

Juho Westerberg

ARVOJEN JA STRATEGIAN TUNNISTAMISEN VAIKUTUS PITKÄN AIKAVÄLIN TULOKSEEN

Keski-Pohjanmaan veneteollisuus

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Maaliskuu 2017**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Maaliskuu 2017	Tekijä/tekijät Juho Westerberg
Koulutusohjelma Liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn nimi Arvojen ja strategian tunnistamisen vaikutus pitkän aikavälin tulokseen		
Työn ohjaaja Marko Forsell	Sivumäärä 69 + 12	
Työelämäohjaaja		
<p>Tämä opinnäytetyö tutkii veneteollisuuden yritysten arvojen ja strategian tunnistamisen vaikutusta liiketaloudellisesta näkökulmasta. Koko toimialan liikevaihto Suomessa vuonna 2016 oli noin 518 milj. euroa (alv 0%, valmistus ja maahantuontihinnoin) ja työllistävä vaikutus noin 3500 henkilöä. Keski-pohjanmaa on muodostunut vahvaksi toiminta-alueeksi ja alueella toimii lukuisia veneteollisuuden yrityksiä. Osittain tämän johdosta tutkimus rajattiin juuri tällä alueella toimiville yrityksille. Samalla maantieteellinen sijainti saatiin rajattua tutkimustulosten vaikutuksien ulkopuolelle. Arvojen ja strategian kokonaisvaltaisuudesta johtuen alue rajattiin yrityksen henkilöstön arvojen ja strategian tunnistamiseen. Näitä tuloksia on verrattu yleisiin liiketoiminnan tuloksen ja kehittymisen mittareihin. Tutkimustyön tarkoituksen ei ollut määrittää varsinaisia kehitys- tai parannusehdotuksia. Tuloksien perusteella on kuitenkin havaittavissa sellaisia kohteita, jotka yrityksissä kannattaa huomioida.</p> <p>Tutkimus aloitettiin varsin tarkalla aluerajauksella. Tämän jälkeen työ ja sen idea esiteltiin mukaan halutuille yrityksille. Kun mukaan oli saatu riittävä määrä toimijoita, aloitettiin varsinaisen työn tekeminen. Yrityksille lähetettiin ennen tapaamista keskustelurunko ja tapaamisen alussa käytiin katsoomassa tuotannon tiloja ja tuotantoa yleisesti, jotta toiminnasta saisi selkeämmän kuvan.</p> <p>Tutkimus aloitettiin selvittämällä yrityksen johdon arviot ja ajatukset teemahaastattelulla, siitä miten henkilöstö tunnistaa arvot ja strategian. Suorittava henkilöstö osallistui työhön ainoastaan kyselyn kautta. Tällä tavoin mahdollinen vaikuttaminen vastauksiin saatiin minimoitua ja tuloksena saimme todellisen tunnistamisen tason. Lopputuloksia on analysoitu ja verrattu kirjallisesti, taulukkolaskenta-ohjelmalla ja IBM® SPSS® -tilastollisen tutkimuksen ohjelmalla.</p> <p>Lopputuloksena saatiin selvitettyä yritysjohton käsitys arvojen ja strategian tunnistettavuudesta sekä todellinen tunnistettavuuden taso yrityksessä. Todellisen tunnistettavuuden lukuja verrattiin liiketoiminnan lukuihin ja tämän kautta rakentuivat korrelaatiotaulukot, joiden perusteella voitiin havaita arvojen ja strategian tunnistettavuuden vaikutuksien merkitys pitkänaikavälin kehityksessä. Yritykset, joissa arvot ja strategia ovat tunnistettavissa, kehittyivät paremmin, kuin ne joilla näitä ei ollut kirjattu ja otettu mukaan jokapäiväiseen toimintaan.</p>		
Asiasanat Asiakastarjooma, arvojohtaminen, arvomaailma, arvot, kehitys, kilpailu, muutosjohtaminen, strategia, strategiset osa-alueet, tulos, tunnistaminen.		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date March 2017	Author Juho Westerberg
Degree programme Business Competence, Master's Degree		
Name of thesis The identification of values and the effect of the outcome of a long term strategy		
Instructor Marko Forsell	Pages 69 + 12	
Supervisor		
<p>This thesis explores the identification of values and strategy of companies in the boat industry, commercial point of view. The turnover of the whole industry in Finland in 2016 was about 518 million. EUR (VAT 0%, manufacturing and import prices) and the effect on employment of about 3500 people. Central Ostrobothnia has become one of the top areas that has large number of companies in the boat industry, partly as a result, the study was limited in this area. At the same time, the geographical location of the undertakings were confined to the effects of the results of research. The study was limited to the identification of the personnel of the company values and strategy, these results have been compared with the general development of the business results and indicators. The purpose of the research was not to determine the actual development or improvement. However, there are items that companies should take note.</p> <p>The research was started quite a detailed area. After this work and its idea was presented according to the desired business. When that was obtained from an adequate number of players, began the actual work. The companies were sent prior to the appointment at the beginning of the meeting there was a discussion in the frame and the winner of the production facilities and production in General in order to get a clearer picture of the functioning.</p> <p>The investigation was initiated by the company's management reviews and thoughts. But through a query, in this way, the potential to influence the answers were received as a result of the actual level of identification. The final results have been analyzed and compared with the writing, spreadsheet program and the IBM ® SPSS ® -statistical research program.</p> <p>The end result was cleared up to the management of the firm understanding of the values and identity of the varietal identity, as well as the actual level of the strategy for the company. The figures were compared with the actual identity of the business figures were based on the correlation tables, and this on the basis of which it was possible to detect the effects of the identity of the importance of the values and the development of the long-term strategy. The companies, in which the values and strategy are identified, developed better, than those who did not recorded and included in the daily activities.</p>		
Key words Customer offering, value management, set of values, values, development, competitive, change management, strategy, strategic areas, business result, recognize.		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA	6
2.1 Strategia	6
2.1.1 Strategiset osa-alueet arvomaailmassa.....	8
2.1.2 Arvot.....	9
2.1.3 Arvot strategian tukena	11
2.1.4 Arvot brändin tukena	12
2.1.5 Arvot ja etiikka.....	13
2.2 MUUTOSJOHTAMINEN ARVOJEN PERUSTEELLA	15
2.2.1 Arvot muutoksen suunnannäyttäjänä.....	15
2.2.2 Arvot kilpailuetua luomassa.....	16
2.2.3 Arvot yrityksen näkökulmasta.....	17
2.2.4 Arvot asiakasnäkökulmasta	18
2.2.5 Arvojen neljä kenttää	19
2.2.6 Schwartzin arvokehä	21
2.3 ARVOJEN VAIKUTUS LIIKETOIMINTAAN.....	23
2.3.1 Arvojen vaikutus strategiaan	26
2.3.2 Arvojen vaikutus tulokseen	26
2.3.3 Arvojen vaikutus kehitykseen, innovaatioon, valittuun suuntaan	28
2.4 EROT YRITYSTEN KANNATTAVUUDESSA.....	28
2.4.1 Toimialan vaikutus.....	31
2.4.2 Yrityksen vaikutukset.....	31
2.4.3 Selittämätön vaihtelu	32
3 TUTKIMUS KYSYMYS JA -MENETELMÄT	32
3.1 Tutkimusmenetelmät	33
3.2 Toimiala, maantieteellinen sijainti, markkina-alue	34
3.3 Opinnäytetyön prosessi kuvaus	34
3.4 Tapaaminen	35
3.5 Haastattelu teema tutkimus / haastattelu	36
3.6 Kysely johdolle	36
3.7 Kysely henkilöstölle.....	36
4 TUTKIMUSTULOKSET	38
4.1 Henkilöstön määrä yrityksissä.....	39
4.2 Tapaaminen, lyhyt yhteenveto, ennen analyysia.....	40
4.3 Yritys A	40
4.3.1 Johdon haastattelu	40
4.3.2 Henkilöstökysely.....	42
4.4 Yritys B	43
4.4.1 Johdon haastattelu	43
4.4.2 Henkilöstökysely.....	45
4.5 Yritys C	46
4.5.1 Johdon haastattelu	46

4.5.2 Henkilöstökysely.....	48
4.6 Tulosten tilastollinen analyysi.....	48
4.6.1 Yritys A -analyysi.....	49
4.6.2 Yritys B -analyysi.....	51
4.6.3 Yritys C -analyysi.....	53
4.6.4 Yritysten välinen analyysi	55
4.6.5 Yrityksien A, B, C -väliset vertailut	57
4.7 Työn tuloksena syntynyt työkalu.....	61
4.8 Riskianalyysi.....	62
4.9 Analyysissä käytettyjen ohjelmien eroavaisuudet.....	63
4.10 Tuloksien vertailu Hawanin tutkimustuloksiin.....	63
4.11 Tuloksien yhteenveto.....	64
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	65
LÄHTEET	68
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Toimialan kannattavuuteen vaikuttavat viisi tekijää.....	7
KUVIO 2. Yksinkertaistettu versio BCG:n digitaalisten mahdollisuuksien matriisista.....	12
KUVIO 3. Asiakasarvot arvokartalla.....	18
KUVIO 4. Arvojen neljä kenttää	20
KUVIO 5. Schwartzin arvoulottuvuudet	22
KUVIO 6. Yrityksen arvoportaat.....	23
KUVIO 7. Henkilöstön määrä ja oikaistu henkilöstö/suorittava	39
KUVIO 8. Suorittava henkilöstö suhteessa vastaajiin	39
KUVIO 9. Yritys A -johdon arvio strategian ja arvojen tunnistettavuudesta vs. mitattu.....	42
KUVIO 10. Yritys A -henkilöstön strategian ja arvojen tunnistus prosentteina vastaajista.....	42
KUVIO 11. Yritys B -johdon arvio strategian ja arvojen tunnistettavuudesta vs. mitattu	45
KUVIO 12. Yritys B -henkilöstön strategian ja arvojen tunnistus prosentteina vastaajista.....	45
KUVIO 13. Yritys C -johdon arvio strategian ja arvojen tunnistettavuudesta vs. mitattu	47
KUVIO 14. Yritys C -henkilöstön strategian ja arvojen tunnistus prosentteina vastaajista.....	48
KUVIO 15. Yrityksien A, B, C -liikevaihto suhteessa strategian ja arvojen tunnistettavuuteen	57
KUVIO 16. Yrityksien A, B, C -tulos suhteessa henkilöstö ja arvojen tunnistettavuus.....	58
KUVIO 17. Yrityksien A, B, C -tulos suhteessa henkilöstö ja strategian tunnistettavuus	58
KUVIO 18. Yrityksien A, B, C -strategian ja arvojen prosentuaalinen tunnistettavuus	59
KUVIO 19. Yrityksien A, B, C -liikevaihdon kehitys ja keskiarvo	60
KUVIO 20. Yrityksien A, B, C -tuloksen kehitys ja keskiarvo.....	60
KUVIO 21. Työn tuloksena syntynyt kuvio, menestyksen avaintekijät.....	61
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Mikä määrittää yritysten välisen kannattavuuden	29
TAULUKKO 2. Yritys A:n Pearssonin korrelaatiomatriisi.....	50
TAULUKKO 3. Yritys B:n Pearssonin korrelaatiomatriisi.....	52
TAULUKKO 4. Yritys C:n Pearssonin korrelaatiomatriisi.....	54
TAULUKKO 5. Yrityksien A, B, C -Pearssonin korrelaatiomatriisi	55

1 JOHDANTO

Arvot ja strategia voivat tuntua tylsiltä, kun niiden kanssa alkaa toimia, huomaa että ne vievät mukanaan. Kiinnostavan työn tekeminen lähtee itsestä ja halusta kehittää omaa osaamistaan. Tätä opinnäytetyötä tehdessäni sain havaita, että yleisesti käsitelty kirjallisuus ei ole ainoa josta tietoa voi hakea. Se avoimuus ja vuorovaikutteisuus, johon työhön osallistuvien yritysten kanssa pääsimme, osoitti että on paljon sellaista aineistoa, jota en aiemmin ajatellut strategisen tai arvojohtamisen työkaluna. Sain huomata ja todeta sen, kuinka monissa kirjoissa ja julkaisuissa opetetaan samoja asioita. On hienoa oppia ja ymmärtää se, että jo kauan sitten niin Raamattu kuin Sunzin sodankäynnin taito, käsittelevät molemmat johtamista ja jopa osittain samalla tavalla. Olemalla avoin ja valmis luopumaan omastaan voi saavuttaa paljon, pelolle ja arkuudelle emme saa antaa liian vahvaa otetta toiminnastamme. Strategisessa ajattelumallissa ennustetaan ja arvioidaan tulevaa – ollaan valmiita ottamaan riskejä, jotta päästään eteenpäin, mutta myös tiedostetaan se, että voidaan menettää kaikki. Strategialla ja arvoilla yrityksessä pyritään saamaan kiintopisteitä ja turvaa väärälle valinnalle, sekä auttamaan ja ohjaamaan omaa jokapäiväistä toimintaa. Strategia ja arvo työskentely, ovat mielestäni jalostuneempia ja tarkempia työkaluja kuin perinteiset SWOT -analyysit. Jotta tutkimus olisi tarpeeksi luotettava, on aineiston hankintaan keskityttävä kunnolla. Tässä työssä kokonaisuus on ollut prosessin omainen ketju, jossa uutta tehtävää ei ole voitu aloittaa ennen kuin edellinen on ollut valmis – tämä kuvastuu myös lopputuloksissa ja analyysissä. Tarkan kuvauksen ja ajatuksen kautta tutkija sai erittäin hyvän kuvan mukana olevien yritysten toiminnasta ja strategian, sekä arvojen vaikutuksista toimintaan.

Opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen aihealue määrittyi pitkälti oman kiinnostukseni myötä strategiseen johtamiseen, tätä kautta tutkimus ohjautui yritysten arvomaailmaan ja sen vaikutukseen kannattavuudessa. Veneteollisuus toimialana valikoitui tutkimuskohteeksi oman kiinnostuksen sekä, koko Suomen talouden mittareillakin, merkittävän teollisuuden alan kehittämiseksi. Tuonti Suomeen on ollut kovassa kasvussa, jopa yli 80 %. Tämä selittyy osittain alihankinta tuotettujen veneiden osalta. Markkinoilla on kuitenkin selkeästi sellaisia tuotteita, joille Suomessa on kysyntää, mutta ei tuotantoa tai tarjontaa.

Liiketoiminnassa luodaan malleja, arvoja, strategioita ja ennusteita. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää kuinka yrityksen henkilöstö tunnistaa nämä jokapäiväisessä työssä mukana olevat arvot. Lähtökohtaisesti nämä toimintaa ohjaavat määritetyt arvot pitäisi tunnistaa erittäin hyvin, mikäli halutaan että yritys toimii niiden mukaan. Tutkimus osoittaa yrityskohtaisesti arvojen ja strategian tunnistamisen todellisen tilan henkilöstön osalta. Tutkimuksen merkitys on suuri. Tuloksilla voidaan selkeästi osoittaa se,

kuinka paljon yrityksen arvojen tunteminen vaikuttaa kehitykseen. Tutkimuksessa tutkitaan koko yrityksen henkilöstöä ja heidän arvomaailman tuntemista. Tätä tulosta suhteutetaan kaikkien yritysten kesken vertailukelpoisiin lukuihin. Tutkimustuloksissa esitetään myös yrityksen johdon arviot tunnistettavuudesta. Tämä liitettynä henkilöstön vastauksiin ja liiketalouden lukuihin tulee antamaan johdolle lisää informaatiota toiminnasta ja siihen liittyvistä muuttujista.

Tutkimustuloksen perusteella voidaan tehdä tarvittavia muutoksia ja ohjata toimintaa. Tutkimuksessa ei ole määritetty suoranaista vaikutusta talouden tunnuslukuihin. Tällaisten vaikutuksien arviointi ja vastuu niistä on jokaisella yrityksellä itsellään, samoin kuin vastuu tehtävien muutoksien osalta. Tämän työn tuloksia tai esityksiä on pidettävä vain viitteellisinä mahdollisesta muutoksen tarpeesta.

Tutkimus toteutetaan yritysjohdon teemahaastattelulla ja henkilöstön kyselyllä. Jotta työn toteuttaminen onnistuisi, päätin alkuun esitellä työn tarkoituksen yrityksille. Kun riittävä määrä yrityksiä oli lupautunut osallistumaan tutkimukseen, varsinainen tutkimus käynnistyi. Ennen yrityskohtaisia tapaamisia yritysjohdolle toimitettiin haastattelun runko, henkilöstön kysely kaavakkeet toimitettiin vasta haastattelun jälkeen. Tutkimus rajattiin vain Keski-Pohjanmaan alueelle, koska markkina tai markkina-alue, jolla yritykset toimivat ei saanut valinnassa olla painoarvoa.

Toimiala elää ja kehittyy jatkuvasti. Se on hyvin herkkä yleiselle taloudelle. Vuorinen ja Kurki (2011) ovat nostaneet esille alan huippuvuodet ja vuoden 2009 talouskriisin myötä alkavan haasteiden ajan, jonka ennakoitiin jatkuvan pitkään. Mutta jo vuonna 2010 tilanne alkoi normalisoitua. Toimiala on välillisesti riippuvainen useista tekijöistä, kuten: matkailusta, jälleenmyyjistä ja huollosta. Vene tulee mieltää kestokulutushyödykkeeksi, sillä se on yksi, ellei kaikkien, suurin ”turhake”. Vuorinen ja Kurki eivät ole tässä kohtaa huomioineet sitä, että osalle vene on kesämökki. Näin ollen veneen rinnastaminen ”turhakkeeksi” ei ole välttämättä oikein. Kaikesta huolimatta tälläkin teollisuuden alalla tulee kyetä uudistumaan ja vastaamaan asiakastarpeeseen, perinteisiä valmistusmenetelmiä pitää kyetä uudistamaan ja jonkun on otettava vastuulleen suunnanmäärittäminen. Alalla on siirrytty jo monissa yrityksissä oman valmistamisen sijaan valmistuttamiseen, niin kotimaisena alihankinta kuin ulkomaillakin teettävänä alihankintana. Yritykset ovat erikoistuneet ja profiloituneet enemmän ja jokainen on segmentoitumassa omalla sarallaan. Toisaalta alalla on toimijoita, jotka pyrkivät hakemaan kasvua myös oman segmentin ulkopuolelta. Toimialan kyky tulevastakin on pitkälti kiinni työvoimasta ja sen osaamisesta sekä tätä kautta saadusta kilpailuedusta.

Venetoimialan keskimääräinen vuotuinen kasvu on 1-4 %. Tässä tutkimuksessa mukana olleiden yritysten keskimääräinen kasvu viimeisen tilikauden osalta oli noin 11 % ja sitä edeltävän tilikauden osalta noin 16 %. Mukana olleista yrityksistä ne, joissa arvot ja strategia tunnistettiin hyvin, kasvoivat huomattavasti enemmän kuin ne, joissa tunnistettavuus oli heikko. Liiketoiminnan tuloksen osalta tilanne oli vielä merkityksellisempi: arvojen ja strategian hyvin tunnistaneet yritykset tekivät liikevaihtoon suhteutettuna yli 50 % parempaa tulosta ja heidän omavaraisuusasteensa oli myös korkeampi.

Tutkimuksen taustaa ja teoriaa käsitellen luvussa kaksi. Kappaleessa pyrin esittämään teoreettisesti arvojen, strategian ja muutosjohtamisen käsitteen opinnäytetyöni aihealueen osalta ja siihen mielestäni olennaisesti vaikuttavat asiat. Käsitellen strategisia osa-alueita arvomaailmassa, muutosjohtamista arvojen perusteella, yrityksen arvojen vaikutusta liiketoimintaan sekä eroja yritysten kannattavuudessa. Tutkimuksen aihealueen ja muiden tutkimukseen vaikuttavien asioiden tarkempi määrittäminen sekä tutkimuskysymys ja -menetelmät, ovat luvussa kolme. Luku neljä sisältää tutkimustulokset sekä yhteenvedon tuloksista. Samassa kappaleessa esitän myös työn tuloksena määrittämäni strategiatyökalun. Luku viisi käsittelee omia johtopäätöksiäni tutkimuksen tuloksista sekä osoittaa muutamia keskeisiä asioita, joita yrityksessä tulisi pohtia arvojen ja henkilöstön osalta.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Liiketoiminnan kannattavuuden mittaaminen on numeerisesti helppoa. Se, mikä samalla toimialalla ja samankaltaisilla tuotteilla kannattavuuteen vaikuttaa, on riippuvainen useista tekijöistä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä arvojen ja strategian vaikutukseen kannattavuudessa. Toimialan muutosherkkyys talouden muutoksille, näkyy erityisesti venealan yrityksiä kannattavuudessa. Kuitenkin osalla nämä talouden tunnusluvut ovat täysin muista poikkeavia. Kaikkien toimijoiden kannattavuus ei ole siis riippuvainen suhdanteesta.

Tutkimuksessa määritetään venealan yritysten arvojen ja strategian vaikutusta kannattavuuteen. Tutkimus on rajattu arvojen ja strategian tunnistettavuuden vaikutuksien arviointiin kannattavuudessa Keski-Pohjanmaan yrityksissä. Kannattavuuden ja kehittymisen kannalta tässä tutkimuksessa käsitellään: strategiaa, muutosjohtamista arvojen perusteella sekä arvojen vaikutuksen perusteella. Toimialan vaikutukset on pyritty rajaamaan kohdentamalla tutkimus yhdelle toimialalle ja maantieteellisesti rajatulle alueelle.

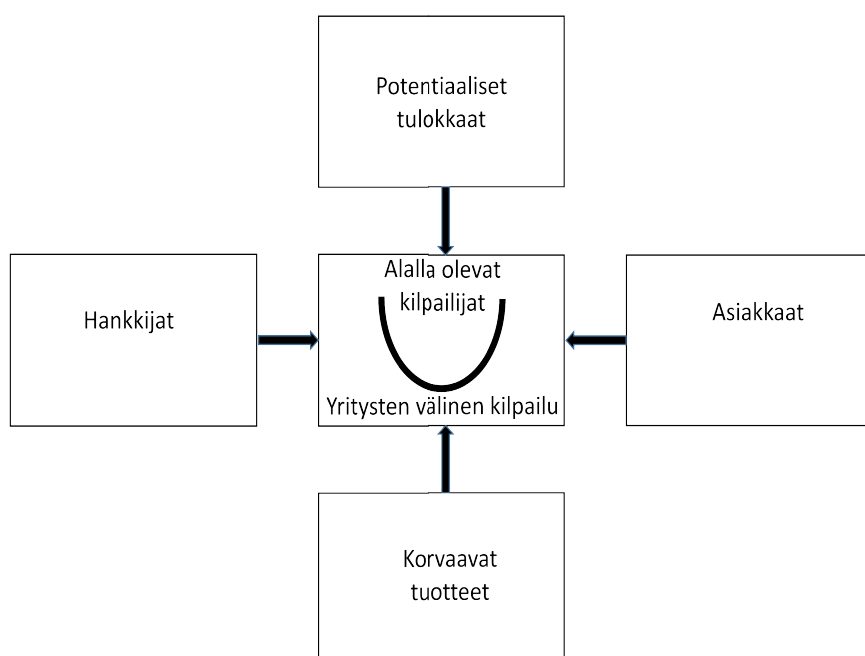
2.1 Strategia

Kehittyvän liiketoiminnan edellytys on toimiva strategia, pitää kuitenkin muistaa se, että strategioita on monenlaisia sekä taseisia. Strategia on myös se, että ei ole strategiaa – tämä ei ohjaa toimintaa pitkäjänteisesti vaan elää tässä hetkessä ja johtaa sinne minne johtaa. Jo liiketoiminnan tai yrityksen perustaminen on jonkin asteinen strateginen päätös, voiko tämän päivän bisneksessä onnistua jos ei ole valmis ottamaan riskejä ja olemaan valmis luopumaan kaikesta mitä on saanut? Kun luomme tai valitsemme strategiaa liiketoiminnalle, on meidän ensin määritettävä päämäärä. Ilman selkeää määrätietoisuutta, emme voi valita oikeita polkuja matkallemme. Mikäli emme määritä tulevaisuuttamme on aivan sama mitä polkua kuljemme, emme tule sinne minne haluamme vaan johonkin ennalta määräämättömään pisteeseen. Tällöin emme tee myöskään väärää valintoja vaan kaikki riippuu sattumasta ja lopputuloksena syntyy jotakin johon emme ole vaikuttaneet.

Strategisessa suunnittelussa tulisi huomioida ainakin asiakastarpeet, -resurssit ja -markkina / -kilpailu. Yrityksen kaikilla toiminnoilla tulee olla yhteinen tavoite, ”maali” Yrityksen hallituksen tulee huolehtia siitä, että johto on määrittänyt asiakastarpeen ymmärtämisen ja huolehtinut siitä että tietoa kerätään ja analysoidaan. Konkreettisesti epäonnistuminen tulee esille kun asiakastarve muuttuu ja joku tuo markkinoille tuotteen tai palvelun, joka vastaa paremmin asiakastarpeeseen. (Ahto, ym 2016, 67).

Strategian ja arvomaailman tunteminen ei kuitenkaan riitä, vai riittääkö? Yleisesti ajatellaan, että arvojen mukaan pitää myös toimia jotta ne kantavat hedelmää ja liiketoiminta kehittyy. Mikäli liiketoiminta kehittyy ilman, että noudatamme arvojamme, määrittämämme arvot eivät ole oikeita juuri meille, vai onko niin että niillä ei ole merkitystä bisnekseen? Pidemmälle vietyssä strategisessa liiketoiminnassa määritetään yrityksen elämäntehtävä: tuntevatko kaikki toiminta-ajatuksen, vision ja mission, sekä arvot jotka on määritetty. (Puohiniemi 2003, 14–21).

Pelkkien määritteiden laadinnassa pitää olla rehellinen ja avoin. Yli- ja aliarvostus kostautuvat nopeasti. Perinteisellä Porterin U-käyrällä yritys voi itse analysoida omaa sijaintiaan suhteessa muihin alan toimijoihin. Yritys voi sijoittaa itsensä tämän hetkiselälle paikalle markkinassa, käyrää voidaan käyttää myös strategian ja arvojen suunnittelussa, peilaamalla omaa sijaintia muihin samalla liiketoiminta segmentillä toimiviin. Porter on yhdistänyt U-käyrän osaksi toiminnan kannattavuutta, potentiaaliset tulokkaat, hankkijat, asiakkaat, korvaavat tuotteet, jotka muodostavat kannattavuuteen vaikuttavat viisi voimaa. Näiden viiden voiman, tai tekijän, kokonaisvahvuus määrittää toimialan keskimääräisen nettotuoton. Tulee kuitenkin muistaa, että nämä voimat eivät ole vakioita, vaan ne muuttuvat alan kehityksessä. Yrityksen tulisi oman strategiansa avulla kyetä vaikuttamaan näihin voimiin, ja sitä kautta pystyä vaikuttamaan kilpailutekijöihin, sekä toimialaan. (Porter 1991, 16–18).



KUVIO 1. Toimialan kannattavuuteen vaikuttavat viisi tekijää (Porter 1991, 17)

Kuviolla, Porter kuvaa toimialan kannattavuuden voimat selkeästi, kuva havainnollistaa miten perinteiseen U-käyrään on liitetty vaikuttavat voimat. Yritys voi kuvion avulla määrittää oman sijaintinsa U-käyrällä sekä tutkia miten ulkoiset muuttujat vaikuttavat omaan ja muiden toimintaan, sekä suunnitella omaa strategiaansa tuloksellisemmin.

Strategista linjausta haettaessa kilpailumarkkinassa on myös mietittävä sitä, kuinka selviämme itse vahingoittumattomina. Mikäli yrityksellä on strategia, niin se on joko sisäinen tai ulkoinen riippuen siitä, kumman mukaan toimitaan (sisäinen on omaa ja ulkoinen muiden synnyttämää strategiaa vrt. edelläkävijä ja perässätulija). Linjauksissa ja päätöksenteossa pitää pyrkiä ennemminkin valloittamaan kuin tuhoamaan kilpailijan asema. On mietittävä sitä, kuinka saamme palakerrallaan kilpailijan markkinaa vallattua. Liian suurilla harppauksilla etenevä strategia synnyttää helposti hallitsemattomia riskejä ja jättää huomioimattomille tekijöille liian paljon mahdollisuuksia. Lisäksi yrityksen tulee miettiä kuinka tarkasti se kouluttaa ja viestii omaa strategiaansa: a -asiakkaille ja b -tarvittaville sidosryhmille, operatiivisen johdon tasolle – onko tavoitteet purettu riittävän tarkasti jotta jokainen on omaksunut ne. Suurilla yrityksillä on mahdollisuus ”saartaa” ja vallata markkinoita, valtaosa Suomen yrityksistä on kuitenkin PK-sektorilla ja niiden tulisi ennemminkin välttää kilpailijan kohtaamista kuin hakeutua sen lähistölle. (Nojonen 2005, 71–75.)

