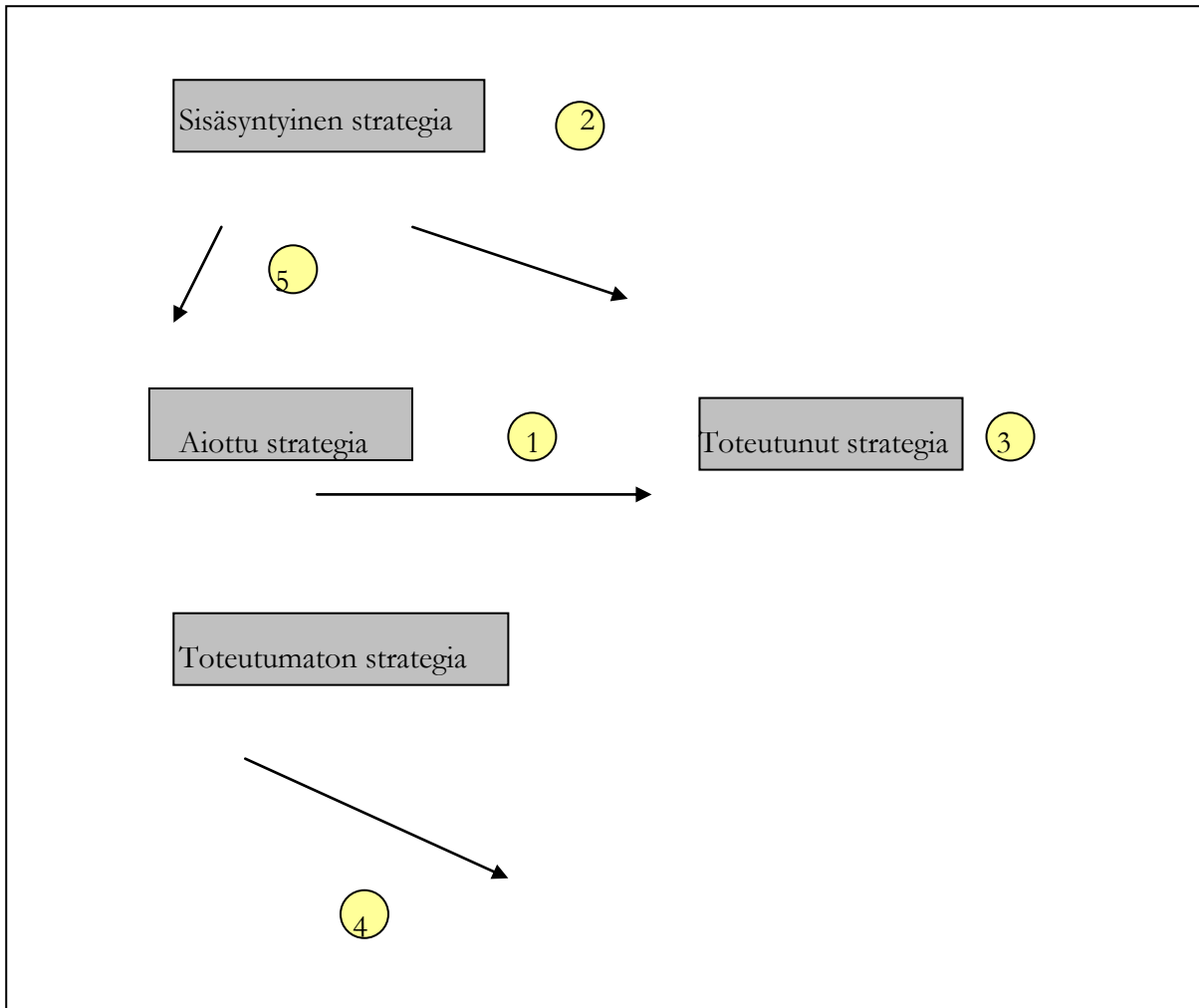
Liian pitkälle viedyssä ja formaalisessa strategian suunnitteluprosessissa on omat vaaransa. Strategian ja soveltaminen strategiasuunnitelmaan sekoittaa helposti pitkän aikavälin ja lyhyen tähtäimen suunnitelmat keskenään. Jos strategian toteuttajat eivät ole mukana suunnittelussa, saattaa strategia jäädä irralleen todellisuudesta ja se jää toteuttamatta. Heimarin osalta tämä saattaa olla yksi syy alkuvaiheen epäonnistumiseen, vaikka toteuttajat olivat mukana prosessissa ja hyväksymässä strategiaa. Ylianalysointi voi johtaa paralyysiin, kun datamäärät ovat liian isot ja niiden pohjalta ei kuitenkaan osata tehdä johtopäätöksiä. Tiukka kontrolli heikentää innovaatiokykyä. (Johnson et al, 398, 2011)

Yksi strategian syntymisen muoto voi olla sisäsyntyinen strategia (emergent strategy), joka muodostuu ajan kanssa samalla tapaa tehtävien päätösten kanssa. Nämä muodostavat kuvion, joka ajan myötä muuttuu kirkkaaksi.



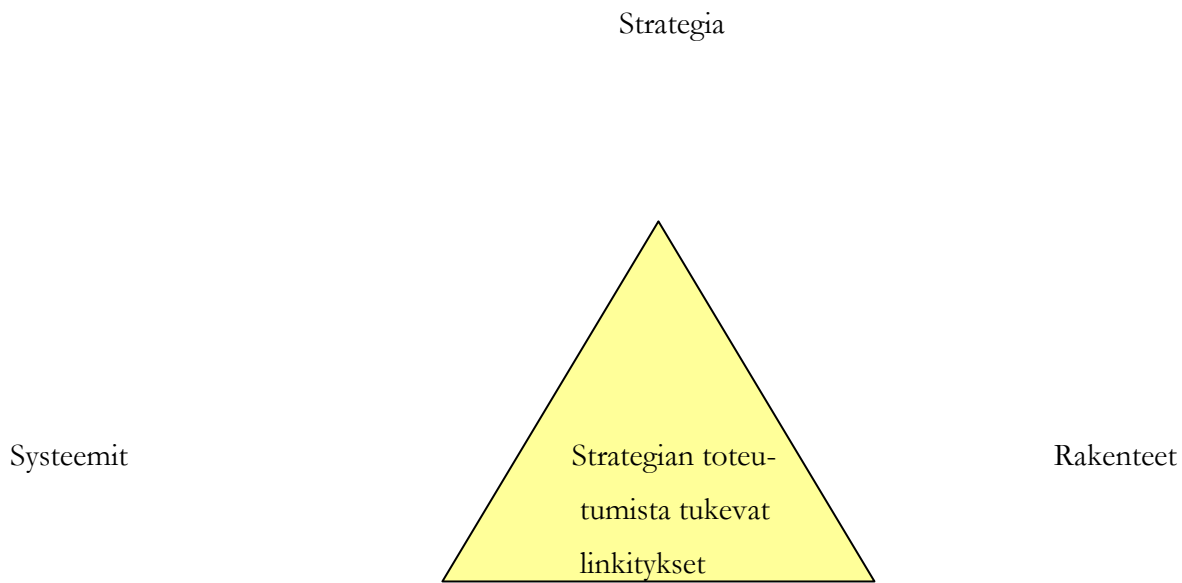
Kuvio 3. Strategian muodostamisen vaihtoehdot

Kokeilun ja oppimisen (logical incrementalism) mallilla halutaan kehittää pitkän tähtäimen toimintaa, koska ympäristön kehitys on epävarmaa, yleisiä tavoitteita ei haluta asettaa liian aikaisin, ja jotta ideoita ja innovaatioita ei tapeta. Kokeilemalla voidaan luoda liiketoiminnan sivujuonteita, joista saattaa kehittyä yrityksen yleisiä vahvuuksia, kokeilut luovat myös laajan pohjan vaihtoehtoja, joista on käytännön kokemusta, joten valintaa voi tehdä vahvemmallalla pohjalla. Poliittisen prosessin kautta strategia syntyy eri intressi- tai sidosryhmien kaupankäynnin ja neuvotteluiden kautta. Aiempien päätösten kautta syntyvässä strategiassa näkökulma on hallitussa jatkuvuudessa, suunnan ja polun seuraamisessa sekä organisaation kulttuurin ja strategian kehittämisessä. Organisaatiosysteemin tuotos syntyy alemman tason päätöksentekijöiden päivittäisten ongelmien ja mahdollisuuksien ratkaisusta, johon vaikuttavat resurssien allokointiprosessi sekä yrityksen eri toimintojen huomioarvot, mikä toiminto on ”kuuma”. (Johnson et al, 404-414, 2011)



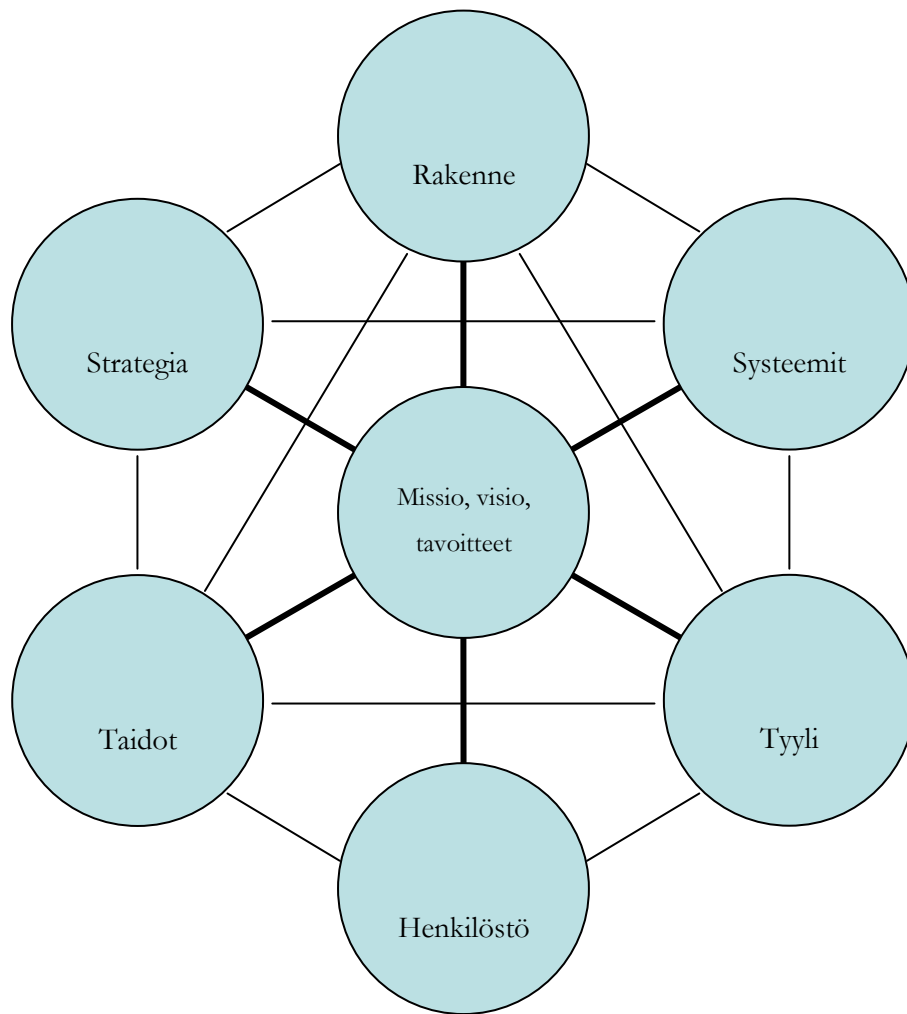
Kuvio 4. Strategisen kehityksen reitit

- 1) Aiottu strategia on tarkoituksella luotu
- 2) Sisäsyntyinen strategia syntyy toistuvista samanlaisista päätöksistä
- 3) Toteutunut strategia on se, mitä organisaatio varsinaisesti käytännössä tekee
- 4) Toteutumaton strategia on aiotun strategian epäonnistuminen



Kuvio 5. Onnistuvan strategian linkit

Rakenteet antavat organisaation jäsenille roolin / tehtävät, vastuut, raportointivelvollisuuden suhteessa strategiaan. Systeemien tehtävänä on tukea ja ohjata organisaation jäseniä hoitamaan rakenteiden määrittämiä tehtäviä. Strategia antaa tiekartan kohti asetettuja tavoitteita. Linkitykset (configuration) yhdistävät taitoa, tyyliä ja henkilöstöä aiotun strategian toteuttamiseksi. The McKinsey & Co konsulttiyhtiö on luonut 7 S:n mallin, joka kuvaa näitä linkityksiä. Se on kuvattu kuviossa 6. (R. Waterman, T. Peters, J. Philips, Structure is not organization, Business Horizons, 18, 1980) (Johnson et al, 431-454, 2011)



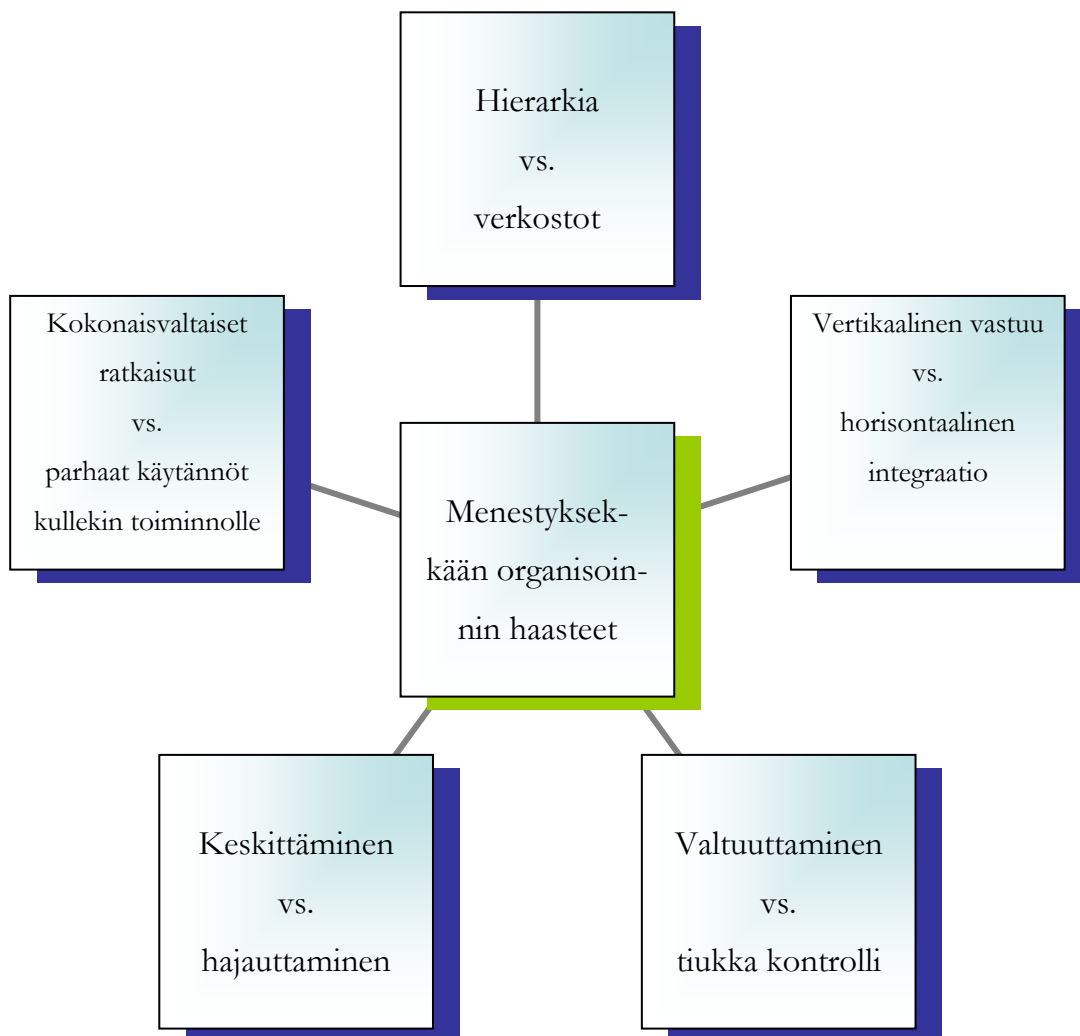
Kuvio 6. McKinseyn malli menestyvän strategian riippuvuuksista

McKinseyn malli toimii hyvänä tarkistuslistana myös Heimarin tapauksessa, vaikkakin varsin yksinkertaisena mallinnuksena. Jos lähdetään liikkeelle strategiasta, voidaan todeta, että isoimpana muutoksena aiempaan toimintaan haetaan myyntitoiminnan voimakasta lisäämistä ja siihen liittyvien työkalujen hankintaa. Tästä vedetään johtopäätös, että tarvitaan henkilöä / henkilöitä, joilla on myyntiosaamista sekä myyntityötä tukevia systeemejä, kuten toimivaa asiakasrekisteriä ja työkaluja asiakkaiden tavoittamiseen. koska työntekijöitä on vähän, kaikilta edellytetään moniosaamista ja joustavuutta työtehtävien suhteen. Toiminnan tyyli varsinaisessa palvelutapahtumassa on ollut asiakaskeskeinen ja tätä halutaan jatkaa. Haasteena on ydinhenkilökunnan vaihtuminen, joten uusille on tämä näkökulma opetettava.

3 Strategian toteuttaminen

3.1. Tavoitteista toimintaan

Menestyvän strategiaan liittyvien tekijöiden välisten riippuvuuksien ymmärtäminen on tärkeää, mutta tärkeintä on kuitenkin saada aiottu strategia toimimaan käytännössä, mikä on tämän hankkeen tavoite ja tärkein osa-alue.



Kuvio 7. Menestyksellään strategian organisoinnin haasteet.

Muodollisia hierarkiarakenteita tarvitaan hallinnan ja toiminnan varmistamiseksi, mutta usein ne haittaavat epämuodollisten verkostojen tiedonvaihto- ja innovaatiokykyä. Alaisten parasta mahdollista suoritusta edis-

tää vertikaalinen vastuutus, mikä toisaalta korostaa johtajien omia etuja haitaten horisontaalisia suhteita. Valtuuttaminen antaa mahdollisuuden madaltaa organisaatiota ja edistää aloitteellisuutta ja kokeiluja, mutta saattaa johtaa epäjohtonmukaiseen ja sekavaan toimintaan pitkällä tähtäimellä. Vallan ja toimintojen keskittämällä saavutettavia tuote- ja prosessistandardointietujen myötä saatetaan menettää hajautetun järjestelmän joustavuus ja innovointikyky. Parhaiden käytäntöjen hakeminen yksittäisille toiminnoille saattaa johtaa tilanteisiin, jossa jokin paras käytäntö ei palvele kokonaisuutta. Menestyksekkään organisoinnin haasteisiin voi tarttua järjestämällä organisaatio siten, että yksi osa organisaatiosta on optimoitu yhden haasteen mukaan, kun muut vastaavat toisiin haasteisiin. Yhdistelmä rakenteet, kuten keskitetty tuotanto ja hajautettu myyntiorganisaatio, vastaavat myös haasteisiin. Jatkuvalla uudelleenorganisoinnilla estetään, että mikään haasteita ei pääse ylitsekäyvän haitalliseksi. (Johnson et al, 454-455, 2011)

Edellä mainitut menestyksekkään organisoinnin haasteet koskevat suuria tai suurehkoja yrityksiä. Heimarin näkökulmasta keskittämällä vs. hajauttamisella, hierarkialla vs. verkostoilla, vertikaalisella vastuulla vs. horisontiaalisella integraatiolla ei ole suurta merkitystä. Merkitystä sen sijaan on kokonaisvaltaisilla ratkaisuilla vs. parhailla käytännöillä ja valtuuttamisella vs. tiukalla kontrollilla.

Strateginen muutos (J. Balogun, V. Hope Bailey, Exploring Strategic Change, 2007)

Muutostyypit

Muutoksen laajuus			
		korjaava	transformoiva
Muutoksen luonne	hitaasti muuttuva	Sopeutuminen(adaptation)	Evoluutio (evolution)
	räjähdys	Jälleenrakennus (reconstruction)	Vallankumous (revolution)

Strategian kehittäminen tapahtuu usein siten, että uusi strategia rakennetaan vanhan päälle eli se kasvaa ja kehittyy vanhasta. Perustavammanlaatuiset muutokset ovat harvinaisempia. Muutoksen laajuus tarkastelee,

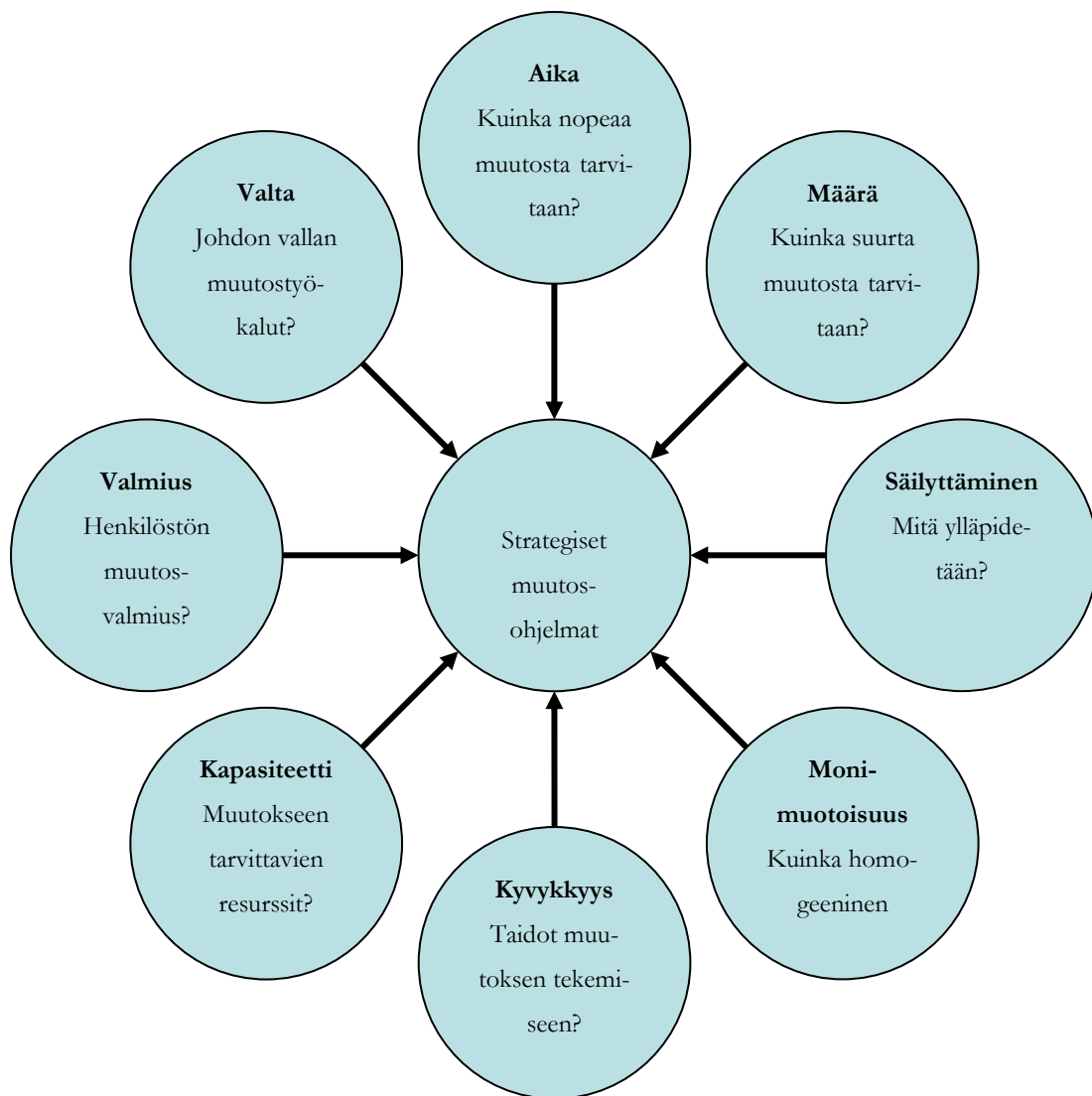
voidaanko muutos toteuttaa nykyisen liiketoimintamallin sisällä korjaavalla (realignment) muutoksella vai tarvitaanko merkittävää kulttuurin muutosta eli transformaatio. Muutoksen luonne tarkastelee muutoksen nopeutta: hitaasti muuttuva vai kertalaaki. (Johnson et al, 464-465, 2011)

