

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
SCHOOL OF BUSINESS AND MANAGEMENT
TIETOJOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

Laura Niiranen

Aineettoman pääoman kehittäminen ABC-liikennemyymäläverkostossa

Pro Gradu-tutkielma 2015

Työn ohjaaja / 1. tarkastaja: Professori KTT Iiro Jussila

2. tarkastaja: Tutkijatohtori KTT Pasi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Laura Niiranen
Tutkielman nimi:	Aineettoman pääoman kehittäminen ABC-liikennemyymäläverkostossa
Tiedekunta:	LUT, School of Business and Management
Pääaine:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi:	2015
Pro gradu-tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 100 sivua, 16 kuviota ja 2 liitettä
Tarkastajat:	Professori KTT Iiro Jussila Tutkijatohtori KTT Pasi Tuominen
Hakusanat:	S-ryhmä, alueosuuskauppa, ABC-liikennemyymälä, aineeton pääoma, aineettoman pääoman kehittäminen

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista aineetonta pääomaa S-ryhmään kuuluvalla ABC-liikennemyymäläverkostolla on ja kuinka sitä tulisi kehittää, jotta sen avulla voitaisiin tulevaisuudessakin tuottaa kilpailuetua. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin ja siihen on haastateltu seitsemän alueosuuskaupan ABC-toiminnasta vastaavia henkilöitä. Lisäksi tutkimukseen on haastateltu kahta ABC-ketjuohjauksen henkilöä, jotta tutkimukseen saatiin mahdollisimman kokonaisvaltainen näkemys ABC-liikennemyymälöiden aineettoman pääoman nykytilasta ja siitä, millaisin kehitystoimenpitein tätä pääomaa olisi mahdollista lisätä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina. Haastateltavat henkilöt alueosuuskaupoista pyrittiin valitsemaan niin, että mukaan tuli mahdollisimman erilaisia alueosuuskauppoja niin kokoluokaltaan kuin maantieteelliseltä sijainniltaan. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu aineettoman pääoman, osuustoiminnan ja tietojohtamisen kirjallisuudesta. ABC-liikennemyymäläverkoston tärkeimmäksi aineettomaksi resurssiksi tutkimuksessa tunnistettiin henkilöstön osaaminen. Tärkeinä aineettomina resursseina verkostossa nähdään myös tunnettu brändi, erilaiset yhteisesti sovitut prosessit ja toimiva vuorovaikutus, joskin prosessin merkitys aineettomana pääomana tunnistettiin vain välillisesti. Kehittämiskohteiksi ABC-liikennemyymäläverkostolle aineettoman pääoman kasvattamisen osalta nousi tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella osaamisen johtaminen, henkilöstön sitouttaminen, informaatiotulvan hallinta ja toimivan vuorovaikutuksen luominen koko verkostoon.

ABSTRACT

Author:	Laura Niiranen
Title:	The development of the intellectual capital in the ABC Service station network
Faculty:	LUT, School of Business and Management
Major:	Knowledge Management and Leadership
Year:	2015
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology 100 pages, 16 figures and 2 appendices
Examiners:	Professor Iiro Jussila Post-doctoral Researcher Pasi Tuominen
Keywords:	S-group, co-operative, ABC Service station, intellectual capital, development of intellectual capital

The main purpose of this Master's Thesis is to research what kind of intellectual capital the ABC Service station network has now and what kind of intellectual capital it would need in the future that it would be able to help creating a sustainable competitive advantage. This research has been conducted using qualitative research methods and seven people, who are responsible for the ABC Service station business on their own co-operatives, have been interviewed. There are also two of SOK's interviews so that this Master's Thesis would give the most comprehensive view of the current state of the intellectual capital in the ABC Service station network and what kind of development measures would be possible to increase this capital. The interviews were conducted half structured. The interviewed people of the regional co-operatives were chosen so that there would be the widest possible range of the geographic location and size. The theoretical framework consists of the intellectual capital, the co-operative and the literature of the knowledge management. In this study, the competencies of the employees were identified as the most important intellectual resource of the ABC network. Important intellectual resources in the network are also seen as the well-known brand, various jointly agreed processes and effective interaction although the importance of the process of the intellectual capital was identified only indirectly. According to the results of this study, knowledge management, committing the employees, managing the flood of information and creating the functioning interaction for the whole network increased as the development targets for raising the intellectual capital in the ABC network.

ALKUSANAT

On aika kirjoittaa tämän tutkimuksen alkusanat, mikä on viimeinen etappi matkallani kauppatieteiden maisteriksi. Tämä on iso hetki minulle. Kuljettu matka on pitänyt sisällään niin uskomattoman määrän positiivisia asioita, joista en ensimmäisenä päivänä kävellessäni yliopistolle voinut edes haaveilla. Haluankin ensimmäiseksi kiittää tämän polun tärkeintä kansakulkijaani Satua. Ilman sinua tämä kaikki olisi ollut niin paljon vaikeampaa. Kiitokset myös Tommille ja Teemulle, myös te kaksi teitte opiskelustani paljon hauskeempaa. Työtä ei olisi voinut tehdä ilman alueosuuskauppojen apua. Kiitos jokaiselle haastattelulle alueosuuskaupalle, sekä ABC-ketjuohjauksen henkilöstölle haastatteluista ja työtä tukeneesta materiaalista. Työlleni tarvitsin tietysti myös ohjausta ja näkemysten vaihtoa, niistä iso kiitos ohjaajalleni Iiro Jussilalle. Kiitos myös työni toiselle tarkastajalle Pasi Tuomiselle. Työni aiheen valintaan vaikutti paljon entinen esimieheni. Toivonkin Markku että olet lopputulokseen tyytyväinen. Veera, olit aina paikalla kun sinua tarvitsisin. En ikinä unohda sitä. Kiitokset haluan kertoa myös tyttärelleni, joka olemassaolollaan sai minut aina tiukan paikan tullen laittamaan asiat oikeaan tärkeysjärjestykseen. Ilman tytärtäni olisin ehkä unohtanut tanssia television musiikkiohjelman tahtiin kesken gradun kirjoituksen. Suurimmat kiitokset menevät puolisololleni Jannelle. Kiitos että olit siinä tämänkin matkan ajan.

Lopuksi eräässä haastattelussa esiin tulleen tiivistelmänä se, mitä tutkimukseen keskeisesti liittyvä termi ketjuliiketoiminta voisi parhaimmillaan olla:

”Ketjutoiminta on mielestäni ketju, missä jokainen on itsenäinen silmukka, mutta ne linkittyvät toisiinsa. Tätähän se tarkoittaa. Ja miltä osilta ne linkittyvät toisiinsa? Se pitäisi osata rajata oikealla tavalla, että ne eivät ole liian paljon sisäkkäin, että kosketuspinta olisi juuri oikeissa asioissa.”