2.1.1 Strategiset osa-alueet arvomaailmassa

Holgersson ja Melin (2014) ovat päätyneet siihen tulokseen, että määritettäessä strategisia osa-alueita, tulee alkuun jakaa yritys arvojen kautta sisäisiin- ja ulkoisiin arvoihin. Oman strategisen toiminnan lähtökohdana pitää olla yrityksen arvot. On siis tiedostettava oikeasti arvojen sisältö ja sen jälkeen kyettävä laatimaan strategia joka tukee tätä. Strategian laatiminen ei voi onnistua ilman, että omat arvomme eivät ohjaa sen syntyä. Yrityksen arvomaailman tiedostamisen vaikutus pitkän aikavälin kehitykseen ja se tarkastellaanko sitä sisäisestä vai ulkoisesta perspektiivistä tai kokoaikaisen ja osa-aikaisen näkökulmasta.

Meillä kaikilla, mukaan luettuna kokeneet ammattilaiset, on oma persoonamme ja ammattitaitomme. Meidän täytyy koettaa olla avoimia, objektiivisia sekä perusteellisia. Suurelta osin olemme kuitenkin rajoittuneita siihen, mitä ennestään tunnemme ja mihin uskomme, sekä mitkä ovat ne kokemukset, joita olemme saavuttaneet. (Finkelstein ym. 2009, 83.) Koska toimimme ryhmässä ja tarvitsemme yhteisen näkemyksen, keskitymme yleensä kahteen asiaan: sosiaaliseen integraatioon ja yksimielisyyteen. Näin unohdamme sen avoimuuden ja perusteellisuuden, jota juuri nyt tarvitsisimme. Strategiset

päätökset ja linjaukset eivät voi olla vacuumissa ja jonkun yksittäisen henkilön niin vahvoja mielipiteitä, että niihin ei kukaan muu pääse käsiksi. (Finkelstein ym. 2009, 124.)

Meidän tulee kyetä tunnistamaan oma persoonamme ja ammattitaitomme, sillä mikäli pidämme itseämme voittamattomana sekä kaikkietävänä odottaen, että kilpailijamme tekee virheen, olemme jo hävinneet. Voimme siis ennakoida omaa menestystämme, se ei kuitenkaan tarkoita sitä että se toteutuu. (Nojonen 2005, 78.) Yrityksissä ei voida estää hyökkäyksiä täysin, tämän johdosta on syytä laatia puolustusstrategia ja tätä kautta päästä vaikuttamaan riskiin ja kustannuksiin. Puolustautumisstrategian taustalla on kolmenlaisia taktiikoita: rakenteelliset esteet, kosto-odotusten lisääminen ja hyökkäyskannustinten vähentäminen. Tällaiset puolustustaktiikkainvestoinnit tulisi laatia pitkäaikaisen toiminnan turvaamiseksi. (Porter 1991, 576.)

Määrittäessämme arvoja strategian tueksi, on tunnistettava omat kiinnostuksemme ja priorisoitava ne. Yritysjohdolla on ollut tarve muuttaa toimintaa siten, että reagointikykyä muutokseen on lisätty osakkeen omistajien toimesta. Tämän päivän osakkeenomistajalla suurin intressi on tuoton maksimointi lyhyellä aikavälillä. Tästä tuloksesta vastaavat työntekijät ja asiakkaat, näin ollen siihen liittyy vahvasti niin eettiset kuin sosiaalisetkin kysymykset. (Grant ym. 2013, 28.)

Maailmassa ja yrityksen kannattavuudessa on useita muuttujia, jotka pyrkivät viemään toimintaamme ei haluttuun suuntaan. Aivan samoin myrsky koettaa liikuttaa venettä, kohti tuntematonta. Arvoankkuri (Puohiniemi 2003, 7) pitää meidät kiinni omissa arvoissamme kun haemme muutosta, toisaalta se myös auttaa pysymään kiinni määritetyssä tilassa, vaikka muuten olisimme menossa tuuliajolle. (Puohiniemi 2003, 7.)

Tunteet ja niihin liitettävät arvot muodostavat tunneankkureita. Tällaisten tietoisestikin rakennettavien, kiintopisteiden kautta koemme turvallisuutta. Kun koemme tilanteemme turvalliseksi pystymme vapauttamaan energiaa myönteisesti ja luomaan uutta toimintaa. Hyvä johtaja ymmärtää positiivista palautetta saadessaan tuoda esille niitä, jotka ovat auttaneet tuloksien saavuttamisessa, eikä paistattele itse parrasvaloissa. (Kauppinen 2002, 66–67.)

2.1.2 Arvot

Oikeiden arvojen löytäminen ja niihin uskominen on avainasemassa määrittäessä tehtäessä. Löysäämällä rajoituksia syntyy muutosta ja sitä kautta arvomaailma saa mahdollisuuden toimia ilman, että siitä

tulee pakonomaista diktatuuria joka tukehduttaa kehityksen. Toiminnan tulee päästä tiedostamattomalle tasolle, oppiminen tietoisella tasolla ei riitä. Meidän tulee siis kyetä automatisoimaan toiminta osaksi arkea. (Tuominen 2001, 306.) Miksi tällaisten asioiden tutkiminen on tarpeellista arvomaailmassa? On tärkeää saada selville kuinka henkilöstö ymmärtää vaikka rattijuoppouden kieltämisen ja sen vaikutuksen arvoihin: ”Implement a large number of random drunk driver tests”. (Holgersson ja Melin 2014, 8.)

Mitkä ovat meille oleellisia arvoja, kuinka määritämme ja löydämme ne? Omien arvojen etsinnässä pitää olla innovatiivinen, sillä arvot jotka toimivat toisilla eivät välttämättä toimi omassa liiketoiminnassa. Arvojen kopioiminen on mahdotonta. Toimialasta riippumatta, yhteisiä nimittäjiä ja tekijöitä löytyy. Kuitenkin yrityskulttuuri ja se miten arvot yrityksen sisällä tunnistetaan, tekee niistä yksilöllisiä. Arvojen ja niiden mallien kehittämisessä pelkkä lista jää usein vain listaksi, kukaan ei muista tai tiedosta arvomalleja. Arvojen visualisointi auttaa hahmottamaan niiden keskinäistä suhdetta ja sitä kautta muistamaan paremmin kaikkien osa-alueiden merkityksen. (Puohiniemi 2003, 165–166.) Omien arvojen etsiminen muiden toimijoiden arvomaailmasta johtaa tilanteeseen, jossa kilpailijamme on edellämme. Mikäli kykenemme hakemaan arvot korkealta ja olemaan muiden edellä, pääsemme valitsemaan ne meille strategisesti tärkeät arvopisteet, joista voimme tarkkailla kilpailijaamme. Mikäli tällaiset arvopisteet on jo vallattu, on parempi antaa niiden olla kuin koettaa hyökätä sinne, koska emme voi keskittyä kilpailijamme seuraamiseen mikäli haluamme menestyä. (Nojonen 2005, 112–113.)

Puohiniemi (2003, 168) kuvaa arvojen etsimistä ja esittää visuaalisesti sen, kuinka vaikeaa arvojen etsiminen voi olla. Mitä pienemmässä mittakaavassa toimimme (maantasolla), sitä helpompaa ja turvallisempaa meidän on toimia. Mitä haasteellisemmaksi toimintamme menee ja mitä enemmän keskitymme arvojen etsimiseen, sitä hankalammaksi ja ”vaarallisemmaksi” toimintamme menee. Tämän vuoksi tarvitsemme turvaköyden sekä kiinnityspisteitä (aikaisempia löytöjämme), joiden varassa olemme jos valitsemme väärin. (Puohiniemi 2003, 168.)

Arvot, samoin kuin strategia, voivat olla olemassa tai eivät. Näistä huolimatta jokaista yritystä ohjaa jonkinlainen arvo. Mikäli arvoja ei ole määritetty tai niitä ei ole jalkautettu, syntyvät ohjaavat arvot henkilöiden omien arvojen kautta. Tällöin yrityksen määrittämät arvot ovat vain hienoja ajatuksia, joita tuodaan esille esimerkiksi markkinoinnissa ja puheissa. Ne ovat pelkkiä toiveita ja hienoja ajatuksia, sekä toiveita – markkinointia paremmasta minäkuvasta. Yrityksen toimintaa ne eivät ohjaa. Yrityksen arvojen määrittämisessä kannattaa tarkasti miettiä mikä riittää, sillä arvoja ei voi olla liikaa eikä liian vähän. Yleisimmin arvojen määrä on kolmesta viiteen kappaletta. Näin arvojen määrä ohjaa toimintaa

ja antaa mahdollisuuden muistaa ja toimia niiden mukaan. Arvomäärittäyksessä uusiutuminen estää entisen. Lisäksi uusiutuminen tarkoittaa myös sitä, että ei voi toimia kuten muut markkinassa olevat. Oman edun esilletuonti ja korostaminen heikentää yhteisen hyvän mahdollisuutta. Omista arvoista tulisi kyetä priorisoimaan yksi, sillä tämä arvo on kaiken perusta ja muut tukevat sitä. (Puohiniemi. 2003, 113–115.) Mielestäni esimerkiksi Nokian ”Connectin People” on tällainen ydinarvo ja muut yrityksen arvot ohjaavat ja edistävät toimintaa tätä kohti.

2.1.3 Arvot strategian tukena

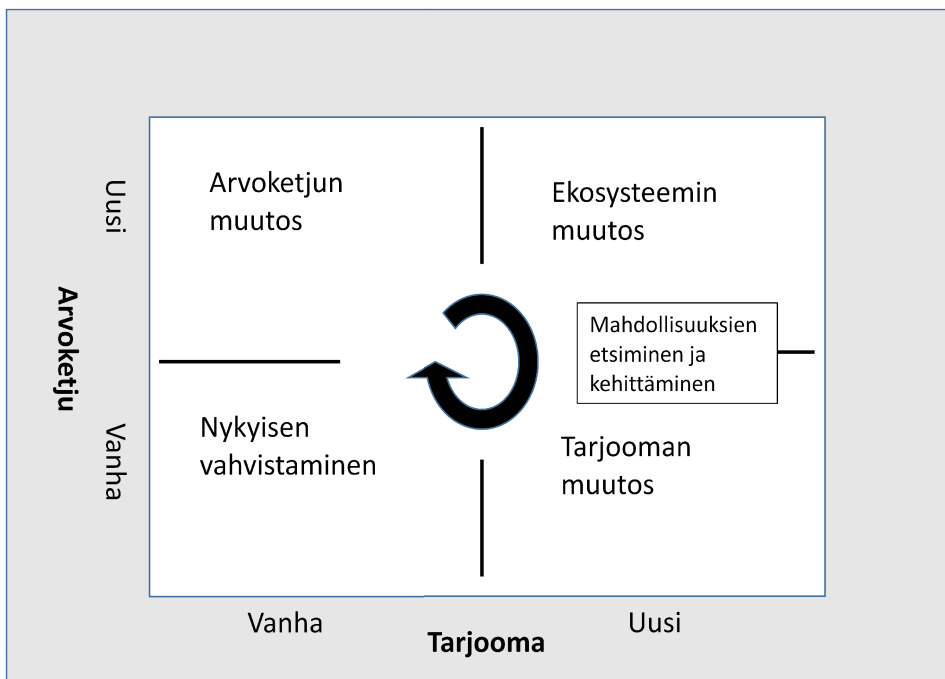
Strategian määrittäminen arvojen kautta ohjaa toimintaamme tehokkaasti, analyttisesti sekä luo meille suunnitellun toimivan strategian. Kykenemme luomaan oman fokusoidun strategian, joka pitää meidät kiinni omassa markkinassa. Määrittäyksessä tulee huomioida, että on eri asia tuottaa strategia maksimoidun tuloksen ja hyvän yksityisen sektorin palvelun tuottamisen arvojen kautta. Intressissämme pitää olla yrityksen pärjääminen sekä tuottavuus pitkällä aikavälillä, lojaalisuus työntekijöitä kohtaan, luottamus asiakas- ja yhteistyösopimuksiin, asiakkaisiin että tukeen valtiolta ja yhteisöltä. Kaikessa tässä joudumme kohtaamaan konflikteja, joista selvitäksemme on jokaisella oltava samankaltainen arvopohja ja tahtotila. (Grant ym. 2013, 34–35.)

Suuremmissa organisaatioissa, ja miksei pienissäkin, joissa toimintoja on useammalla paikkakunnalla, on tunnistettava tiimien ja ryhmien ominaisuudet ja erot. Tiimi on myös virtuaalinen, mutta ryhmä kokoontuu aina henkilökohtaisesti. Tiimien toiminnan kannalta haasteellista ovat virtuaalitapaamiset, sillä näissä jää aina väijäämättä henkilökohtainen tunne taka-alalle. Yrityksen arvopohjan rakentamisessa ja kehittämisessä on syytä miettiä ketä otamme mukaan. PK-yrityksessä ei yleensä ole paljon toimijoita, joista voidaan valita. Yhtenä tapana voidaan pitää esimerkiksi sitä, että mukana ovat kaikki perustajat, johtajat sekä kolmesta viiteen korkeimmin palkattua henkilöä. Tällä mallilla saamme luotua yritykselle ns. TMT-tiimin (Top Management Team), jossa yhdistyy tietoa joka osa-alueelta. Tässä kohtaa tulee tietysti mieleen perustyöntekijän rooli. Kuinka hänet saadaan mukaan kertomaan näkemystään? On mietittävä sitä, kykeneekö hän toimimaan ja ymmärtämään käsiteltäviä asioita? Jos vastaus on kyllä, niin hänet voi ottaa mukaan myös ilman että palkka korotetaan tuohon top 5 luokaan. (Finkelstein ym. 2009, 126–127.)

2.1.4 Arvot brändin tukena

Arvot, niiden mukaan toimiminen sekä edistäminen ovat julkisia ja näkyviä. Arvojen näkymistä ei voi rajoittaa vaikka niin haluaisikin. Tämän vuoksi on tärkeää toimia jokaisessa tilanteessa arvojen mukaisesti, näin arvot tukevat ja kehittävät brändiä. (Puohiniemi 2003, 191.)

Menestyvän tuotteen ominaisuudet ovat yksinkertaisia: relevanttia lisäarvoa tuottava tuote tai palvelu. Tällaisen tuotteen menestyminen ei vaadi suuria ponnisteluja markkinoinnin ja myynnin suhteen. Asettamalla arvot sellaisiksi että ne kehittävät yhtiön tarjoamaa, ollaan jo askeleen lähempänä kehittyvää ja menestyvää brändiä. Pelkkä arvo ei takaa kehitystä. Jotta toiminta kehittyi, sitä pitää kehittää muutoksen ja nykyisen vahvistamisen kautta sekä etsiä aktiivisesti mahdollisuuksia ja kokeilla niitä. (Ahto ym. 2016, 89.)



KUVIO 2. Yksinkertaistettu versio BCG:n matriisista (Ahto ym. 2016, 94)

Matriisin (BCG:n digitaalisten mahdollisuuksien matriisi) avulla arvoketjun ja tarjoaman tarkastelu tulee visuaaliseksi ja sitä kautta helpommin hahmotettavaksi. Voimme miettiä asiakkaan toivetta ja kehittää toimintaamme, joko tuotteiden eli tarjoaman tai arvoketjun kautta. Toiminnan ja asiakkaiden palautteiden kohdistuessa yhdelle ja samalle lohkolle matriisissa osoittaa se kehitettävän alueen. Brändi ei synny hetkessä. Joskus olemassa olevan brändin tai nimen muuttaminen sekä strategian uudista-

minen voivat johtaa uuden brändin nopeaan syntyyn. Brändissä asiakasta kiinnostaa lähtökohtaisesti se, mitä lisäarvoa ja hyötyä se hänelle tuottaa. Tuotteen pitää vastata asiakkaan tarvetta niin toimintoiltaan kuin hinnaltaankin, ylilaatu ei tuota mitään lisäarvoa ja se aiheuttaa vain kustannuksia. Tällaisten muutoksien suunnittelussa on oltava erittäin tarkkana sekä tunnettava nykyinen markkina ja osattava ennustaa tuleva oikein – tuuriakin on hyvä olla mukana jotta toimenpiteessä onnistutaan. Pelkästään hyvä strategia ja brändi ei vielä tuota mitään, ne tarvitsevat toimiakseen osaavan ja strategiaa noudattavan organisaation. (Ahto ym. 2016, 115.)

Kohin (2015) yrityksen omaa sosiaalisuutta käsittelevässä artikkelissa (Representing Corporate Social Responsibility, Branding the Commodity as Gift, and Reconfiguring the Corporation as ‘Super’Person) on hienosti käsitelty sitä, kuinka yritys voi itse olemalla sosiaalinen, samankaltainen mutta ei identtinen sekä luoda mahdollisuuksia. Sillä luotaessa omaa brändiä markkinaan tai maailmaan onnistuneesti, yrityksen toimijoiden täytyy olla systemaattisia ja miettiä, miten brändi sijoittuu sijoittajien tulevaisuuden suunnitelmiin tai näkemyksiin. Tuottaessa brändiä on hyvä etsiä, tutkia sekä löytää se paikka, jossa me haluamme olla. Myös tällöin voidaan henkilökunnan palkkauksessa toimia oman brändin kautta. “You are invited to share your story and heart”, “Let’s work together to create a community that works in harmony with one another”. Samalla ajatusmallilla voidaan henkilökunnalta pyytää “Give Us Your Ideas” ja saada workshopeista tuloksellisempia. Haasteellista on luoda ja tuottaa yrityksiä, jotka haluavat yhdistyä ja olla sosiaalisesti vastuullisia, tai tehdä voittoa ja antaa sitä takaisin yhteisölle.

2.1.5 Arvot ja etiikka

Etiikka, tarvitaanko sitä liikemaailmassa? Etiikalla ja arvomaailmalla on kuitenkin paljon yhteistä. Voidaan siis ajatella, ei eettisiä tekoja, niiden julkaiseminen antaa harvoin hyvää kuvaa yrityksen arvomaailmasta. Tämä ei kuitenkaan vastaa vielä itse kysymykseen; Miksi etiikkaa tarvitaan jos bisnes luistaa ja tulos on kohdallaan, laskut ja kulut maksetaan tuotoilla?

Suomessa osakeyhtiölaki lähtee siitä, että yrityksen on tuotettava voittoa, jollei yhtiöjärjestyksessä muuta mainita. Laissa taas ei ole mainittu, että yrityksen tulee toimia eettisesti oikein tai noudattaa arvoja. Jos laki lähtee siitä, että toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa, niin kuka tai mikä meidät ohjaa toimimaan muuten? Tulee tietysti muistaa, että kaikki yritykset eivät ole osakeyhtiöitä, näitä muita henkilöyhtiöitä ei kuitenkaan säädellä laissa yhtä tarkasti kuin osakeyhtiötä. (Finlex, Osakeyhtiölaki. 21.7.2006/624.)

Nobel-voittaja Ronald Coase on kehittänyt yrityksen teoriaa ja olemassaolon merkitystä nimenomaan taloudellisten aktiviteettien näkökulmasta. Yrityksien olemassaolon syyksi on esitetty lukuisia teorioita, joissa ollaan kiinnostuneita useista näkökulmista. Organisaatioteoriassa yritys päätöksentekijänä on hylätty, samalla kyettiin osoittamaan kokonaisuuden monimutkaisuus, jossa on useita yksilöitä. Arvo käsite on ollut tunnistettavissa jo antiikin ajoista, sen moninaiset merkitykset ovat olleet riippuvaisia kulloisestakin tilanteesta. Käyttöarvon ja vaihtoarvon todennäköisin erillistäjä oli Platon, näin arvo ja arvot erotettiin omiksi nimittäjiksi. Tuotantoprosessissa syntyvä tuote tulisi nähdä arvona ja arvon lisänä. Tuote määrittyy prosessin aikana tuotteeksi tai palveluksi, josta asiakas on valmis maksamaan. ”Kun pystymme tuottamaan edullisemmalla hinnalla kilpailijoita vastaavat edut, syntyy ylivoimainen arvo”. Tässä kohtaa huomautan itse sanasta ”vastaavat”, tulee huomata että asiakas hakee vastaavuutta – ei samanlaisuutta materiaalien ja laadun osalta (markkinatalous). Yrityksen arvostaminen keskustelussa ei ole liiketoiminnan arvoa, liiketoiminta-arvo pitää käsitellä arvonluontiprosessina. (Myllykangas 2009, 26.)

Samoin liikkeenjohtajat, hallitus sekä useat teokset ja tutkijat, kuten Milton Friedman, lähtevät siitä, että bisneksen on tehtävä tulosta ja toimia tehokkaasti: ”The business of business is business”. Kuinka tämä tulos sitten tehdään maailmassa, jossa on ohjeita, sääntöjä ja asetuksia tai sitten ei. Kaikkea ei kuitenkaan ole säädetty asetuksilla ja sopimuksilla. Toisaalta asetusten tai ohjeiden puuttuminen aiheuttaa valtavasti harmia. Voisiko tämän puutteen kääntää oman bisneksen eduksi? Tällaisten kohtien ja niiden puutteiden huomioiminen kuuluu yhtiön hallitukselle, joka linjaa päämäärät. Yrityksen johtajan tahtotilalla ja periaatteilla ei ole mitään jalansijaa yrityksessä, vaan johtaja alistetaan toimimaan hallituksen linjauksen mukaisesti. Etiikka sinällään ei ole oleellinen, mutta kun kokonaisuuteen lisätään ihminen, työntekijä, johtaja ja asiakas, tulee mukaan moraali ja sitä kautta vastuu oikeellisuudesta. (Aaltonen ym. 2003, 27–29.)

Liiketoimintaa arvopohjalta harjoitettavia yrityksiä on lukuisia, joissa johtavat toimijat ovat ottaneet arvot liiketoiminnan perustaksi. Harvoin tulee kuitenkaan ajateltua sitä, että useimmiten yrityksen ongelmat kulminoituvat henkilöön, mikäli hän ei näe yhteistä tulevaisuutta ja asetettuja yhteisiä arvoja. (Aaltonen ym. 2003, 23.) Myös ammattitaitoisen ja pätevän henkilön tulee toimia yhteisellä arvopohjalla ja ohjata toimintaa kohti yhteistä tulevaisuutta. Usein puhutaan siitä, miten ennen vanhaan asiat olivat paremmin. Tähän aikakauteen johtanut markkinatalous, asiakkaat sekä globaalimaailma, jossa liikkuminen ja yhteydenpito ovat äärimmäisen sujuvaa, ei kuitenkaan olisi syntynyt ilman arvojen oh-

jaamaa kehitystä. Olemme siis itse, jokainen meistä jollakin tavalla vaikuttaneet ja vaikutamme jatkossakin, sellaisten yrityksien arvojen muodostumiseen jotka haluavat toimia arvoperustalla.

2.2 MUUTOSJOHTAMINEN ARVOJEN PERUSTEELLA

Arvojohtamisen perusedellytyksenä on arvojen ymmärtäminen ja sisäistäminen siten, että kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla. Arvojen sisällön avaaminen ja analysointi on ensisijaisen tärkeää, tähän hallituksen tulee kyetä. Hyvän johtajan tulee kyetä antamaan motivoivaa palautetta, rohkaista ja delegoida, siis huomata alaisensa päivittäisessä työssään. Hyvässä johtamisessa esiintyy tuo hyvin yleinen sääntö: ”kun kaikki menee hyvin, niin kukaan ei muista mainita”. Johtaja saa siis palautetta pääsääntöisesti vain epäonnistumisistaan. Kuitenkin johtajan tulee kuitenkin kyetä antamaan positiivista ja rakentavaa palautetta jatkuvasti. Muutosjohtajan työ on hyvin haastavaa ja yksinäistä, joudutaan tekemään paljon ratkaisuja, myös epämiellyttäviä. Siitä huolimatta johtajan pitää osata olla positiivinen ja rakentava. Yrityksen huono kehittyminen, tehottomuus ja kiire nousevat puheenaiheeksi helposti. Näiden toimien taustalla on usein henkilöstöongelmat, ei niinkään markkina, jossa toimitaan. Johdon ja henkilöstön vuorovaikutus kehittyvässä organisaatiossa muutoksen kourissa pitäisi muistaa priorisoida erittäin korkealle, ongelma kohdat pitää kyetä löytämään ja niille pitää tehdä tarvittavat muutokset. (Puohiniemi 2003, 193.)

Muutoksen ei voi odottaa tapahtuvan halutulla tavalla mikäli sitä ei johdeta oikein. Muutos vaatii hyvää johtajuutta ja johtajalla on oltava valtuudet muutoksen läpivientiin. Hyvä johtaja pitää asiat tarpeeksi yksinkertaisina ja johtaa sydämellään. Olemmeko itse luoneet johtamisesta monimutkaista, jotta johtajien yksinkertaisuus ja tunteiden paljastaminen ei tulisi esille? Muutoksessa myös johtamisen on muututtava. Jos johtaja ei tähän kykene, on tilalle hankittava johtaja joka kykenee, sillä muutos koskee aina koko organisaatioita tavalla tai toisella. (Tuominen 2001, 293–297.)

2.2.1 Arvot muutoksen suunnannäyttäjänä

Liiketoiminnassa määritetyt arvot on määritetty ohjaamaan toimintaa siten, että se antaa asiakkaalle kuvan yrityksestä ja sen toimintaperiaatteista. On kuitenkin muistettava se, että yrityksen tulee myös toimia näiden arvojen mukaisesti halutessaan olla mukana arvomaailmassa joka asiakkaalle näytetään. Mikäli arvot ja tekeminen eivät ole samassa linjassa, yrityksen johtaminen ei tue arvoja ja näin ollen toiminnan tulisi olla arvoihin suhteutettuna kannattamattomampaa.

Mikäli yrityksen arvoja muutetaan markkina- tai muussa tilanteessa, tulee ensin ratkaista yrityksen sisällä niiden vaikutus henkilöstön määrään ja mahdollisiin irtisanomisiin. Arvot ja strategiat tulisi luoda ja miettiä valmiiksi, näitä pitkän aikavälin suunnitelmia, ei kuitenkaan voi julkaista ennen kuin organisaatio on saatu kokonaisuudessa haluttuun kokoon ja järjestykseen. Muutoksen johtamisessa pitää kyetä huomioimaan myös henkilöstön vastaanottokyky. Kaikki muutoksen aiheuttama informaatio ja tieto pitää julkaista siten, että se tuo uskottavuutta ja motivaatiota työntekijälle – liian paljon lyhyessä ajassa aiheuttaa väijäämättä tilanteen, jossa henkilöstö poimii vain itseä kiinnostavat aiheet. Yleensä tällaisia ovat henkilöstövähennykset ja organisaation muutokset. On muistettava, että meillä on kaikki tiedot ja taidot kaikkeen siihen muutokseen, jota pidämme itselle tärkeinä. Muutoksessa tehtävät kipeät päätökset, joita joudutaan tekemään, eivät voi perustua arvoihin. Mikäli yrityksen YT-neuvottelut perustellaan arvoilla, ei kukaan usko enää arvojen tuovan jatkuvuutta omalle työlle ja työpanokselle. (Tuominen 2001, 304–312.)

Organisaatiolle uudelleenmääritetty missio ja visio, luovat pohjan tulevalle toiminnalle. Toteutuakseen visio tarvitsee uuden strategisen määrittelyn. Lisäksi strategian on kyettävä muuttumaan prosessista toiminnaksi. Johdon tulee huolehtia siitä, että kaikki tämä jalkautetaan ja vastuutetaan uudella tavalla. Johto ei saisi olla liikaa kiinni strategian sisällössä ja tulevaisuuden määrittämisessä. Tällöin on riski, että muutosprosessin suunnittelu jää hoitamatta tai se delegoidaan alemmalle organisaatiolle hoidettavaksi. Arvot ovat osa määrittämisprosessia, niitä ei voida pitää erillisenä. Arvot liittyvät oleellisesti tahdon määrittämiseen, toimintaympäristöön ja sidosryhmiin. Niihin tulisi vaikuttaa myös tulevat haasteet organisaatiossa. Muutoksen johtamisessa tulee kyetä huomioimaan yksilö ja yksilön tarpeet, jokaisella on omanlainen tapa suhtautua asioihin ja muutokseen. (Kauppinen 2002, 124–127.)