Sopeutuminen tapahtuu nykyisen kulttuurin ja liiketoimintamallin puitteissa hitaasti muuttuen, mikä on todellisuutta useimmissa yrityksissä. Jälleenrakennus on muutoksena nopea ja aiheuttaa törmäyksiä organisaatiossa, mutta ei muuta olemassa olevaa kulttuuria. Vallankumouksessa on kyse nopeasta ja suuresta strategisesta sekä kulttuurisesta muutoksesta. Näin saattaa käydä, jos strategia on ollut niin tiukasti kiinni olemassa olevassa kulttuurissa, että ympäristö- ja kilpailutekijöiden muututtua, on tehtävä radikaaleja muutoksia olemassa olon jatkamiseksi. Evoluutio tapahtuu, kun strategia edellyttää kulttuurin muutosta, mutta se tapahtuu hitaasti vuosien kuluessa. (Johnson et al, 464-465, 2011)

Jälleenrakennus- tai täyskäännösstrategiaa (turnaround strategy) tarvitaan usein, kun yrityksen toiminta ja talous on hiipunut vuosien saatossa. Tällöin paino on muutoksen nopeassa toteutuksessa. Muutoksen pääelementtejä ovat tuolloin kriisin vakauttaminen kontrollin aikaansaamiseksi, johdon vaihtuminen / vaihtaminen uusien näkökulmien saamiseksi, sidosryhmien tuki on haettava avoimella tiedottamisella muutoksista, kohdemarkkinoiden ja ydintuotteiden kirkastaminen sekä taloudelliset uudelleenjärjestelyt, jos taloudellinen tilanne sitä vaatii. (Johnson et al, 484-487, 2011)

Vallankumouksellisen strategisen muutoksen johtamisessa tärkeää on 1) strategian selkeä suunta, 2) rationaalisten ja symbolisten eleiden yhdistäminen, 3) useiden muutosjohtamisen tyylien hyödyntäminen, 4) olemassa olevan kulttuurin hyödyntäminen tarpeellisilta osin ja 5) muutoksen arviointi ja seuraaminen. Evoluutiopohjainen strateginen kehitys on hidasta transformatiivista muutosta, mikä edellyttää organisaation voimaannuttamista eli vallan ja vastuun jakoa alemmille hierarkiaportaille, kirkasta strategista näkemystä sekä sitoutumista jatkuvaan muutokseen ja kokeiluun. Toinen tapa tarkastella evoluutiopohjaista strategiaa on strategian hidas muuttuminen vuosien myötä täysin toisenlaiseksi strategiaksi, jolloin tärkeitä tekijöitä ovat muuntumisen aikataulu ja ajoitus, peruuttamattomien muutosten tunnistaminen, jatkuva ylimmän johdon sitoutuminen sekä henkilöstön saaminen vision ja toimintatapojen taakse. (Johnson et al, 487-489, 2011)

Heimarin strategiassa oli alun perin kyse enimmäkseen sopeutumisesta, mutta se kuitenkin aiheutti ydinhenkilöiden lähtemistä, joten se muuttui osittain jälleenrakennukseksi. Toisaalta strategian toteutuksessa on elementtejä, kuten nykyaikaisten ohjelmistojen käyttöönotto, joka vanhan kulttuurin näkökulmasta eivät oikein ilman henkilöstövaihdoksia olisi istuneet Heimariin, joten vallankumouksen piirteitäkin muutoksessa on. Perusliiketoiminta ei sinällään muutu – sitä halutaan vain aika tavalla enemmän.



Kuvio 8. Muutoskaleidoskooppi

Muutokseen käytettävissä oleva aika voi vaihdella suuresti. Muutostarpeen suuruus voi myös vaihdella paljon, kuten sivulla xx kaaviossa on kuvattu. Muutoksessa on usein syytä säilyttää joitain resursseja ja piirteitä organisaatiossa. Osaamisen, kokemuksen, näkemysten homogeenisyys tai monimuotoisuus vaikuttaa muutosprosessissa. Pitkän aikaa homogeenisellä putkinäöllä toiminut organisaatio ei kykene muuttumaan joustavasti. Muutos vaatii kyvykkyyttä viedä prosessia eteenpäin ja tällaista osaamista saattaa organisaatiossa olla, ja se kannattaa hyödyntää. Muutos usein lisää kustannuksia ainakin lyhyellä aikavälillä. Onko tähän resursseja riittävästi? Henkilöstön muutosvalmius tai –haluttomuus vaikuttaa suuresti muutosohjelmien läpivientiin. Usein oletetaan, että ylimmällä johdolla on valta viedä muutosprosessi läpi, mutta käytännössä

muutosvastarinta voi muutoksen estää. On siis tunnistettava tekijät ja henkilöt, joilla on valta, motivaatio ja mahdollisuus torpedoida muutosta. (Johnson et al, 466-469, 2011)

Heimarin strategisia muutosohjelmia on käytännössä kaksi: 1) myyntityön lisääminen ja kohdentaminen strategisten asiakaskohderyhmien tavoittaminen sekä 2) internet –pohjaisen ohjelmiston käyttöönotto myyntityön tukemiseksi ja sähköisen asiakaspalvelun parantamiseksi. Strategia määritteli vuonna 2010 visiossa liikevaihdon lähes kaksinkertaistamisen vuoteen 2012 mennessä. Näiden strategisten ohjelmapäätösten jälkeen ei mitään tapahtunut vuoteen, koska vanhaan tyyliin tottuneella ydinhenkilöstöllä ei ollut kyvykkyyttä muutoksen tekemiseen, vaikka omistaja olisi taannut resurssit. Muutokseen ei ollut valmiuksia eikä halukkuutta, eikä muutosta tapahtunut, koska valta muutoksen toteuttamiseen oli ydinhenkilöstöllä. Muutoshalukkuutta alkoi löytyä vasta ydinhenkilökunnan vaihduttua. Muutosta ei kuitenkaan voitu aloittaa heti, koska uuden johtajan täytyi perehtyä normaalirutiineihin ennen kuin muutosohjelmia voitiin aloittaa. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että kesäsesonki 2011 meni uuden toimitusjohtajan perehtyessä työhönsä ja rekrytoidessa henkilökuntaa. Erityisen tärkeä rekrytointi on toimitusjohtajan oikean käden palkkaaminen. On realistista olettaa, että vuonna 2012 ei vielä saavuteta visiossa määriteltyä liikevaihdon tasoa. Tavoite saavutettaneen vuonna 2014.

Strategisessa muutosjohtamisessa on erilaisia tyylejä. Michael Beer ja Nitin Nohria ovat määritelleet kaksi tyyliä: 1) tyyli E (economic) lähtee taloudellisen arvon kasvattamisesta ja on usein ylhäältä alas –tyylillä tapaa viedä muutos läpi, 2) tyyli O (organisational) perustuu organisaation suorituskyvyn kehittämiseen, jolloin painopiste on oppimisessa, osallistamisessa sekä kulttuurin muutoksessa. Beer ja Nohria esittävät kuitenkin, että näiden kahden tyylin yhdistämisellä voidaan päästä hyviin tuloksiin. Esimerkiksi E –tyyliä on jaksottaa muutos, vaikka muutokset olisivat isoja. Yhdistelmää on ylhäältä lähtevä aloite, mutta alhaalta tulevien ehdotusten huomioiminen. Lisäksi kannustimien käyttö tukee muutosta sen sijaan, että muutos viedään väkisin väki. Heimarin strategia on yhdistelmä molemmista tyyleistä. (Johnson et al, 473, 2011)

Muutosohjelmat eivät aina onnistu. Ylisuunnittelu voi viedä mehut varsinaisesta toteutuksesta. Keskittymisen herpaantuminen voi johtaa siihen, että muutokseen liittyvistä rituaaleista tulee merkityksettömiä muutoksen kannalta. Muutoksen suuntaa ja tarkoitusta voidaan tulkita väärin vanhan kulttuurin pohjalta. Irrallaan olon tunne voi syntyä tilanteessa, jossa henkilökunta ei koe, että muutos on reaali maailmassa mahdollinen. Näennäismyöntyminen on sitä, että ollaan mukautuvinaan muutokseen, mutta ei osteta sen ideaa. Sekä muutoksen ohjaukseen että muutoksen vastustukseen voidaan reagoida väärin, varsinkin jos ohjaus ja vastustus eivät ole julkisia. Tehtyjen sopimusten rikkominen ja luottamuksen pettäminen muutoksessa voi johtaa ylitsepääsemättömään vastustukseen ja muutosohjelman epäonnistumiseen. (Johnson et al, 489-491, 2011)

Strategisen muutos- tai kehitysesityksen pohjaksi on hyvä rakentaa liiketoimintatapaus (business case). Business casen kriteeristöissä on syytä 1) keskittyä yleisiin strategisiin tarpeisiin, vaikka case koskisi vain yhtä toimintoa, 2) kerätä riittävästi avaintietoa casen perusteluihin, 3) esittää selkeät järkisyyt selitykseksi kysymykseen, miksi business case on tehty, 4) esittää toiminnallisia ratkaisuvaihtoehtoja, 5) esitellä selkeät mitarit toteutuksen menestyksen mittaamiseen. (Johnson et al, 521-523, 2011)

3.2. Jalkauttaminen

Kansainväliset tutkimukset osoittavat, että 10-30 % organisaatioista onnistuu strategian toteutuksessa. Tämä johtuu siitä, että toteuttaminen on monen eri tekijän yhteistulos. Keskeisimmässä roolissa strategian toteuttamisessa on organisaation johto, jonka vastuulla on panna toimeen valitut strategiset linjaukset. Strategian toteutuksen neljä keskeistä haastetta ovat:

- 1) kommunikointi johtamishaasteena
- 2) työyhteisön ja ihmisten kehittäminen johtamishaasteena
- 3) strategian toimeenpano johtamis- ja organisointihaasteena
- 4) suorituskyvyn johtaminen organisaation johtamishaasteena (Lindroos, Lohivesi, 161, 2010).

Strategia esitetään usein asiakirjana, josta tulee käydä selkeästi ilmi, mitä halutaan muuttaa, miksi ja miten. Strategiaa voi avata yhdessä henkilökunnan kanssa monin tavoin: tiedotus-, koulutus ja vastaavissa tilaisuuksissa. Tällöin on syytä pitää huoli, että viesti on niin selkeä ja yksinkertainen, että sanoma ymmärretään. On varmistettava, että kieli, jolla viesti kerrotaan, on kaikille yhteinen. Strategiaa ei voi viestiä johtoryhmän strategiakoulutuksessaan saamalla munkkilatinalla. Strategian ymmärretyksi tekeminen ja toteuttaminen eli jalkauttaminen on sitä helpompaa, mitä useampi työyhteisön jäsen on saanut olla strategian muodostamisessa mukana. Ajan kanssa ja laajoin keskustelukierroksin tehty strategia voittaa käytetyn ajan takaisin toteutetulla vaiheessa, koska strategian jalkautuminen alkaa itse asiassa jo työstövaiheessa. Tosin, kun radikaaleja muutoksia tehdessä voi olla parempi valmistella strategia suppealla joukolla (Lindroos, Lohivesi, 162-163 2010).

Strategian esittelyyn on hyvä valmistella erilaisia esityksaineistoja. Nämä eivät kuitenkaan toimi itsenäisesti ilman esittäjää. Siksi strategiaa esiteltäessä tulee kiinnittää huomiota yleisön määrään – mitä useampi kuulija, sitä vähäisempää on keskustelu. Keskusteltu asia jää paremmin mieleen kuin luento. Tästä syystä strategiaa olisi hyvä käydä läpi pienryhmissä. Strategia on syytä olla henkilöstön saatavissa, jotta siitä voi linjauksia tarvittaessa käydä tarkastamassa. Sähköisten välineidenkin käyttö on suotavaa strategiaa jalkautettaessa. Strategian voi myös muokata tarinan muotoon tai jopa sarja-

kuvaksi, koska se tekee strategiasta helppolukuisemman ja jää paremmin lukijan mieleen (Lindroos, Lohivesi, 162-166, 2004).

Strategian toteuttaa ihmiset riippumatta organisaatiomallista. Jotta strategia toteutuu, on kehitettävä henkilöstön osaamista, henkilöstön työntekoon liittyvistä resursseista sekä tuettava henkilöstön työntekotahtoa ja -halua eli motivaatiota. Henkilöstön suorituskykyä voi kuvailla kaavalla:

$$\text{osaaminen} * \text{tahto} * \text{resurssit} = \text{suorituskyky} \text{ (Lindroos, Lohivesi, 166-167, 2010).}$$

Muutokset toimintaprosesseissa vaativat aina uutta osaamista. Vaihtoehtoina on nykyisen henkilöstön kouluttaminen tai lisähenkilökunnan palkkaaminen. Jos päädytään sisäiseen koulutukseen, on varmistettava, että koulutukseen osallistuvilla henkilöillä on motivaatio oppia tarvittavaa uutta osaamista, jonka pitäisi olla johdettavissa strategiasta. Työvälineiden ja tiedonhallintajärjestelmien kehittämistarpeet tulee huomioida strategian toimeenpanon yhteydessä. Työilmapiirillä on suuri merkitys, kun organisaatiossa tehdään muutoksia. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri ovat toimivan organisaatiokulttuurin kulmakiviä. Hyvällä ja oikeudenmukaisella kannustejärjestelmällä tuetaan henkilöstön tuloksekasta toimintaa (Lindroos, Lohivesi, 167-171, 2010).

Hyvässä strategiassa on määritelty toimenpiteet, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Usein muutoksia viedään eteenpäin kehitysprojektien kautta. Tällöin onnistuminen edellyttää, että projektien resurssit, aikataulut sekä tavoitteet ovat tasapainossa. Kehitysprojekteilla on vastuuhenkilöt, joiden tehtävänä on varmistaa projektien eteneminen suunnitellusti. Tiukka resurssien hallinta on hyvän projektijohtamisen edellytys, kunhan resursseja on projektiin alun perin varattu riittävästi (Lindroos, Lohivesi, 171-173, 2010).

Suorituskyvyn johtaminen on strategian toteutuksen tärkeitä haasteita. Suorituskykyä on seurattu perinteisesti taloushallinnon lukuihin perustuvilla mittareilla. Taloushallinto tuottaa kuitenkin historiatietoa, joka on seuraus menneestä toiminnasta, ei ennakkotietoa tulevasta. Prosessien suorituskykyä on syytä seurata erilaisilla mittausjärjestelmillä, jotka liittyvät laatuun, tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä joustavuuteen. Eri järjestelmien käyttökelpoisuus riippuu. Tuotantolähtöiseen toimintatapaan soveltuu Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämä Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti. MIT – Sloan School of Managementin luoma Delta –malli taas soveltuu parhaiten asiakaspalvelulähtöisille yrityksille. Tasapainotettu tulokortin avulla seurataan

strategisten tavoitteiden toteuttamista operatiivisten mittareiden avulla. Mallina se on varsin jäykkä ja oli keskittynyt vain organisaatioon itseensä ennen vuotta 2004, jolloin kilpailustrategioita otettiin huomioon Delta –mallin mukaisesti. Delta –mallissa lähdetään liikkeelle asiakkaista ja markkinoista sekä asiakassuhteiden hallinnasta ja kehittämisestä (Lindroos, Lohivesi, 181-203, 2010).

Strategian menestyksessä toteuttaminen edellyttää sekä strategista että operationaalista tehokkuutta. Tulevaa menestystä voidaan tavoitella muuttamalla strategisia parametrejä, joita ovat S1) tuotteet ja palvelut – esimerkiksi majoitus ja ruokailut, S2) asiakasryhmät – esimerkiksi henkilöstöään ja asiakkaitaan kouluttavat yritykset, S3) markkina-alueet – esim. Mikkelin alue, Etelä-Savo ja Kymi, S4) tuotantolaitteisto – koulutustilojen teknisten laitteiden kunto sekä S5) yhteistyö ja liittoutuminen – esim. vierailevat keittiömestarit. Karlöfin lähtökohta on siis hakea yritykselle sopiva yhdistelmä strategian pohjaksi, minkä jälkeen asiakkaille tuotettava lisäarvo ja toiminnan tuottavuuden kasvattaminen tapahtuu operatiivisella tasolla strategiaa. Operatiivisia keinoja ovat O1) suuruuden ekonomia ja oppimiskäyrä, O2) työnteon organisointi, O3) prosessijohtaminen, markkinointi ja tuotanto sekä O4) laatu ja tuottavuus. (Karlöf, 19, 1996)

3.3. Mittarit ja palkitseminen

Heimarissa on maksettu kohtuullisen hyvää peruspalkkaa henkilökunnalle ja vuosilomien pitämiseen perinteisen vuosilomakauden ulkopuolella on kannustettu antamalla näin pidetyt lomat puolitoistakertaisina. Jotta strategia saadaan toteutettua, on syytä tarkastella palkitsemismuotojen vaikutusta henkilöstön toimintaan ja erityisesti suorituskyvyn mahdolliseen paranemiseen.

Suorituskyvyn mittaamisen vaikutuksia henkilöstön näkökulmasta on selvitetty useissa tutkimuksissa. Varsinkin Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun liikkeenjohtamisen yksikkö Lahdessa on tehnyt selvityksiä aiheesta niin työntekijöiden kuin johtamisen näkökulmasta.

Johtamisessa on tärkeää valita tehokas johtamistapa eli millä tavoin työntekijä saadaan tekemään haluttu suoritus tai tehtävä. Johtamistapaan vaikuttaa, kuinka tarkkoja ohjeita tehtävän suorittamisesta on mahdollista antaa, toisin sanoen kuinka jäsentynyt työtehtävä on ja mikä on työntekijän osaamisen taso.

Suoritussuuntautuneessa johtamisessa annetaan työntekijälle tarkat ohjeet työtehtävän suoritamiseen. Tällainen johtamistapa on tehokas, kun toimintavapauksia ei tehtävän laadun vuoksi voi sallia tai silloin, kun työntekijä ei kykene muulla tavoin tehtävää tehokkaasti suorittamaan.

Tavoitesuuntautuneessa johtamisessa työntekijälle annetaan vapaus toteuttaa annettu tavoite haluamallaan tavalla. Johtamistapana tavoitesuuntautunut johtaminen toimii silloin, kun tehtävä voidaan suorittaa usealla eri tavalla.

Alla on taulukko ja selitys suoritus- ja tavoitesuuntautuneen johtamistavan vaikutuksista kokeneen / kokemattoman työntekijän sekä jäsentyneen / jäsentymättömän työtehtävän suhteesta.

	Tehtävä	
Työntekijä	JÄSENTYNYT	JÄSENTYMÄTÖN
KOKENUT	A	B
KOKEMATON	C	D

Taulukko 1. Tehokkaan johtamistavan valinta

- A) Kokeneelle ja osaavalle työntekijälle suoritussuuntautunut johtamistapa sopii vain, jos tehtävän suorittamiseen vaikuttavat säädökset tai standardit. Kokeneelle työntekijälle on hyvä antaa vapauksia toimia ja kehittää suoritustaan, vaikka tehtävään olisikin olemassa selkeät ohjeet.
- B) Kokeneelle työntekijälle on hyvä antaa toimintavapaus, kun tehtävä on jäsentymättömän eli tavoitesuuntautunut johtaminen on tässä tapauksessa tehokasta. Asiantuntijaorganisaatioissa on usein tämän kaltaisia tilanteita.
- C) Kokemattomalle työntekijälle selkeästi jäsentyneen työn suorittamiseen suoritussuuntautunut johtamistapa on tehokas.
- D) Tässä tapauksessa pitäisi pyrkiä määrittelemään tehtävälle selkeät ohjeet, jotta päästään tilanteeseen C tai muuten päästä tilanteesta eroon, esim. ulkoistamalla tehtävä.

Heimarissa on käytetty molempia johtamismenetelmiä: kokenut ydinhenkilökunta on työskennellyt tavoitesuuntautuneesti suorittaen tehtävänsä haluamallaan tavalla, mutta ekstraajien kohdalla ohjaus on ollut suoritussuuntautunutta.

1. Työ ja tapa toimia - Luottamuksen, turvallisuuden ja arvostuksen tunne	2. Kasvu ja kehittyminen - Mahdollisuus rikastaa omaa tehtäväkenttäänsä - Pitää oma osaaminen ajan tasalla
3. Henkilöstöedut - Joustavat työajat - Tarkoituksenmukaiset työvälineet ja olosuhteet - Välitetään työntekijöistä ihmisenä	4. Rahallinen palkitseminen - Peruspalkka, tulospalkkio, voittopalkkio, aloitepalkkio, optiot - Konkreettinen vastine työpanoksesta

Taulukko 2. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä

1. Työ ja tapa toimia

Tähän nelikentän osuuteen kuuluvat niin työyhteisön arvot, tavat toimia kuin haasteelliset työtehtävät, vaikuttamisen mahdollisuus sekä vastuiden selkeys. Ehkä tärkein tämän nelikentän osa-alue on säännöllinen ja oikealla tavalla toteutettu palaute. Edellä mainituista asioista syntyy luottamus, josta seuraa turvallisuuden ja arvostuksen tunne.

2. Kasvu ja kehittyminen

Hakonen et al. esittävät, että suomalaiset ovat keskimäärin tyytyväisiä työpaikkansa koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin. Lisäkoulutuksella voidaan kuitenkin mahdollistaa työnkiertoa ja rikastaa toimenkuvia, mitkä ovat työntekijöiden motivaatiota lisääviä tekijöitä.

3. Henkilöstöedut

Henkilöstöedut, kuten lounassetelit, kuuluvat yleensä kaikille organisaation jäsenille. Tällöin saattaa syntyä kuva, että ne eivät olisi osa palkitsemista vaikka täyttävätkin kyllä palkitsemisen kriteerit.