Kuhmossa 18.10.2015

Laura Niiranen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	3
1.3	Tutkimuskysymykset	5
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	6
1.5	Tutkimuksen rakenne	7
2	ORGANISAATION AINEETON PÄÄOMA.....	8
2.1	Aineeton pääoma	9
2.1.1	Data, informaatio, tieto ja tietämys.....	11
2.2	Tiedon jakaminen organisaatiossa	13
2.2.1	Tiedon jakamisen esteet.....	15
2.2.2	Vuorovaikutuksen merkitys tiedon jakamisessa	17
2.2.3	Luottamuksen merkitys tiedon jakamisessa	19
2.2.4	Tiedon jakamisen edistäminen	22
2.3	Organisaation osaaminen.....	23
2.3.1	Organisaatioteoriat	25
2.3.2	Systeemiteoria	25
2.3.3	Organisaation tarkoitus.....	26
2.3.4	Organisaation toimintaympäristö	28
2.4	Organisaation johtaminen.....	31
2.4.1	Osaamisen johtaminen	34
2.5	Organisaation oppiminen.....	37
2.5.1	Kulttuurin vaikutus organisaation toiminnassa.....	40
3	OSUUSTOIMINTA	41
3.1	Arvoketju	43
3.2	Ketjutoiminta.....	44
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	45
4.1	Kohdeorganisaation esittely	46
4.2	Laadulliset tutkimusmenetelmät	49
4.3	Perustelut haastateltaville.....	51

4.4	Aineistojen analysointi ja tulkinta.....	51
4.5	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.....	52
5	ABC-LIIKENNEMYYMÄLÄVERKOSTON AINEETON PÄÄOMA.....	52
5.1	ABC-liikennemyymäläketju tänä päivänä	53
5.2	ABC-ketjuohjauksen rooli ABC-verkostossa.....	58
5.3	Vuorovaikutus ABC-ketjussa	62
5.4	ABC-liikennemyymäläverkoston aineeton pääoma	67
5.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	75
5.6	Tutkimuksen hyödyntämisen mahdollisuudet.....	76
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	77
6.1	Jatkotutkimusaiheet.....	83
7	YHTEENVETO TUTKIMUKSESTA.....	84
	LÄHTEET	87
	LIITEET	93

1 JOHDANTO

Yhden työntekijän osaaminen, eli kaikki se mitä hän tietää ja osaa, on yksi tärkeimmistä pääomista organisaatiolle. Ilman tätä pääomaa organisaatio ei nykypäivänä pysty olemaan kilpailukykyinen. Kuitenkin, pelkkä yksilöiden osaaminen ei useinkaan vielä riitä tuottamaan kilpailuetua. Sen vuoksi organisaatiolle onkin erittäin tärkeää pystyä yhdistämään yksilöiden tietämys organisaation osaamiseksi. Tällainen organisaation osaaminen on pääomaa, mitä ei pystytä korvaamaan millään muulla. (Ståhle & Grönroos 1999, 73.) Sydänmaanlakan (2002, 22) mukaan osaamisen johtaminen on organisaatiolle erittäin tärkeää sen kilpailukyvyn vuoksi. Organisaation osaamisen johtaminen lähtee sen strategiasta ja visiosta. Tiedon johtaminen taas saa alkunsa tiedosta ja kokemuksesta.

Toimiminen organisaatiossa ei alun alkaen ole ollut ihmiselle luonnollista. Se on ollut taito, mikä ihmisten on tullut oppia voidakseen toimia menestyksekkäästi työelämässä. Chris Argyrisin (2008, 607) mukaan ihmiset eivät useinkaan itse tunnista, millainen vaikutus väärinlaisella käyttäytymisellä voi olla organisaation toiminnalle. Kun tähän lisätään vielä se, että usein organisaatiossa vallitsevat säännöt oppimiselle vielä lisäävät haitallista toimintaa, on hyvin tavallista, että organisaation oppiminen ei useinkaan tapahdu kuten johto toivoisi sen tapahtuvan. Viimeisen viidentoista vuoden aikana ymmärrys aineettoman pääoman merkityksestä yritykselle on lisääntynyt valtavasti. Kun vallalla oli pääomavaltainen teollisuuden aikakausi, näyttelivät fyysiset tuotannontekijät paljon suurempaa osaa tuloksenteossa kuin aineettomat tekijät. Nykyisin yritysten tuloksen tekeminen perustuu paljolti osaamiseen, tietämiseen, brändeihin, toimintatapoihin ja verkostomaiseen työskentelyyn. (Roos et al. 2006, 7–8.) Tammitie (2007,19) kertoo SOK:n entisen pääjohtajan Kari Neilimon sanoneen, että tieto ja informaatio näyttelivät yhä suurempaa roolia palvelualojen johtamisessa, mutta vain osaavat ihmiset ovat kykeneviä hyödyntämään tätä tietoa.

Ennen kovat arvot, kuten voiton ja tuotteiden tuottaminen olivat organisaation toiminnan keskiössä. Nykyisin kuitenkin asiat ovat muuttuneet paljon: osaaminen nähdään liiketoiminnan perustana, jonka avulla voitot ja tuotteet on mahdollista toteuttaa. Mahdollistaakseen menestyksensä organisaation pitääkin siis aktiivisesti pyrkiä kasvattamaan aineetonta pääomaansa. Oppimisen voidaan sanoa olevan organisaation ydinasia ja kaikki muu on seurausta tästä oppimiskyvykkyydestä. (Sydänmaanlakka, 2002, 7–10.)

1.1 Tutkimuksen tausta

ABC-liikennemyymäläverkosto on kasvanut 17¹ vuodessa erittäin merkittäväksi ja Suomen luotetuimmaksi² huoltamoalan ketjuksi. Kasvamisen rinnalla myös keskittyneen ohjaamisen merkitys on kasvanut oleellisesti. Tämän keskitetyn ohjaamisen avulla ABC-liikennemyymäläketjun on mahdollista säilyttää kilpailukykynsä koko ajan kiristyvässä kilpailutilanteessa. ABC-liikennemyymäläketjun toimintojen ohjaamisesta vastaa SOK:n alaisuudessa toimiva ABC-ketjuohjaus. ABC-ketjuohjaus pyrkii osaltaan vaikuttamaan siihen, että ABC-liikennemyymäläverkoston aineettomat resurssit ovat sillä tasolla, että ne pystyvät tuottamaan sille kilpailuetua. Tehtävä on haasteellinen ja sen onnistuminen koko ABC-liikennemyymäläverkoston menestymisen kannalta erittäin kriittistä. Tämän vuoksi verkoston aineettoman pääoman nykytilan ja kehitysmahdollisuuksien selvittäminen pyrkii osaltaan tuomaan näkyväksi uusia mahdollisuuksia tämän pääoman kasvattamiseksi.

ABC-liikennemyymäläverkkoon liittyviä pro gradu-tutkimuksia on tehty muutamia. Nämä tutkimukset ovat käsitelleet seuraavia aiheita:

- Huoltoasemakiinteistöjen arviointiprosessi ja arviointimenetelmät (Leskinen Lauri, 2014)
- Huoltoasema sosiaalisena ilmiönä (Suvanto Piia, 2013)
- Miten osuustoiminta voi tuottaa kilpailuetua liikennemyymälätoiminnoille (Vornamo Sami, 2011)
- Kytkösten yhteys ABC-liikennemyymälöiden kaavapäätöksiin (Huvinen Heli, 2012)
- Ympäristöjohtaminen ja rakennusten energiatehokkuus – tapaus ABC-liikennemyymälät (Pylvänäinen Juha, 2010)
- Tietämyksen hallinta ja tietopääoma ABC-liikennemyymäläketjussa (Tolmunen Päivi, 2003)

Varsinaisia tieteellisiä artikkeleita liittyen ABC-liikennemyymälöiden ei toistaiseksi ole saatavilla. Tähän osaltaan voi vaikuttaa liiketoiminnan rajoittuminen ainoastaan Suomeen sekä

¹ Suomen ensimmäinen ABC-liikenneasema avattiin Valkealan Uttiin Osuuskauppa Ympäristöön 1998 (Tammitie 2007).

² ABC-liikennemyymäläketju on ollut useasti Suomen luotetuin huoltoasemaketju Valittujen Palojen luotetuin merkki-kyselyssä. Viimeinen luottamus-kysely on vuodelta 2014.

se, että laajempaan mittakaavaan asetettuna ABC-liikennemyymälöiden historia on verrattain lyhyt. Myös se, että kyseessä on vain yksi liiketoiminnan osa S-ryhmässä, voi vaikuttaa siihen, ettei tieteellistä kirjallisuutta koskien pelkästään ABC-liikennemyymälöitä löydy.