2.2.2 Arvot kilpailuetua luomassa

Arvomaailmassa pitää kyetä olemaan avoin myös epäonnistumisille. Niille on annettava tilaa sekä kyetä hyväksymään ja käsittelemään ne organisaatiossa. Kaikki visiot eivät voi toteutua, on siis kyettävä luopumaan niistä, jotka eivät johda mihinkään. Näin onnistutaan luomaan tilaa todelliselle kehittymiselle. Toimenpiteiden, arvojen ja strategioiden käsittelyssä syntyy ristiriitoja. Ristiriidat ovat hyvästä, sillä tämä synnyttää keskustelua sekä tuloksia, joille pitää antaa tilaa niin paljon kuin se tarvitsee. Jotta ristiriidat eivät vie energiaa, tulee ne kyetä ratkaisemaan. Tätä kautta saadaan lisää energiaa yhteiseen kehittymiseen. Ristiriita on mahdollisuus tehdä asiat paremmin sekä parantaa omaa toimintaa. Jotta muutosta tapahtuu, pitää olla painetta, tarvetta sekä motivaatiota. Jotta muutos olisi sujuvaa, tulee hen-

kilöoston arvoja kyetä tulkitsemaan sekä saada luotua motivaatiota muuttaa omaa ajatusmallia. (Tuomi-
nen 2001, 287–306.)

2.2.3 Arvot yrityksen näkökulmasta

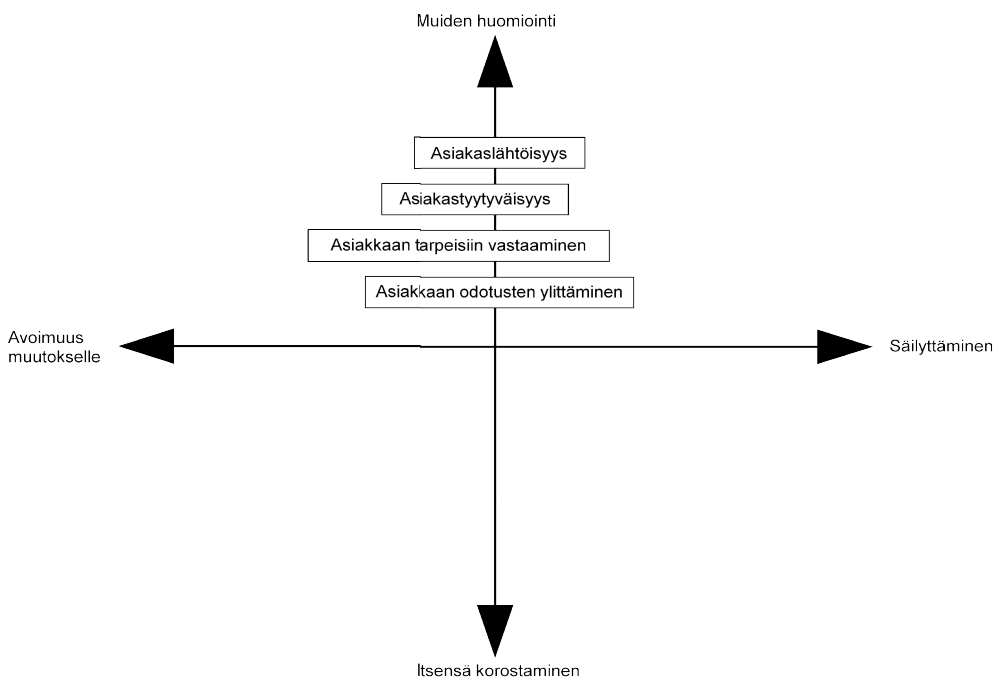
Yrityksen sisäisten arvojen määrittämisessä pitää fokus kohdistaa omaan toimintaan, yrityksen tulee kyetä toteuttamaan kokonaisvaltaisesti näitä arvojaan, jotta ne välittyvät asiakkaalle. Yrityksen arvojen alkuvaiheessa asiakasnäkökulma nousee esille vain poikkeustapauksissa. Asiakkuuksista puhutaan yleensä tavoitetilaa kuvaten kuten: tyytyväisyys, potentiaalisuus, pysyvyys ja jatkuvuus. Miksi unohdamme olemassa olevan, nykyisen asiakkaan, niin usein? Yrityksen tulee onnistua luomaan arvomaailmansa siten, että se kertoo asiakkaalle sen todellisen tuotoksen, jota tarjotaan. Olemassa olevalle asiakkaalle tämä on onnistuttu viestimään ja toimimaan arvon edellyttämällä tavalla. Näin ollen tämän asiakkaan kanssa voidaan keskittyä liiketoiminnan kehittämiseen haaskaamatta aikaa uusien potentiaalisten etsinnässä. (Puohiniemi 2003, 66.)

Vuorinen ja Kurki (2011) korostavat nostamaan esille erikoistumisen, missä olemme vahvoja ja kykenemme kehittymään. Markkinoilta olisi siis etsittävä aktiivisesti tyhjiä aukkoja, joita voidaan täyttää. Tällä tavoin pystymme välttämään myös kilpailua ja saamaan paremman tuoton sekä vakaamman toimintaympäristön. Toimijoiden tulisi, ainakin kotimarkkinassa toimiessaan, miettiä miten tuontiveneet soveltuvat meidän saaristoomme tai vesille. Tuotteen tutkiminen yksin ei riitä, pitää siis katsoa mistä lähtökohdista ja mihin se on tuotettu? Soveltuuko se sellaisenaan meille myytäväksi vai olisiko siinä parannettavaa? Parannuskeinoja ja ideoita varmasti löytyy, kun alkaa miettiä miten veneet kiinnitetään laituriin Suomessa tai Euroopassa – eroja on paljon. Samoin vesistömme ovat yleisesti ottaen matalaa, kun taas Euroopassa vettä on runsaasti. Miten siis saamme sellaista kalustoa kotimarkkinallemme, joka palvelee juuri täällä liikkuvaa veneilijää? Millaisen jälleenmyyjäverkoston luomme? Mikäli myyjiä on paljon, jää heidän tuotonsa pieneksi. Ja jos heitä on taas liian vähän, emme saavuta asiakkaitamme – ellemme sitten keskity tietyille alueille ja vahvistu juuri siellä missä haluamme.

Yrityksen arvojen on oltava lähellä asiakkaan arvoja. Ennen ostopäätökseen vaikutti enemmän poliittiset ja yhteiskunnalliset asiat kuin yrityksen arvot. Tuottaessamme markkinointia, tulee meidän tuntea asiakkaan arvomaailma ja kohdistaa panostuksemme sinne jotta voimme vaikuttaa asiakassegmentin päätöksentekoon. (Aaltonen ym. 1999, 254.)

2.2.4 Arvot asiakasnäkökulmasta

Asiakkaan tai yhteistyökumppanin arvomaailma ei välttämättä ole sama kun yrityksen. Tällöin sen tulee kuitenkin olla tarpeeksi lähellä, jotta liiketoiminta voi onnistua. Meistä jokaisella on varmasti tuotteita, joita emme millään osta. Ostohaluttomuus tuskin kuitenkaan johtuu laadusta vaan siitä kuinka tuote on markkinoitu. Toisin sanoen, millaisia arvoja se korostaa ja kohtaavatko ne omien arvojemme kanssa? Kuinka asiakas sitten valitsee tuotteen tai palvelun jota yritys tuottaa?



KUVIO 3. Asiakasarvot arvokartalla (Puohiniemi 2003, 65)

Arvojen määrittäminen asiakasnäkökulmasta pitää toteuttaa siten, että asiakkaan arvoja huomioidaan. Liiketoiminnassa ne eivät voi kuitenkaan olla priorisoituna siten, että asiakkaiden odotusten täyttyminen on ylimpänä. Bisneksessä asiakaslähtöisyys, se mitä tuotamme, pitää olla ylimpänä. Siitä mitä asiakkaat haluavat ja ostavat, syntyy liiketoiminnan tulos ja kehitys. Mitä enemmän liikutamme asiakkaan palkkeja, sitä enemmän vaikutamme asioihin. Mikäli kuviossa esitetty asiakaslähtöisyys siirretäisiin itsensä korostamisen puolelle, laskisi muiden huomiointi, joka tässä kohtaa on asiakas. Jos taas keskitymme muuttamaan asiakkaan tarpeita, liikutamme palkkia vasemmalle, vähenee asiakkuuden säilyminen muiden asiakkaiden osalta. Tällöin myös asiakas oppii saamaan omaa palveluaan ja joudumme jatkuvan muutoksen tielle.

Yrityksen tulisi kyetä arvojen kautta osoittamaan asiakkailleen mitä he tarjoavat. Asiakkaalle arvojen näkyvyys tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että hän saa arvoja vastaavaa palvelua tai tuotteen. Asiakkaalle pitää pystyä tuottamaan omia arvoja noudattaen sellaista palvelua tai tuotetta, jota hän tarvitsee. Tämä aiheuttaa vääjäämättä myynnissä ja markkinoinnissa ongelmia. Nämä ongelmat pitää ratkaista ja tiedostaa. Yrityksen tulee siis tiedostaa, mitä se tarjoaa ja miten. Sekä kuluttajalle tai muulle kontaktipinnalla olevalle taholle pitää kyetä viestimään asiat siten, että he ymmärtävät sen. Tuotteen tai palvelun tuottava yritys ja sen henkilöstö voi kuvailla asioita monella tavalla, eri näkökulmista sekä vaikutuksilla. On siis mietittävä ymmärtääkö asiakas näitä ja mitä hän tällä tiedolla tekee?

Jokainen meistä käsittää ja tulkitsee arvoja ja niiden merkitystä omalla tavalla, näin minä sen ymmärtän. Yrityksen tulee kyetä selkeyttämään arvot juuri sen hetkiselälle asiakkaalle. Siten, että hän ymmärtää sen kuten haluamme – tai ainakin siten että hän uskoo arvoihin ja ostaa meiltä palvelun tai tuotteen. Kuka on asiakas, ja miten hänestä puhumme? Miten puhumme omasta organisaatiosta ja sen sisällä toimivista henkilöistä? Voimmeko ajatella asian siten, että organisaatiossa kaikki ympärillämme toimivat tahot ovat asiakkaitamme? Mielestäni ajatus on vähintään pohdinnan arvoinen.

Jos otamme kuvitteellisen tilanteen, jossa puhumme oman organisaation henkilöistä, halveksivasti, epämieluisilla nimityksillä yms. on varmaa, että tämä kyseinen henkilö ei mielellään toimi kanssamme. Tällainen ei johda arvoja ja yhteistä päämäärää kohti vievään tavoitetilään, samoin kuin asiakkaidemme nolaaminenkaan. Jos siis nimitämme asiakasta vaikka vain omassa organisaatiossa alentavasti, kantautuu se jotakin kautta markkinoille ja arvot romahtavat asiakkaan näkökulmasta. Miksi siis puhumme omassa organisaatiossa kollegoista alentavasti nimityksillä kuten esimerkiksi: duunari, maalinsekoittaja, paperinkääntäjä jne. Jotta arvot näkyvät ja vaikuttavat läpi organisaation siten, että ne luovat tuloksia ja kehittävät toimintaamme, olisi ensisijaisen tärkeää miettiä sitä kuinka toimimme omassa organisaatiossa ja kuinka haluamme muiden toimivan. (Puohiniemi 2003, 66–68.)

2.2.5 Arvojen neljä kenttää

Arvojen nelikentässä havainnollistuu selkeästi eri toimien vaikutus ja vastavaikutukset.

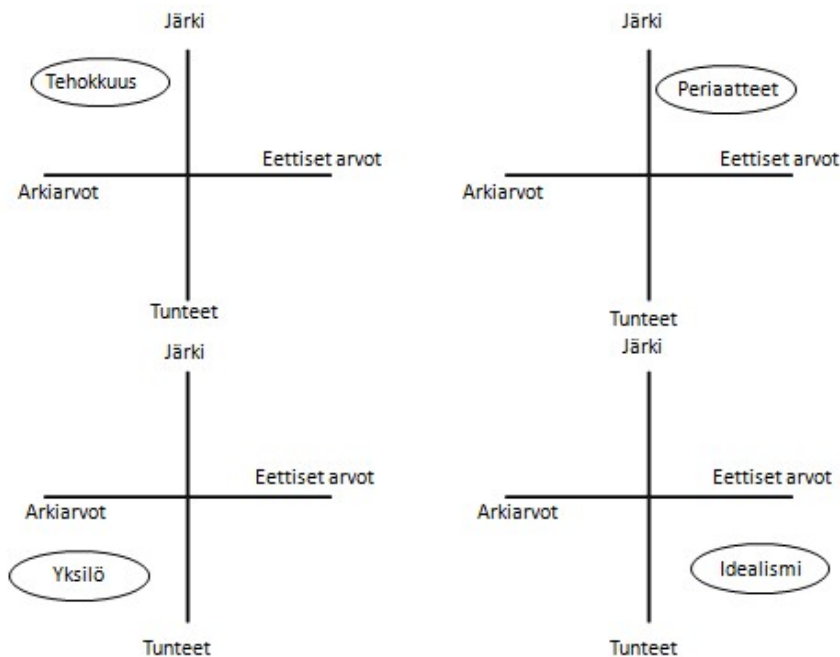
Tehokkuus; mitä enemmän tehostamme omaa toimintaamme, jalostamme ja keskitymme toimintojen täydelliseen toimintaan sekä tuottavuuteen, sitä enemmän vaikutamme yrityksen tehokkuuteen. Tällä alueella vaikuttavat kaikkein vahvimmin markkinat ja markkinavoimat. Mikäli yritys toimii tällä sektorilla, pyritään kaikkea mittaamaan ja toimintoja entisestään tehostamaan. Riskinä liian vahvassa te-

hokkuudessa on henkilöstön väsyminen ja sitä kautta suuri vaihtuvuus, vaihtuvuus taas luo tehottomuutta. Asiakas arvoissa keskitytään yleisesti asiakkaan odotusten ylittämiseen asiakkaan tärkeyteen. (Aaltonen 2003, 80–86.)

Periaate; mitä enemmän yrityksissä huomioidaan etiikkaa, sitä enemmän toimintaa kuvastaa periaatteet. Toimintaan luodaan sääntöjä ja malleja, joiden mukaan lupaukset pyritään osoittamaan ja toteuttamaan. Tällaiset periaatteet ohjaavat vahvasti päivittäistä toimintaa, periaate ei anna mahdollisuutta luovuudelle eikä kehittymiselle. (Aaltonen 2003, 85–89.)

Yksilö; kuvastaa hyvin ”minä itse” – ajatusta. Se on hyvin vahva yksilöohjautuvuutena, jossa taistellaan olemassaolosta ja selviytymisestä. Tällä sektorilla toimittaessa on toimintaa ohjaamassa oman tarpeen ja tyydyttämisen sekä menestymisen ajatukset. Yksilön pitää saada tietää ja kokea oman työnsä tärkeys sekä mahdollisuus vaikuttaa toimintaan. (Aaltonen 2003, 88–92.)

Idealismi; kentässä on innovatiivisuus ja avoimuus vapaampaa kuin muilla. Täällä varsinaiset säännöt eivät ole vahvasti ohjaamassa toimintaamme. Idealismin kentällä syntyy innovaatioita ja uusia tapoja tuottaa asioita tai palveluita. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että henkilöstö, joka on tekemisissä asiakkaiden kanssa, kykenee toimimaan siten, että liian vapaamielinen ja suurpiirteinen toiminta ei pääse valloilleen. (Aaltonen 2003, 87–89.)



KUVIO 4. Arvojen neljä kenttää (Aaltonen 1999, 80–89)

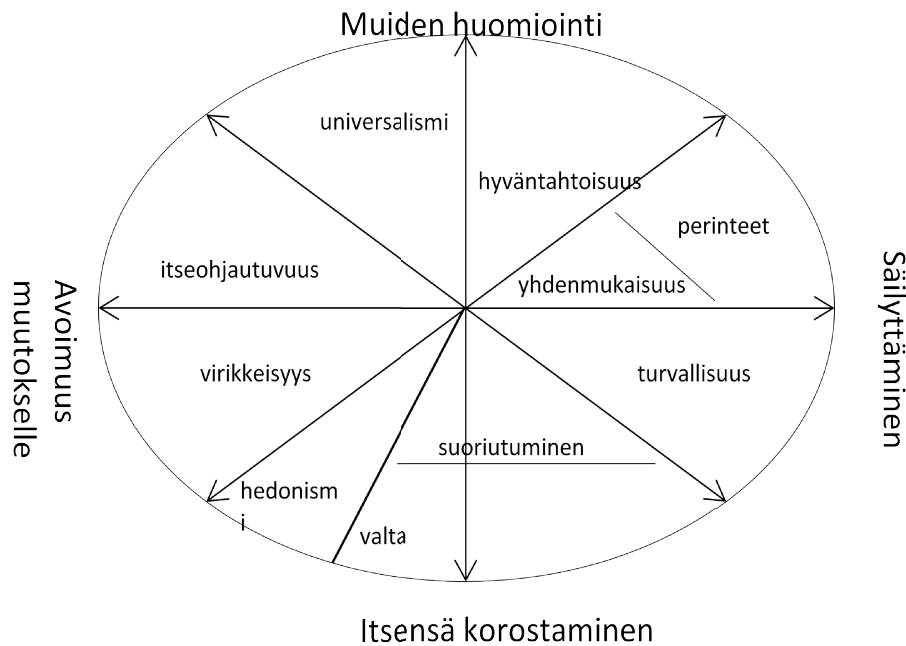
Kuvasta voidaan helposti havaita eri toimialueella / kentällä olevin henkilöiden tai toimintojen vahvuudet ja toisaalta se kuvastaa myös vastavoimia arvomaailmassa. Kentät olisi voinut yhdistää myös yhdeksi kokonaisuudeksi, erillisinä ne kuitenkin kuvaavat selkeämmin juuri kyseisiä muuttujia ja niiden sijoittumista ja vaikutusta.

2.2.6 Schwartzin arvokehä

Teoreettisessa arvokehässä, Schwartzin arvokehässä, vierekkäiset osat täydentävät toisiaan ja vastakkaiset ovat taasen vastavoimina ja aiheuttavat konflikteja. Kehällä olevat kohtisuorat alueet ovat riippumattomia toisistaan. Tässä kymmenen arvon mallissa suuri merkitys on arvokeskustelussa ja arvoja laadittaessa. Schwartz on lähtenyt siitä, että ihmiset ymmärtävät nämä kymmenen arvoa samalla tavalla. Jotta ymmärrys on kaikilla sama, tulee nämä arvot ja niiden sisältö aukaista mukana olijoille. Yritys tai ihminen, henkilö, ei voi toimia vain samaan suuntaan vievien arvojen varassa. Kaikkea ei voi saada kerralla, arvot ja mallit auttavat meitä etenemään ja tekemään ratkaisuja. Tulee kuitenkin huomioida se, että tällaiset arvot ja mallit auttavat vain kun hyväksymme ja ymmärrämme niiden merkitykset ja suhteet toisiinsa. (Puohiniemi 2003, 24–27.)

Tämän ajatusmallin heikkoutena, voidaan pitää sen ajatusta kulttuurien samankaltaisuudesta. Pystyakselilla pyritään kuvaamaan arvoja sen mukaan kuinka ne ihmistä motivoivat. Avoimuutta muutokselle ja säilyttämiselle kuvaavat arvot on sijoitettu vaak akselille. Arvokehä ei huomioi kulttuuria, koulutusta, elintasoja tai muutakaan inhimillistä tai sosiaalista vaikutusta. (Niemelä 2006, 38.)

Organisaation vieminen kohti tulevaisuutta on helpompaa, mikäli ymmärtää kulttuurin ja sen tavan toimia. On siis osattava johtaa myös kulttuurin kautta. Kulttuuri on kuitenkin moninainen, ja jotta sitä voi johtaa, tulee se ensin ymmärtää. Käyttäytyminen, tavat, toimintamallit ja ne asiat, jotka miellämme kotoisiksi ja turvallisiksi ovat kulttuuriamme. Mikäli yksilö kokee muutoksen kriisinä ja omia arvojaan vastustavana, tulee hänen miettiä onko kyse arvoista vai tavoista. Arvojen ja tunteiden ei saisi antaa sekoittua keskenään. Sillä yhteisö, jossa toimimme, rakentuu yhteisten arvojen ympärille, eikä meidän omien henkilökohtaisten arvojemme mukaan. Organisaation strategian muuttuessa on muistettava kulttuuri ja kyettävä luomaan se uudelleen organisaatiolle. Meidän tulee tutkia yhteisiä arvojamme, mietittävä miten ja millaista käyttäytymistä ne merkitsevät. (Kauppinen 2002, 107–109.)



KUVIO 5. Schwartzin (1992) arvoulottuvuudet (Niemelä 2006, 39)

Schwartzin -arvokehällä on määritetty arvojen keskinäiset suhteet. Vierekkäin olevat ovat toisiaan tukevia ja vastakkaiset toisiaan vastustavia. Lähtökohtaisesti ollessamme kuvion keskipisteessä, kaikki voimat ja vaikuttimet ovat yhtä suuria. Liikkuessamme muuttuvat voimat vastaavasti, mitä enemmän korostamme itseämme, sitä vähemmän huomioimme muita. Ollessamme itseohjautuvia säilytämme vähemmän nykyistä ja olemme herkempiä muutokselle.

Narver ja Slater (1990) tutkivat yrityksen kannattavuutta erilaisten markkinavaikuttimien kautta. Mikäli käsittelemme tai tutkimme arvoja myyjän näkökulmasta, tuotteen tai palvelun tarjoamisessa, ovat ne erilaiset kuin ne, joita asiakas arvostaa ja odottaa kokonaisuudelta sekä kustannuksilta. Myyjä, kaikki myyjät, arvostavat mahdollisuutta ansaita. Näin ollen he luovat ostajalle arvoja, jotka vaikuttavat ostajan päätökseen ja ohjaavat kaupan syntyyn. Kaikissa tilanteissa ostajan arvot ovat myyjälle mahdollisuus luoda sellaisia arvoja yritykselle joka vastaa ostajan arvomaailmaa. Kilpailussa bisneksessä pitkällä aikavälillä on kyettävä katsomaan maailmaa myös tulevaisuudessa. Kilpailijoihin verrattuna tulee pystyä luomaan ja kehittämään ostajan kannalta oleellisia arvoja, jotka ovat tarpeellisia ja perusteltuja taktisesti ja investoinnillisesti.

2.3 ARVOJEN VAIKUTUS LIKETOIMINTAAN

Yrityksen arvoasteikko on harvoin aukaistu siten, että koko henkilöstö tiedostaa sen. Kuinka paljon arvoportaita sitten tulisi aukaista? Yrityksen oman arvomaailman tulee olla kaiken perustana. Tämä muodostuu tietysti yrittäjistä itsestään tai suuremmissa yrityksissä hallituksen kautta. Kuka tai mikä määrittää sen ovatko arvot oikein – millä tämä mitataan? Liiketulos, liikevaihto, yms. talouden mittarit eivät ole kaikille samanarvoisia. Se missä toinen hakee varallisuutta niin toinen arvostaa vapaa-aikaa perustoimeen tulolla. Perinteisesti arvoportaat on esitetty seuraavasti:



KUVIO 6. Yrityksen arvoportaat (Elo 2001, 30)

Portaikolla pyritään kuvaamaan arvojen vaikutusta yrityksen resursseihin ja sen suhdetta tuotteeseen / palveluun, asiakkaaseen ja työntekijään. Aidosti toisistaan välittävässä yrityskulttuurissa työntekijät ovat valmiita ottamaan riskejä pitääkseen asiakkaan. He pyrkivät avoimesti ratkaisemaan ongelmia sekä epäonnistumisia ja ennakoimaan tällaisia tilanteita. Tällä tavoin työskentelevät työntekijät ovat yleensä yrityksen pitkäaikaisimpia työntekijöitä. (Elo 2001, 16–17.)

Jokaisella toimijalla em. portaitto on omanlaisensa ja se määrittyy pitkälti yrityksen arvojen mutta myös markkinan mukaan. Jos otamme esimerkiksi ALKO Oy:n, monopoliasemassa oleva yritys omaa sellaiset tuotteet, joita haetaan riippumatta siitä arvostaako yritys asiakasta tai ei. Vaikka ALKO Oy esittää ja koettaa toimia markkinalähtöisesti, niin monopoli asemansa turvin sen ei tarvitse kilpailla asiakkaista. Toki yrityksessä palvellaan asiakasta joka ei löydä tai tiedä mitä haluaa, tulee kuitenkin miettiä sitä hakisiko asiakas tuotetta ALKO Oy:stä jos sitä olisi saatavilla toisaalta, luultavasti ei.

Kun tutkimme, tässä opinnäytetyössä kohderyhmänä olevaa veneteollisuutta, on tilanne taasen täysin päinvastoin. Tuotteen tai palvelun pitää täyttää asiakkaan tarve. Tällöin meidän tulee miettiä miksi tai miten saamme asiakkaan asioimaan juuri meidän kanssamme? Palvelu- ja tuotekokonaisuus on kokonaisuutena toimintaa, jonka asiakas voi aistia. Yrityksen sisäinen arvomaailma ei siis yksistään riitä vaan tarvitsemme kokonaisvaltaisen ketjun loppuasiakkaaseen saakka. Asiakas ei hae pelkästään laa-

tua ja hintaa vaan kokonaisvaltaista arvoa ostotapahtumalle (Elo 2001, 17–18). Tässä kohtaa on jo selvä ero em. ALKO Oy:n liiketoimintaan, asiakaskokemusta joudutaan tai ainakin pitäisi arvioida ja kehittää siten, että arvostus nousisi.

Koska tuotteen loppukäyttäjää harvoin asioi suoraan valmistajan kanssa, on jälleenmyyjä viimeisenä lenkkinä avainasemassa. Valmistajan tulee siis huomioida se millaisista tiloista tai toimipisteistä ja kenen toimesta tuotetta myydään. Jokaisen toimijan tulee löytää omaa toimintaansa kuvaavat arvot, arvoja ei voi kopioida muilta toimijoilta. Arvot voivat olla samankaltaisia tai jopa samoja mutta ne on löydettävä itse, on siis tehtävä ”löytöretki” arvojen maailmaan juuri oman yrityksen näkökulmasta. Arvojen määrittäminen ja etsiminen on johdon vastuulla, tätä vastuuta ei voi ulkoistaa muille toimijoille. Tarkoittaako tämä sitten sitä, että johdon vaihtuessa arvot menevät vaihtoon? Varmasti osittain ainakin siinä tapauksessa jos haluttu tulos ei ole saavutettu. Arvokäsitteissä puhutaan yleisesti hyvistä arvoista, niistä joilla kuvataan kaikkea sitä hienoutta, jota haluamme asiakkaalle tarjota. Tulisi kuitenkin muistaa etsiä ei-toivotut arvot ja käsitellä ne, sekä niiden merkitys ja tarvittaessa tuoda ne myös kirjallisesti esille. (Puohiniemi 2003, 18–19.)

Asiakas näkökulmasta katsottuna tulisi keskittyä oikeisiin asiakkaisiin, siis niihin jotka ovat meille niitä oikeita. Tässä näkökulmassa tulee huomioida kuitenkin hyvin tarkasti se, onko asiakas kunnassa markkinaa tai onko sitä olemassa tai riittääkö se tuottamaan meille sellaisen myynnin, jolla liiketoiminta voidaan pitää käynnissä. Jotta asiakasnäkökulma saadaan tarkasti esille, on tärkeää että myynti on ammattitaitoista ja se kykenee sellaiseen vuorovaikutukseen yrityksen kanssa, että toimintaa voidaan ohjata asiakasta kohti. Mikäli haluamme tietää asiakkaamme toiveet, on meidän tiedettävä asiakkaan arvot. Mittaamalla asiakastyytyväisyyttä voimme tutkia sitä miten jo tuotteen ostanee kokevat sen. Kumpaa sitten mitata tai tutkia, asiakkaan kokemaan arvoa vai asiakastyytyväisyyttä? (Elo 2001, 18–29.)

Narverin ja Slaterin (1990) luotettavuusanalyysitutkimuksessa (Reliability Analysis), jossa keskityttiin ainoastaan kolmeen markkinan käyttäytymiseen vaikuttavaan osa-alueeseen. Näitä osa-alueita olivat: asiakassuuntautuneisuus (Customer orientation), kilpailijasuuntautuneisuus (Competitor orientation) ja toimintojen välinen koordinaatio (Interfunctional coordination). Voimakkaimmat korrelaatiot löytyvät asiakas uskollisuudesta ja asiakkaalle luodusta arvosta sekä asiakkaan tarpeen ymmärtämisestä. Asiakas korrelaatio on selkeästi vahvin kaikista. Tämän perusteella asiakkaan arvomaailman ja asiakastuntemuksen vaikutus liiketoiminnassa on merkityksellinen. Mikäli jaamme satunnaisesti, kuten yleensä teemme, tiedon kahtia ennekuin jäsenämme sen reliabilisesti ja validisesti. Otamme tiedostamatta

faktat ensimmäisestä analyysistä, monistamme ne toisen testin tuloksiin, näin ollen yhdistämme kahden tutkimuksen tulokset. Kuitenkin toimintaamme ohjaavat pääsääntöisesti ensimmäisen testin tulokset.