4. Rahallinen palkitseminen

Rahallisen palkitsemisen muodot voi karkeasti jakaa peruspalkkaan, täydentäviin palkkaustapoihin sekä muihin palkkioihin. Työntekijät ja toimihenkilöt/asiantuntijat usein pitävät rahallista palkintoa parhaimpana tapana kiittää hyvin tehdystä työstä. Sen sijaan johtavissa tehtävissä olevat tuntuvat pitävän parhaana palkkiona työkaverilta saatua kiitosta (Karhu, J, 2005).

Palkitsemiseen tulosten näkökulmasta liittyy riskejä. Asetettujen tavoitteiden on oltava mitattavissa ja niiden pitää olla saavutettavissa. Erityisen tärkeää on, että tavoitteet perustuvat pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Mittareiden on oltava luotettavia eikä niissä saa olla tulkinnanvaraisuuksia.

Palkitseminen voi perustua henkilökohtaiseen tai ryhmän suorituskyykyyn. Ryhmäkohtaisilla tavoitteilla kannustetaan toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Haasteena on saada kaikki ryhmän jäsenet toimimaan sovitulla tavalla, jotta ei synny vapaamatkustaja –ongelmaa. Ryhmän vetäjällä onkin suuri merkitys johtajan ja organisoijana. Henkilökohtainen palkitseminen suorituskyykyyn perusteella on yksinkertaisempaa, koska yksilöä palkitaan vain itse saavutettujen tulosten perusteella. Haasteena on tässä tapauksessa osoittaa, mitkä asiat henkilö on todella saavuttanut omalla toiminnallaan. Lisäksi keskittyminen vain omiin töihin voi haitata yhteisten tavoitteiden saavuttamista, kun työkaveri voi jäädä ilman apua eikä tarpeellista yhteistyötä tehdä.

Palkitsemisperusteiden monipuolisuus estää osaoptimointia. Pelkkä taloudellisen tuloksen perusteella palkitseminen saattaa johtaa lyhytaikaisen edun tavoitteluun. Monipuolisen palkitsemisen perusteina yleensä käytetään 1) työtä ja sen vaativuutta, 2) henkilöstön tai ryhmän ominaisuuksia ja suoriutumista sekä 3) aikaansaannosta ja tulosta (Hakonen et al, 2005).

Kun palkitsemisjärjestelmää suunnitellaan, on syytä muistaa, että johtamista ja esimiestyötä ei voi korvata palkitsemisella, palkitseminen pitää nähdä useammalla kuin yhdellä tavalla, henkilöstö on syytä ottaa mukaan palkitsemisjärjestelmään luontiin. Luotavan järjestelmän on oltava oikeudenmukainen – millainen on palkkioiden jakoperusta ja määrä, palkitsemisen periaatteiden ja käytäntöjen on oltava yhdenmukaiset strategian kanssa. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta on syytä tarkastella säännöllisesti ja tarvittaessa muokattava sitä. (Karhu, 17, 2005)

3.4. Johtamisjärjestelmistä

Heimari on johtamisen kannalta toisaalta haasteellinen (Mistä löytää riittävästi ekstraajia? Ovatko valitut kohdeasiakasryhmät oikeat Heimarin menestyksen kannalta?), toisaalta tehtävä on yksinkertainen (Tulosta on tehtävä!). Johtaminen ja johtamisjärjestelmät vaikuttavat strategian syntyyn ja toteuttamiseen.

Gary Hamelin synteesi eri aikakausina julkaistuista johtamisen teorioista kertoo, että johtamistyön voi lohkoa seuraaviin osiin:

- tavoitteiden ja ohjelmien asettaminen
- työponnistusten voimistaminen ja sovittaminen yhteen
- toimintojen koordinointi ja valvonta
- lahjakkuusresurssien kehittäminen
- tiedon keruu ja soveltaminen
- resurssien kerääminen ja kohdentaminen
- henkilösuhteiden muodostaminen ja ylläpito
- sidosryhmien vaatimusten yhteensovittamista ja tyydyttämistä

Johtamistyötä voidaan kuvata myös prosesseina, joita ovat:

- strateginen suunnittelu
- käyttöomaisuusinvestointien budjetointi
- projektien johtaminen
- henkilöstön työhönotto ja urakehityksen hallinta
- koulutus ja kehittäminen
- sisäinen viestintä
- tietämyksen hallinta
- säännöllinen tulosraportointi
- työntekijöiden arviointi- ja palkkausasiat (Hamel, 26-37, 2009)

Hamel hakee uudet johtamisperiaatteet käyttämällä analogioita. Joustavuutta hän hakee elämän monimuotoisuudesta ja mukautumiskyvystä. Ajatuksena on, että organisaation evoluutiota ei voi vain toimitusjohtaja johtaa eikä hänen pidäkään. Tällöin kokeilu voittaa suunnittelun ja geenistön laajuus tuo lisää mahdollisuuksia, toisin sanoen yritysten johdossa tulisi olla muitakin kuin kauppatieteilijöitä ja insinöörejä. Pääomamarkkinoista vedetty analogia kiinnittää huomiota resurssien allokoitumiseen kysynnän ja tarjonnan mukaan. Yrityksen sisäiset idea- ja innovaatiomarkkinat voivat ohjata resursseja oikeisiin innovaatiohankkeisiin. Demokratia taas on aktivismin ja keskustelun

sallimista. Demokratian huono puoli yrityksessä on se, että demokraattiset prosessit ovat usein hitaita. Hyvää demokratiassa on alaspäin suuntautuva raportointivelvollisuus, toisinajattelun oikeutus sekä johtajuuden hajauttaminen. Yrityksen olemassaolon tarkoituksen Hamel näkee jumalus-kona, toisin sanoen missiolla on suuri merkitys ihmisten halukkuuteen tekemään muutoksia, jos se on oikealla tavalla muotoiltu. Suurkaupunkien hyvistä puolista Hamel esittää monimuotoisuuden mukanaan tuoman luovuuden ja sen, että miellyttävä yllätys saattaa odottaa kulman takana. (Hamel, 185-215, 2007)

Jotta edellä esitettyjä analogioita voitaisiin viedä käytäntöön, Hamel esittää kuusi haastetta, joita käsittelemällä voidaan siirtyä konkretiaan. 1) Miten rakennetaan kaikkien mielipiteitä kuunteleva organisaatio, jossa ideat kilpailevat omien ansioidensa turvin? 2) Miten rakennetaan yritys, jossa kaikkien työntekijöiden jokapäiväiseen työhön kuuluu innovaatiot? Miten yhdistetään kollektiiviset mielikuvitusresurssit? 3) Miten allokoidaan työvoima- ja pääomaresurssit dynaamisesti? 4) Miten varmistetaan kollektiivisen viisauden tuoman tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa? 5) Miten varmistetaan strategisen uudistustyön eteneminen huolimatta ylimmän johdon mahdollisesti aikaansa eläneistä uskomuksista? Miten pienentää vanhojen liiketoimintamallien tuottamia häiriöitä mahdollisimman vähäisiksi? 6) Miten onnistutaan osallistamaan kaikki kehitystyöhön ja innostumaan siitä? (Hamel, 223-224, 2007)

Haasteeseen yksi voidaan vastata avoimen ja vapaan tieto- sekä ideavirran luonnilla. Jotta tämä onnistuu, on yrityksen johdon tehtävä rohkeita avauksia omassa viestinnässään, esim. kysymällä henkilökunnalta mielipidettä päällikkörekrytoinneissa, johtajien palkoista, vahvuuksista ja heikkouksista – johdon pitää siis uskaltautua asettumaan itse haavoittuvaankin tilaan, jotta haluttu kehitys alkaa. Innovatiivisuudesta päivittäisessä toiminnassa Hamel toteaa, että ihmiset käyttävät työ-aikaansa luovaan toimintaan jo nyt (Facebook, Second Life, YouTube – työaika käytetään näiden palvelujen hyödyntämiseen), mutta se ei koidu yrityksen hyödyksi. Ihmiset ovat luovia, jos heille annetaan aikaresurssia luovuuden hyödyntämiseen yrityksen hyväksi. Pääoma- ja työvoimaresurssien kohdentamisen joustavoittamiseksi Hamel esittää, että osa kehittämistoiminnan budjetista jätetään kohdentamattomaksi ja sitä voisi kuka tahansa työntekijä hakea. Hakemuksen arvioisi työtovereista koostuva paneeli. Organisaation keräämien tietojen viisaaksi hyödyntämiseksi voidaan perustaa arviointimarkkinat, joka kertoo kertoimien avulla, mitkä hankkeet todennäköisesti menestyvät. Kertoimet syntyvät työntekijöiden halusta sijoittaa sisäistä valuuttaa eri hankkeisiin. Markkinat sinällään ei vähentäisi johdon päätöksentekovaltaa, mutta antaisi näkemyksen johdolle kollektiivi-

sesta viisaudesta. Jotta vanhojen uskomusten haitallisia vaikutuksia voidaan minimoida, siirtyisi valtaa ihanteellisessa maailmassa sinne, missä sitä milloinkin tarvitaan. Käytännössä tämä on hankalaa, koska organisaatiohierarkiat ja vallan kahvassa olevat henkilöt eivät sitä edistä. Käytännön tasolla lähemmäksi tätä päästään open source –ohjelmistosuunnittelussa, jossa on pyramidimainen hierarkia, mutta kaikki toimijat voivat tuoda osansa kehittämiseen. Ihmisistä ei saada työhön yhtään enempää kuin minkä haluavat antaa, mikä on haasteellista kaikkien saamiseksi mukaan kehittämistyöhön. Itse valittu työ sujuu paremmin kuin käsketty työ. Tällöin tehokkuus syntyy siitä, että työntekijät saavat itse määritellä kehittämishankkeet, joihin haluavat osallistua. (Hamel, 224-248, 2007)

Reitti inspiraatiosta osaamiseen on haasteellinen. Johtamismalliin liittyvää etua ei saada aikaan, ellei ole rohkeutta sukeltaa ongelmien kimppuun. Johdolla pitää olla uskallusta kysyä, minkä johtamisen haasteen selvittäminen luo tuloksentekeetua. On asetettava haastava tavoite, purettava vanhoja käytäntöjä ja seurattava tuloksia. Jotta muutoksen liekit saavat riittävästi happea tulee synnyttää aitoa vuoropuhelua. Tavoitteena on analysoida ongelmien syitä, ei seurauksia – kun syyt ovat selvillä on käytävä taustatekijöiden kimppuun ja katsottava, mitä on tehtävissä. Uusien, käyttöön otettujen johtamismenetelmien tulosten raportointi on otettava käyttöön: niiden pitää siis olla mitattavissa. Arvioinnissa on kaikilla henkilöstöryhmillä oltava oikeus tarkastella mitä tahansa yrityksen toimintojen osa-aluetta (lupa hakkeroida). (Hamel, 284-291, 2007)

Hamelin kirjasta saa kuvan, että johtamisjärjestelmän muutoksella tai järjestelmän valinnalla on iso strateginen merkitys. Johtamista pitää siis johtaa strategisena prosessina. Hamelia voisi jopa tulkita siten, että muutama selkeä linjaus riittää, kunhan johtamisjärjestelmä ei lamautu ihmisten luovuutta ja kykyä toimia ilman liiallista (mikro)johtamista.

3.5. Myynti ja markkinointi strategian osana

Heimarin toiminnan muuttamisessa on strategian näkökulmasta myynnin ja markkinoinnin kustannustehokas lisääminen tärkeä strateginen kehityshanke, jotta liikevaihto saadaan kasvamaan. Asiakassuhdenäkökulmassa asiakas osallistuu ja kehittää saamansa palvelun arvoa, joka syntyy markkinointiprosessin asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Arvon tuottamiseksi yhteistyössä asiakkaan kanssa täytyy palvelun tuottamisen toimintoketjua hallita kokonaisvaltaisesti prosessina, johon asiakas olennaisesti osallistuu. Tämä johtaa siihen, että kannattavuuden ja tuot-

tavuuden näkökulmasta on ylläpidettävä ja kehitettävä vain sellaisia toimintoja, jotka lisäävät asiakkaalle tulevaa arvoa.

Yhteistyöhön perustuva suhdemarkkinointi muistuttaa perinteisen toimittaja-asiakassuhteen sijaan kumppanuutta, on yrityksen useimmiten verkostoiduttava muiden yritysten kanssa jakelukanavien ja toimitusketjujen kautta sekä horisontaalisesti, että vertikaalisesti. Heimarin näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että on verkostoiduttava toiminnallisia lisäpalveluja tuottavien toimijoiden kanssa sekä mahdollisesti muodostaa kumppanuuksia lähialueen maataloustuote- ja ruokatoimittajien kanssa. Aito kumppanuus edellyttää luottamuksen synnyttämistä ja ylläpitoa. Käsitteenä luottamuksen voi osittaa A) yleiseksi luottamukseksi, B) järjestelmään perustuvaksi luottamukseksi, C) persoonallisuuteen perustuvaksi luottamukseksi sekä D) prosessiin perustuvaksi luottamukseksi. (Grönroos, 53, 60-62, 71, 2001)

Yrityksille kohdennetussa markkinoinnissa on syytä huomata, että yksikään organisaatio ei ole os-
tanut mitään, vaan aina oston tekee organisaation palveluksessa toimiva ihminen. Tällöin onkin
tärkeää ymmärtää ihmisten käyttäytymistä niin organisaatioiden välisessä kuin kuluttajamarkki-
noinnissa. (Rope, 10, 1998)

Organisaatiomarkkinointiin kuuluvia organisaatioita ovat kaupalliset organisaatiot (teollisuusyrityk-
set, palveluyritykset, kauppayritykset), julkiset organisaatiot (valtio, kunnat, muut yhteiskunnalliset
palvelulaitokset) sekä aatteelliset organisaatiot (yhdistykset, säätiöt, tapahtumaorganisaatiot). Orga-
nisaation ostoprosessi etenee seuraavalla tavalla: 1) tarpeiden tiedostaminen ja määrittely, 2) ratkai-
suvaihtoehtojen määrittely, 3) hankintalähteiden haku, 4) vaihtoehtojen arviointi, 5) päätös ja os-
taminen sekä 6) kokemusten arviointi. Organisaatioiden ostoprosessiin vaikuttavia osallistujia ovat
käyttäjä, vaikuttaja, ostaja, päätöksentekijä sekä koordinaattori.

Koska hotelli Heimari tarjoaa palveluita ostavan organisaation näkökulmasta täydennystarpeita
tydyttäviä palveluita eli ilman Heimarin palveluitakin tullaan toimeen, on Heimarin markkinoin-
nissa myytävä ensin idea palvelun hyödyllisyydestä ja merkityksellisyydestä. Strategian toiminnallis-
tamisella on osoitettava, että Heimari on optimaalinen paikka organisaation strategisen ja taktisen
toiminnan suunnitteluun, koulutukseen, muuhun kokoustoimintaan sekä työ –toimintaan. Var-
sinkin uuden toimintamallin lanseeraaminen edellyttää markkinoijalta aktiivisuutta, jotta ostaja
ymmärtää uuden idean tuoman lisäarvon. Heimarin näkökulmasta organisaation ostoprosessissa

hankintalähteiden haku on kriittinen, koska tällöin tarvitaan tietoisuus paikasta ostajakunnan keskuudessa, jotta Heimarista edes harkitaan tietoisella tasolla palveluiden tarjoajaksi. Tunnettuus on siis ensiarvoisen tärkeä Heimarista menestyksen kannalta.

Ostoprosessin vaihtoehtojen harkinnan osalta on muistettava, että ihmisten omat henkilökohtaiset mieltymykset ja näkemykset vaikuttavat olennaisesti siihen, mikä palveluntarjoaja mielletään parhaimman oloiseksi. Heimarista osalta on siis tärkeää saada vaikutettua ostoprosessin toteutumisen kannalta kriittisiin osallistujiin eli uusien asiakkaiden osalta vaikuttajaan, ostajaan ja päätöksentekijään. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi yrityksen johdon sihteeria, joka usein on kaikki kolme em. roolia samassa henkilössä. Voinee siis todeta, että uusasiakashankinnassa asiakas ei olekaan käyttäjä vaan päätöksentekijä ja vaikuttaja. On siis tärkeä tunnistaa asiakkaan muodolliseen päätöksentekoon vaikuttavat tekijät. Jo asiakkaiksi saatujen organisaatioiden osalta käyttäjien antama palaute vaikuttaa asiakkuuden uusimiseen. Tavoitteena organisaatiomarkkinoinnille (b-to-b – markkinointi) on asiakassuhteen luominen, asiakassuhteen toimivuuden varmistaminen sekä asiakassuhteen syventäminen ja jatkaminen. (Rope, 13, 18, 21-25, 33 1998)

Ostoprosessin ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat palvelun edullisuus, laatuun liittyvät ominaisuudet, luotettavuus eli imago, josta konkretisointeja ovat referenssilistat ja asiakkaiden kokemusilmaisut sekä henkilösuhteet – monet palvelut ja tuotteet myydään usein tunteella! Tämä johtaa siihen, että asiakkaalle tulee avata tekijät, joilla hän voi perustella ostopäätöksensä rationaalisesti organisaatiolle, vaikka oikeasti olisikin tehnyt tunnepitoisen päätöksen. Tämä tarkoittaa sitä, että ostopäätöksen valintaperusteiksi kerrotaan seikat, jotka henkilö itse kokee tiedostetulla tasolla valintatekijöiksi, ei alitajuisia ja viettiperusteisia vaikuttimia. Lisäksi on inhimillistä, että kerrotaan vain seikat, jotka kestävät rationaalisen tarkastelun. (Rope, 47-49, 1998)

Ostopäätökseen vaikuttaa myös oston merkityksellisyys (merkityksellinen tai vähämerkityksellinen sekä hankinnan useus (ainutkertaisuus, säännöllisyys). Heimarista asiakaskunnassa löytyy jokaiseen kategoriaan kuuluvia asiakkaita: merkityksellinen ja ainutkertainen osto on esimerkiksi häät, säännöllistä koulutustoimintaa Heimarissa harjoittavien asiakkaiden näkökulmasta ostopäätös Heimarista suhteen on sekä säännöllinen, että merkityksellinen. Säännöllisiä päiväkokouksia Heimarissa pitävälle osto on säännöllinen ja vähämerkityksinen. Sattumalta Heimarista asiakkaaksi päätyvän organisaation päätöksentekijä saattaa pitää ostoaan ainutkertaisena ja vähämerkityksellisenä. Heimarista tähtäimessä on muuttaa jälkimmäisin säännölliseksi ja merkitykselliseksi. (Rope, 50-51, 1998)

Heimarin menestyksen kannalta tärkeimpiä strategisia toimintaratkaisuja on asiakaskohderyhmien valinta, määrittely ja ominaisuuksien kuvaus eli segmentointi. Käsitteenä segmentointi tulee makrotaloustieteen hintateoriasta: 1) tuotteen kysyntäfunktio on kaksilla markkinoilla erilainen, 2) tuotteesta kannattaa pyytää tuotteesta tai palvelusta erilaista hintaa erilaisen hinnan mahdollistavilla segmenteillä, 3) Jos tuote ostetaan alemman hinnan markkinoilta, sitä ei voi myydä edelleen korkeamman hinnan markkinoilla. (Rope, 56-57, 1998)

Segmentoinnin tehokas toteuttaminen edellyttää olennaisuutta (segmentin koko ja kannattavuus), mitattavuutta (asiakkaiden määriteltävyys ja luokiteltavuus), saavutettavuus (markkinoinnin kohdistus ja kyky erottaa segmentit toisistaan). Segmentointipäätöstä tehtäessä on huomioitava yrityksen resurssit, tuotteiden tai palveluiden homogeenisyys eli samankaltaisuus, mikä vaikeuttaa segmentointia, tuotteen/palvelun asema elinkaarellaan, millä tarkoitetaan sitä onko tuote/palvelu uusi vai jo pidempään markkinoilla ollut, markkinoiden homogeenisyys eli asiakkaiden tarpeiden, ostoarvostusten ja ominaispiirteiden samankaltaisuus, kilpailijoiden lukumäärä ja strategiat sekä markkinoiden koko. (Rope, 58-62, 1998)

Segmentoimattomassa markkinoinnissa yritys käsittelee markkinointia kokonaisuutena, jolloin pyritään tyydyttämään potentiaalisten asiakkaiden enemmistöä. Tämä tarkoittaa, että keskitytään markkinoinnissa asiakaskuntaa yhdistäviin tarpeisiin ja jätetään asiakas/segmenttikohtaiset erot huomioimatta. Selektiivinen eri eriytetty markkinointi tarkoittaa sitä, että yritys toimii kaikilla markkinoiden segmenteillä. Tällöin kullekin markkinointilohkolle on suunniteltu oma palvelu- ja markkinointiratkaisu. Tavoitteena on tarjota kullekin segmenteille palvelua juuri niiden omien tarpeiden ja toiveiden mukaan. Yritys, joka toteuttaa keskitetyn markkinoinnin strategiaa, valitsee markkinoilta enintään muutaman segmentin, joihin keskittää toimintansa. Niukkaresurssisille yrityksille on erityisesti etua keskitetystä markkinoinnista, koska ne voivat saavuttaa säästöjä erikoistumalla tuotannossa ja myynninedistämisessä. Riskinä on, että tuleva kasvu on yhden tai kahden kortin varassa. (Rope, 63-64, 1998)

Segmentointia voi tehdä kahdella tasolla. Tyyppisegmentointi on potentiaalisten asiakkaiden liikeideaan perustuvaa segmentin valintaa. Siinä lähdetään siitä, että kuvataan valitun asiakkaan ominaispiirteet mahdollisimman tarkasti eli ensin määritellään asiakasyritystyyppi, minkä jälkeen henkilöt, jotka osallistuvat yrityksen ostoprosessiin. Asiakassuhdesegmentoinnissa hyödynnetään myyn-

tivolyyimejä asiakkaita ryhmiteltäessä. Volyyimiasiakkaat on ryhmä, jossa 20 prosenttia asiakasmäärästä tuo 80 prosenttia liikevaihdosta. Satunnaisasiakasryhmä muodostuu 80 prosentista asiakkaista, jotka tuovat 20 prosenttia liikevaihdosta. Lisäksi on ryhmä ei-vielä -asiakkaat eli valittuun asiakasryhmään kuuluvat yritykset, jotka vielä eivät ole ostaneet palveluita sekä entiset asiakkaat, jotka syystä tai toisesta eivät enää osta palveluita yritykseltä. Volyyimiasiakkaista halutaan pitää jatkossakin kiinni tarjoamalla kanta-asiakasetuja ja erityisen hyvää palvelua, koska volyyimiasiakkaat ovat yleensä tuottavin ryhmä. Satunnaisasiakkaista yritetään saada kanta-asiakkaita, ei-vielä -asiakkaita yritetään markkinointiponnistuksin saada asiakkaiksi tarjoamalla esimerkiksi jotain erityisetua houkuttimena. Entisten asiakkaiden ryhmää on syytä pyrkiä pitämään mahdollisimman pienenä, koska takaisin asiakkaaksi saaminen voi tulla kalliimmaksi kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. (Rope, 65-69, 1998)

Segmentointi on syytä toteuttaa prosessina, joka vaiheita ovat: 1) valitaan ostokäyttäytymisen tekijät, jotka erottavat asiakkaat toisistaan, 2) hyödynnetään kohdan 1 tekijöistä ne, jotka ovat merkittävimmät, jotta saadaan rakennettua toimiva segmentti, 3) jatketaan markkinoiden segmentointia niin kauan, että saadaan riittävän määrä sisäisesti homogeenisiä markkinalohkoja. Makrosegmentointi tarkoittaa kohdeyritysten hakemista, mikrosegmentointi tarkoittaa, että haetaan kohdeyrityksen sisällä olevat kohdehenkilöt, joihin markkinointi kohdistetaan. Kerroksittaisessa segmentointimallissa tapaa lähestyä markkinointia ja myyntiä voi kuvata sipulin kuorimiseksi kerros kerrokselta. Siinä lähdetään liikkeelle ulkokuoren maantieteelliseltä markkinatasolta ja kuljetaan toimiala-, yrityksen koko ja tilannetekijäkerroksen läpi ytimeen, jossa sijaitsee markkinointia kohdistettavan henkilön henkilökohtaiset piirteet. (Rope, 70, 73, 1998)

Heimarin menestyksekkään kehityksen kannalta on siis ensiarvoisen tärkeää onnistua markkinoinnissa, koska palvelu on sinällään kunnossa, vaikka siinä kehitettävää jatkuvasti onkin. Yksi kehittämisen kohteista on asiakaspalvelu, josta seuraavassa osiossa enemmän.