Tietopääomaa ja sen merkitystä yrityksille ja organisaatioille on tutkittu paljon. Myös organisaation osaaminen ja oppiminen ovat olleet useiden tutkimusten kohteena. Yleisesti ottaen tietojohdantamiseen liittyvien aiheiden suurina taustavaikuttajina voidaan katsoa olevan japanilaiset Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi, jotka ovat vuonna 1995 kirjoittaneet tutkimuslalle tärkeän kirjan *The Knowledge-creating Company*. Tämän tutkimuksen aihealueiden tärkeitä pioneereja ovat myös olleet muun muassa Leif Edvinsson, Karl-Erik Sveiby ja Thomas Davenport. Organisaation osaamista ja oppimista ovat urauurtavasti tutkineet muun muassa Chris Argyris, Donald Schön ja Peter Senge. Suomessa kyseisiä aiheita ovat tutkineet esimerkiksi Pirjo Stähle, Aino Kianto, Kirsimaria Blomqvist, Antti Lönnqvist, Pauli Juuti ja Mauri Gröönroos.

Tutkimus osallistuu tieteelliseen keskusteluun siitä, millaista kilpailullista lisäarvoa voidaan tuottaa sillä, että organisaation aineettomien resurssien kehittämisen tarpeellisuus tunnustetaan ja hyödynnetään tasavertaisesti aineellisen pääoman rinnalla. Tutkimuksen tarkoituksena on myös toimia käytännön kehittämisen työkaluna ABC-verkoston aineettomalla pääomalle. Täyttäessään tarkoituksensa työ saa aikaan vuorovaikutteisen keskustelun eri osapuolten tarpeista ja näkemyksistä liittyen ABC-liiketoiminnan kehittämisen ja luottamuksellisten elementtien esiin tuomisessa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

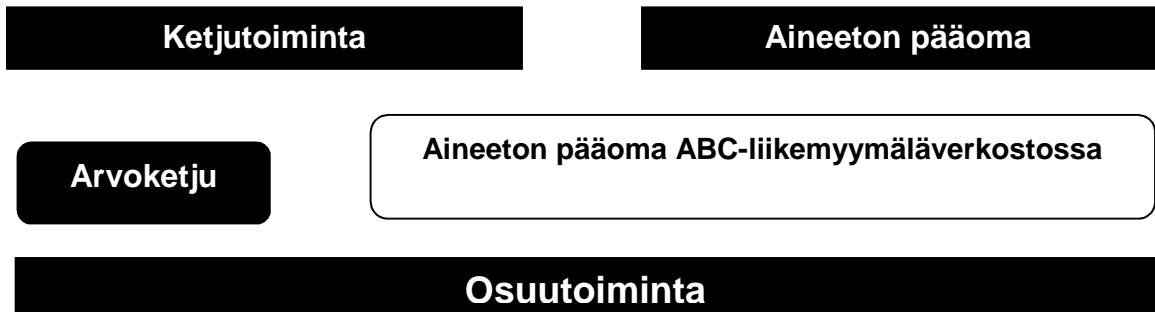
Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista aineetonta pääomaa ABC-liikennemyymäläverkostolla on omistuksessaan ja kuinka se sitä hyödyntää. Yhtä suurella painoarvolla tutkimuksessa tarkastellaan, miten tätä aineetonta pääomaa voitaisiin tulevaisuudessa parhaiten hyödyntää ja millaisin kehittämisen keinoin sitä olisi mahdollista kasvattaa niin, että aineeton pääoma voisi tuottaa ABC-liikennemyymäläverkostolle kilpailullista arvoa myös tulevaisuudessa. Työssä tuodaan esiin alueosuuskauppojen toimialajohdon näkemyksiä ABC-liikennemyymäläverkoston aineettomasta pääomasta ABC-liikennemyymäläverkostossa sekä sen kehittämistarpeista. Tämän lisäksi tutkimuksessa on esitelty ABC-ketjuohjauksen henkilöiden haastatteluiden myötä heidän ajatuksensa ABC-verkoston aineettomien resurssien nykytilanteesta ja niiden kehitysmahdollisuuksista. Työhön on haastateltu

ABC-ketjuohjauksen osalta ABC-ketjujohtaja Antti Heikkistä ja kenttäpäällikkö Tiina Hieta-
laa.

Tutkimuksen alkua ohjaa olettaus siitä, että verkostomainen liiketoiminta sisältää paljon
aineetonta pääomaa, minkä tunnistaminen mahdollistaa aineellisen pääoman toteutumisen.
Samoin työtä ohjaa myös olettaus siitä, ettei aineettomien resurssien nykytila riitä
varmistamaan kilpailuetua tulevaisuudessa vaan sen kehityskohteiden tunnistaminen on
tärkeä osa kilpailussa menestymistä.

Tutkimus on rajattu koskemaan vain S-ryhmään kuuluvia alueosuuskauppoja. Tutkimuk-
sessa ei käsitellä aineettoman pääoman mittaamista, vaikkakin sen merkitys aineettoman
pääoman kehitystyössä on huomattavan suuri. Tutkimukseen on haastateltu seitsemän
alueosuuskaupan toimialajohtoa. Näiden haastattelujen katsotaan riittävän antamaan ko-
konaisvaltainen käsitys ABC-verkoston aineettoman pääoman nykytilasta ja suuremman
tutkimusjoukon mukaan ottaminen olisi tuonut turhaa toisteisuutta. ABC:n ohjaustoiminta
SOK:lla on jaettu osiin niin, että market-valikoimista vastaa päivittäistavara-ketjuohjaus ja
ravintolatuotteistuksesta ravintolapuolen ketjuohjaus. Mutta koska ABC-linjan toiminnan oh-
jausvastuu ja kehittäminen ketjutasolla on edelleen ABC-ketjuohjauksen vastuulla, on tämä
tutkimus rajattu koskemaan ainoastaan sen toimintaa SOK:n osalta.

Viitekehysten keskiössä tässä tutkimuksessa on aineeton pääoma osuustoiminnan lain-
alaisuuksien puitteissa toimivassa liiketoiminnassa. Tämä luo teoreettiseksi viitekehykseksi
tälle työlle osuustoiminnan, aineettoman pääoman ja ketjutoiminnan muodostaman koko-
naisuuden. Osuustoimintaan liittyvä tärkeä käsite *arvoketju* on myös huomioitu työn teo-
reettista viitekehystä rakennettaessa. Teoreettinen viitekehys on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

1.3 Tutkimuskysymykset

Hirsjärvi et al. (2009, 128) toteavat, että tutkimusta ohjaavaksi päätutkimuskysymykseksi valikoituu yleensä kysymys, mikä antaa laaja-alaisen kuvan koko tutkimuksen luonteesta. Tässä tutkimuksessa päätutkimuskysymyksenä on:

Millaista aineetonta pääomaa ABC-verkostossa on tällä hetkellä ja millaista aineetonta pääomaa se tarvitsee pärjätäkseen kilpailussa tulevaisuudessa?