Henkilökohtaisena totuutenamme, pidämme sitä mihin uskomme. Mikäli menetämme uskomme tai alamme uskoa toista totuutta, tulee siitä ohjaava tekijä. Ihmisillä on tarve uskoa johonkin. Elinaikamme tämä prosessi kehittyy ja muuttuu, niin että yksilöiden välillä voi olla suuriakin arvostuseroja. Deepak Chopra on todennut, että pelkojen ja uhkien vallitessa teemme valintoja, tällaisissa tilanteissa ”Jumalasta tulee suojelija ja korkein turva”, hakiessamme sisäistä tasapainoa ”Jumala on rauhan ruhtinas”, hakiessamme kehitystä ja kasvua ”Jumala on vapahtaja ja anteeksiantaja”, jatkuvan uudistuksen ja uuden löytämisen ovat tärkeitä osa-alueita ” Myös Jumala on luoja”. (Kauppinen 2002, 163.)

Mikäli asiakkaan ainoa arvo on kotimaisuus, niin ulkomailla valmistettu tuote ei ole hänen arvomaailmansa mukainen ja hän ei sitä osta, vai ostaako? Missä kohtaa hinta ja arvo menevät ristiin ja arvopohja romuttuu? Mikäli asiakkaan arvona on turvallisuus, esimerkkinä mökki tai vene, ei häntä kiinnosta se missä tuote on tehty ja mitä se maksaa. Hän haluaa turvallisen tuotteen, jolla voi liikkua. Jos asiakkaan asiakastyytyväisyyttä mitataan näillä samoilla tuotteilla, tulos on mahdollisesti täysin päinvastoin. Kotimainen tuote ei välttämättä ole sellainen, josta asiakas antaa kehuja. Turvallisen tuotteen ostanut asiakas ei välttämättä ole tyytyväinen tuotteen laatuun ja näin ollen hän kertoo siitä negatiivisesti. Miksi tutkia asiakkaita, jotka ovat ostaneet kulutushyödykkeen? Onko tällä jotakin merkitystä, sillä jokainen asiakas on yksilö. Edullisissa tuotteissa, tai sellaisissa tuotteissa joiden elinkaari on lyhyt, on tietysti järkevää miettiä asiakkaan kokemusta, jotta hän ostaisi saman valmistajan tuotteita uudelleen. Koska tässä työssä käsitellään tuotetta, joka on hinnaltaan suuri ja ei niin sanottu kulutushyödyke, on mietittävä asiaa täysin eri kantilta. Kiinnostaako meitä se miten loppuasiakas on tuotteen kokenut tyytyväisyysmittarilla vai vastaako se hänen arvojaan?

Työntekijät, jotka ovat toistuvasti suorassa kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa, voivat vaikuttaa vahvasti asiakasuskollisuuteen. Pitkään yrityksen palveluksessa olleet työntekijät kykenevät luomaan parempaa ja yksilöllisempää asiakaspalvelua kuin uudet työntekijät, ainakin uskollisille kanta-asiakkaille. Työntekijän vaihtuminen, tarkoittaa automaattisesti investointeja, jotka tuottavat vasta myöhemmin. Mitä pidempään henkilö on yrityksessä työskennellyt, sitä enemmän hän vie tietoa ja osaamista mukanaan. (Elo 2001, 31.)

2.3.1 Arvojen vaikutus strategiaan

Arvomaailma löytyy parhaiten keskustelemalla yrityksessä ja tarvittaessa ulkopulista apua käyttäen, selkeiden arvojen perusteella päästään luomaan arvopohjaista strategiaa. Mitä kattavampi arvolistaus on, sitä helpompi sitä on käsitellä ja näin se ohjaa paremmin strategia työskentelyä. (Puohiniemi 2003, 40–41.)

Yritykset tarvitsevat strategiaa yhtä paljon ja samoista syistä kuin armeija tarvitsee sotastrategiaa, se antaa suunnan ja tarkoituksen niillä resursseilla jotka meillä on käytössä. Luotaessa strategiaa yritykselle tulee miettiä kahta asiaa; missä on yrityksen kilpailu ja millaista kilpailu on. Lisäksi meidän kysyttävä mitä haluamme olla ja millaista peliä haluamme pelata? Olemmeko siis sijoittuneet omien arvojen mukaisesti. (Grant ym. 2013, 12–21.) Strategian suunnittelussa tulisi huomioida kilpailijat ja tunnistaa heidän arvomaailmansa ja strategiansa. Täältä on mahdollista löytää heikkouksia, joita voidaan omassa toiminnassa muuttaa asiakaskunnalle vahvuudeksi, luodaan lisäarvoa asiakkaalle. (Nojonen 2005, 73.) Strategia on määränpää, kohde tai piste jonne haluamme mennä – se on eteenpäin katsomista ja ajatus siitä mitä haluamme olla tulevaisuudessa. Arvopohjainen strategia motivoi sekä inspiroi kaikkia jäseniä organisaatiossa. (Grant ym. 2013, 25.) Viimeisten vuosien, vuosikymmenien, aikana on laadittu ja kirjoitettu strategiasta, arvoista ja liikkeenjohdosta lukematon määrä kirjallisuutta. Tutkimuksia, raportteja ja malleja on luotu valtavasti fokuoimalla ja priorisoimalla asioita ja tapahtumia, sekä ketjuja ja muuttujia ja kirjoittamalla uskomuksista, lupauksista, sekä asettamalla asioita erillaiseen näkökulmaan. Todellisuutta on kuitenkin se, että olemme yhä kauempana siitä valmiista ja toimivasta strategiasta ja arvomaailmasta, jonne olemme kokoajan tähdänneet (Finkelstein ym. 2009, 115).

2.3.2 Arvojen vaikutus tulokseen

Mitä on arvopohjainen tulos? Jokaisen toimijan tulee se määrittää itse. Tulos ei ole aina rahaa tai varallisuutta vaan se voi olla myös yleishyödyllistä ja vastikkeetonta. Tällainen arvopohjainen tulos tulisi esittää ja käsitellä arvoketjussa, siten että jokainen tiedostaa sen. (Grant ym. 2013, 192.) Määritettäessä yrityksen arvoa tulee huomioida myös taloudellisten saatavien arvon lisäksi, yrityksen todelliset yksilölliset vahvuudet ja niiden yhdistelmät. Tämä arvo voi olla paljon arvokkaampi kuin osien summa. (Myllykangas 2009, 26.)

Hyvään tulokseen vaikuttaa muutoksen ajankohta. Strategiassa ja arvoissa määritetyt päämäärät ovat varmasti saavutettavissa. Tulee kuitenkin miettiä, missä kohtaa on oikea aika tehdä näkyviä päätöksiä ja julkaisuja. Oikein ajoitettu muutos saattaa kehityksen hyödyt paremmin tulokseksi, samoin ne vaikuttavat omaan sijaintiin ja olemassa oloon markkinassa. (Tuominen 2001, 288.) Kun muutos tai strategia päätetään toteuttaa, pitää se tehdä ennalta määritetyssä aika ikkunassa riittävän nopeasti. Turha pitkittäminen luo liiketoiminnalle epävarmuutta asiakkaiden silmissä ja antaa kilpailijoille mahdollisuuden reagoida kesken prosessin. Kehitysprojekteissa tulee huomioida ja miettiä se, miten ne tukevat strategiaa ja asetettuja tavoitteita. (Tuominen 2001, 47.)

Jotta tuloksellisuus on halutulla tasolla, tulee suorituskykyä kyetä ohjaamaan. Positiivinen kumppanuus edistää suorituskykyä sekä sopivasti paineistettuna saadaan lisää tuloksia. Mikäli painetta on liian vähän tekemisen tahti ja tuottavuus laskee.

Tulosta ja sen tekemistä mietittäessä tulee huomioida myös se, että hyvän suorituskyvyn omaavassa toiminnassa johtajalla on hyvät sosiaaliset siteet vaikuttavimpiin henkilöihin yrityksessä, mukaan luetuna yrityksen perustajat ja omistajat. Mikäli ylimmässä johdossa, jossa on hyvin selkeä näkemys strategiasta, löytyy henkilö joka ei kulje tai tunnusta tätä, joutuu hän poliittisen painostuksen alle. Usein tällaisissa tilanteissa tehdään johto-organisaatiossa muutoksia. Useissa tapauksissa yrityksen johtajan vaihtoja mietimme, miksi näin on toimittu vaikka kaikki on kunnossa? Johtajan vaihdoksella voidaan herättää henkilöstöä toimimaan tehokkaammin ja usein sitä perustellaan juuri tähän hetkeen tarvittavilla taidoilla. Tulee kuitenkin huomata myös perustajan vaikutus. Vahvalla omalla tahdolla ja jääräpäisyydellä kiinni pidettävä toiminta malli ei muutu johtajaa vaihtamalla. Tällöin laaja hallituspohja antaa enemmän mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Tällaisissa tilanteissa johtaja usein tekee pientä hienosäätöä organisaation sisällä, jotta hän saa mieleisensä vahvat henkilöt haluamilleen paikoille ja sitä kautta kykenee hallitsemaan tehokkaammin. (Finkelstein ym. 2009, 216–217.)

Welker ja Wood (2011) jakavat osakkeenomistajien aktiivisuuden kolmeen osa-alueeseen; sosiaalinen vastuu sijoittamisessa (Socially Responsible Investment; SRI), osakkeenomistajan arvo (Shareholder value) ja vastuulliset investoinnit (Responsible investment). Artikkelissa käsitellään näitä kolmea erillistä sosiaalisesti merkityksellistä asiaa persoonallisuuden ja arvon teoriassa. Sosiaalinen vastuu sijoittamisessa tarkoittaa lupausta integroida osakkeenomistaja ja sosiaalinen vastuu maailmalle ja ihmisille. Se asettaa standardit hyväksyttävälle käytännölle yrityksessä. Kun osakkeenomistaja /-sijoittaja arvoaktiiviteetti on palauttaa suuret investoinnit niin perustajan, joka omalla riskillään aloittaa toiminnan, tuskin odottaa nopeita tuottoja. Vastuulliset investoinnit kuvastavat pitkän aikavälin toimintaa ja ku-

vastavat osakkeenomistajille jatkuvuutta. Mikäli osakkeenomistaja on yksin yrityksen esitelmän keskipisteessä, kuvastaa se ristiriitaisuuksia ydintoiminnoissa.

2.3.3 Arvojen vaikutus kehitykseen, innovaatioon, valittuun suuntaan

Liiketoiminnan suunnitelmissa voidaan ja pitääkin antaa ajatuksen lentää, ideoita ja visioita pitää luoda. Kaikkia näistä ei kannata välttämättä toteuttaa, sillä on kuitenkin mahdotonta löytää juuri ne tuottavat suunnitelmat, jotka tuottavat ilman että on karsittu huonot pois. Kaikki suunnittelu ja kehittäminen maksavat, vaikka vain ajan muodossa. Suunnittelu ei itsessään tuota mitään. Vasta toteuttaminen alkaa tuottaa, tuotto riippuu täysin ajoituksesta ja suunnitelman oikeellisuudesta. (Tuominen 2001, 315.)

2.4 EROT YRITYSTEN KANNATTAVUUDESSA

Yritysten kannattavuutta tutkittaessa pitää miettiä sitä, onko toimialalla merkitystä? Meidän tulee ymmärtää toimialan rakenne ja tiedostaa sijainnin merkitys. Minkä takia toisella tavalla sijoittuneet saman toimialan toimijat tekevät parempaa tulosta tai sitten eivät, onko sijoittumisella merkitystä kannattavuuteen – mitä on kannattavuus juuri meillä? Kannattavuuteen vaikuttavat kaksi keskeistä tekijää, mitä asiakkaat haluavat ja mitä yritys tarvitsee selvitäkseen kilpailusta. Jos mietimme alkuun lähemmin asiakasta, se johtaa kokonaisuudessaan meidät siihen kannattavuuden maailmaan jota tarvitsemme. Yrityksen tehdessä hyvää tulosta toimialallaan on sillä sellaiset tuotteet, joita asiakkaat haluavat tai tarvitsevat ja he ovat valmiita siitä maksamaan. Tähän päästäksemme on meidän täytynyt etsiä ja kyetä löytämään asiakaskuntamme, heidän tarpeensa ja se kuinka he valitsevat palvelun tai tuotteen kilpailussa markkinassa. (Grant ym. 2013, 88.)

Yritysjohdon pitää ymmärtää ja tunnistaa ne asiat, jotka vievät meitä eteenpäin. Johdolla pitää olla myös rohkeutta peruuttaa tai muuttaa suuntaa silläkin uhalla, että liiketoiminnassa tapahtuu notkahdus, mikäli halutaan suojata ja jatkaa sitä mitä on jo olemassa. (Nojonen 2005, 115.)

Yrityksien tuottoa on hankala verrata. Pelkästään toimiala voi pilkkoutua hyvin moneen erilaiseen tuotteeseen tai palveluun, sekä maantieteelliseen sijaintiin. Tämän johdosta vertailuissa tulisi aina huomioida niin maantieteellinen kuin itse valmistettava tuote tai palvelu. Näin tuloksista saadaan tarkempia ja ne antavat viitteitä siitä, miten pärjäämme markkinassa. Kirjassaan Grant ja Jordan (2013), ovat ottaneet esille toimialakohtaisia eroavaisuuksia. Taulukosta voidaan havaita suoraan hyvinkin

suuria eroja tutkijoiden ja toimialojen sisällä. Nämä selittyvät mielestäni, ainakin osittain, liian yleisellä tasolla tehdyn tutkimuksen vuoksi. Tutkimustulokset on saatu tutkijoiden julkaisuista ja kirjallisuudesta. Tässä teoksessa esitetyissä tuloksissa ei ole ilmaistu sitä, kuinka erilaisten vaikuttajien mahdollinen huomiointi on huomioitu, onko huomioitu ympäristötekijöitä, kilpailua ja muita kustannuksia – tai ainakaan niitä ei ole tuotu esille. Tutkimus tulos perustuu siis täysin toimialaan laajemmassa mittakaavassa eikä siinä ei ole huomioitu yrityksen strategiaa tai arvoja. Perehdyn tuloksiin seuraavissa kohdissa tarkemmin.

TAULUKKO 1. Mikä määrittää yritysten välisen kannattavuuden (Grant & Jordan 2013, 88)

	Toimialan vaikutus	Yrityksen vaikutus	Selittämätön vaihtelu
Schmalensee (1985)	19,6%	0,6%	79,9%
Rumelt (1991)	4,0%	44,2%	44,8%
McGahan & Porter (1997)	18,7%	31,7%	48,4%
Hawawini et al. (2003)	8,1%	35,8%	52,0%
Roquebert et al. (1996)	10,2%	55,0%	32,0%
Misangyi et al. (2006)	7,6%	43,8%	n.a.

Tulokset kertovat, että viidellä tutkijalla omissa tutkimuksissa yrityksen omat tekijät ovat vaikuttaneet selkeästi enemmän kuin Shmalensen tutkimuksessa, jossa vaikutus oli vain 0,6 %. On kuitenkin huomioitava, että selittämätön vaihtelu on kaikilla viidellä lähes puolet ja Shmalensen tutkimuksessa lähes 80 %. Selittyisikö tämä vaihtelu sillä, että toimiala on liian laaja?

Huomioitavaa: sarakkeiden summat eivät ole 100% koska muita muuttujia ei ole raportoitu. Hawawinin julkaisu on keskittynyt nimenomaan yrityksen tuloksellisuuteen toimialan ja yrityksen omien spesifioitujen faktojen kautta. Tuloksena oleva 8,1% toimialan vaikutus ja 35,8% yrityksen vaikutus kuvaavat hyvin mahdollisia eroja yritysten välisessä kannattavuudessa, otamme tämän myös verrokkitutkimukseksi tässä tutkimuksessa ja vertaamme tulokisamme analyysi vaiheessa. Tulee kuitenkin muistaa ja huomioida se, että tutkimukset on toteutettu USA:n markkinoilla toimiville yrityksille.

Hawawini, Subramanian ja Verdin (2003) esittävät artikkelissaan, että toimiala ja yrityksen koko eivät kuitenkaan ole ainoat ratkaisevassa asemassa olevat tekijät menestyksessä. Täsmälleen samalla toimialalla ja samankaltaisilla tuotteilla toimiva yritys voi menestyä, ja kun se ei jätä huomioitta toimialaa ja tekee harkittuja valintoja, jotka eivät ole suoraan identtisiä kilpailijoiden kanssa. Riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta oleellista on kuitenkin se, että yritys saa luotua enemmän arvoa myymälleen tuotteelle tai palvelulle kuin mitä sen tuottaminen maksaa.

Mitä on yritysten välinen kannattavuus? Numeerisesti mitattuna pääoman tuottoa. Jos katsomme asiaa hiukan yrityksen sisältä, tilanne on täysin toisenlainen, sillä siinä missä joku haluaa kasvaa toiselle riittää se, että yritys toimii arvojen mukaisesti ja pysyy pystyssä. Kannattavuutta tulee siis tarkastella myös inhimilliseltä ja arvojen toteutumisen pohjalta.

Useimmiten keskitymme liikevaihdon määrään ja sen kehitykseen. Tähän johtavat sosiaaliset, poliittiset ulkoiset ja sisäiset vaikuttimet. Haemme ikään kuin turvaa ja paremmuutta näiden numeroiden takaa ja fokusoidumme liikevaihdon kasvattamiseen, liikevaihdon ja tuloksellisuuden tavoitteiden saavuttaminen on tietysti oleellista toiminnan tulevaisuuden kannalta. Vaikka johtaja tai toimitusjohtaja on hallituksen palveluksessa, tulisi kuitenkin muistaa ja hakea kannattavuutta myös muuten, kuin taloudellisesti, johdon pitää kyetä esittämään asia hallitukselle siten että he ovat mukana kokonaisvaltaisessa kannattavuudessa (Finkelstein ym. 2009, 223–226).

Kannattavuuden mittaamista pitää harkita ja analysoida ennen kaikkea oman tarpeen kautta, siitä mitä se antaa meille. Määrittämällä omat mittarit ja sen jälkeen vertaamalla niitä toisiinsa saman toimialan toimijoihin, on mahdollisuus saada käsitys siitä missä olemme.

Karppisen ja Moen (2014) ”markkina” -ilmaisun käyttämiseen liittyvässä artikkelissa (The Market) on löydetty ja kuvattu kannattavuuden ja oman aseman määrittämiseen vaikuttavat useat tekijät. Näitä muuttujia löytyy niin ohjelmista, markkinasignaaleista, markkina-analyyseistä sekä hallituksen sisäisistä tulkinnoista. Muuttujien erilaisuus kuvastuu ja näkyy myös, erilaisina ihmisinä erilaisissa olosuhteissa. On mahdollista, että puhuessamme markkinoista meillä on mielessämme jotakin muuta josta käytämme ilmaisua markkina. Sana, markkina, voi näin ollen tarjota myös kiertoilmaisun spesifoidulle toiminnalle, kiinnostukselle, yritykselle tai toimialalle.

2.4.1 Toimialan vaikutus

Jotta tutkimuksen tulokset olisivat vertailukelpoisia, tulisi ne kyetä kohdistamaan tarkasti samalle toimialalle. Pelkkä teollisuus on käsitteenä niin suuri, että sen alla hajontaa on aivan liikaa. Edellä kuvatussa taulukossa on saatu eri toimialojen vaikutus tulokseen välille 4% -19,6%. Ei siis ole sama millä toimialalla toimimme, toimialakohtaisia eroja kannattavuudessa on paljon – tällaiset asiat tulee tunnistaa ja pystyä huomioimaan tulostavoitteiden asettamisessa.

Yrityksen laatiessa strategiaa olisi hyvä segmentoida toimialaa ja miettiä kilpailustrategiaa sen kautta. Toimiala pitää mieltää markkina-alueeksi, jossa asiakkaalle myydään läheisesti hyvin sanankaltaisia tuotteita tai palveluita, esimerkiksi soutuvene tai kilpasoutuvene, jotka ovat eri segmentillä. Asiakkuuksien välillä ei aina ole merkittäviä rakenteellisia eroavaisuuksia, tällöin segmentit muodostuvat tuotteiden mukaan. Toimialan sisällä segmentit pohjautuvat rakenteellisiin eroavaisuuksiin, tällaiset eroavaisuudet on joko huomattu tai sitten ne ovat huomaamatta. Segmentti voi olla tärkeä vaikka kukaan ei ole sitä vielä huomannut. Liian laajan alueen valinneen yrityksen tulee tiedostaa ja nähdä mahdolliset vaarat, ja ymmärtää että eri segmenttien välillä on eroja. Yrityksen, joka keskittyy pienelle segmentille, pitää tiedostaa ja ymmärtää isojen toimijoiden kilpailukentät samalla segmentillä. Potentiaalisia tulokkaita ovat myös yritykset, jotka eivät vielä toimi alalla. (Porter 1991, 283–309.)

2.4.2 Yrityksen vaikutukset

Taulukossa on kuitenkin huomionarvoista se, että itse yrityksen vaikutukset ovat selkeästi suuremmat kuin toimialan. Tämä kuvastaa hyvin sitä, kuinka yrityksessä asiat on hoidettu ja viety eteenpäin sekä saatu organisaatio toimimaan halutulla tavalla. Vääjäämättä esille nousee organisaation arvomaailman toteuttaminen ja yhteinen tahtotila, yritys voi siis itse omilla tekemisillään vaikuttaa selkeästi enemmän kehittymiseen ja tulokseen mitä toimialalla oleminen.

Paikallistamalla ja luomalla oman arvoketjun yrityksen ja sen asiakkaiden välille siten, että se luo arvoa asiakkaalle pääsemme pois pahimmasta kilpailutilanteesta. Voimme pyrkiä luomaan asiakkaalle arvoa luomalla muutakin kuin halvan hintaluokan tuotteita, tai tuottaa sellaista, millä asiakkaamme erottuu muista. Etsimällä yhtäläisyyksiä oman toiminnan ja potentiaalisen asiakkaan väliltä, sekä analysoimalla potentiaalisia täältä löytyviä ansaintamahdollisuuksia, voimme erilaistua ja luoda jotakin uniikkia asiakkaallemme. Tällöin asiakas on helpommin maksamassa täyttä hintaa ja sitä kautta tuotomme nousee. (Grant ym. 2013, 193.)

Yrityksessä olevalla johdolla ja hallituksella on kaksi roolia organisaatiossa. Ensinnäkin he toimivat puskurina ja rajapintana, linkittävät yrityksen kriittiset resurssit ympäristöön siten, että he saavat arvokasta informaatiota johdolle. Toisena tehtävänä on hoitaa oma roolinsa hallinnon ja sisäisen kontrollin välissä, odotetusti, laillisesti, vastuullisesti ja käytännöllisesti ohjaamalla työnjohtoa. Johdon rooli on vahvasti sidottu strategiseen toimintaan ja sen ohjaamiseen, tällainen voi onnistua ja menestyä kun sosiaaliset, psykologiset ja taloudelliset tekijät on huomioitu (Finkelstein ym. 2009, 227–229).

2.4.3 Selittämätön vaihtelu

Kaikilla aloilla ja yleensä yritysmaailmassa on onnistujia. Ovatko nämä onnistujat, jotka ovat olleet juuri oikeassa paikassa oikeaan aikaan niitä, jotka aiheuttavat selittämättömän vaikutuksen? Onko toimintaan tullut hetkellisesti jotakin, joka on nostanut tai laskenut kannattavuutta? Tällä selittämättömällä vaihtelulla on kuitenkin selkeästi suurempi vaikutus kannattavuuteen mitä toimialalla ja osittain jopa yrityksen omilla vaikutteilla. Selittämätöntä vaihtelua lisää omalta osaltaan markkinat ja yleinen talous. Mikäli kykenemme ennustamaan tai näkemään paremmin tulevaa sitä todennäköisemmin onnistumme saamaan enemmän tuottoja.

Liiketoiminnassa lähtökohtana on toimia liikeidean mukaisesti. Tämän kautta on pystytty määrittämään yrityksen strategiat ja tavoitteet. Menestyvillä yrityksillä idea on suunniteltu ja tarkasti rajattu, sekä määritetty. Pelkällä idealla ei kuitenkaan saada mitään aikaan, tarvitsemme kyvykkään ja toimivan organisaation jossa jokainen tiedostaa oman tehtävänsä. Yrityksissä keskitytään useimmiten markkinamahdollisuuksien suunnitteluun ja vain pieni osa työajasta käytetään mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Tällaiset toimet delegoidaan yleensä keskijohtoon, jossa eletään yleensä ”omaa elämää”. Joskus näistä löytyy yksittäisiä menestykseen johtavia ideoita, jotka osaltaan selittävät selittämätöntä vaihtelua. (Tuominen 2001,43–51.)

3 TUTKIMUS KYSYMYS JA -MENETELMÄT

Tutkimusmenetelmää valittaessa pitää huomioida se, kuinka kyseinen menetelmä soveltuu tutkimuksen aihealueeseen, jotta saamme tarpeeksi luotettavia tuloksia. Tutkimuksessa huomioidaan eri osalueiden toimintoja ja niihin vaikuttavia toimenpiteitä, sekä analysoidaan tuloksia. Tutkimuksen tavoitteena on, että tulokset johtaisivat organisaation kehittymiseen ja jatkuvaan oppimiseen.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössäni on tarkoitus selvittää miten niiden tiedostamisen vaikutusta yrityksen toimintaan. Tämän johdosta tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, jolla voidaan selvittää tarkasti se kuinka suuri joukko henkilöstöstä tiedostaa yrityksen arvomaailman. Tutkimusta täydennetään osaltaan kvalitatiivisella tutkimuksella, jolla tuodaan esille se, kuinka arvoissa ja strategioissa on otettu huomioon laadulliset näkökulmat yrityksen sisällä ja kuinka ne näkyvät asiakkaalle. Tutkimusmenetelmän valintaa puoltaa myös se, että siinä perehdytään asioiden välisten riippuvuuksien vaikutukseen (Juholin 2009; Järvinen 2012, 59).

Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä osa-alueita ovat aiemmat tutkimukset ja teoriat, sekä niiden johtopäätökset, hypoteesin esittäminen, käsitteiden määrittely että aineiston keruumenetelmien määrittäminen siten, että se soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen. Henkilöiden tai kohdeyrityksien valinta siten, että ne soveltuvat tutkimukseen ja ovat vertailukelpoisia. (Hirsijärvi ym. 2014, 139.)

Vaikka tieteellisen tutkimuksen päämääränä ajatellaan olevan teorian aikaansaaminen tai siihen pyrkiminen, pitää kuitenkin tunnustaa se tosiasia, että teoria sanana on vaikeaselkoinen. Teoria on alkuaan tarkoittanut katselemista tai tarkastelemista. Tutkimuksissa ja tieteellisessä kirjoittamisessa sille voidaan määrittää tarkka merkitys. Teoria luo oikotien kommunikaatiolle, se jäsentää ja kykenee tuomaan esille oletuksia, avaa mahdollisuuden innovatiivisuuteen ja ideoille, kykenee havaitsemaan monimutkaisia ongelmia, tuottaa ymmärrettäviä selityksiä ja ennustuksia, saattaa osoittaa erillisten asioiden yhteenkuuluvuuden. (Hirsijärvi ym. 1997, 140–142.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä lähtökohtia ovat kysymykset ja niiden tulkitseminen, joihin vaikuttaa kysymyksen asettaja, vastaaja ja heidän kulloinkin vallitseva näkökulmansa asiaan liittyen, lisäksi vaikuttavana tekijänä on ymmärryksellä joka heillä on. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohdana on, todellisen tilanteen kuvaaminen. Jotta todellisuutta, voidaan kuvata, on sen oltava moninainen. Tutkimus pyrkii saamaan ymmärrettävän tuloksen kokonaisvaltaisesti, tutkijan oma arvomaailma ohjaa tässä tutkijan ymmärrystä tutkitusta ilmiöstä. (Hirsijärvi ym. 2014, 160–161.)