3.6. Asiakaspalvelu osana strategiaa

Myynnin ja markkinoinnin kehittämisen ohella asiakaspalvelu on merkittävässä asemassa Heimarin menestyksen kannalta. Camilla Reinboth määrittelee kirjassaan Johda ja kehitä asiakaspalvelua neljä asiakaspalvelun ongelmien stereotypiaa (Reinboth, 9-20, 2008):

- 1) liukuhihnalla asiakas unohtuu – palveluyrityksen toiminta on organisoitu byrokratialähtöisesti ja se on tehdasmaisen mekaanista. Asiakasta ei huomioida ihmisenä. Tällöin asiakas joutuu usein näkemään vaivaa saadakseen haluamansa palvelun. Parannettu versio liukuhihnapalvelussa on sellainen, jossa on kiinnitetty huomiota henkilökunnan ystävällisyyteen. Asiakslähtöisyyttä se ei kuitenkaan vielä ole, jos hymyillen jätetään asiakas ongelmansa kanssa yksin.

Ratkaisut

- asiakas toiminnan keskiöön
- organisaatorakenne minimoimaan byrokratiaa
- raportointitarpeiden kriittinen tarkastelu
- palveluketjun tehostaminen
- tiedonkulun ja avoimuuden lisääminen
- yhteyshenkilöt asiakkaille
- panostetaan henkilökunnan palvelutaitoihin
- Lisäarvoa asiakkaalle on luotava koko organisaatio

- 2) Anna rahat tai häpeä – aggressiivinen ja painostava myyntityyli alennuksineen ja kylkiäisineen saattaa aiheuttaa tilanteita, joissa asiakas myöhemmin katuu ostoaan. Tyypiesimerkki on puhelinmyynti.

Ratkaisut

- kohderyhmän mieltymykset, tarpeet ja ongelmat on tunnettava
- tuotteen on täytettävä jokin kohderyhmäsi tarpeista
- erotu kilpailijoista
- valitse oikeat myyntikanavat
- havainnoi, kysele, kuuntele asiakkaiden odotuksia
- ole aktiivinen, jotta asiakas tiedostaa tarpeensa
- Tee selväksi, miten tuotteesi tai palvelusi on parempi kuin kilpailijoiden

- 3) Huilunsoittaja soittaa sinulle – asiakas joutuu odottamaan puhelinjonossa palvelua liian pitkään tai sähköpostitse tai internetin kautta lähetettyyn kysymykseen ei vastausta kuulu kohtuullisessa ajassa. Tällöin ongelma on usein johdon vääränlainen asenne asiakaspalvelun merkitystä kohtaan. Asiakaspalvelun muutoksia tehtäessä on syytä miettiä etukäteen mahdolliset ongelmat ja se, miten ja millä resursseilla niihin vastataan.

Ratkaisut

- asiakaspalvelukanavien lisäys muutoksissa
 - itsepalvelumahdollisuuksien kehittäminen
 - suurten muutosten ja mahdollisten ongelmien tiedottaminen ajoissa asiakkaille mahdollisimman monta viestintäkanavaa käyttäen
 - jotta asiakkaat toimisivat oikein, panosta asiakkaiden neuvontaan
 - muista palkita asiakkaita, kun muutos vaatii asiakkaalta toimenpiteitä
 - muutokselle on varattava riittävästi aikaa
 - kohtuuttomasta ajankäytöstä tai muusta haitasta on hyvitetävä asiakkaita omilla tuotteilla tai palveluilla
 - varmista siirtämällä riittävä määrä henkilökuntaa asiakaspalveluun muutoksen ajaksi
 - kouluta henkilöhenkilökuntaa asiakaspalveluun muutoksen läpiviemistä varten
 - kannusta ja palkitse henkilöstöä
 - aukioloajat riittävän pitkiksi
 - tehosta asiakaspalveluhenkilökunnan työnjakoa
 - palkkaa, käytä vuokratyötä tai ulkoista tarvittaessa asiakaspalvelutehtäviä muutoksen aikana
- 4) Autiotalossa ei näy isäntää – asiakashenkilökuntaa on liian vähän ja asiakkaat pakotetaan itsepalveluun. Usein henkilökuntaa ei ole ohjeistettu eikä toimintatapoja ole suunniteltu riittävällä tavalla. Tällöin henkilökunta voi olla enemmän kiinnostunut omista keskinäisistä asioistaan kuin asiakkaista. Asiakkaat kokevat yleensä itsepalvelun hyväksyttäväksi, jos kokevat saavansa siitä lisäarvoa itselleen, esim. alhaisemman hinnan muodossa. Haasteena itsepalvelussa on lisämyynti ja asiakasuskollisuutta ei ole helppo saada. Lisäksi toimintamalli on helppo matkia, joten toimintatavasta ei ole pysyväksi kilpailueduksi.

Ratkaisut

- ystävällisyyden, hymyn ja katsekontaktin painottaminen henkilökunnalle itsepalvelu-konseptissakin
- selvitä, mikä asiakasta motivoi itsepalvelun käyttämisessä
- tilankäyttö itsepalvelua edistäväksi ja asiakkaan liikkumista helpottavaksi
- panosta itsepalvelua edellyttävien koneiden, laitteiden, ohjelmistojen helppokäyttöisyyteen
- ota huomioon myös ne, joille itsepalvelu saattaa olla hankalaa
- panosta asiakasvirtojen liikkumiseen halutulla tavalla
- käytä selkeitä ohjeistuksia
- kartta alueesta auttaa asiakasta liikkumaan oikein
- ohjeista henkilökunta pitämään itsepalveluun tarkoitettujen laitteiden pito siistinä
- kehitä persoonallisia lisämyyntitapoja (Reinboth, 9-20, 2008)

Palvelukonsepti muodostuu asiakaspalvelusta eli asiakkaan ja palveluyrityksen välisestä vuorovaikutuksesta, itse palvelusta tai tuotteesta sekä yrityksen toimintatavasta. (Reinboth, 31-32, 2008)

Kilpailuetua mahdollistavia asiakaspalvelutyylejä ovat ystäväpalvelu, kuningaspalvelu sekä elämyspalvelu. Ystäväpalvelu on asiakkaaseen yksilönä suhtautuvaa epämuodollista ja tuttavallista palvelua. Asiakkaan ongelman ratkaiseminen otetaan sydämen asiaksi ja siihen suhtaudutaan kuin ystävä suhtautuisi. Kuningaspalvelun ytimessä on kunnioittava, muodollinen asiakaspalvelu. Tavoitteena huomaavaisen kohtelias palvelu ja asiakasta kohdellaan kuin kuningasta. Tämä liittyy usein ylellisyys ja merkkituotteisiin. Elämyspalvelun tärkein tekijä on viihdyttävyyys, minkä voi tuottaa työntekijän persoonallinen tapa palvella tai roolin ottaminen. elämyspalvelun heikkous on se, että se tarjotaan kaikille asiakkaille samanlaisena, mikä on heikkous, jonka välttäminen vaatii jatkuvaa palvelun uudistamista asiakasuskollisuuden varmistamiseksi sekä laajaa asiakaskuntaa. (Reinboth, 39, 2008)

Ystäväpalvelun tavoitteena on synnyttää asiakkaan tyytyväisyys luottamuksen ja turvallisuudentunteiden avulla, kun tarpeet tulevat tyydytetyksi miellyttävällä ja ystävällisellä tavalla. Tarjonta vastaa, mitä asiakas hakee, vaikkei tämä osaa sitä tarkasti ilmaista. Edellytyksenä on henkilökunnalta ammattitaitoa selvittää asiakkaan tarpeet ja löytää ratkaisu, joka sopii. Palvelun on myös joustettava

asiakkaan tarpeiden mukaan. Standarisointi ei siis toimi. Tärkeää on luoda henkilökohtainen kontakti asiakkaaseen, jotta tämä kokee vuorovaikutuksen miellyttävänä. Palveluiden paljon hyödyntävä asiakas kerää usein ympärilleen verkoston palveluammattilaisista, joiden palveluja hän hyödyntää helpottamaan elämäänsä, esimerkiksi työntekeään. Tällainen asiakas haluaa löytää luotettavan palvelun tuottajan, jotta aikaa ei tarvitse käyttää aina uuden palveluntuottajien hakemiseen. Asiakkaan hyvään tuntemiseen liittyy useita tekijöitä liittyen toimialasta ja asiakkaan kokoon ja ostojen useuteen. Tavoitteena on kuitenkin aina palvelu ihmiseltä ihmiselle. (Reinboth, 41-42, 2008)

Kuningaspalvelun huomio on korkealaatuudessa tuotteessa tai palvelussa sekä asiallinen, korostetun kohtelias käyttäytyminen asiakasta kohtaan. Muodollisuus ja hierarkia-asetelmien luominen kuuluu asiaan. Tavoitteena on, että asiakas kokee, että hänet on nostettu jalustalle, muiden yläpuolelle. Asiakaspalvelukonseptiin kuuluu segmentoida asiakkaat sen mukaan, kuinka paljon he käyttävät tai ovat halukkaita käyttämään rahaa, Statusta voidaan nostaa eksplisiittisillä statusluokituksilla, mutta henkilökunnan suhtautumisella on myös suuri merkitys. Asiakkaan tavoitteena voi olla nostaa omaa statustaan ja identiteettiään ostamiensa palvelujen turvin, mikä voidaan palvelun ylellisyydessä huomioida, Hierarkiarakenteiden vaarana on se, että asiakashierarkiarakenteet alkavat vaikuttaa myös yrityksen hierarkiarakenteisiin ja luoda sillä tavalla turhaa byrokratiaa ja vastakkainasettelua. (Reinboth, 48-50, 2008)

Elämyspalvelun toteuttamisessa on pantava merkille, että palvelun tuottaminen asiakkaalle saattaa muistuttaa näytelmää, koska tavoitteena on viihdyttää asiakasta ja palvelun varsinaisen tuottajan on usein otettava rooli, jotta elämys saadaan aikaiseksi. Elämyspalvelulla on kolme osaa: viihdyttävä palvelu, roolipalvelu sekä ihailijapalvelu. Viihde ei ole elämyspalvelun pääasia vaan lisämauste, jonka tarkoituksena on kohottaa asiakkaan kokemuksen miellyttävyyttä. Tämän edellytyksenä on työntekijän sopivanlaatuinen käytös, vaatetus, tilojen miellyttävyys sekä sopivanlainen ajanvietteen järjestäminen. (Reinboth, 53-58, 2008)

	YSTÄVÄPALVELU	KUNINGASPALVELU	ELÄMYSPALVELU
MOTTO: Asiakkaan...	...auttaminen	... palveleminen	... viihdyttäminen
KEINO: Lisää...	... henkilökohtaisuutta	... ylellisyyttä	... elämyksellisyyttä

ESIKUVA	ystävyyssuhde	Ranskan hovi	draama, lavaviihde
BRÄNDI	dynaaminen, helposti lähestyttävä, kätevä	ylellinen, menestyvä, korkealaatuinen	värikäs, leikkisä huumorintajuinen, räväkkä
TAVOITE	ongelman ratkaiseminen, tarpeen tyydyttäminen	nautinnon-, mukavuudenhalun ja itsetunnon hemmottelu	elämys, viihtyminen
MIELIHYVÄN SYNNYTTÄÄ	turvallisuuden tunne, luottamus, helpotus	paremmuuden tunne	rentoutuminen
TYÖNTEKIJÄN tunne, asenne	empatia	nöyryys	rohkeus
vaatetus	asiakkaan tyylin mukainen	univormut, kaluunat, raidat, kiiltävät napit / design –vaatteet	roolin ja teeman mukaiset, huomiota herättävät
käytöskoodi	epämuodollinen, luottamuksellinen, ystävällinen	muodollinen, hillitty, kohtelias	käytöstapoja rikkova, huomiota herättävä
SUHTEEN LUONNE	tasa-arvoinen, asiakkaan uskoutuminen	hierarkkinen, huomio asiakkaassa	huomio henkilökunnassa, asiakkaat yleisönä
YMPÄRISTÖ	viihtyisä, asiallinen, toimiva	klassisen ylellinen / moderni huippumuotoilu, punainen matto	teeman mukainen, huomiota herättävä, mieleen jäävä
RISKIT palvelussa	ystävyyss- ja liikesuhteet menevät sekaisin	asiakkaan suuria odotuksia ei pystytä täyttämään	asiakas ei ymmärrä tai ymmärtää väärin henkilökunnan käyttäytymisen

liiketaloudessa	asiakas sitoutuu työntekijään ja lähtee työntekijän mukana	vaatii runsaasti henkilökuntaa ja suuret resurssit	asiakas kyllästyy, investointien nopea vanheneminen
brändissä	liian tavallinen	vanhanaikainen, vaikeasti lähestyttävä, jäykkä	lapsellinen, loukkaava

Taulukko 3. Yhteenveto asiakaspalvelutyyleistä (Reinboth, 64, 2008)

Heimarin asiakaspalvelutoiminta on muistuttanut lähinnä ystäväpalvelua mutkattomalla palvelutyyllillään. Samalla linjalla jatketaan, mutta linjaa on pidettävä tietoisesti yllä ja sitä on hiottava. Lisäelementin tuo Villa Aurala, joka mahdollistaa kuningaspalvelun rajatulle asiakaskunnalle, esimerkiksi ylellisten rapujuhlien tai kehittämispäivien vieton hulppeassa ympäristössä.

4 Case Kokous- ja lomahotelli Heimari

4.1. Taustaa

Heimari oli 1900-luvulla maalaistalo ja 1910-luvulla puutarhakoulu. Silloinen Suomen Postiyhdistys ryhtyi hankkimaan lepokotia jäsenten vanhuuden tueksi. Puuhanaaisena oli ekspeditööri Fanny Ilvesviitta. Postiyhdistys (myöhemmin Postivirkamiesliitto, nykyisin Posti- ja logistiikka-alan unioni PAU ry Postin Toimihenkilöliitto PVL:n yhdistyttyä Postiliittoon 2005) osti 1922 Heimarin, jossa oli 32 hehtaaria maata ympärillä. Maata on ostettu ajan saatossa lisää ja sitä on nykyään 50 hehtaaria. Nimeksi tuli tällöin Lepo- ja vanhainkoti Heimari. 1990-luvun alussa nimeksi muutettiin Hotelli Heimari. Heimarin kunto alkoi heiketä tultaessa 2000 luvulle. Paikat rapistuivat, koska PVL:lla ei ollut varoja kunnostukseen eikä hotellin oma kassavirta riittänyt edes ylläpitävään kunnostukseen. Heimari oli ollut vuosikymmeniä yksinomaan liiton käytössä, mutta jäsenmäärien voimakkaasti pudotessa postikonttoreiden lakkauttamisen vuoksi Heimari avattiin ulkopuolisille asiakkaille.

Asiakkaista 95 % tulee yhteisöjen kautta: yritysasiakkaita on noin 50 %, yhdistyksiä ja muita yhteisöjä 25 %, perhe- ja sukujuhla-asiakkaita 25 %. Heimarin sesonki on kesä-syyskuu. Muulloin on hiljaisempaa. Paikan voisi pitää kiinni joulukuun puolesta välistä helmikuun toiselle viikolle. Heimarin asiakkaista lukumääräisesti suurin osa, noin 80 % tulee Etelä-Savon alueelta. Liikevaihdollisesti suurimmat asiakkaat tulevat Helsingistä (PAU ja Itellan työhyvinvointisäätiö) Heimarin potentiaalisen vaikutusalueen katsotaan kuitenkin olevan Etelä-Savon ja pääkaupunkiseudun lisäksi oleva Kymen alue sekä Pietari.

Liittojen yhdistyessä 2005 aloitettiin perusteelliset remontoinnit: 2005 remontoitiin yksi hotellisiipi, koulutustila Kerhola 2006 ja Villa Aurala –nimisen huvilan katto sekä rakennettiin savusauna, 2007 vaihdettiin öljylämmityksestä maalämpöön, maalattiin Auralan seinät ja tehtiin Heimarille ensimmäinen liiketoimintasuunnitelma, 2008 aloitettiin toisen hotellisiiven remontti, joka valmistui maaliskuussa 2009. Auralan sisätilat remontoitiin kesällä 2009 ja investoinnin kustannukset nousivat yli 300 000 euroon. Koulutustila Kerholan yläkerran majoitustilat remontoitiin myös kesällä 2009 lisäämällä mm. kylpyhuone tiloihin, jolloin tilat muuttuivat enemmän sviitin omaiseksi.

Hotelli Heimari on yhtiötetty vuoden 2009 alusta siten, että hotellin kiinteistöt ja liiketoiminta on siirretty osakeyhtiöön ja maa on vuokrattu liitolta 50 vuodeksi. Liiton omistukseen jäi myös Hei-

marin kupeessa oleva Auralan tila, jossa sijaitsee 1910 –luvulla rakennettu huvila, joka remontoidaan pieni hallitus/johtoryhmä –tasoiseksi kokous- ja majoitustilaksi. Päätös jättää Aurala liitolle johtuu remontin kalleudesta – yhtiöitetyllä hotellilla ei siihen olisi ollut varaa. Hotelli toimii kuitenkin Auralan vuokraajana ja vastaa varauksista.

Yhtiöittämisellä on kolme tavoitetta: 1) siirretään enemmän päätösvaltaa toimivalle johdolle, 2) liitto ei enää lainoittaisi Heimarin investointeja (yhtiöittämisen jälkeen hotellilla on n. 180 000 euron investointivelka liitolle), vaan hotelli hakisi tarvittaessa lainaa pankista, 3) liiketoiminta itsenäisyyden kautta kannattavaksi, josta vastineena maksetaan tulospalkkaa henkilöstölle yhdessä sovitujen mittareiden perusteella.

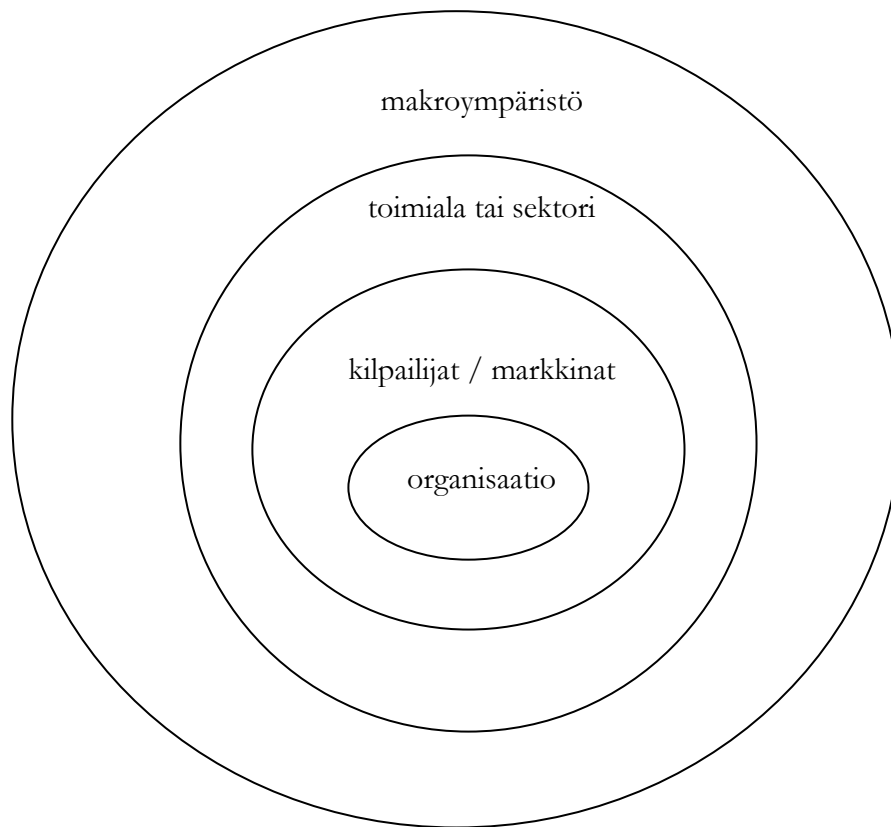
Hotellissa Aurala mukaan lukien on majoituskapasiteettia 80 henkilölle. Vakituksessa kokoaikaisessa työsuhteessa on kolme henkilöä, toimitusjohtaja mukaan lukien. Hotellihuoneiden siivous on ulkoistettu SOL-siivoukselle. Kesäsesongin ajaksi on palkattu määräaikaisia työntekijöitä ja muiden ruuhkahuippujen avuksi on palkattu ekstraajia, ei kuitenkaan vuokrafirmojen kautta, vaan suoraan tuttuja ammattilaisia. Liikevaihto vuonna 2009 oli 449 000 euroa, tappiota kertyi reilu 17 500 euroa. Liikevaihto putosi 10 % verrattuna edelliseen vuoteen. Taseen loppusumma on 789 000 euroa. PAU keskitti voimakkaasti koulutustoimintaansa Heimariin vuonna 2009, mikä esti vielä suuremman taloudellisen tappion synnyn.

4.2. Liiketoimintasuunnitelmasta strategiaksi

Kun aloitin PAUn taloudenhoitajana huhtikuussa 2007, Heimarilla ei ollut olemassa minkäänlaista visiota, missiota, strategiaa eikä edes liiketoimintasuunnitelmaa. Kirjoitin kesän 2007 aikana liiketoimintasuunnitelman, jossa lähinnä kuvattiin nykytila. Tavoitteena oli selvittää, olisiko liiketoimintasuunnitelma riittävä työkalu julkisen tuen saamiseksi edessä olevien korjausinvestointien rahoittamiseksi. Virkamiehet ilmoittivat kuitenkin neuvotteluissa, että johtuen Heimarin omistajarakenteesta, tukea ei voi saada. Lisäksi epäiltiin työllisyysvaikutusten jäävän pieniksi.