Päätutkimuskysymystä tukemaan määritellään yleensä avustavia alatutkimuskysymyksiä, mitkä osaltaan auttavat vastaamaan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen (Hirsjärvi et al. 2009, 128). Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymystä avustavat alatutkimuskysymykset ovat:

- 1) *Millaisena alueosuuskaupat kokevat ABC-ketjuohjauksen roolin ja miten sen roolia tiedonjakajana ja keskinäisten oppimisen prosessien edistäjänä voitaisiin kehittää?*
- 2) *Millainen vaikutus ABC-liikennemyymäläverkoston jäsenien keskinäisellä vuorovaikutuksella on verkoston osaamiseen ja oppimiseen?*

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus selvittää, millaiseksi ABC-ketjuohjauksen rooli koetaan tällä hetkellä alueosuuskaupoissa ja kuinka alueosuuskaupat näkevät ABC-ketjuohjauksen roolin aineettoman pääoman kasvattamisessa ja osaamisen johtamisessa. Vastaaminen toiseen alatutkimuskysymykseen kertoo, kuinka suuri rooli toimivalla vuorovaikutuksella on verkostomaisesti toimivassa liiketoiminnassa ja kuinka paljon sillä on vaikutusta liiketoiminnan tuloksellisuuteen.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Aineeton pääoma. Aineeton pääoma jaetaan usein kolmeen pääluokkaan: suhde-, rakenne- ja inhimilliseen pääomaan. Suhdepääomaan kuuluu kaikki organisaation suhteet, kuten suhteet asiakkaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Samoin suhdepääomaan kuuluvat brändit ja maine. Rakennepääomaan kuuluvat esimerkiksi yrityksen arvot, kulttuuri, työilmapiiri, prosessit ja järjestelmät. Rakennepääoman kertyminen kestää usein pitkään eikä se useinkaan poistu yrityksestä yksittäisen ihmisen lähtiessä yrityksestä. Inhimillinen pääoma kohdistuu yksittäisiin ihmisiin. Aineettoman pääoman merkitys yrityksen liiketoiminnan menestymisen pohjana on kasvanut viime vuosina oleellisesti. Aineetonta pääomaa on vaikeampaa johtaa kuin aineellista pääomaa. Tämä johtuu siitä, että aineeton pääoma on luonteeltaan abstraktia ja toisinaan vaikeasti hahmotettavissa. (Kujansivu et al. 2007, 11–12, 28–29.)

Oppiva organisaatio. Nykyisin organisaatioiden ympäristöt muuttuvat niin nopeasti, että pärjätäkseen kilpailussa organisaatioiden tulee olla kykeneviä muuttamaan omaa toimintaansa ympäristön muutoksen kanssa yhtäaikaisesti. Tämä organisaation kyky muuttua voidaan nähdä organisaation kyvykkyytenä oppia. (Hughes, 2003, 36.) Organisaation voidaan sanoa oppivan, kun se saa itselleen uutta tietoa. Organisaatio voi oppia esimerkiksi tuotteistaan tai prosesseistaan. (Argyris & Schön, 1996, 3.) Organisaatio ja sen ympäristö luovat yhdessä kokonaisuuden. Eri organisaatioteorioiden aikakausilla on ollut vallalla erilaisia käsityksiä siitä, pitäisikö organisaation toimia ympäristönsä mukaan vai ympäristön organisaation mukaan. Nykyisin ajatellaan, että näiden kahden osan luomaa kokonaisuutta voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, mikä kulloinkin on tutkimuksellisesti tarkoituksellisinta. (Liukkonen, 2008, 21–24.)

Osuustoiminta. Osuustoiminnan perustarkoituksena on tuottaa hyötyjä sen jäsenille. Osuustoimintaa lähdetään useimmiten rakentamaan niiden ihmisten toimesta, jotka tarvitsevat samankaltaisia palveluja tai tuotteita ja hyötyvät yhteistoiminnasta saaden siitä itselleen etuja. (Troberg, 2014, 11.) Osuustoiminta on yksi tapa harjoittaa yritystoimintaa. Osuustoiminnan tarkoituksena ei kuitenkaan ole vain liiketoiminnan harjoittaminen vaan yhteisöllisesti tuotetusta hyvinvoinnista hyötyminen. Osuustoiminta on toimintaa, missä ihmiset ovat vapaaehtoisesti päättäneet yhdistää toimintansa tuottaakseen itselleen toimeentu-

loa tai muita hyödykkeitä. Osuustoiminnan yksi tunnuspiirteistä on se, että jokaisella jäsenellä on käytössään yksi ääni. Äänioikeutta ei voi myydä eteenpäin. (Moilanen et al. 2014, 12–13, 17.)

S-ryhmä. S-ryhmä koostuu osuuskaupoista ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). S-ryhmään kuuluu 20 alueosuuskauppaa ja 8 paikallisosuuskauppaa. S-ryhmällä on yli 1600 toimipaikkaa. S-ryhmän liiketoiminta-alueita ovat muun muassa päivittäistavarakauppa, käyttötavarakauppa, autokauppa, liikennemyymälätoiminta, polttonestemyynti, hotelli- ja ravintolatoiminta, pankkitoiminta sekä rautakauppapalvelut. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa tuotteita ja palveluita asiakasomistajilleen. Vuonna 2014 S-ryhmään kuului 2 156 828 asiakasomistajaa. Vuoden 2014 myynti oli noin 11,2 miljardia euroa ja tulos ennen satunnaisia eriä ja veroja 274 miljoonaa euroa. Henkilöstöä S-ryhmässä työskenteli vuoden 2014 lopussa 40 292 henkilöä. (S-kanava.)

ABC-liikennemyymäläverkosto. ABC-liikennemyymälätoiminta on yksi S-ryhmän liiketoiminta-alue. Suomessa on tällä hetkellä 104 ABC-liikennemyymälää. Niiden tarkoituksena on tarjota market-, ravintola- ja polttonestepalveluja helposti sekä matkalla oleville että paikallisille asiakasomistajille. Jotkin ABC-liikennemyymälät tarjoavat myös autonpesupalveluita (ABC-Car Wash) ja polttoöljymyyntiä. Tämän lisäksi ABC-liikennemyymäläverkostoon kuuluvat ABC-automaattiasemat, mitkä tarjoavat itsepalveluna polttonestemyyntiä. Verkostossa on myös ABC Deli-myymlöitä, mitkä ovat tarjotuilta palveluiltaan suppeampia kuin perinteiset ABC-liikennemyymälät. ABC-liikennemyymälöiden asiakaslupaus on ”*huolehdimme sinusta*”. (S-kanava.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Johdanto-osuudessa esitellään työn tausta ja sen tavoitteet. Luku sisältää myös työn rajauksen ja teoreettisen viitekehyksen esittelyn. Tässä luvussa esitellään myös tutkimusta ohjaavat tutkimuskysymykset ja työn keskeiset käsitteet. Johdanto-osassa on kerrottu myös työn rakenne.

Luku kaksi sisältää työn teoreettisen viitekehyksen. Luku alkaa aineettoman pääoman määrittelyllä, minkä jälkeen siinä käsitellään tiedon jakamista organisaatiossa. Tässä yhteydessä kerrotaan myös siitä, millaisia esteitä tiedon jakamisessa voi organisaatiossa olla ja millainen vaikutus vuorovaikutuksella on tiedon jakamiselle. Tässä osuudessa kerrotaan,

miten luottamus liittyy tiedon jakamiseen ja millaisin keinoin tiedon jakamista voidaan organisaatiossa kehittää. Tämän jälkeen luvussa kaksi keskitytään organisaation osaamisen käsittelemiseen. Aluksi tässä osiossa käsitellään käsitteet organisaatioteoria ja systeemi-teoria. Tämän jälkeen luvussa kerrotaan organisaation tarkoituksesta ja sen toimintaympäristön vaikutuksesta organisaation toimintaan. Osio käsittää myös teoriaa organisaation strategisesta johtamisesta sekä osaamisen johtamisesta. Lopuksi tässä luvussa käsitellään organisaation oppimista ja sitä, mitkä asiat voivat olla esteenä oppimiselle ja kuinka organisaation oppimista voidaan organisaatiossa tehostaa.