Abduktiivinen lähestymistapa Grönforsin ja Vilkan mukaan perustuu siihen, että tieteelliselle löydölle on johtoajatus/punainen lanka, joka voi olla hyvin epämääräinen tai varsin tarkkaan määritetty (tässä työssä johdon haastattelu runko). Tällaisessa tutkimuksessa tulos ei synny ainoastaan havaintojen pe-

rusteella; ”Yksi abduktiivisen päättelyn tavoitteista on välttää induktion loogiset ongelmat”. (Grönfors ja Vilka 2011, 17). Abduktiivinen lähestymistapa soveltuu tutkimukseen hyvin, sillä tutkimuksen kohteena olevat yritykset ja niiden tuotannon henkilöstö pitää saada vastaamaan yksinkertaisilla kysymysasetteluilla luotettavalla tavalla. Tulosten tulee olla luotettavia ja helposti analysoitavissa (Ylike-rälä 2011; Järvinen 2012, 59).

Tutkimuksen validiteetin pitäisi olla varsin korkea, koska kysymysasettelussa huomioidaan vain henkilöstön tiedostaminen (kyllä / ei). Näin ollen sattumanvaraisia tuloksia ei pitäisi tutkimustuloksessa ilmetä. (Juholin; Järvinen 2011, 60.)

3.2 Toimiala, maantieteellinen sijainti, markkina-alue

Tutkimuksen kohteena on Keski-Pohjanmaan veneteollisuus, yrityksiä sijaitsevat Keski-Pohjanmaalla. Yrityksiä markkina-alue on Suomi, Ruotsi, Norja, Venäjä sekä Eurooppa. Pääasiassa kaikki tutkittavat yritykset toimivat samalla alueella, tämä lisää tutkimustuloksen luotettavuutta ja antaa paremmin vertailtavan tuloksen jatkoa ajatellen.

3.3 Opinnäytetyön prosessi kuvaus

Opinnäytetyötä mietittäessä aloitettiin mielenkiintoisen aihealueen etsiminen ja tämän jälkeen sen rajaaminen. Työn mielekkyyttä lisäsi oma kiinnostus alalle, samoin kuin se, että työssä pääsi tekemään aivan toisenlaista tutkimusta kuin aikaisemmin. Oma kehittyminen oli siis alusta asti vahvasti motivoivana. Aihealueen ja toimialan valinnan jälkeen idea työstä esiteltiin mukaan haluttaville paikallisille yrityksille, kaikki eivät luonnollisesti halunneet mukaan mutta ne, jotka olivat mukana, kokivat työn hyödylliseksi ja arvokkaaksi.

Kun yritykset oli saatu mukaan, päästiin toteuttamaan varsinaista työtä. Mukana olijoita informoitiin tarvittaessa ja heille toimitettiin kyselyaineisto etukäteen tutkittavaksi. Näin itse tapaamisessa ei tarvinnut käsitellä perusasioita ja yrityksillä oli käsitys siitä, mitä kysytään ja miten aineistoa käsitellään. Itse tapaamiset ja tuloksien analysointi sujui mutkattomasti.

Analyysit tehtiin taulukkolaskentaohjelmalla ja IBM® SPSS® -ohjelmalla. Samalla tuloksia analysoitiin ja verrattiin kirjallisuuteen, sekä toisiin tutkittaviin yrityksiin. Tutkimuksessa oli selkeästi havaittavissa yritysten samankaltaisuutta, mutta samoin myös täysin erilaisia tapoja - nämä eroavaisuudet

näkyivät tutkimuksen tuloksissa hyvin. Alusta alkaen analyttisesti tehty ja jäsennetty työ eteni ja kehittyi jouhevasti. Toimintamalli sopi hyvin tämänkaltaiseen tai ainakin omaan tapaan toimia.

Toimialan kannattavuus on yleisesti ottaen kohtalainen ja työllistävä vaikutus suuri. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää yrityksen arvojen ja strategian tuntemisen merkitys pitkän aikavälin kehitykseen tuloksen ja kannattavuuden näkökulmasta. Yritysten tulosta ja kannattavuutta seurataan yleisesti ottaen tilinpäätöksistä ja niistä johdetuista analyyseistä. Aiemmin ei ole tullut vastaan tutkimusta, jossa olisi tutkittu sitä miten henkilöstön tietämys yrityksen arvojen ja strategian osalta vaikuttavat pitkän aikavälin tulokseen. Tutkimuksen pohjalle yrityksistä on haettu perustiedot, liikevaihto, tulos, omavaraisuusaste, henkilöstön määrä, neljältä viimeiseltä tilikaudelta. Tämä esitietolomake (LIITE 2), tarkistetaan haastattelun yhteydessä, samalla määritetään henkilöstön jakauma, tuotannon, operatiivisen ja johdon / hallituksen osalta.

Strukturoitu lomakehaastattelu toteutetaan ennalta määrättyllä lomakkeella. Tämä tapa ohjaa hyvin haastattelua ja pitää sen kasassa. Tässä tutkimuksessa on käytetty lomaketta ja avointa haastattelua. Tutkimuksessa haastatellaan yrityksen johtoa ennalta toimitetun lomakkeen kysymysten perusteella. Näin saadaan tietoa yrityksen johdon näkemyksestä siitä kuinka asiat yrityksessä tunnustetaan. Johdon haastattelussa käytettävät kysymykset on kuvattu kohdassa 7.3. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan, työn valmistuttua nauhoitukset ja litteroinnit, sekä kyselyt tuhotaan.

Tuotannon henkilöstölle toteutetaan lomakekysely, jossa on yksi + yksi kysymystä, näistä jälkimmäisessä neljä erillistä kohtaa. Henkilöstön kysymykset on kuvattu kohdassa 7.4. Tällä yksinkertaisella kysymyksen asettelulla saadaan tietoon se, kuinka hyvin henkilöstö tietää työnantajan strategian, arvomaailman ja lupauksen asiakkaalle.

Teemahaastattelu ei ole ainoastaan kvalitatiivisen haastattelun työkalu vaan sitä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimusaineistosta voidaan laskea muuttujia ja sitä voidaan muokata tilastolliseen muotoon, sen tuloksia voidaan tulkita ja analysoida usealla eri tavalla. (Hirsijärvi ym. 1997, 208.)

3.4 Tapaaminen

Tapaamisen ajankohdan ja keston sai aikatauluttaa yrityksen johto, tapaamisessa kaikilla oli riittävästi aikaa, eikä kiirettä tai muitakaan häiritseviä tekijöitä ilmennyt. Aluksi tutustuimme yrityksen tuotan-

toon, samalla oli mahdollista keskustella toiminnasta yleisesti. Haastattelun alussa keskusteltiin opin- näytteen kiinnostavuudesta ja tarpeellisuudesta. Tämän jälkeen, alkoi yrityksen johdon haastattelu, aiemmin toimitetun kyselyrunгон perusteella. Tapaamisen yhteydessä toimitettiin henkilöstön kysely kaavakkeet, tuotannon henkilöstölle jaettavaksi.

3.5 Haastattelu teema tutkimus / haastattelu

Haastattelu, joka suoritetaan johdolle, on tarkoitus nauhoittaa. Näin ollen saadaan talteen kaikki tilan- teessa esille nousevat mieliala ja äänensävyjen muutokset jota voidaan myös analysoida. (Hirsijärvi & Hurme 2004; Järvinen 2012, 60.)

Haastattelut totutettiin kahdelle yritykselle siten, että paikalla oli ainoastaan toimitusjohtaja. Yhdessä haastattelussa paikalla oli toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja. Tässä haastattelussa esille nousi ”dominoiva” henkilö, joka pyrki osoittamaan vastaukset (Hirsijärvi ym. 1997, 211). Nämä seikat ovat otettu huomioon ja niihin on palattu yrityskohtaisessa analyysissä tarkemmin.

3.6 Kysely johdolle

Johdon kysely, joka nauhoitetaan (kohta 7.2), syvennetään toimialaan ja johdon näkemyksiin tulevasta ja menneestä. Johdon kyselyssä selvitetään kuinka hyvin heidän mielestään henkilöstö tiedostaa yri- tyksen arvot. Ennen tapaamista yrityksille toimitettiin teemahaastattelun runko (LIITE 3).

Kyselyrungossa arvomaailma ja strategia ovat erillään, jotta haastattelussa ei tarvitse palata takaisin- päin. Näin saimme jouhevan ja sopivasti etenevän rungon keskustelulle. Kyselyssä on haettu nimen- omaan ”halutulla tavalla” saavutettua tilaa, näin siksi että nykytila voi tulla myös huomaamatta – tar- koitus oli siis selvittää kuinka hyvin oma strategia on nähnyt tulevan.

3.7 Kysely henkilöstölle

Henkilöstön kysely kohdistettiin ainoastaan suorittavalle ja operatiiviselle johdolle. Kyselyssä pääalu- eina olivat, kattavuus ja poissulkevuus, selkeys, yksiselitteisyys, sopiva määrä ja mahdollisuus vaihto- ehdolle.

Henkilöstön kyselykaavake (LIITE 4), kyselyssä lähtökohtana on se tunnistaako henkilöstö yrityksen strategia ja arvot. Strategiasta riittää pelkästään tieto tunnistamisesta. Arvojen osalta halusin tarkempaa tietoa tunnistamisesta ja siitä, ohjaavatko ne toimintaa tai mikä ohjaa toimintaa tällä hetkellä. Tällä kyselyllä on merkitystä myös yritykselle itselleen, sen johto saa selkeän viestin siitä mikä arvomaailmassa on tällä hetkellä vallitseva ohjaava tekijä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Analysointimenetelmiä on lukuisia ja niiden variaatioita vielä enemmän. Haasteellisin on varmasti tutkijan objektiivisuus ja se kuinka hyvin tutkimusaineiston laadinnassa onnistuu. Tutkiessani Kvali-MOTV -aineistoa löysin sieltä mm. sisällönanalyysin. Tässä analyysissä laadullinen aineisto pirstotaan osiin, käsitteellistetään ja järjestetään uudelleen – tämä ei mielestäni sovellu aihealueeni tutkimukseen. Kvantifointi menetelmänä voisi osaltaan toimia analysointimenetelmänä. Tätä kautta ainakin osaan tutkimuksen tuloksiin olisi helpompi päästä käsiksi. Ongelmana on tietysti tutkijanäkökulma siitä miten laskenta tehdään ja millä kriteereillä – toisen mielestä joku toinen tapa olisi ollut parempi. Haastateluaineistosta saatu materiaali analysoidaan ja muutetaan numeeriseksi dataksi, se suhteutetaan yrityksen liikevaihtoon, tulokseen ja reklamaatioihin. Tyypittämällä asiakkaiden kokemuksia voidaan jakaa merkityksellisiin ja merkityksettömiin. Tässä kohtaa merkityksetön ei ole merkityksetön, vaan sillä kuvastetaan tai pyritään pois sulkemaan niitä tapauksia joissa asiakkaan peruseriaate on reklamoida ja löytää kaikesta vikaa. Mikäli näitä muuttujia ei kyetä tunnistamaan, koko tutkimuksen tulos on vaarassa muuttua luotettavuudeltaan ja toiminnan ohjaamisen kannalta epäluotettavaksi.

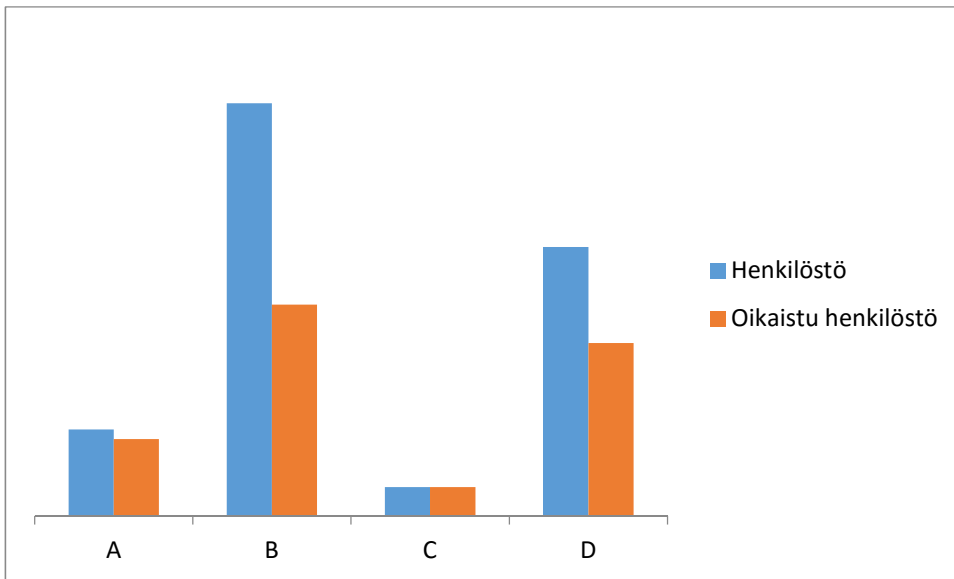
Lomaketutkimuksen tulokset kohdistetaan kulloinkin arvioitavan yrityksen tietoihin. Lisäksi tulokset muutetaan numeeriseksi dataksi, jotta ne voidaan sijoittaa verrokki luvuiksi taulukkoon.

Analyysissä verrataan yrityksen arvojen ja strategian tuntemista asiakkaiden näkökulmaan laadun ja reklamaatioiden hoitoon. Suhdelukujen kautta pitäisi syntyä tutkimustulos, jossa nähdään kuinka paljon arvomaailman tunteminen vaikuttaa laatuun vai vaikuttaako se?

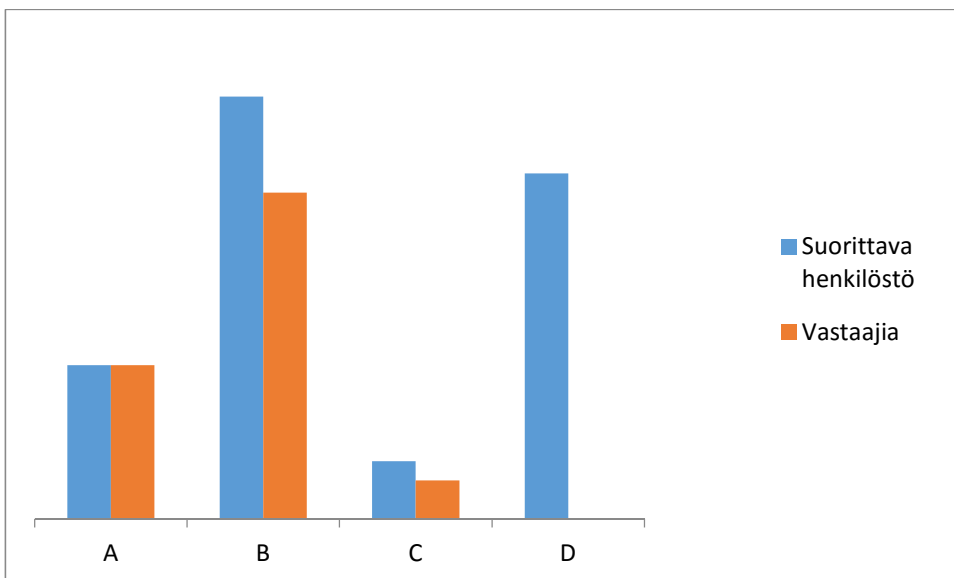
Tutkimustulokset on esitetty graafisesti Excel -taulukoiden avulla. Näistä taulukoista voimme selkeästi havaita tuloksien muuttujat ja niiden eroavaisuudet muihin tutkittuihin yrityksiin. Kaikki esitetty tieto, lukuun ottamatta yrityksen johdon arvioita ja henkilöstön vastausprosenttia, ovat suhdelukuja tai arvoja suhteessa tutkimuksessa tutkittuihin yrityksiin. Tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena verrata yritysten keskinäistä kehittymistä liiketalouden mittareilla, vaan arvojen ja strategina vaikutusta liiketoiminnan kehittymiseen. Yrityskohtaiset korrelaatiot on esitetty Pearssonin korrelaatiotaulukoissa. Yrityksien yhteinen korrelaatio on laadittu myös Pearssonin korrelaatiota käyttäen. Kendallin ja Spearmanin korrelaatiotaulukot löytyvät liitteistä, kohdan 4.6 mukaan.

4.1 Henkilöstön määrä yrityksissä

Yrityksien henkilöstön määrässä on pyritty määrittämään mahdollisimman tarkasti suorittavan henkilöstön määrä. Tämä varsinaista tuotannollista työtä tekevä henkilöstön määrä, on tutkimuksen kohteena. On kuitenkin muistettava se, että yrityksissä tuotannon henkilöstö voi olla myös mukana johtoryhmä työskentelyssä – tällaisia henkilöitä ei ole rajattu tuotannollisen henkilöstön ulkopuolelle.



KUVIO 7. Henkilöstön määrä ja oikaistu henkilöstö/suorittava



KUVIO 8. Suorittava henkilöstö suhteessa vastaajiin

4.2 Tapaaminen, lyhyt yhteenveto, ennen analyysia

Tutkimukseen ilmoittautui mukaan viisi toimijaa. Haastattelu vaiheessa kaksi toimijaa vetäytyi tutkimuksesta. Kaikki mukana olijat kokivat työn mielekkääksi ja tarpeelliseksi. Tutkimus laitto mieltämään asioita. Tutkimuksen tarpeellisuus tuli osalle esille vasta konkretisoituneena tapaamisena, työn tuloksia ja sen tuomia uusia näkemyksiä kaivataan. Selkeästi oli havaittavissa se, kuinka paljon tämän kaltaiselle ”henkilökohtaiselle” sparraukselle on tarvetta PK-sektorilla, vaikka kaikki toimijat eivät osallistuneet tutkimukseen, on heidän kanssaan tarkoitus kuitenkin käydä asioita läpi.

4.3 Yritys A

Omaa valmistusta ja alihankintaa. Toimintaa laajennettu, strateginen toiminta tunnistettiin, arvot vahvasti mukana toiminnassa mutta niitä ei kuitenkaan tuoda esille asiakkaalle. Toiminnan laajentuessa markkinointi jäänyt jälkeen, tämä on ymmärrettävää koska bisnes toimii hyvin tällä hetkellä, tulisi kuitenkin huomioida tuleva tilanne ja markkinan muutos.

4.3.1 Johdon haastattelu

Yrityksessä tapahtunut strategisia muutoksia viimeaikoina, opinnäytetyön aihealue sopii hyvin yrityksen tämän hetken tilanteeseen ja sitä on tarkoitus myös hyödyntää. Yrityksen missio on palvella veneyrityksiä Suomessa ja kehittää venemalleja –visiota ja missiota ei ole avattu asiakkaalle ja se on tiedostettu. Visio tulevaisuudesta on avoin ja isoihinkin muutoksiin ollaan valmiita, toimitusjohtaja ei halua toteuttaa vain omia ajatuksiaan vaan palvella suuremmassa mittakaavassa. Yritys haluaa kehittää veneenrakennusta, sillä on ajatus siitä miten veneitä voidaan rakentaa tulevaisuudessa tehokkaammin. Yrityksen asiakaskunta voi tulevaisuudessa muuttua.

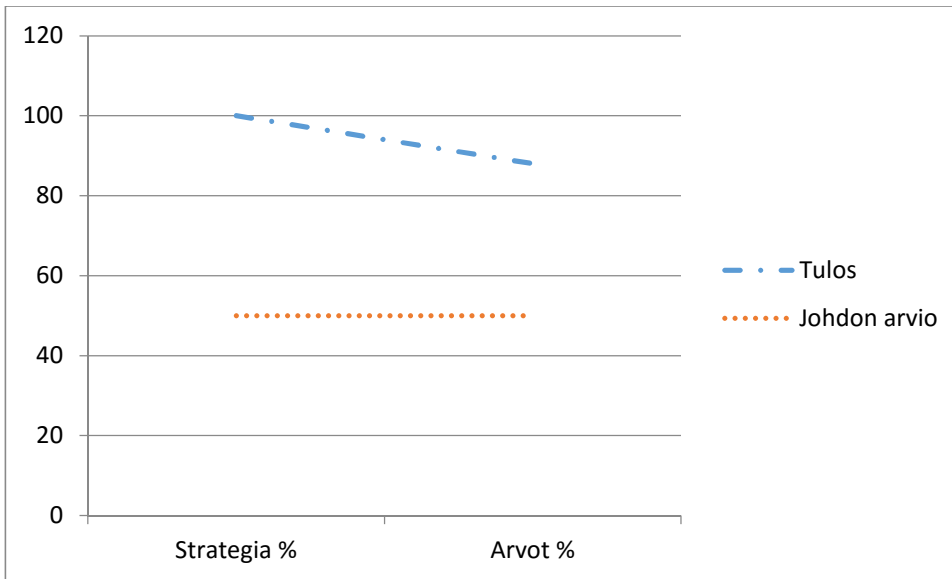
Oma usko ja siihen luottaminen on perustana sekä mukana joka askelmalla. Suurin muutos toiminnassa on tullut siinä, että on ymmärretty ettei yksin ja itsenäisesti voi hallita, eikä taistella suurempia voimia vastaan. Itsekkäästi ajateltuna voisi toimia vain yksin ja tehdä työtä pienessä mittakaavassa. Tahto on kuitenkin tarjota työtä ja työllistää muitakin, yritys ei halua kaikkea vain itselle vaan se osaa myös luopua ja antaa omastaan kaikille. Työntekijöiden arvostus on korkealla ja viihtyvyys on avainasemassa, vaikka työntekijän opastukseen käytetään aikaa ja resurssia niin siitä huolimatta hän saa lähteä jos ei viihdy työssään. Toimitusjohtaja arvostaa koko henkilöstöä suuresti, ilman hyvää henkilökuntaa ei olisi mahdollisuutta jatkaa.

Johtajan mielestä noin 50 %:lla henkilöstöstä on jonkinlainen käsitys arvoista. Henkilöstö toimii arvojen mukaisesti ja tekee työnsä tilanteesta riippumatta. Kaikki ymmärtävät pintapuolisesti syvimmat arvot. Kaikki kunnioittavat johdon ajatuksia, sekä uskoa ja siihen luottamista. Sekä sitä, että toimitusjohtaja ohjaa ja sanoo mitä tehdään. Arvoasteikon arvostus on muuttunut viimevuosina ja pitkien työpäivien sijaan on alettu keskittymään enemmän ihmisen ja ympäristön arvostukseen. Tämä muutos on näkyvissä myös liikevaihdon ja tuloksen positiivisissa kehityksessä. Arvoasteikolla yritys ei ole kaikkein tärkein, siitä ollaan valmiita luopumaan tai muuttamaan tarpeen mukaan.

Valittu strategia on toiminut ja tuonut tähän hetkeen ajatellulla tavalla, suuria muutoksia ei ole tehty tai tarvittu. Strategia on ollut varovainen ja on keskittynyt pitämään kiinni siitä, mitä on tällä hetkellä. Toiminnassa suurien päätöksien osalta oma usko arvoja kohtaan on osoittanut tien ja vaikka päätöksiä on ”pelätty” niin ne on uskallettu tehdä sen avulla. Uusi strategia on tekeillä ja sen uskotaan muuttavan toimintaa merkittävästi. Yrityksen arvomaailmassa on vahva usko siihen, mitä on luvattu kestävän. Samoin uskon mukaan tehdyt ratkaisut ja valinnat koetaan luvatuiksi ja sen vuoksi niiden epäonnistumiselle ei nähdä mahdollisuutta – mikäli pelätään, epäonnistutaan mutta tahto on lupaus onnistumisesta. Pelkotilat ovat luoneet painetta ja uhkia, ulkopuolisten puhe tulevaisuudesta ja sen mahdollisesta heikentymisestä aiheutti epävarmuutta. Nykyään tällaiset puheet osataan laittaa sivuun ja keskittyä omaan toimintaan, yrityksessä ei keskitytä ja valmistauduta asioiden huonosti menemiseen.

Henkilöstöstä noin puolet tietää strategian hyvin ja loput suunnilleen. Strategian vaikutus ”toimintaan jos uskalletaan” on 10, aiempaan kehitykseen se on 5. Toteutus oman uskalluksen osalta tulevaisuudessa on yksi – olemme alussa. Arvojen vaikutus kehitykseen on 6-7.

Johto, ja osittain myös henkilöstö, kokee että ”isä” ei halua olla lapsilleen paha, missään ei opeteta näin. Lisäksi on opittu se, että haetaan positiivia asioita ja ne kantavat eteenpäin – raamattu voi toimia strategiakirjana. Tällaisten asioiden käsitteleminen ei ole helppoa ja se vaatii harjaantumista. Yritys antaa osan tuloksesta hyväntekeväisyyteen, työntekijät jotka ovat olleet töissä vain ansaitakseen, ovat huomanneet että se ei ole yrityksen arvojen mukaista ja ovat vaihtaneet työpaikkaa. Toimitusjohtajan mielestä henkilöstö tunnistaa arvot hyvin, strategisessa työskentelyssä mukana myös tuotannon henkilöstöä.

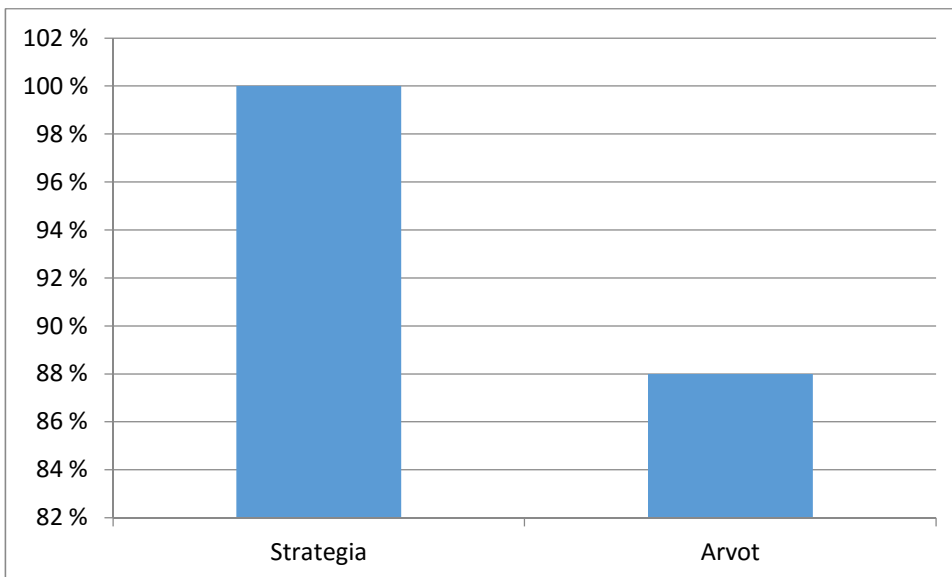


KUVIO 9. Yritys A -johdon arvio strategian ja arvojen tunnistettavuudesta vs. mitattu

Johdon arvio tunnistettavuudesta oli hiukan pessimistinen. Mielenkiintoista on se, että strategian tunnistaminen oli arvojen tunnistamista korkeammalla tasolla.

4.3.2 Henkilöstökysely

Vastausprosentti 100%



KUVIO 10. Yritys A -henkilöstön strategian ja arvojen tunnistus prosentteina vastaajista

Henkilöstön vastausprosentti ja prosentuaalinen osuus vastaajista. Vastaajista strategian tunnisti 100% ja arvot 88%.

4.4 Yritys B

Omaa valmistusta ja alihankintaa. Toimintaa kohdistettu, oman strategian mukaiselle alueelle ja karsittu pois, ei tukevia toimintoja. Strateginen ajattelu mukana jatkuvasti ja ohjaa johtoryhmä työskentelyä. Arvot ovat selkeästi esillä niin henkilöstölle kuin asiakkaillekin. Arvot ja toiminnanohjaus ovat mukana arkityössä. Tulostaso ei kuitenkaan merkittävästi ole parempi kuin muilla suhteessa strategian ja arvojen tunnistamiseen.

4.4.1 Johdon haastattelu

Yrityksen missio ei välttämättä ole kovin selkeä, sillä sitä ei ole selkeästi esitetty henkilöstölle vaan on lähdetty siitä, että sen toteaminen riittää henkilöstölle – se on todettu ja paikka, mistä sen voi tarkistaa on ilmoitettu, tätä kautta henkilöstöllä on kuva siitä mitä tehdään. Vision määrittäminen pohjanmaalaisille on koettu haasteelliseksi ja se kuinka itseensä uskaltaa uskoa. Arvomaailma, missio ja visio on määritetty eri markkina-alueittain ja kulttuurin mukautuvaksi. Yritys on määrittänyt tarkasti asiakaskuntansa ja tuotteensa. Markkinaosuus pohjoismaissa erittäin vahva, visio on tiedossa ja sitä kohti mennään määrätietoisesti.