Totesin kuitenkin, että liiketoimintasuunnitelmaa on syytä kehittää strategiaksi, jotta toimintaankin saadaan muutosta. Sain ajatukselleni tuen Heimarin hallitukselta ja ryhdyin tekemään pohjatyötä. Strategiaa varten haastattelin työntekijöitä, liiton liittohallitusta eli omistajaa sekä suurinta yksittäis-

tä asiakasta, kun liittoa ei lasketa mukaan. Lisäksi keskustelin useiden asiantuntijoiden kanssa heidän näkemyksistään Heimarin kehittämiseksi. Tarkempi kuvaus käytetyistä menetelmistä on luvussa viisi. Tältä pohjalta strategia on kirjoitettu ja se on hyväksytty Heimarin hallituksessa 2009 syksyllä, mutta se muokkautuu edelleen sitä mukaa, kun toimenpiteitä tehdään.



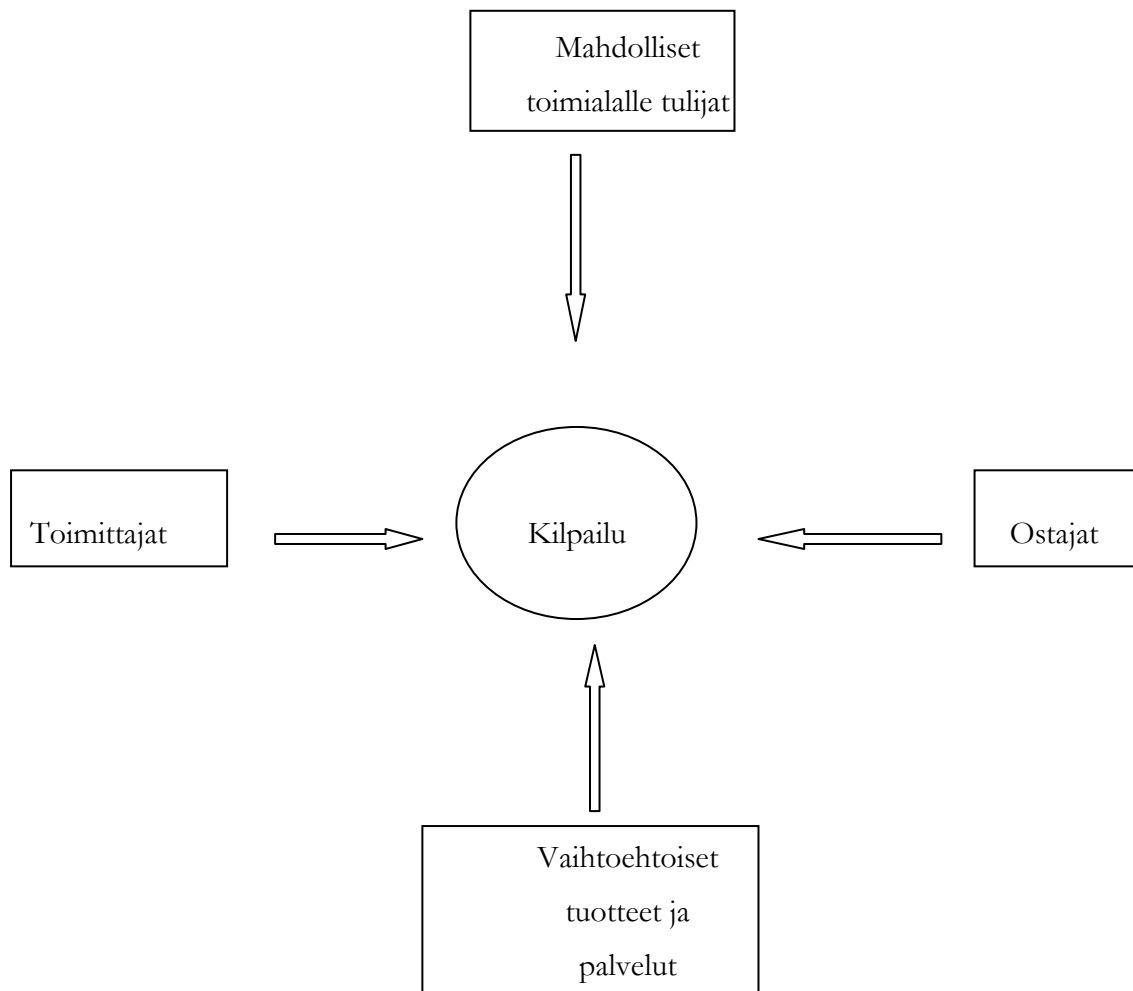
Kuvio 9. Liiketoimintaympäristön kerrokset (Johnson & al, 49, 2011)

Makroympäristö koostuu yhteiskuntaa koskevista osatekijöistä, joita ovat poliittinen (political), taloudellinen (economic), sosiaalinen (social), teknologinen, ympäristöllinen sekä lainsäädännölliset tekijät. Makroympäristön analyysiä kutsutaan osatekijöiden alkukirjainten mukaan PESTEL –analyysiksi. Heimarin näkökulmasta makroanalyysin suurimmat vaikuttavat tekijät liittyvät lainsäädäntöön, taloudellinen –, sosiaalinen – ikääntymiseen sekä muutokset ihmisten ja sitä kautta organisaatioiden preferensseissä. Ympäristöllisissä tekijöissä painopiste on puhtaassa luonnossa ja ekologisessa lämmöntuotannossa (maalämpö niin hotellilla kuin Auralassakin). (Johnson, Whitting, Scholes, 49-51, 2011)

Poliittinen <ul style="list-style-type: none"> - Poliittisen ohjauksen muutokset valtakunnallisiin ja kansainvälisiin matkailustrategioihin 	Taloudellinen <ul style="list-style-type: none"> - organisaatioiden ja ihmisten käytettävissä olevat varat yleisen taloudellisen kehityksen kautta -
Sosiaalinen <ul style="list-style-type: none"> - väestön ikääntyminen, muutokset ihmisten ja sitä kautta organisaatioiden preferensseissä 	Teknologinen <ul style="list-style-type: none"> - Tietotekniikan kehittyminen ja hyödyntäminen
Ympäristöllinen <ul style="list-style-type: none"> - luonnon merkitys Heimarin liiketoiminnan kannalta on olennainen, koska Heimari ja sen lähiympäristö ovat tärkein strateginen resurssi - Ekologinen energiantuotanto 	Lainsäädännöllinen <ul style="list-style-type: none"> - majoitus- ja ravitsemustoiminnan sääntely ja sen muutokset

Taulukko 4. Heimarin PESTEL –yhteenveto

Toimintaympäristöstä on tehty sekä PEST- analyysi ja tarkasteltu M.E.Porterin viiden voiman analyysin avulla kilpailutekijöitä Heimarin näkökulmasta. Oma tuote ja markkinamatriisi on luotu. Heimarin strategisia kilpailijoita eivät ole suuret hotelliketjut, ei edes niiden yksittäiset hotellit lähi-kaupunkien keskustoissa. Tämä johtuu siitä, että Heimarin avainkohdeasiakasryhmä ei liikematkustajat, eivätkä yksittäiset perheet vaan ryhmät sekä Heimarin sijainti selkeästi kaupunkikeskuksen ulkopuolella. Strategisia kilpailijoita ovat samalla lailla kaupunkikeskustojen ulkopuolella sijaitsevat majoitus-, kokoustila- ja ravintolakapasiteetiltaan samankokoiset yritykset. Finlandia Hotels –, ja Privat Hotels -markkinointiketjuissa esimerkiksi on tällaisia hotelleja. Lomaliiton kohteetkin voi lukea strategisiksi kilpailijoiksi, vaikka Lomaliitto meni juuri selvitystilaan. Ketjun ulkopuolelta maantieteellisesti lähin toimija on Anttolanhovi, jolla omistajakin on yhdistys, kuten Heimarillakin. (Johnson & al, 55, 2011)



Kuvio 10. Porterin viiden voiman vaikutuskenttä (M.E. Porter: Competetive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, Free Press, 5, 1980)

Vahvuudet	Heikkoudet
<ol style="list-style-type: none"> 1. Omistajalla on varaa vahvan talouden ansiosta kehittää toimintaa pitkäjänteisesti 2. Infrastruktuuri-investoinnit on suurimmalta osin viety loppuun 3. Heimarin sijaitsee todella kauniissa ympäristössä 4. Henkilökunta on todella sitoutunutta ja palvelualtista 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilökunnalla ei ole ollut tulosvastuuta 2. Henkilökunnan ikääntyä, keski-ikä on yli 50 vuotta 3. Paikka sijaitsee hieman syrjässä valtatie 13:sta ja etäisyyttä Mikkelin keskustaan on 13 km 4. Markkinointiosaamista ei henkilökunnalla tällä hetkellä ole kuin nimeksi 5. Ikääntyvä henkilökunta pelkää ottaa uutta teknologiaa käyttöön

Mahdollisuudet	Uhat
1. Liikkeelle laitettun markkinointiprojektin onnistuminen	1. Markkinointiprojekti epäonnistuu
2. Lähimmän kilpailijan ja Lomaliiton vaikeudet	2. Kilpailijoiden vaikeuksia ei päästä hyödyntämään
3. Strategisen tulospalkkauksen onnistuminen	3. Tulospalkkauksella ei vaikutusta henkilöstön orientaatioon
4. Yrittäjävastuun siirto ulkopuoliselle toimijalle	

Taulukko 5. Yhteenveto Heimarin toimintaympäristöanalyysistä

4.3. Strategiset linjaukset

Missio	Hotelli- ja koulutuskeskus Heimari Oy tarjoaa kohtuuhintaisia vapaa-ajan- ja koulutus- sekä kokoustilapalveluita luonnonkauniilla alueella Saimaan rannalla Ristiinan kunnassa pääsääntöisesti ryhmille.
Visio	Heimari on vuonna 2013 valitussa asiakaskohderyhmässään tunnettu, käytetty ja pidetty kokous- ja lomahotellipalveluita tarjoava taloudellisesti kannattava yhtiö. Yhtiön liikevaihto on 800 000 euroa, josta voittoa kertyy vuosittain 4,5 %.
Myyntityö	<p>Myynnin lisäämiseksi tehdään markkinointiprojekti, jossa myyntipalvelut osataan ulkopuoliselta toimijalta. Jos pilotti on kannattava, tehdään toimintatavasta jatkuva.</p> <p>Yleisellä tasolla tavoitteena on lisätä ryhmäasiakkaiden määrää. Tarkempina pääkohderyhminä ovat eläkeläisjärjestöt, koulutusta tarjoavat nuorisojärjestöt, alueella toimivat yritykset, julkisyhteisöt sekä ammattiyhdistysliike.</p> <p>Lisäksi asiakkaiksi halutaan perhejuhlia järjestävät kuluttajat, mutta heidän tavoittamiseen on vaikea löytää tehokkaita markkinointikanavia.</p>

Heimarin myyntiesite ja nettisivut uusitaan. Heimarilla on paljon historiaa, josta voi rakentaa hyvän tarinan, joka tekee paikan houkuttelevammaksi. Lisäksi investoinnit ovat olleet ympäristöystävällisiä, joten Heimaria voi markkinoida ”ekohotellina”.

Tuotteistus Ohjelmapalveluita kehitetään kokousasiakkaiden houkuttelemiseksi.

Kustannustehokkuus Sisäistä laskentaa kehitetään, jotta kulut voidaan kohdistaa oikeille toiminnolle ja siten tehostaa kustannusten valvontaa ja auttaa palvelujen hinnoittelussa.

Tulosmittarit Syymittarit: asiakastyytyväisyys, käyttöaste, työtyytyväisyys, tilauskanta
Seurausmittarit: liikevaihdon muutos, liikevoitto, omavaraisuusaste, quick ratio
Lisäksi on joukko lyhyen aikavälin seurattavia mittareita, joita ovat huone- ja ravintolamyynä, myyntikatteet, myynti/lasku, huoneen keskihinta, palkkakatte, myynti / tehty työtunti, liikevaihto / työntekijä.

Palkitseminen Henkilökuntaa palkitaan liikevoiton ja asiakastyytyväisyyden perusteella. Asiakastyytyväisyyden osalta huomioidaan vain ne mittarit, joihin henkilökunta voi vaikuttaa.

4.1. Tehdyt toimenpiteet

Markkina- ja myyntiselvitys on tehty. Kilpailija-analyysin haettiin kuutisenkymmentä Heimarin kaltaista toimijaa. Maantieteellisen lähialueen kilpailijat on tunnistettu. Mikkelin seudun yrityksiin ja yhteisöihin toteutetun myyntiprojektin tuloksena on, että ne jotka Heimarin tuntevat, pitävät paikkaa varsin hyvänä kokouspaikkana. Osa ei tuntenut paikkaa lainkaan. Useita ihmettelyjä tuli, miksi paikka pitää matalaa projektia, jos myyntiä on muillekin kuin omistajalle. Vain muutama tavoitetusta tahosta piti Heimaria huonona paikkana. Usea toimija sanoi, että Heimari olisi houkuttelevampi kokouspaikka, jos sillä olisi (elämyksellistä) ohjelmatoimintaa.

Myyntiprojektin toteuttanut Foxtail Oy:n (Marita Kettunen) johtopäätös on, että erottautuakseen kilpailijoista Heimar on aktivoitava myyntitoimintansa sekä verkostoiduttava alueen ohjelmatoimintaa järjestävien yritysten kanssa. Myyntitoiminta tarvitsee yhden henkilön palkkaamista ainakin kausiluontoisesti.

Kustannustehokkuutta on haettu vaihtamalla tilitoimistoa. Edellinen tilitoimisto ei ollut valmis siirtymään kustannuspaikkalaskentaan, joten asian hoitaminen on siirretty tilitoimisto Stylman Oy:öön. Kustannuspaikkalaskennan lisäksi lasku- ja laskentajärjestelmä siirrettiin internet – palvelimelle, jolta opinnäytetyön tekijä voi seurata reskontraa ja talousraportteja päivätasolla. Kustannuspaikkalaskenta sovittiin siten, että yleiskulut vyörytetään kolmannesvuosittain kustannuspaikoille.

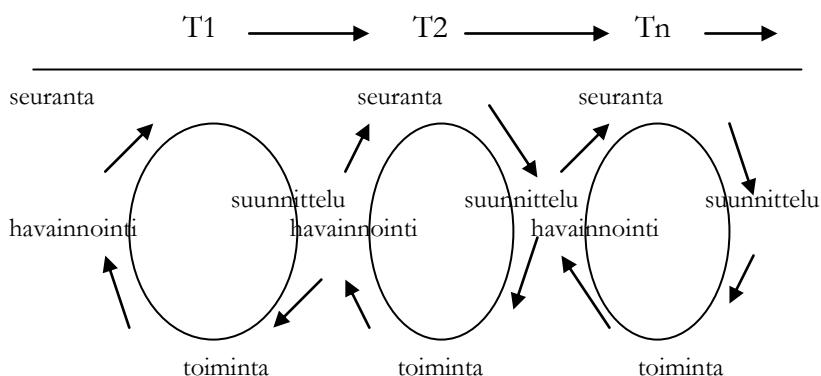
Tulosmittarit saadaan sisäisen laskennan kautta nyt osittain, mutta kehittämistä vielä on.

Strategian hyväksymisen yhteydessä otettiin käyttöön henkilökunnan palkitseminen, joka tapahtuu tilinpäätöksen yhteydessä. Palkitsemiseen liittyen tein henkilökunnalle kyselyn, kuinka tärkeänä pitävät eri työsuhteeseen liittyviä asioita ja kuinka hyvin nyt onnistumme niissä. Kyselyn yhteenvedosta voi vetää johtopäätöksen, että tulospalkkioilla ei ole juurikaan merkitystä työssä viihtymiseen tai että toimintatapoja muutettaisiin palkkion mahdollisuudesta.

5 Toimintatutkimus: tutkimusmenetelmien esittely

5.1. Tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimus sisältää luontevasti kaikki ne menetelmät, joita Heimarin kehittämisessä ja tässä opinnäytetyössä on tarpeellista hyödyntää, koska kehittäminen on laaja-alaista ja kokonaisvaltaista ja edellyttää useita tekniikoita. Toimintatutkimus on hyvin käytännönläheinen tutkimusmenetelmä, jonka tarkoituksena on esimerkiksi työelämässä olevien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä. Se on siis ammatillisen oppimisen ja kehittämisen prosessi, joka liittyy olennaisesti työelämässä ilmeentyvien ongelmien tiedostamiseen ja ratkaisemiseen. Yhteisö voi olla yritys, julkisyhteisö tai yhdistys. Toimintatutkimuksen keskeinen tekijä on ihmisten välinen yhteistyö, mikä on haasteellista mm. henkilökemioihin liittyvien asioiden vuoksi. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos ja prosessina se on jatkuva havainnoinnin, seurannan, suunnittelun ja toiminnan ympyrä. (Kananen, 9-11, 2009)



Kuvio 11. Toimintatutkimuksen jatkuva syklinen prosessi. (Kananen, 11, 2009)

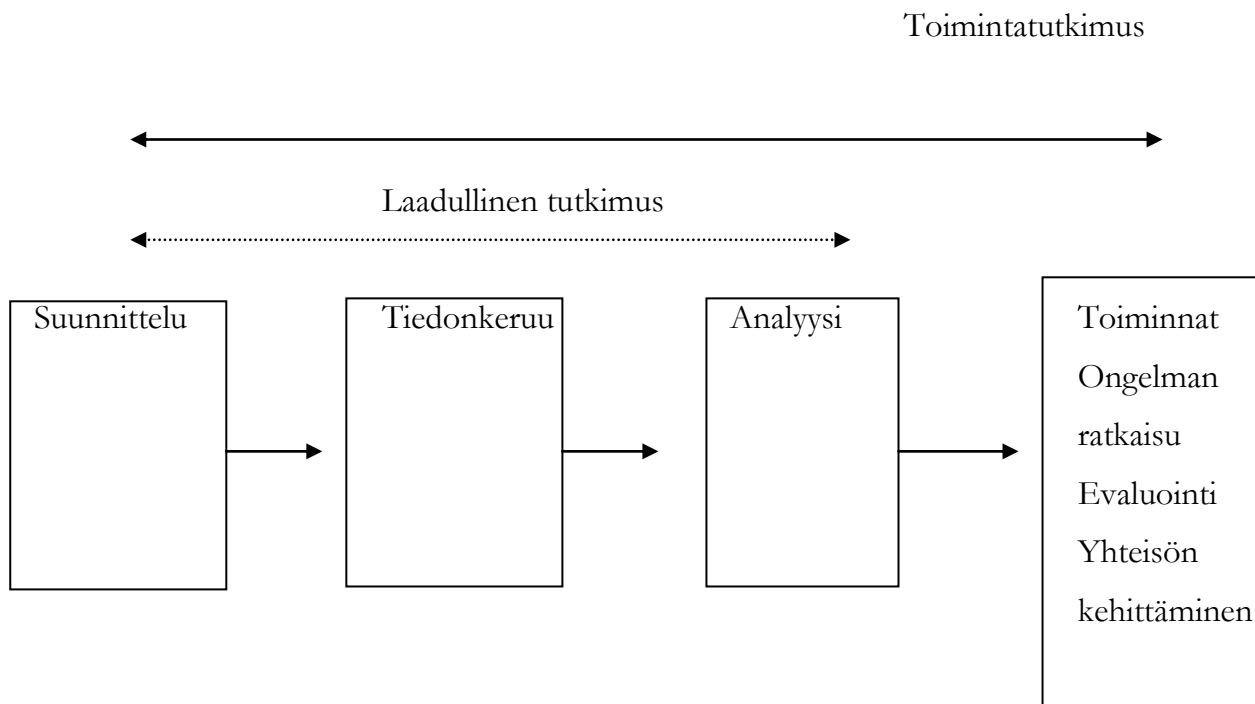
Toimintatutkimuksessa tutkija on kehittäjänä mukana prosessissa, ei tarkkailijana. Tutkimus, toiminta ja muutos ovat samanaikaisia. (Kananen, 13, 2009)

Toimintatutkimus eroaa perinteisestä tutkimuksesta siinä, että perinteisen tutkimuksen tulokset jäävät useimmiten toteavalle tasolle. Perinteisiä menetelmiä ovat kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. (Kananen, 9, 17, 2009)

	laadullinen tutkimusote	määrällinen tutki- musote	Toimintatutkimus
Tutkimuksen tarkoi- tus	Ymmärtäminen Tulkinta	Syy-seuraussuhteet Ennustaminen	Muutos Toiminnan kehittä- minen
Teorian ja käytännön suhde	Johdetaan teoria yksit- täisten tapausten pohjal- ta, induktio	Teorian pohjalta tulkitaan yksittäisiä tapauksia, deduktio	Päätteleminen aineistosta käsien, mutta ei suljeta teoriaa pois, abduktio
Tutkijan rooli	Ulkopuolinen Osallistu- ja (mahdollinen)	Ulkopuolinen Tarkkailija	Aktiivinen toimija Muutosagentti
Ihmiskäsitys	Holistinen	Atomistinen	Holistinen Itseohjautuva
Käsitys tiedosta	Tulkinnallinen	Tekninen	Kriittinen Emansipatorinen
Tutkimuskysymykset	Avoimia	Strukturoituja	Lähinnä avoimia
Vastaukset tutkimus- kysymyksiin	Kuvailevia	Määrällisiä, lukuja	Lähinnä avoimia

Taulukko 6. Toimintatutkimuksen suhde määrälliseen ja laadulliseen tutkimukseen (Kananen, 20, 2009)

Verrattuna laadulliseen tutkimukseen, toimintatutkimus jatkuu siitä, mihin laadullinen tutkimus lopettaa. Laadullinen tutkimus kuvaa ilmiön, ei sitä, miten siihen vaikutetaan. Toimintatutkimuksessa on kuitenkin laadullisen tutkimuksen menetelmiä tiedonkeruun ja analyysin osalta. Alla oleva kuvio kuvaa laadullisen ja toimintatutkimuksen eroa. (Kananen, 22, 2009)



Kuvio 12. Kvalitatiivisen ja toimintatutkimuksen suhde Stringeriä mukaillen (Kananen, 22, 2009)

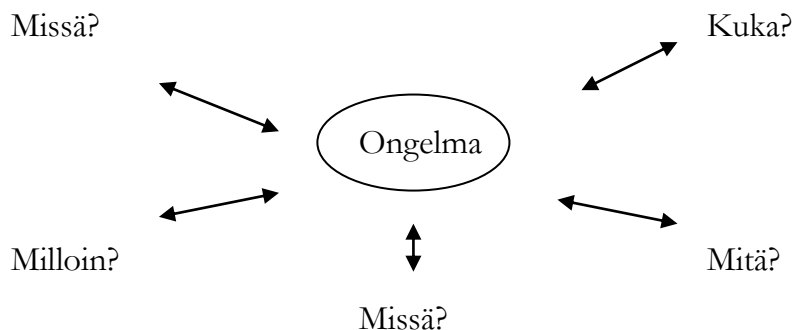
Tutkimustyyppi	Tarkoitus	Tutkimus- kohde	Halutut muutokset	Yleistämisen taso	Perusole- tukset	Arviointi
Toimintatutki- mus	Ongelmi- en ratkai- seminen	Organisaati- oiden ja yh- teisöjen on- gelmat	Ongelmien ratkaisemi- nen mah- dollisim- man nope- asti	Tässä ja nyt	Työyhtei- sön jäsenet itse voivat ratkaista ongelmat	Osallistu- jien tun- temukset prosessin aikana
Perustutkimus	Tieto, totuuden löytämi- nen	Mitä pidetään tärkeänä	Teoria	Mahdolli- simman laaja	Osista koostuva maailma on mallinnet- tavissa	Reliabili- teetti Validiteet- ti

Taulukko 7. Toimintatutkimuksen vertailua muihin tutkimusmuotoihin ((soveltaen Pattonia, 161, 1990) Kananen, 23, 2009)

Toimintatutkimuksella ja laadullisen tutkimuksen case-tutkimuksella on paljon yhteisiä piirteitä. Ero löytyy jälleen tutkijan roolista – tapaustutkimuksen tekijä on ulkopuolinen havainnoija, toimintatutkija osallistuu muutokseen. (Kananen, 23, 2009)

Asetettavat tutkimuskysymykset määrittävät toimintatutkimuksen luonteen. Tutkimusongelmaa määritettäessä on ongelma täsmennettävä ja määritettävä, mitkä tekijät vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön. Tilanteen kartoitukseen ja ongelman määrittelyyn kannattaa käyttää aikaa, jotta vaikuttavat tekijät saadaan määritettyä riittävän laajasti ennen ratkaisuvaiheeseen siirtymistä. Ongelman määrittelyyn kuuluu seuraavat vaiheet: Ongelman havaitseminen, ongelman määrittely, vaihtoehtojen etsintä, vaihtoehtojen arviointi ja ratkaisun valinta, ratkaisun kokeilu / toteutus / toiminta ja lopulta arviointi. Tutkimus tehdään ongelman määrittely- ja ratkaisuvaiheen kaikissa kohdissa. Jos arvioinnin johtopäätöksenä on, että valittu ratkaisu ei toimi, pitää palata ongelman määrittelyyn. (Kananen, 25-30, 2009)

Ongelman hahmotukseen käytettäviä kysymyksiä on kuvattu alla.