Luku kolme käsittelee osuustoimintaa. Tässä osiossa esitellään osuustoiminnan periaatteet ja kerrotaan osuustoiminnan ilmentymisestä. Seuraavaksi tässä luvussa keskitytään käsittelemään arvoketjua yleisesti, sekä sitä, kuinka se ilmenee osuustoiminnassa. Luvussa kolme esitellään myös ketjutoiminnan periaatteita.

Luvussa neljä kerrotaan työn tutkimusmenetelmät ja esitellään aineiston analysointi- ja tulkittavat. Tässä luvussa esitellään myös työn kohdeorganisaatio ja kerrotaan taustavai-kuttimet haastateltaville henkilöille. Lopuksi tässä luvussa pohditaan laadullisen tutkimuk-sen luotettavuutta.

Luvussa viisi käsitellään tutkimuksessa saadut empiiriset tulokset. Aluksi tässä luvussa esi-tellään tulokset siitä, millaisena ABC-liikennemyymäläverkoston toimialajohto näkee ABC-liikennemyymäläverkoston tänä päivänä. Seuraavaksi tässä työssä esitellään se, miten alueosuuskaupat kokevat ABC-ketjuohjauksen roolin ilmentyvän tällä hetkellä. Tämän jäl-keen luvussa viisi keskitytään tarkastelemaan vuorovaikutuksen merkitystä ABC-liiken-nemyymäläverkostossa. Näiden teemojen jälkeen esitellään aineetonta pääomaa ja sen kehittämistä koskevat tulokset ja viimeiseksi osaamiseen liittyvät empiiriset tulokset.

Luku kuusi esittelee tutkimuksen kautta syntyneet johtopäätökset. Se sisältää pohdintaa, kehittämisehdotuksia ja mahdollisia jatkotutkimustarpeita. Luku seitsemän on työn yhteen-veto-osa.

2 ORGANISAATION AINEETON PÄÄOMA

Edvinssonin (2013, 163) mukaan yksi mahdollinen määritelmä aineettomalle pääomalle on se, että sen on tarkoitus toimia kattokäsitteenä tuleville tuloksille, mitkä perustuvat erilaisiin

aineettoman pääoman osatekijöihin. Suurimpana erona aineettoman ja aineellisen pääoman välillä voidaan pitää sitä, että aineettoman pääoman määrää on paljon vaikeampaa mitata sekä se, että aineettoman pääoman omistajuuden määrittelemisen ei läheskään aina ole täysin ongelmattonta. Organisaatiossa voi olla paljon osaamista työntekijöiden tietotaidon myötä, mutta tiedon omistaa työntekijä eikä yritys. Aineetonta pääomaa on myös vaikeaa tai joskus jopa mahdotonta myydä tai ostaa. Esimerkkinä yrityksen maine on mahdotonta myydä eteenpäin. Toisaalta taas esimerkiksi immateriaalioikeudet ovat myytävissä ja ostettavissa yritykseltä toiselle. Aineettoman pääoman erityispiirre on myös se, että organisaatio pystyy käyttämään sitä erilaisiin tarkoituksiin samaan aikaan, kuten brändin käyttäminen erilaisissa mainoskanavissa yhtäaikaisesti. Tärkeä huomioitava erityispiirre on myös se, että aineeton pääoma ei kulu käytössä, toisin kuin fyysiset pääomat. (Kupi et al., 2008, 19.)

2.1 Aineeton pääoma

Yrityksen pääoma koostuu aineellisesta ja aineettomasta pääomasta. Aineellista pääomaa ovat rahallisesti mitattavissa olevat asiat sekä fyysiset laitteet. Aineeton pääoma tarkoittaa puolestaan kaikkia niitä resursseja, mille ei suoraan pystytä määrittelemään rahallista määrää tai mitkä eivät ole fyysisiä. Usein aineeton pääoma jaetaan kolmeen pääluokkaan, inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Inhimilliseen pääomaan katsotaan kuuluvaksi esimerkiksi yrityksen työntekijöiden tiedot, taidot, kyvyt ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Yritys ei voi omistaa inhimilliseen pääomaan kuuluvia asioita. Rakennepääomaan kuuluvia asioita ovat rakenteet, prosessit, yrityksen käytössä olevat järjestelmät, toimintatavat, brändit, maine ja organisaatiokulttuuri. Suurimmaksi osaksi rakennepääomaan kuuluvat tekijät ovat yrityksen omistuksessa. Poikkeuksena voidaan kuitenkin katsoa olevan esimerkiksi yrityksen maine, minkä muotoutuminen on kiinni asiakkaiden näkemysistä, joita heillä yritykseen kohdistuu. Suhdepääomaan kuuluu kaikki ne suhteet, mitä yrityksellä on ympäristönsä kanssa. Näitä suhteita on paljon, esimerkkinä voidaan mainita asiakassuhteet, tavarantoimittajat ja yhteiskunnan osalta tuleva suhdetoiminta. Suhdepääoman tekijät eivät ole yrityksen omistuksessa, mutta se voi osittain kontrolloida niitä. (Roos et al. 2006, 13–14.)

Aineeton pääoma, englanniksi *intellectual capital* (IC) pyrkii selventämään sitä käsitystä, mitkä asiat tuottavat yritykselle kilpailuetua nopeasti muuttuvassa tietoon pohjautuvassa lii-

ketoimintaympäristössä. Nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö on vakiinnuttanut paikansa tämän päivän kilpailussa. Samalla se on nostanut esiin kysymyksiä, joihin yritysten pitäisi pystyä vastaamaan voidakseen tuottaa itselleen kilpailuetua. Näitä kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- Mitkä keinot auttaisivat yritystä parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan tiedon jakamista, uuden tiedon luomista ja kuinka yritys saisi tätä tuotettua tietoa mahdollisimman paljon hyödynnettyä?
- Millaiset tavat olisi parhaita seurata sitä, millaista lisäarvoa tällä tuotetulla tiedolla saadaan ja mikä voisi olla tehokkain raportointitapa?

(Stähle & Hong, 2002, 177–178.)

Talouden muuttuessa myös yritysten pääoman lähteet ovat joutuneet uuteen tarkasteluun. Aineeton pääoma on noussut yritysten yhdeksi tärkeimmäksi kilpailuedun lähteeksi. (Relich et al., 2014, 153.) Yritykset ovat viime vuosina panostaneet paljon aineettoman pääomansa kasvattamiseen. Tällä pyritään parantamaan asiakastyytyväisyyttä sekä tehostamaan niitä toimintoja, joiden avulla yritys tekee taloudellista tulosta. Yhä useammin näihin tavoitteisiin pyritään pääsemään aineettoman pääoman kehittämisen avulla. (Aho, Stähle & Stähle, 2011, 93.) Kuitenkin vain harvoin yrityksillä on resursseja keskittyä kaikkiin kolmeen aineettoman pääoman osa-alueeseen. Useimmiten yritykset pystyvätkin saavuttamaan korkean tason vain jollain näistä osa-alueista. (Murthy & Mouritsen, 2010, 626.)

Nykypäivän kilpailumarkkinoilla ainoa pysyvä asia on muutos. Tiedon määrä lisääntyy jatkuvasti. Toisaalta on sanottu, että tieto puolittuu viidessä vuodessa. Suurin syy tiedon vanhenemiseen on teknologian jatkuva kehittyminen. Entisillä kilpailumarkkinoilla mekaaninen organisaatio pystyi helposti menestymään. Nykyisin organisaation tulee koko ajan olla valmis muuttumaan ja oppimaan. Voidaankin sanoa, että organisaation oppimisesta on tullut hyvin tärkeä elementti sille, kuinka kilpailukykyinen se pystyy olemaan. (Sydänmaanlakka, 2002, 24.)