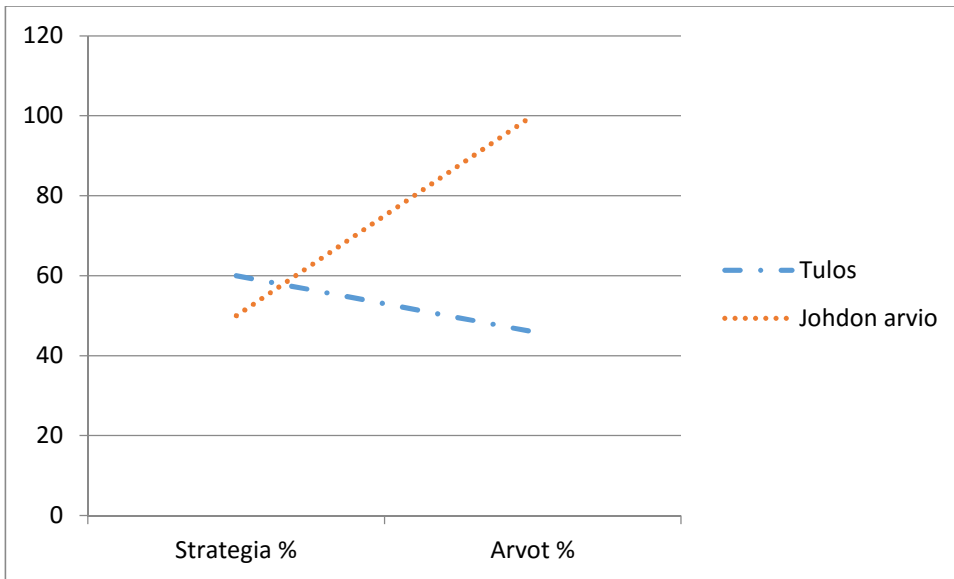
Tulevaisuudessa halutaan olla Euroopan johtava valmistaja sekä telakka omilla tuotteilla ja omalla tuotesegmentillä. Yritys keskittyy, tai ilmaisee keskittyvänsä, selkeästi varsinaisen veneen valmistukseen (muut tuottavat laite yms. asennukset). Yrityksen ydin osaaminen on segmentoitunut yhdelle segmentille, yritys haluaa olla kilpailukykyisin partneri asiakkaalleen. Yritys pitää läheistä yhteyttä alankilpailijoihin ja muihin alan toimijoihin, jotta voidaan hakea hyötyjä alankehittämiseen – nimittäneet itsensä koordinaattoriksi.

Asiakas on kuningas, asiakasta palvelee lopputuote. Asiakasta palvelee tuotteen budjetti ja siinä pysyminen, asiakkaat palaavat takaisin. Työntekijän sijoittuminen arvomaailmassa yrityksen sisällä on keskeinen tekijä ja siihen on panostettu. Asiakkaan arvoportaissa työntekijä ei ole mukana muutoinkin palvelemissa asiakasta. Toimitusjohtajan mielestä henkilökunta tuntee arvomaailman ja siitä muistutetaan jatkuvasti, toiminnanohjauksessa käydään läpi kokonaisuuden toimintaa ja mikä on olennaista – olemme täällä asiakasta palvelemissa ja asiakkaalle jää tuote. Jos tuote on asiakkaalla pitkään, on onnistuttu palvelussa ja toimittu arvojen mukaan.

Missio ja visio eivät ole henkilökunnalla tiedossa suuressa mittakaavassa kuten muut yrityksen arvot, joihin pitäydytään. Nämä arvot ovat tiedossa ja ne ovat myös ilmoitustauluilla yms. esillä. Yrityksen arvot ovat yksinkertaisia ja niitä on helppo noudattaa. Arvojen toteuttamista mitataan työntekijän näkökulmasta. Se, miten työntekijä tekee työnsä, on ohjattu prosessin mukaan jolla asiakkaan tuotteen laatu ja budjetti pidetään kurissa. Asiakas kokemusta pyritään ohjaamaan tuotannon ohjauksen kautta. Henkilökunta toimii arvojen mukaan kun taustalla on tarkka laadunvarmistus, yritykselle on räätälöity toimintakäsikirja ja se ohjaa toimintaa.

Strategian puute on ollut ongelma ja koska se ei ole ollut tarpeeksi selkeä ja tarkka. Yrityksen ollessa suhteellisen pieni ja omistajan toimiessa yrityksen toimitusjohtaja strategia on ollut vain hänen näköinen – ei julkilausuttu vaan toimii itsensä ohjaamana. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä on laadittu strategia ja missio sekä visio tarkemmin. Viimeisten kolmen vuoden aikana käytössä ollut strategia on toiminut, kuten kuuluukin. Strategia ei ole niin lukkoon lyöty ettei sitä voisi muuttaa. Tällä hetkellä on valmisteilla omistajavaihdos, joka tuo varmasti strategiseen ajatteluun muutoksia. Jos yhtiökokous / hallitus haluaa että toimintaa muutetaan, niin sitä muutetaan – se on varasuunnitelma – varastrategia on siis yhtiökokouksen ja hallituksen käsissä.

Puolet henkilöstöstä tunnistaa strategian tarkasti, loput 30–40% aavistavat sen ja pienellä osalla 10–20% ei mitään aavistusta siitä tai mitä sillä tehdään. Strategian vaikutus toimintaan ja sen arvo on 8. Se vaikuttaa jokapäiväisessä toiminnassa. Johtoryhmässä strategia on viikoittain muistutuksena jollakin tavalla. Arvojen osalta vaikutus on 8, arvojen vaihtaminen kestää pidempään koska se on henkilökohtaisempi ja syvempi asia. Yritys käsittelee ja noudattaa laadittua strategiaa tarkasti, tuoteryhmässä tehdään muutoksia jos se ei palvele toimintaan tai strategiaa. Vastuuta on laitettu alas organisaatiossa, yrityksen johtoryhmä on aktiivinen ja esimiehet ovat siinä mukana – tiedonkulku johdon työntekijöiden ja omistajien välillä on tiivis.

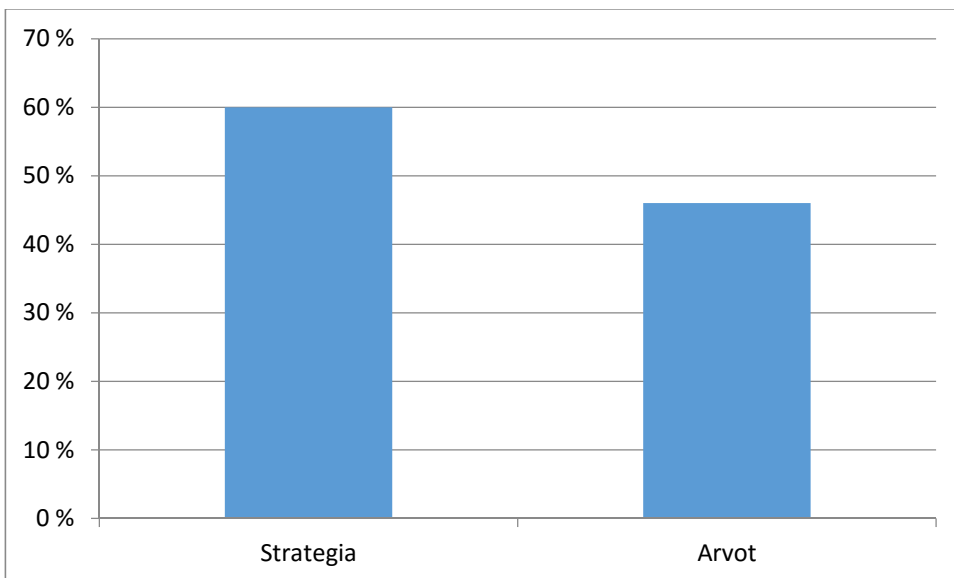


KUVIO 11. Yritys B -johdon arvio strategian ja arvojen tunnistettavuudesta vs. mitattu

Johdon arvio strategian tunnistettavuuden osalta oli aika oikea, arvojen tunnistaminen ei kuitenkaan vastannut arviota, se jäi selkeästi arvioidun alapuolelle.

4.4.2 Henkilöstökysely

Vastausprosentti 46%



KUVIO 12. Yritys B -henkilöstön strategian ja arvojen tunnistus prosentteina vastaajista

Henkilöstön vastausprosentti ja prosentuaalinen osuus vastaajista. Vastaajista strategian tunnisti noin 60% ja arvot noin 45%.

4.5 Yritys C

Omaa valmistusta ja alihankintaa. Toiminnan hiljenemisen osalta omassa tuotannossa on alettu etsiä muita toimintoja. Strateginen toiminta tunnistettiin ja arvot olivat mielessä. Arvoja ei kuitenkaan ole tuotu esille asiakkaalle, siten että asiakas voisi valita yrityksen niiden perusteella kumppaniksi. Strateginen ajattelumalli antoi vain yhden suunnan toiminnalle, strategiaa pitäisi uudistaa jotta toiminta saataisiin uudelleen käyntiin aikaisemmalla tai uudella toimintamallilla.

4.5.1 Johdon haastattelu

Ajatus kokonaisuudessaan ei ole selvä, missio, visio ja strategia ovat vain sanoja, niitä ei ole kirjattu tai tuotu esille. Pitkään mukana ollut omistaja ohjaa vanhalla (ei huonolla, vaan entisen ajan malli mukaan) tavallaan. Tällöin nuoremmalla johdolla pieni käsitys siitä, miten voitaisiin toimia. Toimintaa ei kuitenkaan ole muutettu nykyjohdon ajatuksien mukaiseksi.

Missio tuottaa yksilöllisiä veneitä asiakkaille. Yrityksessä on tunnistettu että visio sekä halu tuottaa yksilöllisiä veneitä ei toimi. Tuleva on epäselvä – ei keksitty sitä millä päästään eteenpäin. Konkreettinen asia on se, mitä voi koskettaa. Arvoportaatt eivät ole käsitteenä tunnettu. Asiakas on ykkönen, tuote on arvokkaampi kuin työntekijä ja ilman hyvää tuotetta ei tarvita työntekijöitä. Kaikki omistajat koettavat pitää itseään tasavertaisena työntekijänä.

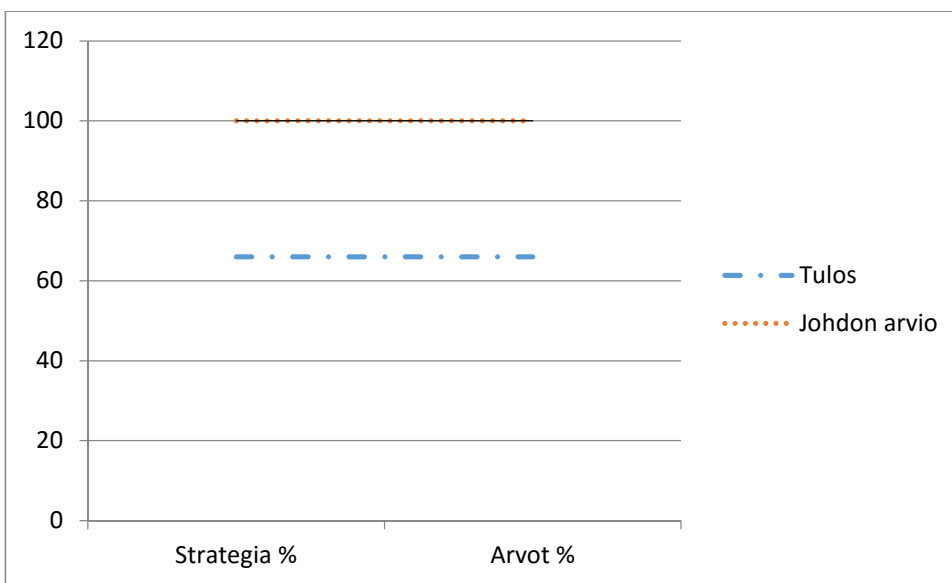
Yritys nähdään asiakaslähtöisenä, tuote ja työntekijä seuraavat asiakkaan tarvetta. Yksilölliset tuotteet valmistetaan asiakkaan tilauksesta. Henkilö kunta tuntee omasta mielestään arvot, niitä ei kuitenkaan ole käyty läpi, arvojen tarpeellisuudesta on keskusteltu aiemmin. Valmistusprosessin aikana, mielessä on asiakas, joka tullut tutuksi kaupankäynnin aikana. Laadun varmistamiseksi otetaan paljon kuvia työn edistymisestä ja koko prosessi on valokuvataan asiakasta varten – tuottaako tämä lisäarvoa tällä toimialalla nykyään? Yrityksessä henkilökohtainen tunne asiakasta kohtaan olemassa, yhteyttä pidetään vielä toimituksen jälkeen – huollot ym.

Strategia toimivuus kyseenalaistetaan mutta kuitenkin ei osata hyväksyä että se ei toimi vaan aika on aiheuttanut sen että hommat on seis. Omasta mielestä strategia on toiminut, asiakunnan kapeus huomataan ja tarve muutokselle ymmärretään. Odottavat että jatkossakin ne asiakkaat jotka eivät saa tuotetta muilta tulevat tänne. Strategiamuutoksesta on heitetty ajatuksia ilmaan ja määritetty tulevaa. Tarjouspuolella odotellaan, kyselyjä on tullut ja tarjouksia tehty, kauppoja ei kuitenkaan ole saatu halutulla

tahdilla. Nyt ymmärretään, että pitää miettiä, miksi kaupat eivät toteudu, yrityksessä on totuttu siihen että päätöksen teko voi kestää parikin vuotta.

Markkinatilannetta ”syytetään” siitä, että asiakkaalla ei ole varaa ostaa uutta venettä. Asiakkaan pitää saada omansa ensin myytyä jotta voi ostaa uuden veneen, toisena vaihtoehtona asiakkaalla on ostaa käytetty vene halvemmalla. Tulevaisuuden osalta ei ole varasuunnitelmia tai ajatuksia siitä, miten linjaa muutettaisiin. Yrityksessä on kuitenkin positiivinen ajatus valloillaan, ajatuksissa pidetään muitakin mahdollisuuksia toiminnan kehittämisestä tulevaisuudessa.

Kaikki tunnistavat oman strategian ja toimivat sen mukaan. Strategian vaikutus toimintaan on vähintään 8-9, oma strategia on toiminut kuten haluttu. Arvojen vaikutus toimintaan on pienempi, arvot ovat itsessään käsitteenä outoja ja kokonaisuus hiukan epäselvä. Johdon arvio toteutumasta arvojen osalta on 6-7.

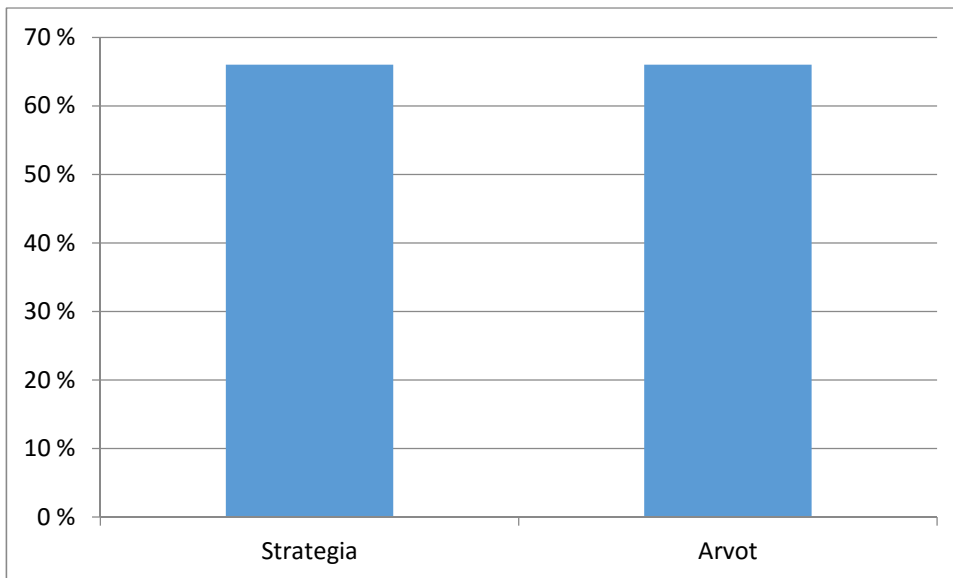


KUVIO 13. Yritys C -johdon arvio strategian ja arvojen tunnistettavuudesta vs. mitattu

Tulos ei ole realistinen, koska arvoja ja strategiaa ei ole kirjattu. Kirjoittamaton arvo muuttuu liian helposti yksilön omassa mielessä sekä ryhmän sisällä kulloinkin vaikuttavien voimien johdosta.

4.5.2 Henkilöstökysely

Vastausprosentti 66%



KUVIO 14. Yritys C -henkilöstön strategian ja arvojen tunnistus prosentteina vastaajista

Vaikka omistajat ja työntekijät mielestään tunnistavat arvot, on niiden osalta kuitenkin selkeitä epäselvyyksiä. Arvoja ja strategiaa ei voi tunnistaa jos sitä ei ole julkilausuttu ja otettu käytäntöön. Ajatuksen tasolla toki voidaan ajatella että toimimme kokoajan oikein ja arvojen / strategian mukaan.

4.6 Tulosten tilastollinen analyysi

Tutkimusaineiston korrelaation analyysiin käytettiin, IBM ® SPSS ® Statistics -ohjelmaa. Jokaiselle yritykselle laadittiin Pearssonin, Kendallin ja Spearmanin korrelaatiomatriisi. Yrityskohtaiset analyysit on tehty Pearssonin korrelaatiomatriisin perusteella. Kendallin ja Spearmanin korrelaatiomatriisit ovat nähtävissä kohdeyrityksien korrelaatiomatriisi taulukoissa: yritys A:n LIITTEET 5 ja 6, yritys B:n LIITTEET 7 ja 8, yritys C:n LIITTEET 9 ja 10. Kohdeyrityksien yhteinen vertailu toteutettiin Pearssonin, Kendallin ja Spearmanin korrelaatiomatriiseilla LIITTEET 11 ja 12. Yrityksien vertailussa kohdassa 9.4 on käytetty ainoastaan Pearssonin korrelaatiomatriisia.

SPSS ® -aineiston käsittely aloitetaan syöttämällä hankittu tutkimusaineisto ohjelmaan. Muuttujanäkymässä valitaan halutut muuttujat ja annetaan niille arvot. Tämän jälkeen muuttujille valitaan sopivin mitta-asteikko joko Scale, Ordinal tai Nominal. Näiden asteikkojen merkitys on suuri ja merkityksellinen mm. kuvioden tuottamisessa (Karhunen ym. 2011, 15–18). Pearssonin korrelaatiomatrii-

sin toiminta perustuu korrelaatiokertoimen ja sen merkitsevyyden testiin, jota käytetään välimatka- ja suhdeasteikon lineaarisien muuttujien tarkastelussa. Mikäli mukana on järjestyskorrelaatio, käytössä on järjestysasteikon muuttujat. Osittaiskorrelaatiossa on mahdollista poistaa sekoittavat tekijät. Merkitsevyydestin osalta on huomioitava se, että se tutkii vain korrelaation eroavuutta nolasta. Merkitsevyydestin pieni p-arvo ei tarkoita vahvaa riippuvuutta, tällainen riippuvuus tulee tulkita kerrointen suuruudesta (Karhunen ym. 2011, 88–89). Ohjelma ”liputtaa” *- merkeillä korrelaatiot asteikolla *-***, joissa yksi * on pieni merkitsevyys ja ***- on suuri merkitsevyys. Mikäli numeerinen korrelaatioarvo on suuri, on merkitsevä korrelaatio pieni ja päinvastoin.

Yrityksien A, B, C -muuttujien määrä N, on kolme koska mukana on data kolmelta tilikaudelta. Yrityksien A,B,C -vertailussa muuttujia N on yhdeksän, kolme yritystä ja kolme tilikautta.

4.6.1 Yritys A -analyysi

Yrityksen arvoilla ja liikevaihdolla näkyisi olevan pientä, kuitenkin jokseenkin merkityksetöntä korrelaatiota. Toiminta on kehittynyt ja kehittyy vahvasti, arvot ovat vahvimpana korrelaationa matriisissa suhteessa liikevaihtoon. Tämä kuvastaa hyvin myös sitä ajatusta, mikä yrityksen johdolla on ja miten se esitti oman näkemyksensä ja visionsa tulevasta. Yritysjohdon oman arvomaailman olemassa olemisen näkyi ja tuntui myös yrityksessä kaikista selkeimmin, Pearsonin korrelaatio vahvistaa tämän tunteen ja ajatuksen. Kendallin matriisissa esille nousee strategia, tulos liikevaihto ja Spearmanin matriisissa strategian ja arvojen vaikutus.

TAULUKKO 2. Yritys A:n Pearssonin korrelaatiomatriisi

		Correlations yritys A						
		Henkilöstö	Liikevaihto	Tulos	Arvot	Strategia	Omaravaruus	Oikaistuhenkilöstö
Henkilöstö	Pearson Correlation	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (2-tailed)
	N	3	3	3	3	3	3	3
Liikevaihto	Pearson Correlation	. ^a	1	,875	,999 [*]	,979	-,323	,979
	Sig. (2-tailed)	.	.	,322	,025	,130	,791	,130
	N	3	3	3	3	3	3	3
Tulos	Pearson Correlation	. ^a	,875	1	,855	,955	-,741	,955
	Sig. (2-tailed)	.	,322	.	,347	,192	,468	,192
	N	3	3	3	3	3	3	3
Arvot	Pearson Correlation	. ^a	,999 [*]	,855	1	,971	-,286	,971
	Sig. (2-tailed)	.	,025	,347	.	,154	,815	,154
	N	3	3	3	3	3	3	3
Strategia	Pearson Correlation	. ^a	,979	,955	,971	1	-,508	1,000 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.	,130	,192	,154	.	,661	,000
	N	3	3	3	3	3	3	3
Omaravaruus	Pearson Correlation	. ^a	-,323	-,741	-,286	-,508	1	-,508
	Sig. (2-tailed)	.	,791	,468	,815	,661	.	,661
	N	3	3	3	3	3	3	3
Oikaistuhenkilöstö	Pearson Correlation	. ^a	,979	,955	,971	1,000 ^{**}	-,508	1
	Sig. (2-tailed)	.	,130	,192	,154	,000	,661	.
	N	3	3	3	3	3	3	3

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Vaikka yrityksen arvot ja liikevaihto korreloivat, mutta yrityksen strategian tunnistettavuus oli arvojen tunnistettavuutta korkeampi, on se kuitenkin jäänyt ilman varsinaista tulosta. Yrityksessä tulee siis huomioida strategian ja arvojen tunnistamisen todellinen määrä johtopäätöksiä tehtäessä.

4.6.2 Yritys B -analyysi

Yrityksen tuloksella ja omavaraisuudella näkyisi olevan pientä, kuitenkin jokseenkin merkityksetöntä korrelaatiota. Toiminnan strategiset muutokset ovat vasta alkamassa näkymään. Yrityksen käsitys siitä, miten strategia ja arvot ovat esillä, eivät vastaa tutkimuksen tulosta. Ainoa korrelaatio, joka oli havaittavissa, oli tuloksen ja omavaraisuuden yhtäläisyys. Kendallin korrelaatiomatriisissa on havaittavissa yrityksen henkilöstön, strategia ja liikevaihdon vahva korrelaatio. Tuloksen perusteella voidaan päätellä, että johdon näkemys strategian tunnistettavuudesta johtotasolla pitää paikkansa ja se tunnistetaan hyvin. Tunnistettava strategia ohjaa toimintaa liikevaihdon ja tuloksen kautta.

TAULUKKO 3. Yritys B:n Pearssonin korrelaatiomatriisi

		Correlations yritys B						
		Henkilöstö	Liikevaihto	Tulos	Arvot	Startegia	Omavaraisuus	Oikaistuhenkilöstö
Henkilöstö	Pearson Correlation	1	,840	-,958	,918	,993	,940	,918
	Sig. (2-tailed)		,365	,185	,260	,073	,221	,260
	N	3	3	3	3	3	3	3
Liikevaihto	Pearson Correlation	,840	1	-,961	,556	,897	,975	,556
	Sig. (2-tailed)	,365		,179	,625	,292	,144	,625
	N	3	3	3	3	3	3	3
Tulos	Pearson Correlation	-,958	-,961	1	-,765	-,985	-,998*	-,765
	Sig. (2-tailed)	,185	,179		,445	,112	,036	,445
	N	3	3	3	3	3	3	3
Arvot	Pearson Correlation	,918	,556	-,765	1	,866	,728	1,000**
	Sig. (2-tailed)	,260	,625	,445		,333	,481	,000
	N	3	3	3	3	3	3	3
Startegia	Pearson Correlation	,993	,897	-,985	,866	1	,973	,866
	Sig. (2-tailed)	,073	,292	,112	,333		,148	,333
	N	3	3	3	3	3	3	3
Omavaraisuus	Pearson Correlation	,940	,975	-,998*	,728	,973	1	,728
	Sig. (2-tailed)	,221	,144	,036	,481	,148		,481
	N	3	3	3	3	3	3	3
Oikaistuhenkilöstö	Pearson Correlation	,918	,556	-,765	1,000**	,866	,728	1
	Sig. (2-tailed)	,260	,625	,445	,000	,333	,481	
	N	3	3	3	3	3	3	3

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vaikka yrityksessä on keskitytty sekä panostettu arvojen ja strategian käsittelemiseen, huolehdittu siitä, että ne ovat esillä ja tiedossa. Samoin yrityksen johto uskoo että arvot ja strategia ohjaavat toimintaa, ne eivät kuitenkaan näy millään tavalla yrityksen korrelaatiotaulukossa.

4.6.3 Yritys C -analyysi

Yrityksen tuloksella ja liikevaihdolla näkyisi olevan pientä, kuitenkin jokseenkin merkityksetöntä korrelaatiota. Toiminnan murros on näkyvissä korrelaatiossa, liikevaihto, tulos ja omavaraisuus ovat vahvimmat korreloivat tulokset. Toisaalta ne olivat myös jokseenkin ainoat korreloivat arvot. Tämä kuvastaa hyvin kirjatun strategian ja arvojen puutetta. Vaikka asiat ovat tiedostettuina, niin niihin ei voi vedota, koska kirjoittamattomana niitä voidaan muokata tarpeen mukaan. Näin ollen ne eivät voi ohjata toimintaa. Kendallin ja Spearmanin korrelaatiossa omavaraisuus, tulos ja liikevaihto ovat voimakkaasti korreloivia.

TAULUKKO 4. Yritys C:n Pearssonin korrelaatiomatriisi

		Correlations yritys C						
		Henkilöstö	Liikevaihto	Tulos	Arvot	Strategia	Omavaraisuus	Oikaistuhenkilöstö
Henkilöstö	Pearson Correlation	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a
	Sig. (2-tailed)
	N	3	3	3	3	3	3	3
Liikevaihto	Pearson Correlation	.a	1	,999*	.a	.a	,996	.a
	Sig. (2-tailed)	.	.	,027	.	.	,055	.
	N	3	3	3	3	3	3	3
Tulos	Pearson Correlation	.a	,999*	1	.a	.a	,999*	.a
	Sig. (2-tailed)	.	,027	.	.	.	,028	.
	N	3	3	3	3	3	3	3
Arvot	Pearson Correlation	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a
	Sig. (2-tailed)
	N	3	3	3	3	3	3	3
Strategia	Pearson Correlation	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a
	Sig. (2-tailed)
	N	3	3	3	3	3	3	3
Omavaraisuus	Pearson Correlation	.a	,996	,999*	.a	.a	1	.a
	Sig. (2-tailed)	.	,055	,028
	N	3	3	3	3	3	3	3
Oikaistuhenkilöstö	Pearson Correlation	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a
	Sig. (2-tailed)
	N	3	3	3	3	3	3	3

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Yrityksen julkaisematon strategia ja arvot näkyvät korrelaation puutteena, toimintaa kuvastavat vain liiketalouden mittareilla mitattavat korrelaatiot. Yrityksessä tulisi pohtia kirjattujen arvojen ja strategian laatimisen tärkeyttä.

4.6.4 Yritysten välinen analyysi

Yrityksien vertailussa liikevaihdolla, tuloksella, arvoilla ja strategialla näkyisi olevan pientä korrelaatiota. Näistä merkityksellisimpiä korrelaation osalta ovat strategia ja liikevaihto. Henkilöstön vaikutus tulokseen on korreloinut 0,749, arvoihin 0,715 ja strategiaan 0,838. Matriisin perusteella voidaan löytää merkityksellinen ** lipun korrelaatio strategian, liikevaihdon, arvojen ja tunnistamisessa liiketoiminnan pitkän aikavälin kehityksessä. Henkilöstön arvojen korrelaatio liikevaihtoon ja strategiaan on tunnistettavissa, korrelaatio on kuitenkin pieni.