Kuvio 12. Tutkimusongelman määrittelyä (Kananen, 32, 2009)

Kehittämiskohteen tilanteen kartoittamiseen on erilaisia tekniikoita. Yksi näistä on reflektiivinen haastattelu, joka tehdään niiden ihmisten kanssa, joita asia koskee. Haastattelun voi toteuttaa parityönä, jossa osat vaihtuvat tai ryhmätyönä, jonka haasteena on estää dominoivaa käyttäytymistä ryhmässä. (Kananen, 47-49, 2009)

Toimintatutkimuksen vetäjän on syytä tuntea toimintatutkimuksen vaiheet sekä ryhmäkäyttäytyminen. Tutkimusmetodologia on osattava, jos tutkimukseen liittyy julkaisutoimintaa tai raportoin-

tia ulkopuoliselle. Vetäjän tehtäviin kuuluu kannustaa ryhmän jäseniä avoimeen, vastuulliseen ja vastavuoroiseen vuorovaikuttamiseen. Tavoitteena on luottamuksellisen ilmapiirin luominen, keskinäinen kunnioitus, aktiivinen kuuntelu, kaikkien osallistuminen sekä ehdoton salassapitovelvollisuus. Ryhmäntymiseen on syytä varata riittävästi aikaa – luottamuksellinen ilmapiiri ei synny hetkessä. (Kananen, 51-55, 2009)

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat:

- haastattelu
- havainnointi
- kirjalliset lähteet
- kyselyt

Haastattelut voidaan jakaa neljään luokkaan (Eskola ja Suoranta, 87, 1998):

- strukturoidut haastattelut
- puolistrukturoidut haastattelut
- teemahaastattelut
- avoimet haastattelut

Haastattelun muotoja:

- syvähaastattelu
- yksilöhaastattelu
- syvähaastattelu

Havainnointimuotoja ovat:

- piilohavainnointi
- suora havainnointi
- osallistuva havainnointi
- osallistava havainnointi. (Kananen, 61, 2009)

Toimintatutkimuksessani olen hyödyntänyt puolistrukturoituja haastatteluja sekä yksilö-, että ryhmähaastatteluissa. Havainnointia olen tehnyt suorana havainnointina, josta olen tehnyt suunnitellut kenttämuistiinpanot eli päiväkirjamerkintöjä.

5.2. Toimintatutkimuksen suunnittelu, toteutus ja aineisto

Tämä toimintatutkimus on suunniteltu siten, että ensimmäinen vaihe oli haastatella Heimarin siidosryhmiä. Suunnittelin haastattelut Heimarin henkilökunnalle, liittohallitukselle sekä suurimmalle

asiakkaalle. Lisäksi suunnittelin käyttäväni asiantuntijoita antamaan näkemyksensä Heimarin kehittämisestä. Asiantuntijoillekin suunnittelin kysymyspatteriston, joka jätti aika paljon varaa vapaa-
muotoiselle keskustelulle.

Toimintatutkimuksen runko ja aikataulutus				
Vaihe	Tehtävä	Toimenpide	Tarvittava aika	Aloituspäivä
Vaihe 1	Pohjatyö strategian kehittämiseksi	Omistajan, henkilöstön ja asiakkaan haastattelu, asiantuntijoiden kuuleminen	4 kuukautta	joulukuu 2008
Vaihe 2	Strategian luonti	kirjoitustyö	2 kuukautta	huhtikuu 2009
Vaihe 3	Strategian hyväksyminen	Strategian käsitelly Heimarin hallituksessa	1 kokous	elokuu 2009
Vaihe 4	Strategian käyttöönotto 1	Kilpailija-analyysi, uusien nettisivujen luonti, tunnettuus ja koemyyntiprojekti	4 kuukautta	lokakuu 2009
Vaihe 5	Strategian käyttöönotto 2: muutosehdotukset strategiaan	Arvioidaan koemyynnin tulokset ja tehdään tarkennus strategiaan	1 kuukausi	helmikuu 2010
Vaihe 6	Strategian käyttöönotto 3: muutetun strategian jalkautus	Myyntityön ja kustannusten hallinnan tehostaminen, keskustelut, havainnointi asiantuntijoiden	6 kuukautta	maaliskuu 2010

		kommentit		
Vaihe 7	Arviointi	Johtopäätökset, toimenpiteet	3 kuukausi	lokakuu 2010
Vaihe 8	Strategian jalkautus 4	Uuden toimitusjohtajan löytäminen, uuden toimitusjohtajan perehtymisen ja toimenpiteiden seuranta, keskustelut, asiantuntijoiden kommentit	14 kuukautta	tammikuu 2011
Vaihe 9	Arviointi 2	Johtopäätökset, toimenpiteet		

Taulukko 8. Toimintatutkimuksen aikataulus.

Ennen vaihetta yksi oli vaihe nolla, jonka aikana tein liiketoimintasuunnitelman Heimarille, päätarkoituksena oli saada Heimari investointiavustuskelpoiseksi. Liiketoimintasuunnitelman yhteydessä tein suppean kilpailijakartoituksen Heimarin lähiympäristön kilpailusta ja ympäristöanalyysin. Paikallinen TE –keskus ei kuitenkaan ollut suopea tuelle käydessäni keskustelun vastaavan virkamiehen kanssa kesäkuussa 2007. Heimarin hinnoittelupolitiikasta suhteessa lähimpään kilpailijaan Anttolanhoviin tein vertailumuistion, jonka pohjalta teimme hinnankorotuspäätökset majoitukselle ruokailulle juomille sekä kokouspaketeille syyskuussa 2007.

Keväällä 2007 aloin tehdä selvitystä Heimarin yhtiöittämisestä, minkä taustalla oli ajatus liiketoiminnan vastuun siirtämisestä Heimarin toimivalle johtajalle. Lokakuussa 2007 tein muistion liittohallitukselle, jossa oli esitys yhtiöittämisen aikataulusta siten, että Heimarin liiketoiminta siirretään osakeyhtiöön, joka aloittaisi toimintansa 1.1.2009. Yhtiöittäminen eteni kuitenkin ennakoitua nopeammin ja yhtiö aloitti marraskuussa 2008, mutta liiketoiminta siirtyi vasta 1.1.2009 yhtiöön. Jotta liiketoimintaa pyörittävä yhtiö saisi tarvittaessa lainaa pankista investointeja varten ilman liiton takausta, siirrettiin Heimarin kiinteistöt apporttina yhtiöön vuoden 2010 aikana.

Syksyllä 2008 aloitin opinnot palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa ja samana syksynä alkoi toimintatutkimuksen vaihe 1, jonka aikana tein pohjatyötä strategian luomiseksi Heimarille. Joulukuussa 2008 tein yhteishaastattelun Heimarin ydinhenkilökunnalle. Kysymyksiä laatiessa käytin tasapainotetun tulokortin lähestymistapaa. Kysyin heiltä seuraavat kysymykset:

1. Miten mielestäsi Heimarin toimintaa pitäisi kehittää?
2. Kenelle Heimarin palveluja tulisi myydä, ketkä ovat potentiaalisimmat asiakkaat?
3. Minkälaista tukea Heimarin toiminnan kehittämisessä liitolta toivotaan?
4. Minkälainen on mielestäsi oikeudenmukainen työntekijöiden palkitsemisjärjestelmä hyvästä tuloksesta ja miten sellaisen voisi toteuttaa?
5. Voitko itse vaikuttaa seuraaviin asioihin? Jos voit, niin miten?
 - Liikevaihto
 - Kustannukset, mitkä niistä?
 - Työtapojen ja –prosessien kehittäminen
 - Asiakkaiden viihtyvyys
 - Henkilöstön osaaminen ja oppiminen.

Lähetin kysymykset viikkoa etukäteen henkilöstölle toivomuksella, että miettisivät näihin kysymyksiin vastauksia etukäteen. Haastattelutilanteessa kirjasin vastaukset itse ylös kannettavaan tietokoneeseen.

Vastaukset kysymykseen yksi liittyivät lähinnä tilojen ja työkalujen nykyaikaistamiseen sekä oheispalvelujen tarjoamiseen. Kysymykseen kaksi vastaukset olivat 1) kesäturistit, urheiluseurat, 2) kokouksia pitävät yhteisöt, 3) juhlat, 4) ohjatut, tuetut lomat, eläkeläiset, 2) ammattiliitot ja –osastot (ml.) PAU. Kysymykseen numero kolme toivottiin liitolta lähinnä markkinointitukea kontaktien luomisessa ammattiliittoihin, osastoihin ja yksittäisiin jäseniin. Lisäksi toivottiin, että liitto järjestää omia kursseja ja ohjattuja lomia Heimarissa. Palkitsemisjärjestelmältä henkilökunta toivoi, että olisi etukäteen määritelty osuus taloudellisesta ylijäämästä, laadullisia määreitä ehkä, muutakin kuin rahallista palkitsemista voisi olla ja rahapalkkio kerran vuodessa. Liikevaihdon kehitykseen katsottiin voitavan vaikuttaa hyvällä palvelulla, hinnoittelulla ja henkilökohtaisilla verkostoilla (yksi työntekijä). Kustannuksiin vaikutetaan ostomäärillä ja ajoituksella, jolloin elintarvikehukka minimoidaan, työaikojen kohdennuksilla sekä sähkönkulutuksen kontrollilla. Työtapoja henkilökunta olisi kehittänyt aloittamalla ennakkovalmistelut ennen asiakkaiden saapumista riittävän ajoissa. Asiakkaiden

viihtyvyyteen vaikutetaan siisteydellä, viihdykevälineiden käytettävyydellä sekä riittävällä ja hyvällä ruualla. Muina huomioina oli se, että yhteistyöyrityksiä paikallisten yritysten kanssa on ollut, mutta laihoin tuloksin ja että kalastusmatkailua kannattaisi yrittää.

Vastauksista käy hyvin ilmi historian ja kulttuurin vaikutus eli työntekijöiden näkökulma on strategisen siirtymän näkökulma, jota olen esittänyt sivuilla 10 ja 11. Odotusarvona on kehittää toimintaa aiempien päätösten pohjalta, jolloin suunnittelu ei ole kovin suuressa asemassa. Lisäksi kysyin myös, mitä asioita pitää työsuhteessaan tärkeimpinä ja vastausten mukaan tulospalkkioilla ei ollut suurta merkitystä työmotivaation kannalta, vaan työ turvallisuus ja työilmapiiri olivat tärkeimpiä. (kuvio 3, s. 15)

Tammikuussa 2009 tein liittohallitukselle kyselyn omistajanäkökulmaan liittyen. Esittelin yhteenvedon helmikuussa liittohallituksen kokouksessa, jossa liittohallitus totesi vastaavan omistajan tahtoa. Kyselyn laitoin sähköpostilla kuudelletoista liittohallituksen jäsenelle. Vastauksia sain yhdeksältä. Seuraavassa kysymykset ja vastausten yhteenvedot:

Mikä on mielestäsi Heimarin PAUlle tuoma arvo?

Heimari on jäsentapahtumapaikkana, me –hengen nostatuspaikka, joka luo liiton imagoa jäsenistön suuntaan ja tunnetta omistamisesta. Heimariin liittyy tunnearvoa ja se on osa historiaa. Hyvin markkinoituna parempi kuin Luppo (liiton omistuksessa Pyhä –tunturilla ollut lomakeskus). Tarjotaan kohtuuhintaista majoitusta hyvällä paikalla.

Voidaanko tuota arvoa mitata, jos voi, miten?

Historiallista ja henkistä arvoa ei voi mitata. Kiinteistöpankkina Heimarilla on selkeästi mitattavissa oleva arvo. Jäseniltä voisi arvoa tai arvostusta kysyä. Jäsenistön käytön määräkin osoittaa arvoa.

Voiko Heimaria tarkastella sijoituksena ja asettaa sille tuottotavoite? Jos voi, minkälainen?

Tähän kysymykseen tuli ristiriitaisimmat vastaukset. Toisaalta haluttiin asettaa kohtuullinen tuottotavoite, jollekin riitti nollatulos ja joku katsoi, ettei Heimari kykene

ikinä maksamaan liitolla investointilainojaan takaisin, mikä on siedettävää, kunhan liisää ei tarvitse lainata.

Mitkä ovat mielestäsi Heimarin kriittiset menestystekijät?

Kriittisiksi menestystekijöiksi katsottiin sijainti, luonto, Saimaa, mainonta, kohdennettu suoramarkkinointi ja tunnettuus, aktiviteettimahdollisuudet, palvelutaso ja –alttius, tilojen kunto ja siisteys, asiakasmäärän lisääminen ja sitä kautta käyttöasteen nosto, laadukkaat kokouspalvelut sekä asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen ja hyödyntäminen.

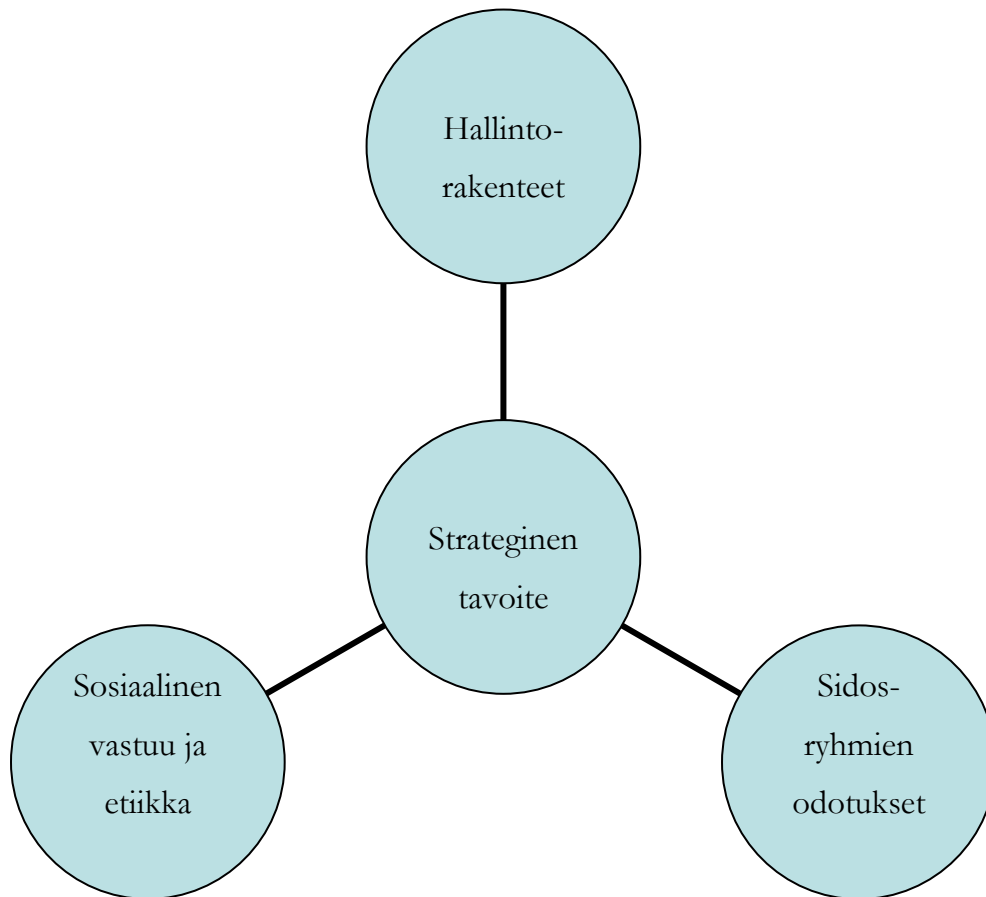
Minkälainen on mielestäsi oikeudenmukainen työntekijöiden palkitsemisjärjestelmä hyvästä tuloksesta ja miten sellaisen voisi toteuttaa?

Hyvästä taloudellisesta tuloksesta rahapalkkio, mutta henkilökunta pitää ottaa mukaan tavoiteasetantaa, jonka pitää olla realistinen. Samalla henkilöstö pitää vastuuttaa oikein ja antaa kehittymismahdollisuuksia. Palkitsemisessa voisi noudattaa alan käytäntöjä ja mittareita voisi olla kolmesta viiteen.

Kuvaile vapaasti, miten Heimaria pitäisi mielestäsi kehittää. Kommentoi myös taloudenhoitajan kirjoittamaa Heimarin strategian kehittämispaperia!

Panostuksia mainonnan ja aktiviteettien kehittämiseen tarvitaan, yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa tulee lisätä, siisteyttä ja ulkoista olemusta tulee kehittää, tarvitaan lisää ohjattuja teemaviikkoja, talvi- ja kesäsesonkeja tulee hyödyntää paremmin.

Liittohallitukselle tekemieni kysymysten taustalla oli se, että minulle oli syntynyt mielikuva siitä, että Heimaria pidetään muuna kuin sijoituskohteena eli ehkä enemmän osana omaa varsinaista toimintaa, niin kuin se käytännössä onkin kurssi- ja lomatoiminnan osalta. Toisaalta halusin saada selville myös sen, voidaanko Heimarille kuitenkin asettaa tulostavoitteita ja näkemykset kehittämisen kohteista. Liittohallitus edustaa omistajan tahtoa ja se on yksi Heimarin sidosryhmistä, jotka vaikuttavat strategiaan tavoitteisiin (strategic purpose), kuten alla oleva kuvio osoittaa



Kuvio 13. Strategisiin tavoitteisiin vaikuttavat tekijät. (Johnson & al, 119, 2011)

Liittohallitus vaikuttaa myös hallintorakenteisiin (corporate governance), koska se valitsee Heimarin hallituksen jäsenet. Yhtiöittämisen myötä erotettiin omistaminen ja liiketoiminnan päivittäinen johtaminen toisistaan, koska osakeyhtiölaki määrittää toimitusjohtajan vallan. Aiemmin Heimarin nimen kirjoitti liiton puheenjohtaja. Omistajan tahdolla on kuitenkin organisaatiossa suuri merkitys, kun toiminnalle haetaan suuntaa, jonka yhtiön hallitus määrittää. (Johnson & al, 123, 2011)

Heimarin suurin asiakas liiton lisäksi on Itellan työhyvinvointisäätiö, joka tuo noin 10 % liikevaihdosta. Hyvinvointisäätiö järjestää Heimarissa Itellan työntekijöille ja heidän perheilleen perheleirejä kesäisin. Haastattelin Itellan työhyvinvointisäätiön edustajaa näkemyksistä Heimarin kehittämiseksi. Pyysin häntä antamaan arvion Heimarin nykytilasta, kriittisistä kehittämiskohteista, jotka määrit-

telin olevan asiakkaan kannalta tilojen kunto ja taso, yleinen siisteys, henkilökunnan riittävyys, palvelualltius ja osaamisen kehittämistarpeet. Lisäksi pyysin näkemystä tulevasta asiakkuudesta eli mitä tarpeita on ja mihin hintaan sekä Auralan hinnoittelusta työhyvinvointisäätiön näkökulmasta. Työhyvinvointisäätiön edustaja sanoi olevansa tyytyväinen tehtyihin kunnostuksiin, mutta yleisessä siisteydessä olevan hieman parantamisen varaa. Hänen mielestään henkilökunnan määrä oli mitoitettu kohtuullisen hyvin työhyvinvointisäätiön leirien aikana ja henkilökunnan palvelualltius hyvä. Hotellin johtajalta toivottiin aktiivisempaa otetta leirin ohjelman suunnitteluun. Osaamistarpeisiin ei työhyvinvointisäätiön edustaja ottanut kantaa. Hinnoittelusta edustaja ei löytänyt huomautettavaa ja asiakassuhde jatkuu hänen puolestaan edelleen.

Asiakkaan kuuleminen edusti tässä sidosryhmien odotusten kuulemista, kuten kuviossa 13 on esitelty.

Mietittyäni henkilökunnan, Itellan työhyvinvointisäätiön ja liittohallituksen vastauksia kirjoitin helmikuussa 2009 muistioon huomioita ja johtopäätöksiä henkilökunnan antamiin vastauksiin peilaten niitä liittohallituksen ajatuksiin. Päädyin seuraaviin ajatuksiin:

1. Tarvitaan ylläpito- ja kehitysinvestointeja, jotta paikka pysyy kunnossa ja palvelutaso paranee vastaamaan nykyajan tarpeita. Majoituksen, kokoustilojen ja ruokailun ohessa tarjottavat lisäpalvelut edellyttävät verkostoitumista ja kumppanuussuhteiden luomista paikallisten toimijoiden kanssa. Kuka verkostoituu ja luo kumppanuussuhteet?
2. Työntekijöiden näkemykset asiakasryhmien priorisoinnista ovat kohtuullisen kohdallaan. Kysymys kuuluu, pitääkö tämä järjestys, jos joudutaan valintatilanteeseen, esim. 100 henkilön lauantaihäiden ja perjantaista sunnuntaihin kestävän 40 henkilön kurssin välillä? Vaatii kannattavuuslaskentaa, minkä pitäisi olla toimitusjohtajan vastuulla arvioida.
3. Liiton tulee luoda markkinointisuunnitelma omien kontaktiverkostojensa osalta edistämään Heimarlin myyntiä. Vastuuhenkilöitä ovat Wallin, Vilku (liiton puheenjohtaja) ja Pöyry (liiton tiedottaja).

4. Tulokseen perustuva palkinto kerran vuodessa, laadullisista mittareista voi palkita useamminkin ja muulla kuin rahalla. Paino on kuitenkin tuloksesta palkitsemisessa.