Näkyvä tieto ja hiljainen tieto

Voidaan ajatella, tieto on yksi osa ihmisen kokonaisuudesta. Tieto jaetaan usein kahteen osaan; näkyvään, eli eksplisiittiseen tietoon ja hiljaiseen tietoon. (Kujansivu et al. 2007, 126.) Eksplisiittinen tieto on kirjoitettua tai kirjoitettavissa ja se on helposti siirrettävissä ihmiseltä toiselle. Jos tieto jaotellaan dataan, informaation, tietoon ja tietämykseen, voidaan

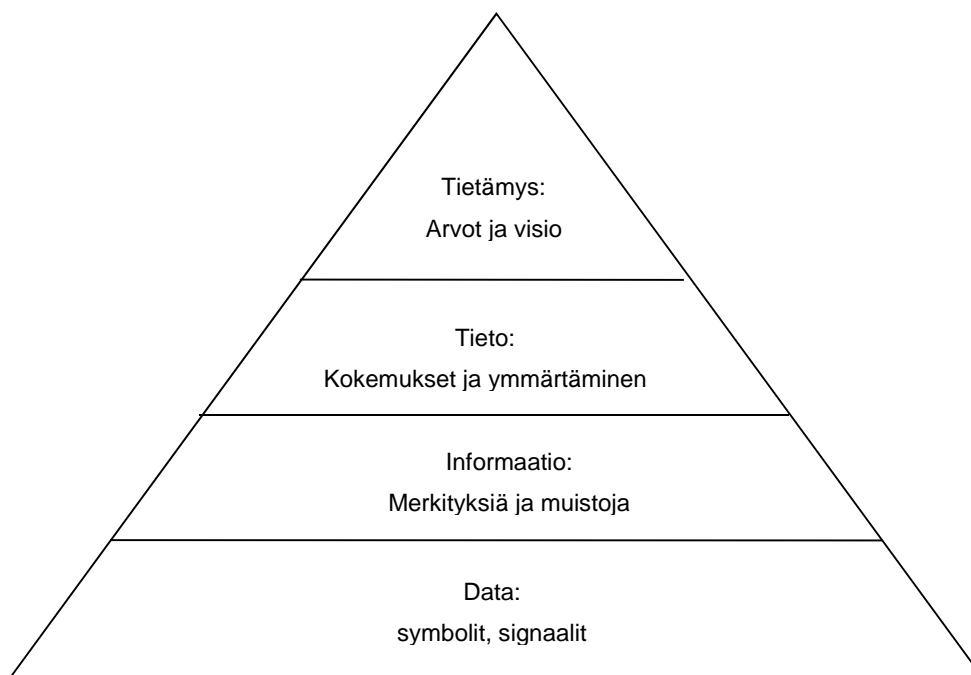
ainakin datan ja informaation katsoa olevan eksplisiittistä tietoa. (Laihonen et al., 2013, 18–19.) Hiljainen tieto puolestaan on näkymätöntä ja se sijaitsee ihmisen taidoissa, kokemuksissa ja havainnoissa. Sitä on vaikeaa siirtää toiselle ihmiselle tai saattaa kirjoitettuun muotoon. (Kujansivu, 2007, 126–127.) Ihmisen intuitiot ja aavistukset ovat myös hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on usein ihmisen tavoissa toimia ja arvoissa, joihin hän toimintansa perustaa. Hiljaisessa tiedossa voidaan nähdä kaksi ulottuvuutta. Toinen niistä on tekninen ulottuvuus, mitä voidaan nähdä esimerkiksi ihmisen osaamisessa, mitä on vaikeaa selittää muille. Toinen tiedon ulottuvuus on kognitiivinen ulottuvuus. Tähän ulottuvuuteen voidaan nähdä kuuluvan sellaiset toimintaa ohjaavat skeemat ja uskomukset, jotka ihminen helposti kokee jopa itsestäänselvyyksinä. Jos hiljainen tieto halutaan siirtää organisaation tiedoksi, tulee se aluksi saattaa eksplisiittiseen tietoon ja tämän jälkeen takaisin hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 8–9.) Hiljaisesta tiedosta³ puhutaan paljon esimerkiksi silloin, kun aiheena on suurten ikäluokkien eläköityminen. Tämä ilmiö on pakottanut useat organisaatiot miettimään, kuinka eläkeikää lähestyvien ihmisten taito ja viisaus siirretään organisaatioon jääville henkilöille ja sitä kautta varmistetaan, että tuo tietämys on organisaation käytettävissä myös tulevaisuudessa. Organisaatiot ovat myös heränneet huomaamaan, että hiljainen tieto voi luoda heille kestäväää kilpailuetua. (Virtainlahti, 2009, 15.)

2.1.1 Data, informaatio, tieto ja tietämys

Davenport ja Prusak (2005, 2–4) ovat kertoneet, että datalla ei itsessään ole minkäänlaista tietoa asioiden taustavaikuttimista. Joillain organisaatioilla on tapana kerätä mahdollisimman paljon dataa itselleen. Tämä ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteisesti hyvä asia. Suuresta datamäärästä voi olla vaikeaa löytää oleellisia asioita. Data ei myöskään anna lisäarvoa tietämykselle, jos se irrotetaan asiayhteydestä. Datan merkitystä organisaatiolle ei kuitenkaan tule väheksyä, koska se on tiedon raakamateriaalia. Informaatio eroaa datasta

³ Käsitteen hiljainen tieto (tacit knowledge) on alun perin luonut unkarilainen Michael Polanyi. Kauppatieteelliseen kontekstiin käsitteen ovat sitoneet japanilaiset professorit Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi. (esim. Virtainlahti, 2009.)

siinä, että sillä on merkitys. Usein informaation ajatellaan olevan jalostunutta dataa⁴ ja tiedon⁵ jalostunutta informaatiota⁶. Perinteisen filosofisen ajattelun mukaan tieto on *hyvin perusteltu tosi uskomus*. Tiedon lisäksi nykyisin toisinaan eritellään myös tietämys tai viisaus, mikä nähdään olevan taidoksi kehittynyttä tietoa. (Kettinger & Li, 2010, 409.) Datan, informaation ja tiedon välistä suhdetta on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2: Tietämyksen rakentuminen (Esim: Pritchard 2012).

SECI-malli

Professorit Nonaka ja Takeuchi ovat luoneet tietämyksen lisääntymistä kuvaavan SECI-mallin⁷. SECI-mallissa hiljainen tieto jalostuu eksplisiittiseksi tiedoksi ja siitä takaisin vähitellen hiljaiseksi tiedoksi. Tieto muuttuu neljän vaiheen kautta. Nämä neljä vaihetta ovat sosiaalistaminen, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. SECI-mallin avulla voidaan teorian muodossa esittää se, kuinka organisaation tietopääoman on mahdollista kasvaa.

⁴ Käsitettä *data* käytetään esimerkiksi kuvaamaan jotakin fyysistä tilannetta tai tehdäksemme numeraalisia johtopäätöksiä jostain tyyppillisestä tilanteesta (Kenett, 2008)

⁵ Tietoon liittyy uskomuksia ja se on riippuvaista ihmisen asennoitumisesta (Huhtanen 2007; Nonaka & Takeuchi 1995).

⁶ Informaatio on dataa, mikä sisältää jonkin merkityksen (Kuronen, 1998).

⁷ SECI-malli tulee englannin kielen sanoista *S*ocialization, *E*xternalization, *C*ombination ja *I*nternalization (Huhtanen, 2007).