Strategian tunnistettavuudella on siis merkitystä liikevaihdon suhteen. Tätä kautta tunnistamisen täytyy edesauttaa myös tuloksellisuutta. Tuloksen tekemiseen vaikuttaa kuitenkin suurelta osin yrityksen johto. Mikäli henkilöstö tunnistaa strategian, on johdolla hyvät edellytykset saada yritys tuottamaan hyvin. Strategia korreloi voimakkaasti myös arvojen kanssa. Strategian ja arvojen tulee olla yhtenevät, jotta ne tukevat toisiaan ja ohjaavat toimintaamme.

TAULUKKO 5. Yrityksien A, B, C -Pearssonin korrelaatiomatriisi

		Correlations yritykset A, B, C						
		Henkilöstö	Liikevaihto	Tulos	Arvot	Startegia	Omavaraisuus	Oikaistuhenkilöstö
Henkilöstö	Pearson Correlation	1	,959**	,749*	,715*	,838**	-,191	,985**
	Sig. (2-tailed)		,000	,020	,030	,005	,623	,000
	N	9	9	9	9	9	9	9
Liikevaihto	Pearson Correlation	,959**	1	,555	,693*	,828**	-,166	,936**
	Sig. (2-tailed)	,000		,121	,038	,006	,669	,000
	N	9	9	9	9	9	9	9
Tulos	Pearson Correlation	,749*	,555	1	,498	,566	-,231	,766*
	Sig. (2-tailed)	,020	,121		,172	,112	,549	,016
	N	9	9	9	9	9	9	9
Arvot	Pearson Correlation	,715*	,693*	,498	1	,974**	,202	,816**
	Sig. (2-tailed)	,030	,038	,172		,000	,603	,007
	N	9	9	9	9	9	9	9
Startegia	Pearson Correlation	,838**	,828**	,566	,974**	1	,074	,911**
	Sig. (2-tailed)	,005	,006	,112	,000		,849	,001
	N	9	9	9	9	9	9	9
Omavaraisuus	Pearson Correlation	-,191	-,166	-,231	,202	,074	1	-,144
	Sig. (2-tailed)	,623	,669	,549	,603	,849		,712
	N	9	9	9	9	9	9	9
Oikaistuhenkilöstö	Pearson Correlation	,985**	,936**	,766*	,816**	,911**	-,144	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,016	,007	,001	,712	
	N	9	9	9	9	9	9	9

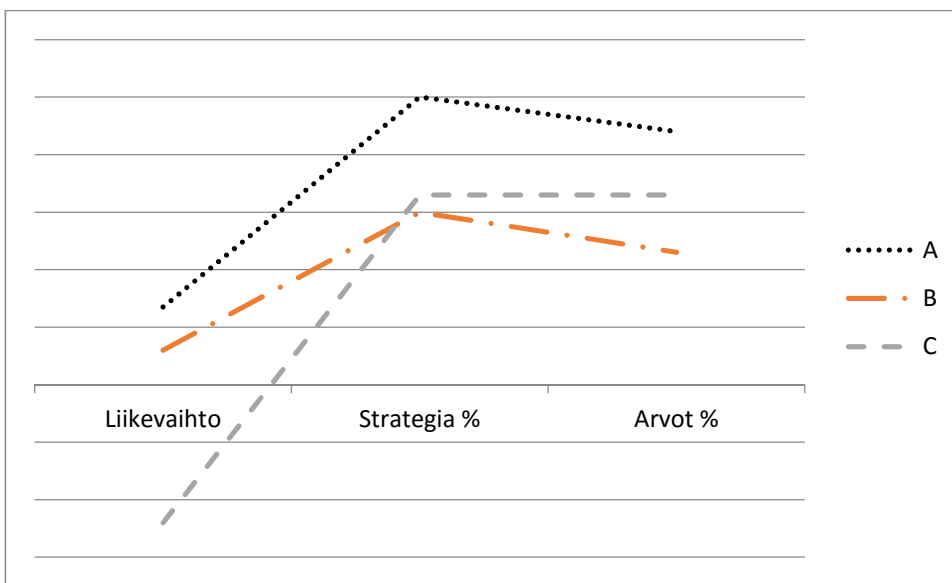
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Pearsonin korrelaatiotaulukosta on havaittavissa kaikkien tutkittujen yritysten korrelaatiot, kuvattuja arvoja voidaan verrata oman yrityksen tuloksiin ja näin tehdä johtopäätöksiä ja analysoida oman toiminnan suhdetta muihin alan toimijoihin.

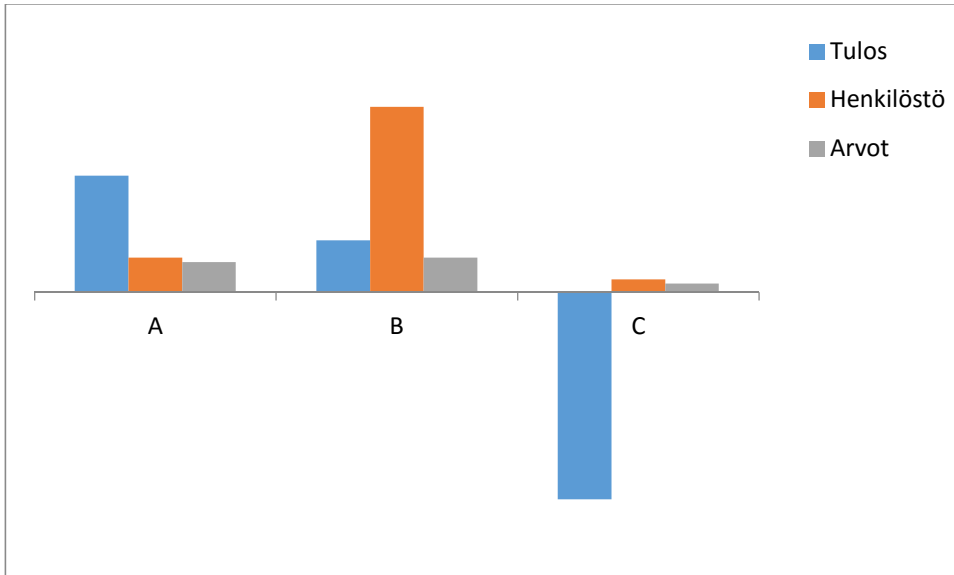
4.6.5 Yrityksien A, B, C -väliset vertailut

Yrityksien väliset erot ja suhteet eri mittareilla on esitetty tässä luvussa Excel -taulukkolaskenta ohjelman avulla erillisinä kuvioina. Kuvioista voidaan havaita selkeästi liikevaihdon ja tuloksen suhde strategian ja arvojen tunnistettavuudelle. Kaikki esitetyt kuviot ovat suhdelukuja yrityksestä ja näin ollen esimerkiksi kuviossa 15 ei esitetä, että yritys A:n liikevaihto on isompi kuin yritys C:n. Kuvio kuvastaa vain tunnistamisen suhdetta liikevaihtoon.

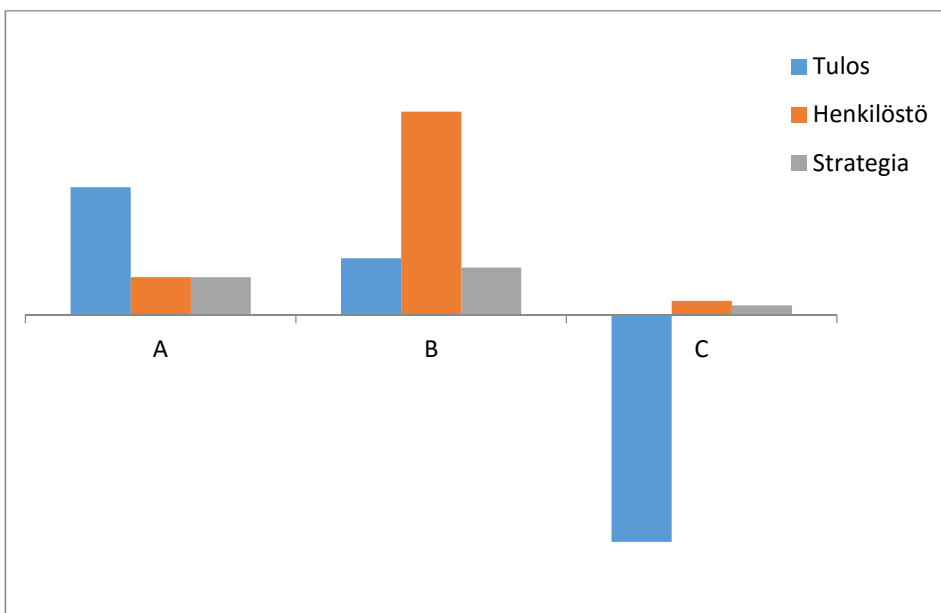


KUVIO 15. Yrityksien A, B, C -liikevaihto suhteessa strategian ja arvojen tunnistettavuuteen

Kuviot 16 ja 17 osoittavat henkilöstön määrän ja arvojen sekä strategian tunnistamisen suhteen tulokseen. Kuviosta ei voida tulkita esimerkiksi sitä, että yritys B olisi tehnyt noin puolta pienemmän tuloksen kuin yritys A.

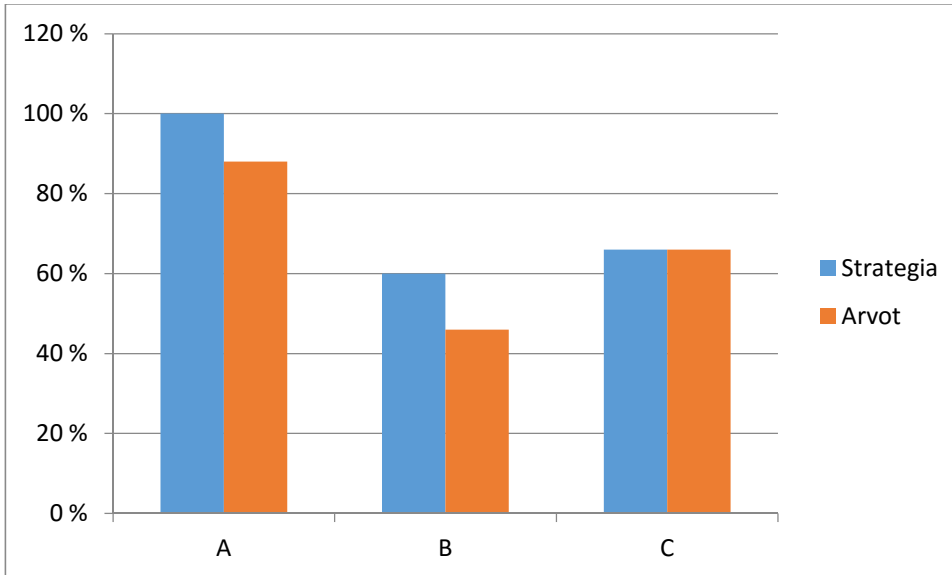


KUVIO 16. Yrityksien A, B, C -tulos suhteessa henkilöstö ja arvojen tunnistus



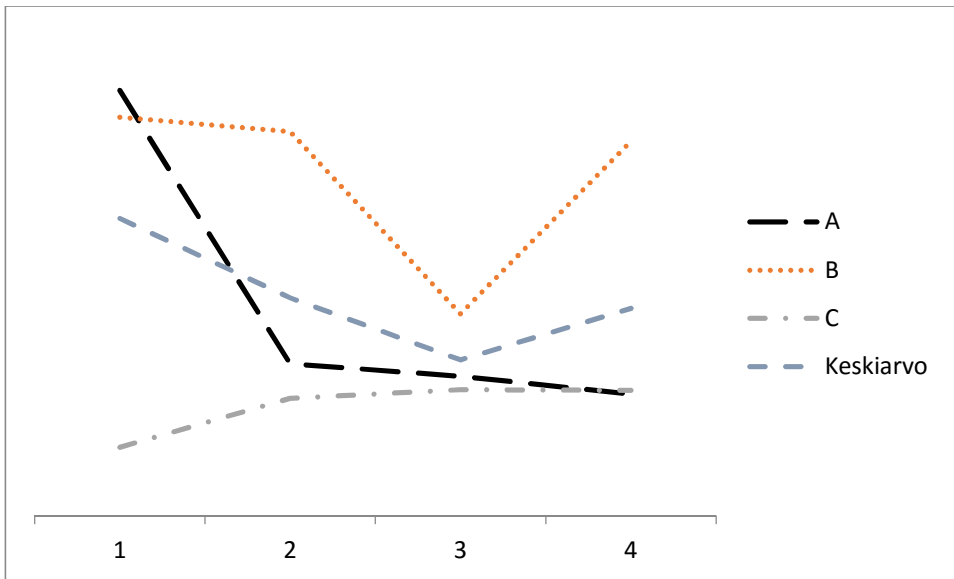
KUVIO 17. Yrityksien A, B, C -tulos suhteessa henkilöstö ja strategian tunnistettavuus

Yksi tutkimuksen oleellisimpia tuloksia on alla oleva kuvio 18. Tässä kuviossa on selkeästi prosentuaalinen tunnistamisen taso henkilöstön keskuudessa arvojen ja strategian osalta. Nämä tulokset poikkesivat merkityksellisesti siitä mitä yrityksen johdossa arvioitiin, poikkeamista oli molempiin suuntiin.

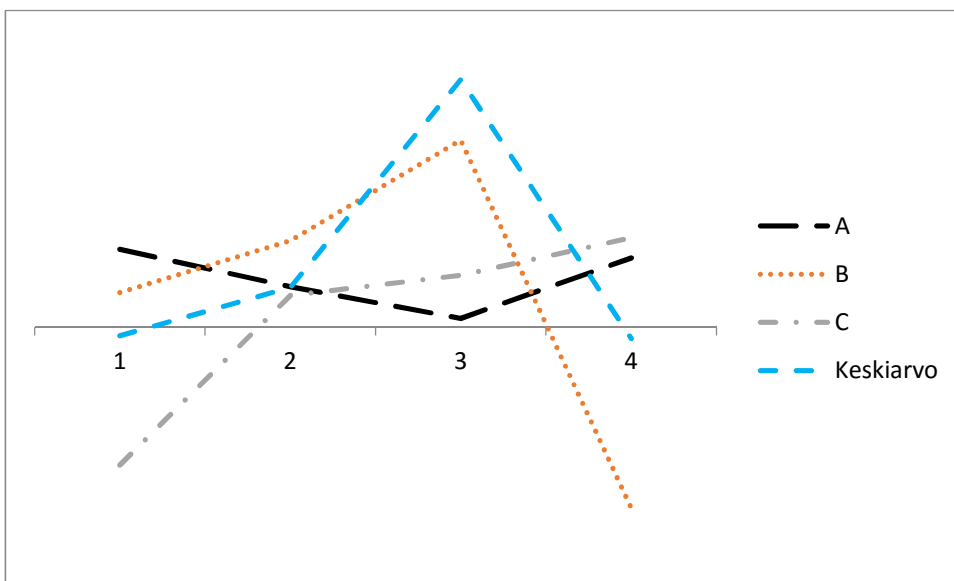


KUVIO 18. Yrityksien A, B, C -strategian ja arvojen prosentuaalinen tunnistettavuus

Kuviot 19 ja 20 kuvaavat kohdeyrityksien liikevaihdon ja tuloksen kehitystä viimeiseltä neljältä vuodelta, kuviota on täydennetty mitattujen yritysten keskiarvolla. Kuvioden lukusuunta on vasemmalta oikealle, kuvioissa oleva kohta ”1” on siis viimeisen tilikauden tilanne. Kuvioista on jätetty tarkoituksella pois nolla -raja, sekä arvoasteikko jotta anonyymiteetti säilyisi mahdollisimman hyvin.



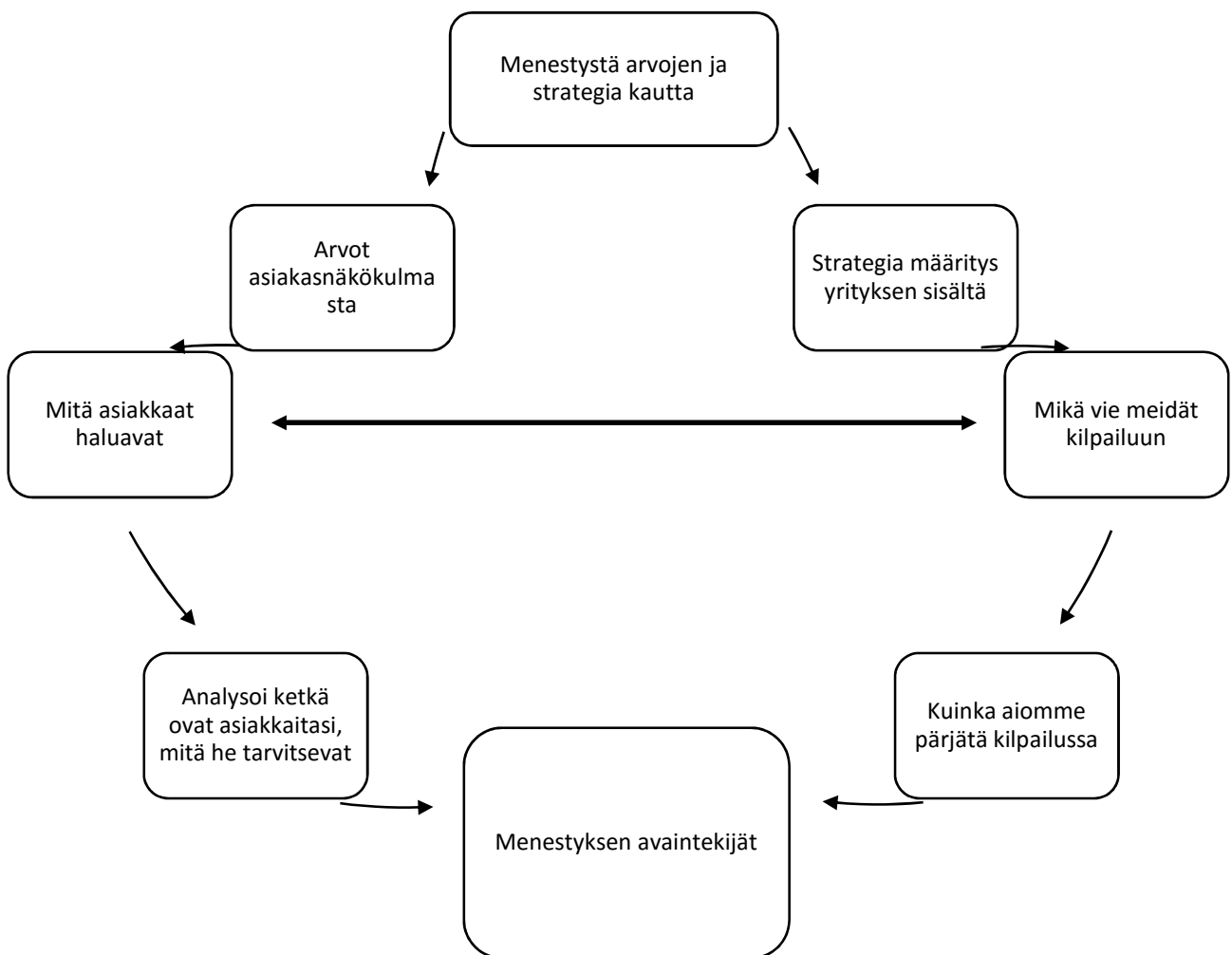
KUVIO 19. Yrityksien A, B, C -liikevaihdon kehitys ja keskiarvo kehitys



KUVIO 20. Yrityksien A, B, C -tuloksen kehitys ja keskiarvo

4.7 Työn tuloksena syntynyt työkalu

Tuloksen ja menestyksen avaintekijät ovat uudenlainen tapa ajatella sekä luoda toimintaa kokonaisvaltaisen prosessina arvojen ja strategian kautta. Jotta alla olevan kaavion mukainen toimintamalli voidaan tuottaa, on yrityksen sisäisten arvojen ja strategian oltava kunnossa. Lisäksi yrityksen omien arvojen tulee olla asiakasarvojen pohjana, jotta ne tuottavat lisäarvoa toisilleen.



KUVIO 21. Menestyksen avaintekijät, Juho Westerberg 2017

Anderssonin ja Narusin (1998) asiakasarvojen ymmärtämisen artikkelissa (Understand What Customers Value), on lähdetty osittain samaisesta ajatuksesta. Rakentamalla ja tuottamalla, asiakkaan arvomalleja ja pyrkimällä toteuttamaan ja luomaan niitä, päästään alkuun. Jotta saamme huomioitua mah-

dollisimman laajasti tarpeen, on luotava tiimi joka osaa kuvata ajatukset ja mallit. Tarvitsemme henkilöitä tuotannosta, suunnittelusta, markkinoinnista ja muutaman eteenpäin katsovan, tulevaisuuden tarpeen näkevän myyntihenkilön. Myyntihenkilöstö on erittäin tärkeä, he tietävät markkinan, tuntevat asiakkaan tämän hetkisen tarpeen ja osaavat ennakoita tulevan tarpeen, mikäli asiakkaalla ei ole tarvetta niin kehitysprojektissa oleva myyjä luo sen.

4.8 Riskianalyysi

Tutkijan ja tutkittavan välinen riskianalyysi voi alkuun tuntua mitättömältä asialta. Todellisuudessa tutkimuksessa voidaan käyttää ja yleensä käytetään hyvinkin arkaluonteista materiaalia. Tällaisten materiaalien käytöstä ja niiden luottamuksellisuudesta tulisi sopia tarkasti prosessin alussa. Myös tutkimus aineiston tuhoaminen sekä hävittäminen on kyettävä tuomaan esille riittävällä tasolla. Tutkittava joutuu luottamaan tutkijaan todella paljon, ja mitä suurempi on luottamus, sitä parempi on lopputulos – tosin tulos ei aina välttämättä miellytä tutkittavaa ja tuleekin miettiä kuinka tulokset esitellään. Tutkijan pitää kyetä osoittamaan että hän ei käytä tutkimustuloksia itsensä tai muiden hyväksi vaan, että ne ovat ainoastaan tutkimustuloksesta luettavissa ja tutkittava saa tietää oman yrityksen tai tutkimuksen kohteen nimittäjän. Tässä tutkimuksessa kaikki osallistujat tuntuivat luottavan tutkijaan ja vastasivat hyvin avoimesti kysymyksiin, haastatteluissa oli selkeä vuorovaikutteisuus ja luottamuksen tunne molemmin puolin.

Pitää miettiä asiaa ja tutkimusta, sekä sen tuloksia että toteutusta tutkittavan edun mukaisesti siten, että tutkittavan tilaa ei heikennetä. Voisi siis kysyä itseltään ”pitäisikö tutkimus keskeyttää jos tulos näyttää menevän erittäin huonoksi”? Kuinka tällaisen esittää tutkittavalle siten, että se on oikein argumentoitu?

Omassa opinnäytetyössäni olen miettinyt tätä asiaa anonymiteetin kannalta jotta jokainen yritys ja tutkittava pysyisi piilossa. Riskiä pyrin pienentämään siten, että yritykset jaotellaan A, B, C jne. - yrityksen liikevaihtoa, tulosta, omavaraisuusastetta, jne, ei mainita missään kohdassa, yrityksen henkilöstön määrää ei mainita missään kohdassa. Tutkittava data kohdennetaan yritykseen itseensä prosentuaalisesti, ei siis muihin jotta laskennalla voisi päätellä yrityksen nimen. Tulos ja tuloksen vaikutus saadaan esitettyä korrelaatiolla muodostettaviin verrokkilukuihin.

Hyvä kysymys on puolivastausta. Olenko siis jo itse vastannut osittain tutkimuskysymyksiin? Tutkimuksessa olen koostanut ja ratkaissut yleisen tutkimusteeman yksityiskohtaiseksi tutkimuksen osan-

gelmaksiksi, kysymyksen asettelussa on onnistuttu siten että se ei vastaa itse tutkimuksen kautta haluttuihin tuloksiin. (Hirsijärvi ym. 1997, 125.)

4.9 Analyysissä käytettyjen ohjelmien eroavaisuudet

Vaikka ohjelmat sellaisenaan eivät ole täysin vertailukelpoisia, voidaan taulukoiden osalta huomata selkeitä yhteneväisiä suhteita. Huomattavaa on kuitenkin, että Excel -ohjelmana on virhealttiimpi, koska sen tulokset ovat riippuvaisia sinne syötetyistä kaavoista ja tietojen yhdistämisen oikeellisuudesta. Kun taas SPSS ® -ohjelmassa ”vain” data syötetään. Virheen mahdollisuus tällaisessa ohjelmassa, jossa on ennalta määrätty, kaavat, muoto ja sijainti, pienenee ja se koostaa luotettavaa sekä laadukasta tilastotietoa tutkimuksesta. Yrityksen tuloksen määrä suhteessa henkilöstöön ja siihen kuinka hyvin he tunnistivat arvot ja strategiat ovat yhteneväisiä. Arvojen ja strategian vaikutusta liiketoimintaan voidaan siis tutkia myös taulukkolaskennan avulla, SPSS ® -ohjelma eroaa tästä siinä, että se tekee analyysin ja vertailu automaattisesti syötettyjen muuttujien / tutkimustulosten perusteella.

4.10 Tuloksien vertailu Hawanin tutkimustuloksiin

Aikaisemmin, kohdassa 5 esitetyssä taulukossa: ”mikä määrittää yritysten menestymisen”, löytyi parhaiten tätä opinnäytetyötä vastaava tutkimus. Hawanin tutkimuksessa toimialan vaikutus oli 8,1%, yrityksen vaikutus 35,8% ja selittämätön vaihtelu 52%.

Koska tässä työssä ei ole tutkittu eri toimialoja, voimme mielestäni jättää sen merkityksen huomioida. Yrityksen oman toiminnan merkitys on kuitenkin 35,8% ja se on aika hyvin linjassa myös tämän opinnäytetyön tuloksien kanssa. Korrelaatiomatriisien perusteella ja niiden eroavaisuuksien perusteella on perusteltua todeta, että yrityksen omat tekijät ovat merkityksellisiä. Selittämätöntä vaihtelua ei tässä opinnäytetyössä ole tarkemmin tutkittu, osaltaan vaihtelua kuitenkin kuvastaa strategian ja arvojen olemattomuus mutta myös oletus siitä, että ne tunnistetaan. Tutkittavien yritysten osalta toimiala on sama, sijainti maantieteellisesti on sama ja näin ollen edellytykset pitäisi olla jokaisella jokseenkin samanlaiset. Tuloksen ja varallisuuden osalta kuitenkin on havaittavissa strategian ja arvojen merkitys, sekä henkilöstön että johdon ymmärryksen merkitys niiden vaikutukseen toiminnassa. Vaikka jokaisella on omat asiakkaansa niin tulee muistaa se, että asiakkuus on vain asiakkuus niin kauan kuin kahden yrityksen välillä on liiketapahtumia ja se luo tuottoa. Mikäli tällaista molemminpuolista asiakkuutta ei ole, on aika suunnata omaa strategiaa toisaalle omien arvojen kautta.

4.11 Tuloksien yhteenveto

Tuloksissa voidaan todeta ja olettaa, että yrityksen arvojen ja strategian tunnettuus aiempina tilikausina on prosentuaalisesti maksimissaan samalla tasolla kuin se on nyt mitattu. Näin ollen tulokset eivät aikaisemmilla kausilla ainakaan ole paremmat.

Tutkimusprosessin alussa tehtyjen valintojen perusteella määrittäyty se kuinka aineistoa käsitellään. Kysymyksenasettelu rajaa ja ohjaa menetelmää, kysymyksen asetelua ja analyysin tekemistä (Hirsijärvi ym. 1997, 221). Tässä tutkimuksessa valinnat muodostavat mielestäni yhtenäisen kiinteä kokonaisuuden. Jo analyysin tässä vaiheessa on selvää, että tutkimuksessa saatiin vastaukset siten, että analyysiä voidaan pitää vastaajien osalta luotettavana.

Itse strategian ja arvojen tunnistaminen ei näytä takaavan mitään suuria mullistuksia toiminnassa, tutkimuksessa mukana olevien yritysten analyyseistä tämä näkyy selkeästi. Myöskään arvojen viestiminen asiakkaille tai ylipäättään yrityksen ulkopuolelle ei näytä vaikuttavan tulokseen. Yrityksen sisällä arvojen tunnistaminen taasen näyttää vaikuttavan pitkällä aikavälillä kehitykseen. Suuremmissa merkityksessä onkin strategian ja arvojen uudistaminen, sekä kehittäminen vastaamaan jatkuvaa muutosta jossa elämme, sekä huolehtia siitä että koko yritys sisäisesti toimii näiden arvojen perusteella.