5. Uusien asiakkaiden hankinnasta ei oikein oteta vastuuta. Tosin aikaisemmin teke-
mässäni kyselyssä toimitusjohtaja kertoi, että myyntikirjeiden lähettäminen oli tuonut lisää asiakkaita ja että tällainen suoramainonta on tehokkaampaa kuin mainostilan ostaminen lehdestä. Lisäksi hän oli toivonut tukea markkinointitoimien kehittämisessä. Näkemys asiakaspalvelusta on ihan kohdallaan. Kustannusnäkemykset ovat oikeasuuntaisia. Kateprosentit ovat toimialan mukaisia, ongelmana on liian pieni liikevaihto. Työtapojen kehittämis ehdotuksien puute on paljastavaa – kassajärjestelmä on lähes 20 vuotta vanha ja varaukset kirjataan kalenterikirjaan, jota säilytetään vastaanotossa. Sähköpostia sentään osataan käyttää. Omakohtaiset kokemukset ja muilta tulleet kommentit ovat osoittaneet, että siisteydessä on kehittämisen varaa. Viihdepalveluista, esim. elävä musiikki, on ollut huonoja kokemuksia, siten että ne eivät ole lisänneet asiakasmääriä. Osaamistarpeet määritellään lähinnä kieliosaamisen kautta, mikä sekin on tärkeää. Tärkeämpää olisi kuitenkin päästä nykyaikaan varaus- ja kassajärjestelmien osaamisessa sekä asiakashankinnassa.

Maaliskuussa 2009 tein tutustumismatkan kahden asiantuntijan kanssa Heimariin. Samalla kävin kehittämiskeskustelun toimitusjohtajan kanssa erikseen sekä koko ydinhenkilöstön kanssa. Tavoitteena asiantuntijoiden ottamisessa mukaan tutustumaan Heimariin oli kehittää ideoita markkinointiin ja luoda aihioita markkinointisuunnitelmaan sekä saada muitakin kehittämisideoita. Asiantuntijat näkivät, että kohdeasiakkaiksi pitäisi hakea vähintään 30 hengen ryhmiä, jotka majoittuva vähintään kaksi yötä, jolloin majoituksen kate jää paremmaksi. Näille ryhmille pitäisi tarjota majoituksen ja ruokailun lisäksi lisäpalveluita, joista voi saada kunnon katteen. Ylipäättään kaikesta asiakkaiden pyytämästä ylimääräisestä palveluista pitäisi laskuttaa ainakin ajankäytön osalta. Auralan palvelut pitäisi tuotteistaa ja tarjota high-end –tuotteina eli luksuksena, josta myös laskutetaan sen mukaisesti. Hotellin sisääntuloaula pitäisi uudistaa enemmän asiakkaat tervetuloa toivottavaksi ja houkuttelevammaksi tilata virvokkeita. Pienillä sisutuksen muutoksilla voitaisiin tuoda sesongit paremmin esiin. Kehittämiskeskustelu asiantuntijoiden kanssa käytiin avoimen keskusteluna vaikutelmista ilman muita ennakoasetelmia kuin markkinoinnillisten ja muiden kehittämisideoiden tuottaminen. Keskustelun kirjasin mukanani olleeseen kannettavaan tietokoneeseen ideoittain, en sanasta saan.

Toimitusjohtajan kanssa käydyn keskustelun aiheina olivat roolijako minun ja toimitusjohtajan välillä, liiton lomatuet heinäkuussa ja tilitoimiston mahdollinen kilpailuttaminen. Kirjasin keskustelun pääpiirteittäin kannettavaan tietokoneeseen. Keskustelun tavoitteena oli selkeyttää hallintorakenneketjua sekä tukea toimitusjohtajaa päivittäisessä johtamisessa ja strategian viemisessä käytäntöön.

Ydinhenkilöstön kanssa käydyn keskustelun aiheena oli kustannusten hallinta, joka on yksi strategian elementeistä. Työskentelyn helpottamiseksi käytimme ongelmanratkaisupuuta haasteiden ja ratkaisujen syy-seuraussuhteiden avaamiseksi. Ongelmanratkaisupuun ratkaisuista tein yhteenvetomuistion.

Toimitusjohtajan ja muun ydinhenkilökunnan kanssa käytyjen keskustelujen tavoitteena oli lisätä keskustelujen ja yhteisten ongelmanratkaisujen kautta enemmän valtuuttamista kuin tiukkaa kontrollia ja siirtää vastuuta horisontaaliselle tasolle tuetusti (ks. s. 19).

Vaiheessa kaksi kirjoitin keskustelun pohjalta Heimarin strategiaa kesällä 2009. Vaiheessa kolme Strategia hyväksyttiin syyskuussa Heimarin hallituksen kokouksessa ja samalla hyväksyttiin Foxtail Oy:n tarjous strategisen graafisen ilmeen, kilpailijakartoituksen sekä myyntihankkeen läpiviemisestä. Vaihe neljä oli Foxtail OY:n toteuttama hanke. Vaiheessa viisi käsitelimme hallituksessa Foxtail Oy:n kirjoittamaa hankkeen loppuraporttia, jossa todettiin asiakaspotentiaalin olevan jo lähialueellakin suuri. Päätimme muuttaa strategiaa siten, että myyntitoimintaan tulee panostaa jatkossa. Hallitus antoi toimitusjohtajalle ja tutkimuksen tekijälle kartoittaa ja hankkia myyntitoimintaa tekevää henkilöstöresurssia.

Vaihetta viisi voisi kuvata korjaavaksi muutokseksi liiketoimintamallin sisällä (ks. s. 21): tavoitteena ei ollut itse palvelun muuttaminen, vaan panostaminen toimintoon (myynti), joka aiemmin oli ollut vähällä huomiolla.

Vaiheessa kuusi kävin läpi myyntihankkeen vielä hankkeen toteuttajan ja jo aiemmin käytetyn asiantuntijan kanssa. Kun strateginen muutosprojekti ei myynnin osalta ollut edistynyt, johtopäätös oli, että nykyisellä toimitusjohtajalla ei strategista muutosta saada aikaan (ks. s. 25). Keskustelu käytiin vapaamuotoisesti, josta tein muistion pääkohdittain. Tämän keskustelun jälkeen kävin keskustelun

Heimarin hallituksen puheenjohtajan kanssa aiheesta. Vastaus oli varovainen kyllä toimitusjohtajan vaihdokselle. Uuden toimitusjohtajan löytäminen jäi tämän tutkimuksen tekijälle, eikä hyviä ehdokkaita ilmaantunut. Tosin etsiminen jäi opiskelufoorumiin jätettyyn ilmoitukseen. Näytti siltä, että toimitusjohtajaa ei nopealla aikataululla vaihdettaisi.

Vaiheessa seitsemän arvioin jalkautumisen onnistumista. Lokakuussa 2010 tein havainnointimatkan Heimariin, josta pidin havainnointipäiväkirjaa. Alla suorat lainaukset päiväkirjasta:

”4.10.2010

Valmistelin junamatkalla havainnointisuunnitelman. Saavuin hotellille taksilla klo 19.30. Hotelli oli kiinni, mutta huoneen avain odotti kynnyksmaton kanssa, kuten oli sovittu. Huomasin osan valoista olevan päällä. Onko tarpeen? Hotellisiiven käytävän patterit olivat tulikuumat – epämiellyttävä kävellä käytävällä lämmön vuoksi. Hotelli-huoneessa odotti hyvät voileivät ja viinimarjoja. Jostain kummallisesta syystä käytävällä huoneen oven vieressä oli mikroaaltouuni. Pitää huomenna selvittää miksi! Huoneen(sviitin) kylpyhuoneen seinää ei ollut pesty huolella: musta tahra näkyy pöntölle istuttaessa → onko tarkistettu siivouksen jälki?

5.10.2010

Aamulla klo 10 aikaan esittelin strategiset lähtökohdat kahdelle Heimarin ydintyöntekijöistä, toimitusjohtaja oli lomalla. Strategiasta totesin, että sen voi tiivistää kolmeen osaan: 1) myynnin lisäämisen ja palveluiden tuotteistamiseen verkostoitumista alueen toimijoiden kanssa hyödyntäen, 2) asiakastyytyväisyyteen sekä 3) kustannusten hallintaan. Kummallakaan työntekijöistä ei ole vastuuta myynnistä ja markkinoinnista, mutta ajatuksia liiketoiminnan kehittämistä kyllä on. He totesivat, että esimerkiksi 700 000 euron liikevaihdon olevan mahdollinen, mutta vaatii paljon yöpyviä asiakkaita lisää. Ammattiliittoihin pitäisi saada paremmat myyntikontaktit. Eläkeläiset ovat myös hyvä kohderyhmä.

Yhtenä ongelmana työntekijät kokivat olevan usein se, että kun yksi porukka tulee, ei muita saisi olla. Esimerkiksi 100 henkilön Hirvipeijaisryhmät eivät halua muita asiak-

kaita juhliensa aikana hotelliin. Tällaiset ryhmät ostavat ruuan halvalla, kun tuovat hirvenlihat mukanaan, eivätkä osta alkoholia tai yövy. Alakabinettia voisi suurentaa ylisuuren keittiön kustannuksella.

Havainnoin, että henkilökunnalla on ideoita, mutta ei aikaa ja osaamista toteuttaa myyntihankkeita. Strategia ei saanut kovin innostunutta, mutta huoli on paikan pärjäämisestä. Vietin loppuosa päivästä Auralan huvilan hankintoihin. Nämä pienemmät hankinnat olivat jääneet hoitamatta, vaikka Aurala on ollut remontin jälkeen valmis jo kaksi vuotta. Osoitus siitä, että henkilökuntaa ei ole valtuutettu toimimaan itsenäisesti ja omaehtoisesti – syynä vanhan toimintakulttuurin vaikutus.

Illalliselle tuli 29 henkilön ryhmä UPM:ltä. He saunoivat ennen illallista. Tapahtumaa varten oli työllistetty peräti neljä ekstraajaa klo 15 alkaen (illallinen klo 20.30). Tosin yhden ekstraajan tehtävänä oli siivoaminen. Nopea kustannuslaskenta osoittaa (menu 40 euroa/hlö, alkoholit, sauna), että tapahtuman palkkakatteeksi jää noin 1000 euroa, mikä on aivan liian vähän, koska päiväkohtainen kiinteä kulu on reilu 800 euroa (sisältäen poistot), jolloin päivän tulokseksi jää noin 200 euroa. Tämän kaltaisia iltoja on enintään kerran viikossa eli niistä pitäisi pystyä puristamaan mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos. Lisähenkilökuntaa oli siis liikaa. Yksi ekstraaja vähemmän säästäisi lähes 200 euroa, eikä laatu välttämättä kärsisi!

Huomioita illallisen asiakaspalvelusta: palveluالتتius ja myynti paikalla hyvä, keittiössä kuitenkin töitä liian vähän koko porukalle – yhden tarjoilijan kommentti toiselle oli, että älä vie kaikkia töitä, lisäksi vastuussa oleva henkilö sanoi, ettei aina osaa delegoida töitä oikein.

6.10.

Aamulla kävin läpi isännän kanssa edellisen illan. Työvuoroon tuli yksi edellisillan ekstraajista, joka kritisoi liiallisen henkilökunnan määrää. Isännän kanssa jatkoimme Auralan hankintojen parissa tekemällä laituritilauksen Auralan rantasaunalle. Palattamme kävimme keskustelun rakennusvalvojan kanssa ja esittelin aulatilán uudistamisen ideoita ja sitä, että hän ottaisi valvottavakseen asian. Hän oli valmis ottamaan

homman hoitaakseen. Rakennusvalvojan lähdettyä keskustelin isännän kanssa siitä, että talousarvion oheen tehtäisiin hankinta- ja korjausbudjetti, josta isäntä vastaa – näin hänen ei tarvitsisi kysyä jokaista pikkuasiaa liiton toimistolta tai toimitusjohtajalta. Hän oli tähän halukas.”

Havainnoinnin johtopäätöksenä on, että jalkautuminen ei etene siisteyden, eikä kustannusten hallinnan osalta. Myyntiponnisteluiden lisäämisestä ei ole tietoa, muuten kuin että toimitusjohtaja on hyödyntänyt myyntihankkeen aikana luotuja sähköpostilistoja esimerkiksi pikkujoulujen markkinointiin. Liikevaihdon merkittävänä paranemisena myyntitoimenpiteet eivät ole näkyneet.

Sivulla 24 olen esitellyt strategian toteutuksen neljä johtamishaastetta. Kommunikointihaasteen osalta voi todeta, että keskusteluja käytiin, mutta herää kysymys, kommunikoitiinko halutut asiat oikein. Työyhteisön ja ihmisten kehittämiseen annettiin mahdollisuuksia ja taloudellisia resursseja-kin oli tähän olemassa. Organisointihaasteena ollut strategian varsinainen toimeenpano ei edennyt oikeastaan ollenkaan eikä suorituskykyään parantunut, koska kehittymishalukkuutta ei juuri ollut. Ydinhenkilökunta muodostui kokeneista työntekijöistä, joilla oli jäsentyneet työtehtävät ja joille oli luotu myös palkitsemisjärjestelmä heidän toiveidensa mukaisesti (ks. s. 28).

Joulukuussa 2010 toimitusjohtaja toivoi, että hänet irtisanottaisiin, jotta hän pääsisi työttömyyseläkeputkeen. Hallitus oli taipuvainen tähän edellytyksenä, että toimitusjohtaja jatkaa huhtikuun loppuun 2011, mihin hän suostui. Uuden toimitusjohtajan löytäminen tuli tämän tutkimuksen tekijän tehtäväksi. Tästä lähti vaihe kahdeksan varsinaisesti liikkeelle.

Heimarin hallitus päätti, että toimitusjohtajan paikkaa ei laiteta julkiseen hakuun, vaan hyödynnetään hallituksen jäsenten verkostoja. Toimitusjohtajaa etsiessäni tärkeimpinä ominaisuuksina pidin myyntihenkisyyttä ja valmiutta ottaa nykyaikaiset työvälineet käyttöön. Etsintäprosessin tuloksena löytyi kaksi ehdokasta, joista toinen oli Heimarin entinen työntekijä, jolla oli hieman esimieskokemusta ja toinen laajan työkokemuksen myös esimiestehtävistä omaava henkilö. Molemmat haastatelin ja päädyin suosittamaan laajemman työkokemuksen omaavaa ehdokasta, jonka Heimarin hallitus sitten valitsi.

Uusi toimitusjohtaja aloitti huhtikuun alussa ja ehti olla kuukauden väistyvän toimitusjohtajan kanssa. Jälkikäteen on tullut ilmi, ettei perehdytys toiminut kovinkaan hyvin – väistyvältä jäi paljon

asioita kertomatta. Uuden toimitusjohtajan tueksi hallitus antoi toimeksiannon konsultille, jonka tehtävänä oli tukea ja auttaa uutta toimitusjohtajaa ensimmäisen kolmen kuukauden aikana. Pian kävi ilmi, että kesäsesongin aikana ei konsultin kannata käydä kovin usein, koska kiire oli Heimarissa kova. Konsulttisopimusta päätettiin jatkaa harvemmilla konsultointikerroilla loppuvuoteen saakka.

Huhtikuussa vierailtiin Heimarissa kolmen uuden ulkopuolisen asiantuntijan voimin arvioimista Heimaria ja sen toimintaa. Asiantuntijoille toimitin kysymykset ennen matkaa. Kysymyksiä käsiteltiin matkan aikana ja saatiin seuraavanlaisia vastauksia keskustelujen pohjalta. Tässä kysymykset ja keskusteluyhteenvedo:

1. Onko nykyinen omistajuus järkevää?

Asialle ei voi akuutisti mitään johtuen fuusiosopimuksesta. Heimarin voi myydä aikaisintaan 10 vuoden kuluttua.

2. Itse johdettu liiketoiminta vs yrittäjävetoinen toiminta?

Tällä hetkellä itse johdettu toiminta ei ole toiminut. Uusi johtaja voi muuttaa tilanteen. Hänelle annetaan tuki näkemyksiensä toteuttamiseen. Tulospalkkio kannustaa. Itse johdettu toiminta ei toimi muuten kuin toimitusjohtajan yrittäjämäisellä otteella. Liiketoiminnan vuokraaminen kannattavasti edellyttää pohjien hyvää toimivuutta. Nyt on toimittava puolivälin versiona seuraavat 2-4 vuotta.

3. Kenelle Heimari sopii(kohdeasiakkaat)?

Asiantuntija arvioivat, että erilaisten ryhmien vetäjiä kannattaa lähestyä, esimerkkinä johdon assistentit, jolloin tarjottava tuote on rauhallisuus. Samasta syystä erilaiset Think tank –ryhmät ovat kohdeasiakkaita, samoin kuin ay- järjestöt sekä julkisyhteisöt, kuten FINNVERA ja SITRA. Myös muut kurssit ja koulutusta järjestävät yhteisöt ovat potentiaalisia asiakkaita. Ryhmäkoot voisivat asiantuntijoiden mukaan olla 4-6 Auralaan ja n. 20-49 hotellille.

4. Miten kohdeasiakkaat tavoitetaan?

Asiantuntijaryhmä katsoi, että vahvuudet tulisi hakea kohdeasiakasryhmien mukaan. Asiakkaita katsotaan olevan ryhmien retkistä, kurseista, retriiteistä vastaavat ihmiset. Näistä asioista vastaavat yhteisöjen edustajat jäävät asiakkaaksi, jos ryhmät ovat tyytyväisiä. Täytyy siis pitää sekä asiakkaat että varsinaisten palveluiden käyttäjät tyytyväisinä, mikä pitää huomioida markkinointiponnistusten optimoinnissa. Haetaan aitoa kumppanuutta verkostoitumalla paikallisten muiden matkailupalveluja tarjoavien yrittäjien kanssa. Pitää aloittaa yhteistyö ottamalla kontaktit palveluiden järjestäjiin ja miettiä ideoita ja niiden toteuttamista yhdessä.

5. Hinnoittelu, palveluiden tuotteistaminen ja konseptointi

Asiantuntijaryhmän jäsenet esittivät seuraavanlaisia ideoita matkan yhteydessä järjestetyssä aivomyrskyssä: luontopolkusuunnistusta asiakkaiden ajatushautomotyön tueksi, mielen ja kehon yhdistäminen, wellness voi olla luonnonrauhaa – Heimari on siis ajattelun kehittämisen paikka, retriitti, jopa jooga –kurssi voi olla mahdollinen wellness – palvelu. Erilaiset teemakoulut, kuten musiikkikoulu ja uimakoulu lapsiperheille voisivat olla yksi konsepti. Ylipäänsä pitää luoda paletti palveluista perheleireille, josta tilaaja voi valita palveluja ja valinnat vaikuttavat hintaan. Italialaiset ovat tunnetusti sienten ystäviä. Voisiko sieltä saada ryhmiä ajatuksella sienestysretki Suomeen?

Nykyinen hinnoittelu on asiallista, mutta Auralan varanneille pitää tarjota pakettihinta savusaunalle ja paljulle. Kannattaisiko kokeilla myyntikonseptia, jossa savusaunan ja paljon tilanneelle ryhmälle tarjotaan huone 20 euroa osallistujia, mikä saattaisi olla uusasiakasmyynnille sisäänheittotuote? Vain päivän työkokouksia pitävät yhteisöt ovat tärkein haaste tässä. Yöpyville kokousryhmille voisi kuvitella olevan helppoa myydä.

Hyvä asiakaspalvelu yhdistettynä upeaan paikkaan toimii itsessään markkinointina, kun sana leviää suusta suuhun. Kehumisesta voisi palkita asiakkaita. Joka tapauksessa Heimari tarvitsee hyvän myyntisloganin.

6. Fyysiset kehittämistarpeet

Asiantuntijaryhmän mielestä siisteyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota, teiden pitää olla hiekoitettuja talvellakin ja lumet pitää pyyhkiä pois talvikalusteiden päältä. Jos paikka pidetään auki ympärivuotisesti, vuodenaikojen asettamat tarpeet pitää huomioida. Sisääntuloaulan vaikutelmaa voisi korjata kodikkaammaksi. Auttaisiko pieni pu-binurkkaus pienine kirjastoineen ja lautapeleineen? Kuntosaliin tarvitaan uudet laitteet ja pingispöytä pitää huoltaa. Auralan asiakkaiden tarpeiden huomioimiseksi tennis-kenttä olisi hyvä kunnostaa.

7. Prosessien kehitystarpeet

Asiantuntijaryhmän mielestä prosessien kehittäminen tapahtuu palvelukonseptien luomisen yhteydessä.

8. Henkilöstön kehitystarpeet

Asiantuntijaryhmän mielestä ruoka- ja viinitietämystä voi opettaa henkilökunnalle. Tarinankerronnan taitoja tulisi kehittää. Asiakaspalvelun kriittiset menestyksen osaamistekijät ovat ystävällisyys, avoimuus sekä etukäteisvalmistautuminen – tiedot asiakkaasta, tarjonnan esittely, myyntiosaaminen – uusien asiakkaiden hankinta. Kielitaitoon pitää panostaa varsinkin rekrytoinnissa. Ovatko ensiaputaidot hallinnassa? Viestintätaidot ovat tärkeitä myös median suuntaan, työntekijöiden on pystyttävä esittelemään Heimarin perustiedot vaikka unissaan.

Keskustelun pääkohdat kirjasin keskustelun aikana kannettavaan tietokoneeseen. Matkan jälkeen asiantuntijat antoivat kirjalliset raportit, jotka vielä käsiteltiin yhteisessä tapaamisessa.

Raporttien yhteenvedosta voi nostaa seuraavia huomioita:

1. Olemassaolon tarkoituksen tulee olla selvä – missio kirkkaaksi

Heimarilla on jo olemassa missio, mutta kuulostaako ”Heimari luo puitteet optimaaliselle yritysten ja yhteisöjen strategisen ja taktisen toiminnan kehittämisen suunnittelulle sekä asiakkaiden ja henkilöstöjen koulutukselle.” paremmalta vaihtoehdolta missioksi.

Paikallinen aktivoituminen ja verkottuminen on tärkeää, on tuotettava parempaa ja yksilöityä laatua. Hidas nautiskelu luonnosta pitää nostaa arvoonsa.

2. Kohderyhmät

Kohderyhmiä on syytä segmentoida tarkasti eli mitä tarjotaan kenelle ja mihin hintaan. Kohteina ovat matkailuyritykset, VR, Matkahuolto, julkisyhteisöt, etujärjestöt, ay-liike, eläkeläiset, järjestöt, organisaatioiden projektiryhmät.

3. Tuotekonseptit

Pääteemana nousi esiin hyvinvointi ja hemmottelu, mikä edellyttää sesonkikohtaiset paketit sisältäen esimerkiksi marjastuksen, sienestyksen, ravustuksen ja kalastus. Kokki- ja ruuanlaittokursseja kannattaa harkita. Ajatus on tarjota kaunis paikka ja hyvää palvelua johtoryhmän henkistymisretriiteille strategiseen suunnitteluun.

Tarjouspaketteja voi harkita off-season aikaan.

Häille ja perhejuhlille luotava pohjakonseptit, joihin asiakas voi voimakkaasti vaikuttaa.