Nonaka ja Takeuchi ovat myös kuvanneet tiedon luomisen tilaa käsitteellä *Ba*. Siinä organisaation ihmiset luovat yhdessä tietoa, sekä kehittävät ja jakavat sitä, jolloin organisaation tietopääoman voidaan katsoa kasvavan. (Jalonen, 2014, 20.)

2.2 Tiedon jakaminen organisaatiossa

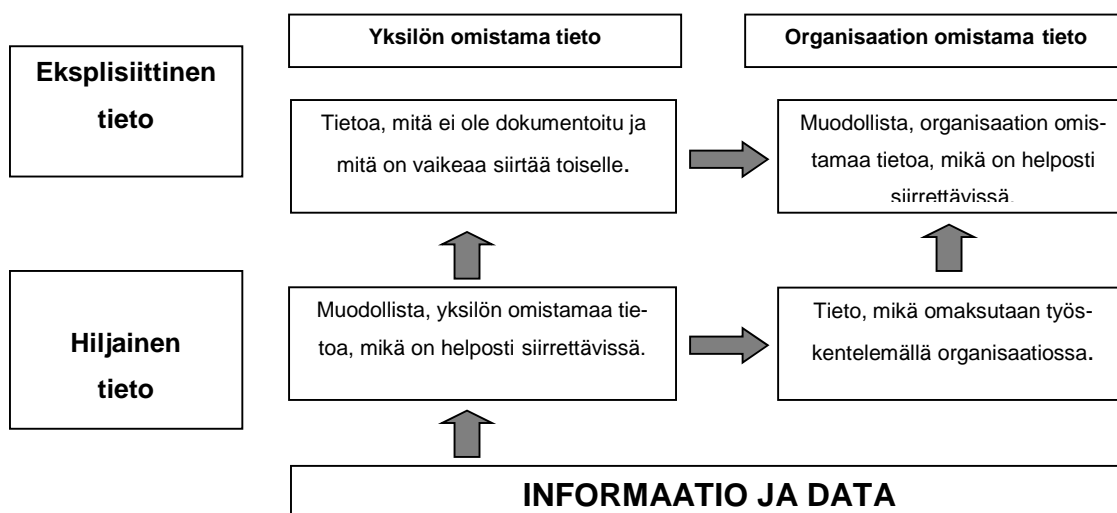
Tieto ei synny organisaatiotasolla, vaan tiedon alkupiste on aina yksilö. Organisaation toimintakyvyn varmistamisen vuoksi onkin tärkeää, että työntekijät jakavat oman tietonsa myös muiden hyödyksi. Näin organisaatio varmistaa oman olemassaolonsa edellytykset myös jatkossa. (Virtainlahti, 2009, 107.) Tiedon jakamista organisaatiossa tarvitaan myös siksi, että henkilökunta saa työnsä kannalta oleelliset asiat tietoonsa ensimmäisinä tai ainakin samanaikaisesti kuin yrityksen ulkopuoliset tahot (Kauhanen, 2010, 174).

Virtainlahden (2009, 108) mukaan yritys luo työntekijöille mahdollisuuksia oppia uutta tietoa ja kartuttaa uudenlaista osaamista. Tämä luo yritykselle täysin hyväksyttävän syyn vaatia, että työntekijät jakavat tätä uutta tietoa ja osaamista myös muiden työntekijöiden hyödyksi, joka kumuloituu tätä kautta organisaation aineettomaksi pääomaksi. Tämä tiedon jakaminen luo työntekijöille moniosaamista, mikä tarkoittaa esimerkiksi työnkierron ja tuurausjärjestelyjen helpottumista. Tiedon jakamisen ilmapiirin luominen positiiviseksi onkin tärkeä osa aineettoman pääoman johtamista. Kun tiedon jakamisesta tehdään yrityksessä positiivinen ja kunnioitettu asia, ihmiset jakavat omistamaansa tietoa toisten hyödyksi paljon helpommin. Tietokoneiden tehokkuuden parantuminen on osaltaan mahdollistanut tiedon tehokkaamman jakamisen. On kuitenkin syytä muistaa, että teknologia pystyy vain luomaan puitteet tiedon jakamiselle, mutta jos vallitseva organisaatiokulttuuri ei tue tiedon jakamista, ei teknologiakaan paranna tilannetta. (Davenport & Prusak, 2005, 14.)

Paljon puhutaan tiedon säilymisestä organisaatiossa silloin, kun työntekijä lähtee eläkkeelle. Tiedon säilyttämisen tärkeys organisaatiossa on kuitenkin syytä muistaa myös muissa työntekijöiden vaihtuvuustilanteissa, kuten sairausloma-, äitiysloma- tai irtisanomistilanteissa. Yksilölle positiivista motivaatiota jakaa omistamaansa tietoa voi luoda esimerkiksi se, että näin hän saa tuotua oman osaamistasonsa paremmin esimiestensä tietoisuuteensa ja mahdollisesti näin vaikuttaa omaan urakehitykseensä. (Virtainlahti, 2009, 108–109.) Motivaatiota tiedon jakamisen edistämiseen voi organisaatiossa luoda myös se, että sillä pyritään yhdistämään olemassa olevaa tietoa jo olemassa olevan tiedon kanssa suuremmiksi

kokonaisuuksiksi, mikä samalla kasvattaa yrityksen tietopääomaa. Tiedon jakamisella voidaan myös parantaa olemassa olevan tiedon hyödyntämismahdollisuuksia. (Christensen, 2007, 37.)

Kaikki työntekijät eivät välttämättä suhtaudu ensi alkuun täysin varauksettomasti tietonsa jakamiseen. He saattavat ajatella, että tiedon panttaamisella he tekevät itsestään korvaamattoman organisaatiolle ja turvaavat näin oman olemisensa organisaatiossa. Organisaation tulisikin muistaa, ettei millään organisaatiolla ole varaa pitää töissä ihmisiä, jotka eivät suhtaudu positiivisesti tiedon jakamiseen. Arvokkaimpia työntekijöitä yritykselle ovat ne henkilöt, jotka jakavat oman tietonsa ja osaamisensa myös muiden käyttöön. Tiedon liikkuminen on hyvin merkityksellistä yritykselle. Kun tietoa jaetaan, luo se osaltaan läpinäkyvyyttä yritykseen ja sitä kautta lisää luottamuksen ilmapiiriä. Luottamuksen ilmapiiri taas puolestaan edesauttaa ihmisten halukkuutta jakaa omaa tietoaan. (Virtainlahti, 2009, 110–111.) Sydänmaanlakan (2002, 185) mukaan organisaation toiminnan kannalta on oleellista, että se pystyisi mahdollisimman paljon muuntamaan yksilöiden omistamaa hiljaista tietoa organisaation omistamaksi eksplisiittiseksi tiedoksi, jolloin se saadaan helpommin säilytettyä organisaatiossa, vaikka työntekijä lähtisikin pois. Kuvassa 3 on esitelty, kuinka yksilön omistama hiljainen tieto on muunnettavissa organisaation eksplisiittiseksi tiedoksi.



Kuva 3: Hiljaisen tiedon muuntuminen eksplisiittiseksi tiedoksi (mukaillen Sydänmaanlakka 2002, 186).