Arvojen 100 %:n tunnistaminen vaikuttaa yrityksen liikevaihdon suuruuteen pikemminkin negatiivisesti. Toisaalta myös arvojen ja strategian tunnistaminen vaikuttaa myös negatiivisesti, eli väärä strategia tai väärät arvot tunnistettaessa ohjaavat toimintaa sekä ylös että alas. Strategiatyöskentely on selkeästi enemmän käytössä yrityksessä, jossa on palkattu johto, omistajajohtaja-asemassa sitä ei käytettä yhtä aktiivisesti. Lieneekö syy siinä, että palkattu johto noudattaa määritetty strategiaa, jotta ei saa potkuja? Uskaltaako hän kertoa jos tietää että nyt mennään vikaan? Huomioitavaa on myös se että hyvä strategian tuntemus ja siitä orjallisesti kiinnipitäminen (mikäli strategia on väärä) johtaa auttamatta liiketuloksen heikkenemiseen = strategian pitää uudistua ja vastata markkinaa.

Yritysten henkilöstön arvojen ja strategian vaikutus on laskettu suoraan suhteessa viimeisen kauden tilanteesta jos töissä esim. viimeisellä kaudella oli 20 henkilöä ja arvot tunnisti 100 %, niin oletus arvona on pidetty sitä että aikaisemmalla kaudella 16 henkilöä on tunnistanut arvot 100 % ja päinvastoin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen aiheena oli Keski-Pohjanmaalla toimivien veneteollisuuden yritysten liiketoiminnan kannattavuuden kehittyminen arvojen- ja strategian tunnistamisen perusteella. Lähtökohtana oli selvittää maantieteellisesti tiiviin yhden toimialan liiketoiminnan kehittyminen arvojen ja strategian tunnistettavuuden perusteella.

Tarkoituksen oli saada tietoa arvojen ja strategian tunnistamisen vaikutuksesta pitkänaikavälin kehitykseen. Mukana olleet yritykset, ja muut yritykset, voivat käyttää tuloksia oman liiketoiminnan kehittämisen apuna ja miettiä kuinka asiat voisivat vaikuttaa omaan toimintaan. Menetelmät ovat kaikkien käytössä, jokainen yritys voi teettää vastaavan kyselyn omassa yrityksessä vaikka itse ja arvioida sitä kautta miten toimia. Tässä tutkimuksessa olevia tuloksia voi parhaiten hyödyntää veneteollisuus.

Strategian ja arvojen olemassaolo sekä miten ja mistä ne muodostuvat, ei vaikuttanut merkittävästi tuloksiin. Oleellista on se, että arvot ovat olemassa, julkaistuna / kirjattuna, ja ne ovat yrityksen ja työntekijän näköiset, sekä vastaavat sitä mitä asiakkaalle halutaan viestiä. Tuloksista voidaan todeta myös se, että julkaisemattomat arvot ja strategia, kuten myös ei toimiva strategia, ohjaavat toimintaa kannattamattomaksi. Tällaisessa tilanteessa yrityksessä tulisi miettiä uutta strategiaa, arvojaan ei tarvitse välttämättä muuttaa mutta liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta strategiset päätökset on tehtävä. Yrityksien välisessä vertailussa strategian tunnistamisella näyttäisi olevan suurempi vaikutus liikevaihtoon kuin arvoilla. Tulokseen taasen arvojen tunnistaminen näyttäisi vaikuttavan hivenen enemmän kuin strategia.

Tulokset rajoittuvat hyvin pieneen osaan koko toimialasta, jotta tuloksista saataisiin tarkemmin koko toimialaa tai muita toimialoja kuvaavat tulokset tulisi tutkimus toteuttaa koko markkinassa toimivien yritysten kesken ja lisäksi muilla toimialoilla toimivien kesken, ja tämän jälkeen verrata tuloksia ristiin toimialoittain ja maantieteellisesti. Pitää myös huomioida se, että arvojen ja strategian tunnistamisen suuret koskevat vain tätä hetkeä, eivät mennyttä eivätkä tulevaa, kun taas liiketoiminnan tulokset kuvaavat aina mennyttä ajanjaksoa.

Kaikissa yrityksissä tutkimuksen aihealueet tunnistettiin, mutta kaikilla ne eivät olleet selkeästi esillä tai kirjattuna ja julkaistuna. Ne, joilla asiat olivat julkaisematta, toimivat ”musta tuntuu” -maailmassa ja tunnetilassa. Tuloksista, voidaan päätellä, että arvojen ja strategian tunnistamisella on merkitystä pitkänaikavälin kehityksessä. Ne yritykset, joissa tunnistettavuus on korkealla, kehittivät paremmin.

Osaltaan tunnistettavuuteen ja sen vaikutukseen liittyy myös henkilöstön pysyvyys, tätä ei tutkittu mutta asiaa sivuttiin keskustelussa johdon kanssa. Yrityksen arvojen ja strategian tunnistaminen ja osaksi itseä kokeminen johtaa siihen, että henkilö ilmeisimmin pysyy työssään pidempään ja sitoutuu tekemään sen tehokkaammin, tai ainakin yrityksen arvojen mukaisesti. Sellainen henkilö, joka ei pysty sitoutumaan ja toiminaan arvojen ja strategian mukaan poistunee ennen pitkää yrityksen henkilöstöstä paremmin omaa arvomaailmaansa kuvaaviin toimiin.

Työelämässä viihtyminen sekä jaksaminen ovat ilmeisesti hyvinkin vahvasti arvojen ja strategian tunnistamiseen ja omaksi ottamiseen. Työntekijä, joka kokee asiat hyviksi ja haluaa toimia niiden perusteella motivoitunee ja toimii työssään pidempään, sekä kokee oman vaikuttamisen mahdolliseksi työssään. Tällaisessa mallissa johtoporras ei ole vain yritystä vaan myös työntekijää varten ja se osaltaan palvelee henkilöstöä.

Aivan kuten opiskelijat, niin yrityksen työntekijätkin, varsinkin uudet, ovat aluksi ”tyhjiä”. Yrityksellä, joka palkkaa tällaisen uuden työntekijän/t on mahdollisuus täyttää ja ohjata henkilö/t toimimaan halutulla mallilla. Mikäli henkilö on jo aiemmin omaksunut tiettyjä tapoja ja arvoja ja noudattaa niitä, tulisi miettiä miten ne ovat linjassa omaan toimintaamme ja haluammeko käyttää resurssia niiden muuttamiseen. Suurimmat uhat innovatiivisuudelle ovat kansainväliset poliittiset ja organisaation kulttuuri mitkä eivät hyväksy epäonnistumisia ja tai hyväksy ulkopuolisia ideoita, ja tai kykene muuttumaan.

Vaikka Sunzin sodankäynnin taitoa arvostellaan ja sen toimintaa on jopa kyseenalaistettu, on siinä kuitenkin paljon samoja malleja ja strategioita kuin tämän päivän johtamisen kirjoissa. Jopa raamatussa opetetaan luopumaan tarpeen tullen, samoin Sunzi kehottaa tekemään – ainoastaan esittämistapa on erilainen.

Yritys maailmassa kuolema on konkurssi ja sodassa se on ihmisen kuolema, sodassa kuollut on sankari mutta konkurssin tehnyt yritys, tai siinä mukana ollut henkilö, mustamaalataan. Yrittämisen ja onnistumisen taustalla on aina epäonnistumista, ”kuolemaa”, ja meidän tulisi ymmärtää tällaisen taustalla olevaa ”sankarillisuutta”.

Opinnäytetyön perusteella esille nousivat seuraavat jatkotutkimus aiheet ja alueet: Arvojen ja strategian tunnistavien henkilöiden työssä viihtyminen, Arvojen ja strategian tunnistamisen vaikutus pitkän aikavälin kehitykseen muilla toimialoilla samalla maantieteellisellä alueella, Arvojen ja strategian vaiku-

tus koko Suomen osalta veneteollisuuden yrityksissä, Työssä jaksaminen arvot ja strategia, Palveleva johtaja yrityksen arvojen mahdollistajana, Yrityksien välisten arvojen vaikutus kumppanuuteen.

”Sota on hävitty jos emme ole valmiita kuolemaan”

Sunzi

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Junkkari, L., WSOY. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, T., Junkkari, L., WSOY. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka, 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T., Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi. Jyväskylä: Doceno Oy.
- James C. Andersson and James C. Narus. 1998. Business Marketing: Understand What Customers Value, Harvard Business Review, 16.
Saataavilla: https://www.tyche-group.com/ugl_frontend/pdf/8agusuhugusce3.pdf
- Elo, L. 2001. Arvojen rooli yritysmaailmassa. Seinäjoki: I-print Oy.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. & Canella, A. 2009. Strategic Leadership. Oxford: University Press.
- Finlex. 21.7.2006. Osakeyhtiölaki. Saataavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Grant, R., Jordan, J. 2013. Foundations of Strategy. 2.reprinted version. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönfors, M. ja Vilkkä, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.
- Gabriel Hawawini, Venkat Subramanian and Paul Verdin. 2003. Is Performance Driven by Industry- or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence. Wiley.
Saataavissa: http://www.jstor.org/stable/20060508?seq=1#page_scan_tab_contents
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., 2014. Tutki ja kirjoita 19, painos. Porvoo: Bookwell Oy
- Stefan Holgersson, Ulf Melin. 2014. Pragmatic Dilemmas in Action Research. Springer US. Saataavissa: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11213-014-9316-1>
- Järvinen, L. 2012 Organisaation kokemukset muutoksista. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Karhunen, V., Rasi, I., Lepola, E., Muhli, A., Kanninen, A. 2011. IBM SPSS Statistics perusteet. Oulu: Uniprint.
- Karppinen, K. & Moe, H. 2014. What We Talk about When We Talk about “The Market”: Conceptual Contestation in Contemporary Media Policy Research. Penn State University Press . Journal of Information Policy 4, 327-341.
Saataavissa: <http://www.jstor.org/stable/10.5325/jinfopoli.4.2014.0327>.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kyung-Nan Koh. 2015. Representing Corporate Social Responsibility, Branding the Commodity as Gift, and Reconfiguring the Corporation as ‘Super-’Person. The University of Chicago Press on behalf of the Semiosis Research Center at Hankuk University of Foreign Studies and Brandeis University, 23.
Saataavissa: <http://www.jstor.org/stable/10.1086/679603>

Myllykangas, P. 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

John C. Narver and Stanley F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. American Marketing Association. Journal of Marketing, 16.

Saatavissa: http://www.jstor.org/stable/1251757?seq=1#page_scan_tab_contents

Niemelä, M. 2006. Pitkäikäisten perheyritysten arvoprofiili. Taloustieteen väitöskirja. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä

Nojonen, M. 2005. Sunzi sodankäynnin taito. Gaudeamus Oy Helsinki University Press.

Porter, M. 1991. Michael E. Porter Kilpailuetu, 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Dark Oy.

Tuominen, K. 2001. Muutoshallinnan mestari, 5. uusittu painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Tero Vuorinen ja Tero Kurki. 2011. Toimialatutkimus Suomen venealasta.

Saatavilla: http://lta.hse.fi/2011/2/lta_2011_02_d7.pdf

Marina Welker and David Wood. 2011. Shareholder Activism and Alienation. The University of Chicago Press on behalf of Wenner-Gren Foundation for Anthropological Research, 13.

Saatavissa: <http://www.jstor.org/stable/10.1086/656796>

Opinnäytetyönsuunnitelma

Työkokemukseni ja työhistoriani vuoksi ajatus opinnäytetyön aiheesta on suuntautunut PK sektorille. Alkujaan ajatus oli selvittää syitä onnistumisiin ja epäonnistumisiin, nytemmin ajatuksena on ollut suunnata työtä PK yritysten strategisen toiminnan suuntaan. Tämä osaltaan on johtanut epäonnistumisiin ja onnistumisiin taloudellisessa mielessä, tarkoitus ei kuitenkaan ole tuottaa enää taloudellisella mittarilla mitattavaa onnistumista. Ajatuksena oli selvittää sitä, kuinka hyvin henkilöstö ymmärtää oman yrityksen toiminnan kannalta keskeiset menestystekijät ja ohjaavatko ne toimintaa.

Mitä tarvitaan lisää ja miksi, onko visio ja missio tuttuja, sekä ymmärretty?

Itse kysymys on vielä "avoinna" mutta tarkoituksena on saada tietoa siitä kuinka paljon henkilöstö oikeasti tietää yrityksen linjoista ja siitä mitä ne tarkoittavat, sekä kuinka he sen ymmärtävät. Ajatus on ollut alkuun kasata aineistoa ja miettiä mitä ja miten kysytään, sekä keneltä (yritykset). Mielessä on ollut muutama paikallinen toimija (veneteollisuus) ja heidän henkilöstönsä, sekä strategiat. Toimijat ovat tehneet omat valinnat tietyistä segmenteistä, sekä ohjaavat omaa yritystään vahvasti näihin suuntiin, yhtiöt eivät suoranaisesti kilpaile keskenään (maantieteellinen ja tuote segmentti). Itse strategiaa ei ole tarkoitus alkaa määrittämään vaan ajatuksena on saada pikemmin selville se kuinka henkilöstö kokee oman tehtävänsä osana kokonaisuutta.

Opinnäytetyö kysymykset ja tausta tiedot

yriytysten avainluvut (tilinpäätöksistä / haastattelulla)

1v 2v 3v 4v lasketaan 1= ed. til.

liikevaihto

tulos

omavaraisuus aste

henkilöstön määrä

 tuotanto

 operatiivinen

 johto / hallitus

Lisätietoja:

Alkuun kiitos siitä, että olette mukana.

Opinnäytetyö ei ole pelkästään tekijäänsä varten, olen lähtenyt siitä ajatuksesta, että myös Te hyödytte työstä ja sen tuotoksesta.

Yritys strategia, on kokonaisuutena laaja ja siitä voitaisiin keskustella pitkäänkin, jotta saamme hyödynnettyä antamanne ajan tehokkaasti, päätin toimittaa Teille, keskustelun pohjaksi kanssanne käsiteltävät asiat. Toki muitakin esille tulevia ja Teitä kiinnostavia asioita käydään läpi tarpeen mukaan.

Strategiat ja arvot kulkevat osittain käsi kädessä, näin ollen käsittelemme molempia osa-alueita.

Yrityksenne perustiedot (liikevaihto, tulos, henkilöstön määrä, omavaraisuusaste), olen selvittänyt viimeisiltä neljältä tilikaudelta (prh palvelusta), näin ollen vain tarkistamme ne suullisesti palaverin alussa.

Keskustelun pohjalle.

HUOM: emme käy läpi teidän strategiaanne, keskustelemme ainoastaan siitä, kuinka se on toiminut Teidän mielestänne.

1. Missio, miksi olemme olemassa?
2. Mikä on Visio tulevaisuudesta?
3. Mitkä ovat Teidän yrityksen arvoportaat, kuka/ mikä on ylimpänä (tuote, asiakas, työntekijä)?
4. Tunteeko henkilökunta ne (teidän mielestänne)?
5. Toimiiko henkilökunta arvojen mukaisesti (teidän mielestä)?
6. Nykytila, missä olemme nyt? Onko valittu strategia toiminut?
7. Onko valittu strategia tuonut meidät nykytilaan halutulla tavalla, onko tehty kerralla suuria muutoksia - milloin?
8. Onko tulevaisuuden strategialle vara suunnitelmaa?
9. Millainen on oma käsityksenne siitä, kuinka iso osa henkilöstöstä tietää strategian ja toimivat sen mukaisesti?
10. Paljonko uskot strategian vaikuttaneen toimintaan (kehitykseen) asteikolla 1-10?
11. Paljonko uskot arvojen vaikuttaneen toimintaan (kehitykseen) asteikolla 1-10?
12. Muita esille tulevia asioita ja Teidän kysymyksiänne tarpeen mukaan.

Tiedätkö yrityksen strategian

Kyllä / ei

Tiedätkö yrityksen arvot

kyllä / ei

-jos kyllä, ohjaavatko ne toimintaasi

kyllä / ei / osittain

-jos ei, koetko että niiden tietämisellä olisi merkitystä

kyllä / ei / osittain

Jos ei, niin mikä ohjaa toimintaasi

Yritys A:n Kendallsin korrelaatiomatriisi

			Correlations						
			Henkilöstö	Liikevaihto	Tulos	Arvot	Startegia	Omaraisuus	Oikaistuhenkilöstö
Kendall's tau_b	Henkilöstö	Correlation
		Coefficient
		Sig. (2-tailed)
		N	3	3	3	3	3	3	3
	Liikevaihto	Correlation	.	1,000	1,000	,816	1,000	-,333	1,000
		Coefficient	.	1,000	1,000	,816	1,000	-,333	1,000
		Sig. (2-tailed)	.	.	.	,221	.	,602	.
		N	3	3	3	3	3	3	3
	Tulos	Correlation	.	1,000 ^{**}	1,000	,816	1,000	-,333	1,000
		Coefficient	.	1,000 ^{**}	1,000	,816	1,000	-,333	1,000
		Sig. (2-tailed)	.	.	.	,221	.	,602	.
		N	3	3	3	3	3	3	3
	Arvot	Correlation	.	,816	,816	1,000	,816	,000	,816
		Coefficient	.	,816	,816	1,000	,816	,000	,816
		Sig. (2-tailed)	.	,221	,221	.	,221	1,000	,221
		N	3	3	3	3	3	3	3
	Startegia	Correlation	.	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	,816	1,000	-,333	1,000
		Coefficient	.	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	,816	1,000	-,333	1,000
		Sig. (2-tailed)	.	.	.	,221	.	,602	.
		N	3	3	3	3	3	3	3
	Omaraisuus	Correlation	.	-,333	-,333	,000	-,333	1,000	-,333
		Coefficient	.	-,333	-,333	,000	-,333	1,000	-,333
		Sig. (2-tailed)	.	,602	,602	1,000	,602	.	,602
		N	3	3	3	3	3	3	3
Oikaistuhenkilöstö	Correlation	.	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	,816	1,000 ^{**}	-,333	1,000	
	Coefficient	.	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	,816	1,000 ^{**}	-,333	1,000	
	Sig. (2-tailed)	.	.	.	,221	.	,602	.	
	N	3	3	3	3	3	3	3	

Yritys A:n Spearmanin korrelaatiomatriisi

Spearman's rho	Henkilöstö	Correlation Coefficient	-	-	-	-	-	-	-
		Sig. (2-tailed)	-	-	-	-	-	-	-
		N	3	3	3	3	3	3	3
Liikevaihto		Correlation Coefficient	-	1,000**	1,000**	,866	1,000**	-,500	1,000**
		Sig. (2-tailed)	-	-	-	,333	-	,667	-
		N	3	3	3	3	3	3	3
Tulos		Correlation Coefficient	-	1,000**	1,000	,866	1,000**	-,500	1,000**
		Sig. (2-tailed)	-	-	-	,333	-	,667	-
		N	3	3	3	3	3	3	3
Arvot		Correlation Coefficient	-	,866	,866	1,000	,866	,000	,866
		Sig. (2-tailed)	-	,333	,333	-	,333	1,000	,333
		N	3	3	3	3	3	3	3
Startegia		Correlation Coefficient	-	1,000**	1,000**	,866	1,000	-,500	1,000**
		Sig. (2-tailed)	-	-	-	,333	-	,667	-
		N	3	3	3	3	3	3	3
Omavaraisuus		Correlation Coefficient	-	-,500	-,500	,000	-,500	1,000	-,500
		Sig. (2-tailed)	-	,667	,667	1,000	,667	-	,667
		N	3	3	3	3	3	3	3
Oikaistuhenkilöstö		Correlation Coefficient	-	1,000**	1,000**	,866	1,000**	-,500	1,000
		Sig. (2-tailed)	-	-	-	,333	-	,667	-
		N	3	3	3	3	3	3	3

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yritys B:n Kendallsin korrelaatiomatriisi

			Correlations							
			Henkilöstö	Liikevaihto	Tulos	Arvot	Strategia	Omavaraisu us	Oikaistun kilöstö	
Kendall's tau_b	Henkilöstö	Correlation Coefficient	1,000	1,000	-1,000	,816	1,000	1,000	,816	
		Sig. (2-tailed)	.	.	.	,221	.	.	,221	
		N	3	3	3	3	3	3	3	
Liikevaihto	Liikevaihto	Correlation Coefficient	1,000**	1,000	-1,000	,816	1,000	1,000	,816	
		Sig. (2-tailed)	.	.	.	,221	.	.	,221	
		N	3	3	3	3	3	3	3	
Tulos	Tulos	Correlation Coefficient	.	.	1,000	-.816	-1,000	-1,000	-.816	
		Sig. (2-tailed)	1,000**	1,000**	.	,221	.	.	,221	
		N	3	3	3	3	3	3	3	
Arvot	Arvot	Correlation Coefficient	,816	,816	-.816	1,000	,816	,816	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,221	,221	,221	.	,221	,221	.	
		N	3	3	3	3	3	3	3	
Strategia	Strategia	Correlation Coefficient	1,000**	1,000**	.	,816	1,000	1,000	,816	
		Sig. (2-tailed)	.	.	1,000**	,221	.	.	,221	
		N	3	3	3	3	3	3	3	
Omavaraisu us	Omavaraisu us	Correlation Coefficient	1,000**	1,000**	.	,816	1,000**	1,000	,816	
		Sig. (2-tailed)	.	.	1,000**	,221	.	.	,221	
		N	3	3	3	3	3	3	3	
Oikaistun kilöstö	Oikaistun kilöstö	Correlation Coefficient	,816	,816	-.816	1,000**	,816	,816	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,221	,221	,221	.	,221	,221	.	
		N	3	3	3	3	3	3	3	

Yritys B:n Spearmanin korrelaatiomatriisi

Spearman's rho	Henkilöstö	Correlation Coefficient	1,000	1,000**	-	,866	1,000**	1,000**	,866
		Sig. (2-tailed)	.	.	.	,333	.	.	,333
		N	3	3	3	3	3	3	3
Liikevaihto		Correlation Coefficient	1,000**	1,000	-	,866	1,000**	1,000**	,866
		Sig. (2-tailed)	.	.	.	,333	.	.	,333
		N	3	3	3	3	3	3	3
Tulos		Correlation Coefficient	-	-	1,000	-.866	-1,000**	-1,000**	-.866
		Sig. (2-tailed)	.	.	.	,333	.	.	,333
		N	3	3	3	3	3	3	3
Arvot		Correlation Coefficient	,866	,866	-.866	1,000	,866	,866	1,000**
		Sig. (2-tailed)	,333	,333	,333	.	,333	,333	.
		N	3	3	3	3	3	3	3
Strategia		Correlation Coefficient	1,000**	1,000**	-	,866	1,000	1,000**	,866
		Sig. (2-tailed)	.	.	.	,333	.	.	,333
		N	3	3	3	3	3	3	3
Omavaraisuus		Correlation Coefficient	1,000**	1,000**	-	,866	1,000**	1,000	,866
		Sig. (2-tailed)	.	.	.	,333	.	.	,333
		N	3	3	3	3	3	3	3
Oikaistujen henkilöstö		Correlation Coefficient	,866	,866	-.866	1,000**	,866	,866	1,000
		Sig. (2-tailed)	,333	,333	,333	.	,333	,333	.
		N	3	3	3	3	3	3	3

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yritys C:n Kendallsin korrelaatiomatriisi

			Correlations							
			Henkilöstö	Liikevaihto	Tulos	Arvot	Strategia	Omavaraisuus	Oikaistun kilistö	
Kendall's tau_b	Henkilöstö	Correlation Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	
		N	3	3	3	3	3	3	3	
Liikevaihto	Liikevaihto	Correlation Coefficient	.	1,000	1,000	.	.	1,000	.	
		Sig. (2-tailed)	
		N	3	3	3	3	3	3	3	
Tulos	Tulos	Correlation Coefficient	.	1,000**	1,000	.	.	1,000	.	
		Sig. (2-tailed)	
		N	3	3	3	3	3	3	3	
Arvot	Arvot	Correlation Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	
		N	3	3	3	3	3	3	3	
Strategia	Strategia	Correlation Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	
		N	3	3	3	3	3	3	3	
Omavaraisuus	Omavaraisuus	Correlation Coefficient	.	1,000**	1,000**	.	.	1,000	.	
		Sig. (2-tailed)	
		N	3	3	3	3	3	3	3	
Oikaistun kilistö	Oikaistun kilistö	Correlation Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	
		N	3	3	3	3	3	3	3	

Yritys C:n Spearmannin korrelaatiomatriisi

Spearman's rho	Henkilöstö	Correlation Coefficient							
		Sig. (2-tailed)							
	N		3	3	3	3	3	3	3
	Liikevaihto	Correlation Coefficient		1,000	1,000**			1,000**	
		Sig. (2-tailed)							
	N		3	3	3	3	3	3	3
	Tulos	Correlation Coefficient		1,000**	1,000			1,000**	
		Sig. (2-tailed)							
	N		3	3	3	3	3	3	3
	Arvot	Correlation Coefficient							
		Sig. (2-tailed)							
	N		3	3	3	3	3	3	3
	Strategia	Correlation Coefficient							
		Sig. (2-tailed)							
	N		3	3	3	3	3	3	3
	Omavaraisuus	Correlation Coefficient		1,000**	1,000**			1,000	
		Sig. (2-tailed)							
	N		3	3	3	3	3	3	3
	Oikaistun henkilöstö	Correlation Coefficient							
		Sig. (2-tailed)							
	N		3	3	3	3	3	3	3

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yrityksien A, B, C -Kendallsin korrelaatiomatriisi

			Correlations						
			Henkilöstö	Liikvaihto	Tulos	Arvot	Strategia	Omavaraisuus	Oikaistun henkilöstö
Kendall's tau_b	Henkilöstö	Correlation Coefficient	1,000	,913**	,548	,800**	,936**	,000	,936**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,050	,007	,001	1,000	,001
		N	9	9	9	9	9	9	9
	Liikvaihto	Correlation Coefficient	,913**	1,000	,667	,791**	,943**	,056	,943**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,012	,005	,001	,835	,001
		N	9	9	9	9	9	9	9
	Tulos	Correlation Coefficient	,548	,667	1,000	,487	,589	-,278	,648
		Sig. (2-tailed)	,050	,012	.	,083	,032	,297	,019
		N	9	9	9	9	9	9	9
	Arvot	Correlation Coefficient	,800**	,791**	,487	1,000	,871**	,122	,839**
		Sig. (2-tailed)	,007	,005	,083	.	,003	,665	,004
		N	9	9	9	9	9	9	9
	Strategia	Correlation Coefficient	,936**	,943**	,589	,871**	1,000	,000	,969**
		Sig. (2-tailed)	,001	,001	,032	,003	.	1,000	,001
		N	9	9	9	9	9	9	9
	Omavaraisuus	Correlation Coefficient	,000	,056	-,278	,122	,000	1,000	-,059
		Sig. (2-tailed)	1,000	,835	,297	,665	1,000	.	,831
		N	9	9	9	9	9	9	9
	Oikaistun henkilöstö	Correlation Coefficient	,936**	,943**	,648	,839**	,969**	-,059	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,001	,019	,004	,001	,831	.
		N	9	9	9	9	9	9	9

Yrityksien A, B, C -Spearmanin korrelaatiomatriisi

Spearman's rho	Henkilöstö	Correlation Coefficient	1,000	,966**	,742*	,882**	,969**	-,121	,978**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,022	,003	,000	,757	,000
		N	9	9	9	9	9	9	9
Liikevaihto		Correlation Coefficient	,966**	1,000	,850**	,902**	,979**	-,050	,979**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,004	,001	,000	,898	,000
		N	9	9	9	9	9	9	9
Tulos		Correlation Coefficient	,742*	,850**	1,000	,704*	,775*	-,250	,809**
		Sig. (2-tailed)	,022	,004	.	,034	,014	,516	,008
		N	9	9	9	9	9	9	9
Arvot		Correlation Coefficient	,882**	,902**	,704*	1,000	,939**	,094	,921**
		Sig. (2-tailed)	,003	,001	,034	.	,000	,809	,000
		N	9	9	9	9	9	9	9
Strategia		Correlation Coefficient	,969**	,979**	,775*	,939**	1,000	-,085	,987**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,014	,000	.	,828	,000
		N	9	9	9	9	9	9	9
Omavaraisuus		Correlation Coefficient	-,121	-,050	-,250	,094	-,085	1,000	-,145
		Sig. (2-tailed)	,757	,898	,516	,809	,828	.	,710
		N	9	9	9	9	9	9	9
Oikaistun henkilöstö		Correlation Coefficient	,978**	,979**	,809**	,921**	,987**	-,145	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008	,000	,000	,710	.
		N	9	9	9	9	9	9	9

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).