4. Työkalut

Uusikin toimitusjohtaja joutuu pärjäämään pienellä henkilökuntamäärällä Heimarissa. Tämä edellyttää, että hänellä on käytössään työkalu, joka helpottaa myyntityötä, nettisivujen ylläpitoa, varausjärjestelmää sekä asiakaspalautteen keruuta. Kaikki edelle mainitut asiat löytyvät nettipohjaisesta ohjelmistosta nimeltä iCMS sisällönhallintajärjestelmä, jonka tuottaa Innoventum Oy. Investointi on noin 4 000 euron luokkaa, minkä lisäksi vuosimaksut ovat 300-400 euroa. Vuosimaksut sisältävät päivitykset.

Asiakaskohtaisia laskutustietoja aletaan kerätä ottamalla käyttöön nettipohjainen Heeroksen Venda –ohjelmisto, joka on ollut hyödynnettävissä jo nyt, mutta edellinen toimitusjohtaja ei uskaltanut sitä käyttää.

5. Toiminnallistaminen

Kehittämisideoiden pohjalta luotiin yhdessä keskustelemalla askelmerkit siitä, miten kehittäminen viedään käytännön tasolle:

- A) Tarkennetaan tuotekonseptit
- B) Hankitaan yhteistyökumppanit tuotekonseptien toteuttamiseen, tavoitteena aito kumppanuus (win-win-win eli asiakaskin voittaa)
- C) Työkalut käyttöön eli nettipohjainen laskutusjärjestelmä sekä kokonaisvaltainen iCMS –ohjelmisto käyttöön (nettisivut, asiakasrekisteri, varausjärjestelmä, muu sähköinen viestintä).
- D) Kutsutaan kohderyhmien majoituspäätöksistä vastaavat henkilöt tutustumaan Heimariin.

Elokuussa 2011 Heimarin hallitus kokoontui ja teki päätöksiä, joilla strategian toteutus nytkähti eteenpäin. Toimitusjohtajalle myönnettiin valtuudet hankkia uusi hotellivarausjärjestelmä sekä myyntityötä helpottava nettisivujärjestelmä tarvittavine laitteineen.

Tämä tutkimus noudattaa kohtuullisesti toimintatutkimuksen jatkuvan muutoksen ja kehittämisen syklistä prosessia. Alkukartoitus oli osa Heimarin kehittämisen suunnitteluprosessia, joka johti

toimintana strategian luomiseen ja strategisen myyntihankkeeseen, jonka etenemistä havainnoin keskusteluilla toteuttajan kanssa. Loppuraportin analysointi oli seuranta, joka johti syklin toiseen vaiheeseen eli suunniteltiin strategiaa hieman uudelleen. Tämän jälkeen strategian jalkautuksen alkoi, mutta havainnoimalla huomasin, että jalkautus ei toteudu, joten aloin suunnitella toimitusjohtajan vaihtoa, mikä toteutettiin käytännön tasolla 2011 keväällä. Syksyllä 2011 oli toisen syklin havainnointi ja seuranta menossa.

Ikävä ja yllättävä havainto oli, että loppuvuodesta 2011 ison koulutustapahtuman yhteydessä ruokatarjontaa epäonnistui pahanlaisesti. Kerätty palaute ruokien osalta oli negatiivinen. Syynä oli se, että ensimmäistä vuoroaan tekevä kokki jätettiin täysin ilman työhön opastusta. Vaikka päätöksiä strategisten järjestelmähankkeiden osalta tehtiin jo elokuussa 2011, valmistuivat uudet nettisivut vasta huhtikuussa 2012. Sähköinen hotellijärjestelmä saadaan käyttöön vasta kesäkuussa 2012. Kun tarkastellaan sivulla 24 esittelemiäni strategian johtamishaasteita, ollaan ylittämässä niistä ainakin joitain: toimeenpano etenee, joskin annettua aikataulua hitaammin.

Toimintatutkimuksen analyysin haasteena on ollut henkilökuntavaihdokset, joiden myötä yhtä henkilöä lukuun ottamatta koko henkilökunta on vaihtunut. Toisaalta strategisten muutosten myötä näin voi käydä. Huomattavaa kuitenkin on, että strategisten kehittämishankkeiden läpivienti vie paljon enemmän aikaa kuin on arvioitu, vaikka tässä tapauksessa kyseessä on ollut myynnin edistämiseen ja asiakastiedon keräämiseen liittyvät hankkeet. Yllätyksenä tuli ruokatuotteen pettäminen, koska sen laatuun ennen oli voinut luottaa. Toisaalta jälkikäteen ajateltuna tällainen epäonnistuminen on varsin todennäköistä, kun keittiöstä lähtevät luottohenkilöt ja tilalle palkataan henkilöitä epätyypillisiin työsuhteisiin. Tässäkin tapauksessa uusi keittiötyöntekijä tuli ensimmäiseen työvuoroon yksin ja ilman työnohjaajaa ja opastusta. Tällaisilla epäonnistumisilla on vaikutusta koettuun asiakaspalveluun ja sitä kautta strategian toteutumiseen, kuten olen sivuilla 41-47 esitellyt.

6 Kehittämisehdotukset

Ennen suositusten esittämistä haluan käsitellä kriittisesti tutkimuksessani käsittelemiäni menetelmiä, niiden reliabiliteettiä eli luotettavuutta ja validiteettiä eli kattavuutta. Validiteetti kuvaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli sitä olisivatko tutkimustulokset samat tutkimuksen suorittajasta riippumatta. Esimerkiksi ydinhenkilöstölle tehty kysely työtyytyväisyyteen vaikuttavista seikoista ei ole kovin kattava, koska kysely tehtiin kolmelle henkilölle. Vastaukset kuitenkin ovat linjassa muiden samanlaisten kyselyjen kanssa, esim. Miia Pirisen Henkilöstönasennoituminen tulospalkkioita kohtaan eri organisaatiotasolla vuodelta 2011. Tällöin tulos on luotettava, koska se on linjassa aiempien tulosten kanssa. Kirjallisten kyselyiden vastauksien yhtenvetoon ja johtopäätöksiin liittyy usein tulkinnan varaa, kuten tässäkin tutkimuksessa käytetyissä yhteenvedoissa. Tutkijana olen kuitenkin pyrkinyt tuomaan esiin objektiivisesti merkittävät asiat niin kirjallisista vastauksista, havainnoinnista kuin haastattelujen yhteenvedoista. (Hirsjävi, S., Remes, P., Sajaara, P. 2009, 213; Pirinen, M. 2011, 75)

Toimintatutkimukselliset menetelmät on luotu työelämän todellisten haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseksi. Tässä tutkimuksessa toimintatutkimuksen kvalitatiivisia elementtejä on hyödynnetty kirjallisina kyselyinä ja haastatteluina, jolloin arvioinnin pohjana ovat osallistujien omat tuntemukset prosessin aikana verrattuna perustutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin tiukkaan arviointiin – viime kädessä strategian luonti ja toteutus tehdään kaiken tietojenkeruun jälkeen loogisesti, mutta tuntemuksille jää kuitenkin selkeä rooli. Koska kehittämishanke on ollut kokonaisvaltainen ja siihen liittyvä haaste käytännönläheinen, sopii toimintatutkimus ratkaisuja tuottavana menetelmänä tässä tutkimuksessa mielestäni hyvin.

Suosittelujen ja tutkimustulosten yleistettävyydestä arvioisin, että ne ovat käyttökelpoisia samankaltaisilla toimijoilla kuin Posti- ja logistiikka-alan unioni PAU ry eli ammatti- ja muilla järjestöillä, joilla on omaisuutta ja siinä tapahtuvaa (liike)toimintaa. Tosin suositukset ovat sen verran yleisiä, että ne voivat toimia ja auttaa muitakin, joilla omistajuus ei ole päivittäin tekemisissä hotelliliiketoiminnan johtamisen kanssa.

6.1. Suositukset

Kehittämishankkeen aikana on minulle syntynyt seuraavanlaisia ajatuksia suosituksiksi:

- 1) omistajan tulee määritellä omistamisen muoto ja tahtotila omistuksen suhteen yksiselitteisesti,
- 2) sidosryhmät kannattaa sitouttaa strategiaan huolellisesti, erityisesti johto ja ydinhenkilökunta,
- 3) strategisten hankkeiden toteutukselle pitää tehdä realistinen, mutta tiukka aikataulu ja edellyttää johdolta säännöllistä raportointia sekä hankkeiden toteutumisesta että päivittäisen liiketoiminnan hoidosta,
- 4) ydinhenkilökunnan rekrytointiin ei voi panostaa liikaa,
- 5) vastoinkäymisten ja hitaan edistymisen edessä ei pidä luovuttaa ja virheistä pitää oppia, mutta
- 6) aina pitää olla varasuunnitelma, kun viimeinenkin keino on käytetty.

6.1.1. Omistajuus

Hanke ei tässä vaiheessa ole tuottanut haluttua tulosta, koska omistajan tahtotilaa ei ole riittävän yksiselitteisesti lausuttu julki. Omistajalähtöisen strategian luonnissa on iso haaste, kun omistajan pääliiketoiminta ei ole lähellä omistettavan yrityksen ydintoimintaa. Posti- ja logistiikka-alan unioni PAU:n näkökulmasta voi hotelli Heimarín ratkaisuvaihtoehdot olla:

- 1) katsoa hotellin osaksi varsinaista toimintaa ja käsitellä kuluna sisäisessä laskennassa,
- 2) omistajaohjattu liiketoiminta, jonka tavoitteena on tuottaa ylijäämää,
- 3) vuokrata liiketoiminta ulkopuoliselle yrittäjälle, jolloin tavoitellaan pääomalle vuokratorkkoa
- 4) myydä hotellikiinteistö liiketoimintoineen, mutta jäädä maanomistajaksi ja tavoitella maanvuokraa,
- 5) myydä hotelli kokonaisuudessaan.

Postiliiton ja Postitoimihenkilöt PVL:n yhdistymisen yksi ehdoista oli, että Heimaria ei saa myydä, joten vaihtoehto viisi ei ole mahdollinen vaihtoehto ainakaan lähivuosina. Toisaalta tämän kokoisin kiinteistö- ja maamassan ostajia ei todennäköisesti löydy helposti.

Vaihtoehto neljä on yhdistymissopimuksen näkökulmasta harmaalla alueella: tarkoittaako Heimari kiinteistöjä, maata vai kokonaisuutta? Tulkinta todennäköisesti sellainen, että liittojen yhdistymissopimuksen mukaan kiinteistöjä ei saa myydä. Vaikka kiinteistöt maa-alueella saisikin myydä, ostajan löytäminen voi olla hankalaa, koska myyntihinta nousee korkeaksi. Haasteita syntyy myös siitä, tuleeko maanomistajan lunastaa kiinteistöt, jos niiden omistaja haluaa myydä ne eteenpäin. Myös kiinteistöjen kunto vaikuttaa maan arvoon.

Vaihtoehto yksi kuvaa tilannetta, joka Heimarissa käytännössä oli vuoteen 2008 asti. Mallin hankaluutena on hotelli- ja ravintolatoimintaan liittyvän päätöksenteon byrokratisoituminen ja se että oletetaan liiton viime kädessä tukevan rahallisesti, jos oma taloudenhoito menee liian huonolle tolalle. Tällä mallilla Heimarin toimintakapasiteetista ja huomattava osa käyttämättä eikä ole minäänlaista insentiiviä kehittää Heimarin toimintaa.

Vaihtoehto kolme on houkutteleva ratkaisu, koska tällöin ei rikota liittojen yhdistymissopimusta. Tällöin henkilö tai yritys on valmis ottaa liiketoimintariskin kantaakseen, koska henkilöllä tai yrityksellä on selkeä näkemys, miten saada liiketoiminta Heimarissa tuottamaan voittoa jopa kiinteistön ja maanvuokran maksamisen jälkeen. Tällöin liitto pääsisi nauttimaan vuokran tuomaa korkoa pääomalle ja käsittelemään Heimaria, kuten mitä tahansa muuta sijoitussalkussa olevaa kiinteistösi-joitusta. Haasteena tällaisissa sopimuksissa on se, että investointiluonteisten kustannusten jaosta on sovittava riittävän selkeästi. Lisäksi riskinä on se, että liiketoiminnan ja kiinteistöjen vuokraaja ei saakaan liiketoimintaansa kannattavaksi, vaan irtisanoo vuokrasopimuksen, jolloin omistajan tehtäväksi jää joko löytää uusi vuokraaja tai aloittaa liiketoiminta itse, koska vaihtoehdot neljä ja viisi eivät ole mahdollisia.

Vaihtoehto kaksi on malli, jota tässä opinnäytetyössä on kuvattu. Strategian läpivienti vaatii toisaalta hyvää etukäteisvalmistelua, aikaa ja ennen kaikkea oikeita ihmisiä toteuttamaan strategiaa. Tässä tapauksessa strategiaa kirjoitettaessa kuultiin työntekijöitä asiakkaita ja omistajia laajasti sekä käytettiin ulkopuolisia asiantuntijoita.

6.1.2. Strategiaan sitouttaminen

Henkilökunnan ja toimitusjohtajan kuuleminen ja kuunteleminen sekä lupaus onnistumisen palkitsemisesta eivät riitä sitouttamaan tahtotilan toteuttamiseen. Joskus kyse on urautuneesta ajattelusta tai huonosta johtamisesta, tässä tapauksessa näyttäisi kyse olevan ennemminkin uskon puutteesta – strategia ei vaikuta ydinhenkilökunnasta uskottavalta. Se ei vaikuttanut siltä edellisen toimitusjohtajan aikana ja vaikeaa se näyttää olevan nykyisenkin aikana, vaikka käytännössä kyseessä on strategisessa mielessä pieni kasvojenkohotus ja sen jälkeen iso panostus myyntityöhön. Omistaja eli tässä tapauksessa yhtiön hallitus ei ole kyennyt saamaan omaa tahtotilaansa läpi tässä aikataulussa. Kyse voi olla myös aikatauluun liittyvistä liian suurista odotuksista tai siitä, kuka omistaja on.

Eräs kohtuullisen käyttökelpoiselta vaikuttava työkalu strategian toteuttamiseen on Teknillisen korkeakoulun luoma ja Tykesin sekä Työsuojelurahaston rahoittaman STRADA –hankkeen luomat STRADA –menetelmät, joiden tarkoituksena on erilaisin ryhmätyömenetelmin lisätä osallistumista ja vuorovaikutusta strategian luomiseen ja toteuttamiseen. Heimarín osalta tätä menetelmää emme käyttäneet, koska työyhteisö on niin pieni ja STRADA –menetelmien tehokas hyödyntäminen edellyttää isompaa työyhteisöä. STRADA –menetelmien soveltamista voi suositella suuremmille organisaatioille.

6.1.3. Aikataulutus ja raportointi

Muutoshankkeet tulee kytkeä selkeään päämäärään ja että niillä on tarkoitus. Vaikka Heimarín osalta muutoshankkeiden tarpeellisuutta ja päämääriä on perusteltu, ei toteutus lähtenyt ensin liikkeelle lainkaan ja henkilöstövaihdosten jälkeen todella hitaasti. Muutoshankkeen alun virheenä oli se, että strategisten kehittämishankkeiden toteutukselle ei asetettu aikataulutavoitteita eikä raportointivelvoitteita. Syy siihen, että raportointivaatteita ei asetettu, oli halu antaa toimitusjohtajalle liikkumavapauksia ilman raportointivelvoitteiden mahdollisesti toimintaa liikaa ohjaavia tekijöitä. Nykyiselle toimitusjohtajalle aikataulut ja raportointivelvoitteet on asetettu vuoden 2011 lopusta ja nyt hankkeetkin etenevät joskin eivät aivan aikataulussaan. Sivulla 30 olen esitellyt Gary Hamelin näkemyksiä johtamisen prosesseista. Tässä kehittämishankkeessa johtamisen prosesseista raportointi on ollut merkittävässä asemassa, että strategiaa on vihdoin alettu toteuttaa. (Welch, J. & S., 2005, 137)

6.1.4. Rekrytointi

Suosittelen erityisen voimakasta panostusta, kun liiketoiminnan vetäjäksi valitaan johtajaa. General Electricin entinen pääjohtaja Jack Welch kertoo kirjassaan Voittajaksi, että palkattavalta johtajalta vaaditaan aitoutta, kykyä nähdä kulman taakse, hän haalii ympärilleen itseään parempia ja fiksumpia ihmisiä ja on sitkeä eli oppii virheistään. Näistä johtajuuden piirteistä on helppo olla samaa mieltä (Welch, J & S., 2005, 92-94).

6.1.5. Kärsivällisyys

Heimarin näkökulmasta tähän kehittämishankkeeseen pitää ehdottomasti varata lisää aikaa. Jos toimintatavat ovat olleet samanlaisia vuosikymmeniä, ei voi odottaa niiden muuttuvan yhdessä yössä ja tuottaa tulosta. Toinen erittäin tärkeä suositus on se, että muutos- ja henkilövaihdostilanteissa oikeiden avainhenkilövaihtoehtojen löytämiseen ja valitsemiseen kannattaa panostaa aikaa ja tarvittaessa rahaa. Toisaalta avainhenkilöiden sitouttamiseen kannattaa käyttää myös paljon aikaa ja sen varmistamiseen, että avainhenkilöt ymmärtävät, mitkä ovat strategian tavoitteet ja miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Virheet niin toiminnassa kuin henkilövalinnoissa pitää tunnustaa ja niistä pitää oppia.

Kuvio neljä sivulla 16 kuvaa strategisen kehityksen reittejä. Heimarin kehittämishankkeen osalta voi tässä vaiheessa todeta, että ollaan reitti kolmosen eli toteutuneen strategian ja reitti nelosen eli toteutumattoman strategian välimaastossa.

Jack Welch on edellä mainitussa kirjassaan todennut, että kolmivaiheinen strategiatyö edellyttää: 1) ahaa –elämyksen syntymistä, jolla saadaan aikaan nokkela, suhteellisen nopea, mutta realistinen tapa saada kilpailuetua, 2) oikeiden ihmisten löytämistä oikeisiin tehtäviin ahaa –elämyksen toteuttajiksi ja 3) jatkuvaa ahaa –elämysten toteuttamistapojen etsintää yrityksen sisältä ja ulkopuolelta sekä niiden muokkaamista ja soveltamista. Kuulostaa hienolta ja aika yksinkertaiselta ohjeelta. Todellisessa elämässä vaikeinta on kuitenkin ahaa –elämyksen saaminen ja oikeiden ihmisten löytäminen oikeille paikoille. Ahaa –elämyksen synnyttämiseen on kyllä metodeja, kuten palvelumuotoilun (Service design) työkalujen hyödyntäminen Stefan Moritzin esittämällä tavalla kirjassa Service Design – Practical Access To An Evolving Field, mutta pysyvää kilpailuetua tuovaa oivallusta on vaikea saada ja usein vielä vaikeampi toteuttaa. Ehkä selkein Jack Welchin esittämä kommentti strate-

giasta, johon voin yhtyä, on ”Tosielämässä strategia on varsin suoraviivainen asia. Valitset yleissuunnan ja toteutat niin penteleesti.” Nyt Heimarín hallitus on asettanut kärsivällisyydelle aikarajan: Heimarín liiketoiminnan pitää olla taloudellisesti positiivisessa kunnossa vuonna 2015. (Welch, J & S. 2005, 166; Moritz 2005).

6.1.6. Varasuunnitelma

Sen lisäksi, että kehittämishankkeelle annetaan lisää aikaa toteuttaa valittua suuntaa penteleesti, on kuitenkin aloitettava varasuunnitelman kartoitus eli käytännössä potentiaalisen liiketoiminnan vuokraajan etsintä. Tällaista alustavaa neuvottelua on käyty yhden alueella toimivan ravintola- ja matkailuyrittäjän kanssa, mutta tarvittavaa keskinäistä luottamusta ei syntynyt. Liiketoiminnan onnistuneessa siirrosta / vuokrauksessa luottamuksella on todella suuri merkitys keskinäisten vaakuuksien lisäksi.

6.2. Parhaat käytännöt

Kehityshankkeen parasta antia oli ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen. Tämän tutkimuksen tekijälle avautui Heimarín potentiaali uudella tavalla, kun pääsi näkemään Heimarín ulkopuolisen silmin. Asiantuntijoiden ei tarvitse välttämättä olla hotelli- ja ravintolaliiketoiminnan rautaisia ammattilaisia antaakseen hyvä näkemys toiminnan kehittämisestä. Ulkopuolisten asiantuntijoiden ehdotuksista pitää kirkastaa ne, jotka ovat toteutettavissa heti, kehittämistyön jälkeen toteuttavat ja hylätä liian utopistiset esitykset, mutta nekin vasta pitkällisen harkinnan jälkeen, koska milloinkaan ei voi varmuudella tietää, että jokin uusi hullulta kuulostava idea voisi johtaa kokeilun ja oppimisen kautta vallankumoukselliseen muutokseen (ks. s. 15, 23)!

Asiantuntijoiden käytössä tulee myös miettiä, miten sitouttaa henkilökunta asiantuntijoiden ehdotuksiin. Paras tapa lienee ottaa ydinhenkilöt tällaisiin ideointipalaveriinkin mukaan, jotta toteutus edistyisi.

Strategiatyön pohjaksi tehdyt kysymykset on hyvä lähettää ajoissa ja käydä kirjallisten vastausten jälkeen keskustelua, kuten omistajanäkemyksen selvittämisessä tein. Myös silloin, kun kirjallisia vastauksia en hakenut, totesin mm. henkilöstö hyväksi etukäteen toimitetut kysymykset, joiden pohjalta keskustelut käytiin.

LÄHTEET

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY

Hamel, G. 2007, Johtamisen tulevaisuus. Talentum

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P, 2009, Tutki ja kirjoita, Tammi

Harju-Autti, A. 2010. Matkailun yleisosa, toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. 2011. Exploring Corporate strategy. 9. painos. Prentice Hall International

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. 2. painos. Talentum

Karhu, J. 2005. Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen henkilöstön näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö.

Karlöf B. 1996, Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. Weilin&Göös

Kauppinen, T. J. 2006. Johtamisen johtaminen. Talentum

Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. WSOY

Minzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. 2005. Strategy Bites Back. FT Prentice Hall

Moritz, S. 2005. Service Design – Practical Access To An Evolving Field, Köln International School in Design

Nieminen, J. 2011. Alueelliset talousnäkymät keväällä 2011. Etelä-Savon ELY-keskus, Työ- ja elinkeinoministeriö

Pirinen, M. 2011. Henkilöstön asennoituminen tulospalkkioita kohtaan eri organisaatiotasoilla, Aalto-yliopisto

Reinboth, R. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Tammi

Rope, T. 1998. Business to business –markkinointi. WSOY

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H., Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö.

Welch, J. & S. 2005. Voittajaksi. Edita

Holiday Club Resorts Oy 2008. Holiday Club Saimaan esittely vuonna 2011.

<http://www.holidayclub.fi/kohteet/saimaa/>. Luettu: 7.2.2011.

Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden laitos 2007. Strategiasta toimintaan, strategian toteuttamisen tutkimus- ja kehittämisohjelma. www.strada.tkk.fi. Luettu: 4.10.2010.