Organisaation ilmapiiri, mikä ei kannusta työntekijää jakamaan tietoaan, voi joutua suuriin ongelmiin kyseisen työntekijän poistuessa työyhteisöstä. On täysin mahdollista, että nämä

ongelmat realisoituvat rahamääräisiksi kustannuksiksi. Kustannukset voivat syntyä esimerkiksi asiakassuhteiden tai muiden merkittävien sidosryhmien menetyksestä, uuden työntekijän perehdytyksestä tai tuotteiden ja palvelujen laadun heikkenemisestä osaamisen ja tiedon vähentyessä. Järjestelmällinen tiedon jakamisen tapa organisaatiossa voi olla esimerkiksi mentorointi, missä pidempiaikainen työntekijä toimii eräänlaisena valmentajana nuoremalle työntekijälle. Viralliset koulutustilaisuudet ovat luultavasti yritysten suosituin tapa jakaa tietoa. Tulee kuitenkin muistaa, että näissä tilaisuuksissa pystytään yleensä jakamaan vain eksplisiittistä tietoa ja on paljon kuulijasta kiinni, kuinka paljon hän pystyy tästä tiedosta omaksumaan.

Tietoa voidaan myös jakaa tarinoinnin (*story telling*) avulla. Tätä tapahtuu usein epävirallisissa tilaisuuksissa, kuten kahvitauoilla ja töiden lomassa. Tässä tiedon jakamisen mallissa työntekijä kertoo omiin kokemuksiinsa pohjautuen tuntemustensa kautta tapahtuneista asioista. Vaikka tarinointia tapahtuukin useimmiten epävirallisissa yhteyksissä, voi organisaatio käyttää sitä myös virallisena tiedon jakamisen menetelmänä. (Kuronen-Mattila, Mäki & Järvenpää, 2012, 14; 33–39.)

Tiedon jakaminen on mahdollista ainoastaan silloin, kun kaikki yllä esiteltyt elementit toteutuvat yhtä aikaisesti. Ei siis riitä, että organisaatiossa on oikeanlainen kulttuuri jakaa tietoa ja tieto olisi luonteeltaan jaettavissa, jos yksilöllä ei ole motivaatiota jakaa tietoaan. Hiljaisen tiedon oppi-isä, Michael Polanyi kiteytti oman näkemyksensä hiljaisen tiedon jakamisesta seuraavasti: ”we can know more than we can tell.” Voi siis lähtökohdallisesti olla vaikeaa jakaa omaa hiljaista tietoaan organisaatiossa, mutta luomalla organisaatioon ympäristö, missä tietoa ja osaamista arvostetaan ja tiedon jakamiseen kannustetaan, on organisaatiolla mahdollisuus kartuttaa omaa aineetonta pääomaansa. (Kuronen-Mattila, Mäki & Järvenpää, 2012, 48–53.)

2.2.1 Tiedon jakamisen esteet

Virtainlahden (2009, 112–115) mukaan tiedon jakamisen esteet voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin ongelmiin. Välittömiä tiedon jakamisen esteitä muodostuu usein silloin, kun ihminen kokee oman arvonsa tulevan mitatuksi sen avulla, mitä tietoa vain hän omistaa. Tällaista toimintaa kutsutaan *tiedon panttaamiseksi*. Tiedon panttaamista voi syntyä myös sellaisessa tilanteessa, missä työntekijä ei itse tiedosta omistavansa sellaista tietoa, mikä voisi

lisätä organisaation aineetonta pääomaa. Välillisiä tiedon jakamisen esteitä ilmaantuu esimerkiksi tilanteissa, missä toiminta perustetaan huhuille. Esimerkiksi huhuihin perustuva tieto tulevista irtisanomisista saa ihmiset panttaamaan omistamaansa tietoaan sen toivossa, että he saavat näin pidettyä oman työpaikkansa. Tällaisissa tilanteissa tiedottamisen tärkeys nousee erittäin tärkeään rooliin. Kun henkilökunta on tietoinen työpaikkansa tapah- tumista, heidän luottamus omaa työyhteisöään kohtaan nousee. Esimiesten ja johdon kannattaa muistaa, että tiedottaa voi, vaikkei varsinaista suurta tiedotusta vaativaa asiaa olisi- kaan. Silti tällainen toiminta edistää työpaikan toiminnan läpinäkyvyyttä.

Christensenin (2007, 37) mukaan tiedon jakamisessa voi olla ongelmia viidestä eri syystä. Tiedon tahmeus voi vaikuttaa sen jaettavuuteen. Tiedon tahmeudeksi ei nähdä niinkään tiedon siirtämisen vaikeutta vaan se, että hiljaista tietoa voi olla erittäin hankalaa saada siirrettyä eksplisiittiseen muotoon. Tiedon lähettäjältä ja vastaanottajalta voi myös puuttua yhteinen identiteetti, mikä mahdollistaisi tiedon jakamisen. Myös heidän välillään olevan suhteen heikko laatu voi vaikeuttaa tai tehdä mahdottomaksi jakaa tietoa. Vaikea suhde tai esimerkiksi oman tiedon panttaaminen voivat myös johtaa siihen, että tietoa ei haluta jakaa. Kyse tiedon jakamisen vaikeudessa voi olla myös yksinkertaisesti siinä, että tietoa ei ole.

Empsonin (2001, 858) mukaan tiedon jakamista voi estää myös se, että tiedon omistaja voi kokea mahdollisuuden tulla hyväksikäytetyksi jos hän jakaa tietoaan. Hän voi kokea, että vaikka hän antaisi omaa tietoaan muiden käyttöön, hän ei saisi siitä mitään vastineeksi itselleen ja kokee tulevansa näin hyväksikäytetyksi. On olemassa myös tilanteita, missä tie- toa ei kannata jakaa. Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi yrittäjällä, jonka liiketoiminta perustuu tietämiseen. Myös vääränlaisten asenteiden siirtyminen jaettavan tiedon mukana tai vanhentuneen tiedon jakaminen voivat olla organisaatiolle enemmän vahingollista kuin aineetonta pääomaa kasvattavaa toimintaa. (Virtainlahti 2009, 112–114.)

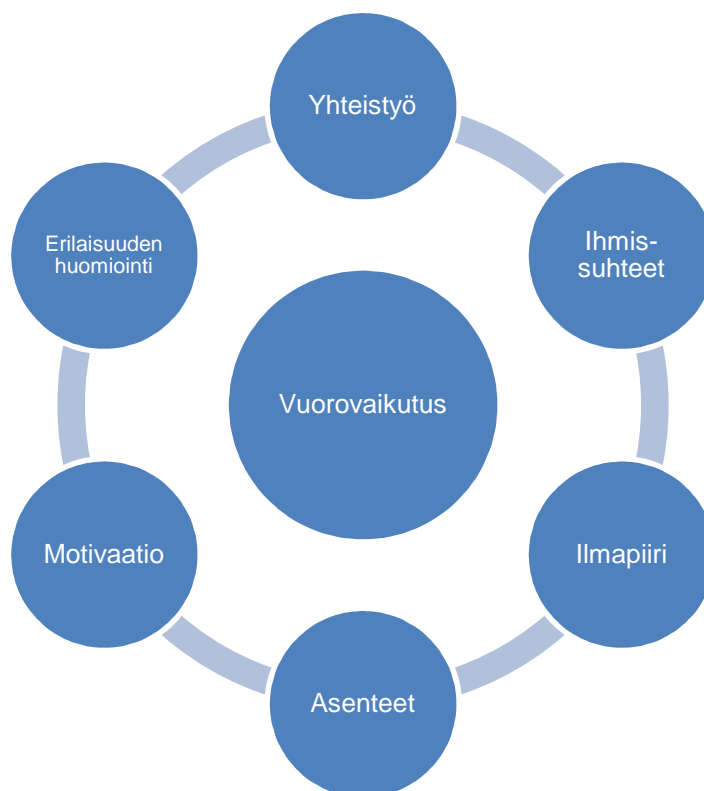
Tiedon jakaminen on luonteeltaan dynaamista toimintaa. Paljon ihmisten motivaatioon ja- kaa tietoa vaikuttaa se, millaiset puitteet tiedon jakamiselle organisaatiossa on luotu. Paljon riippuu myös siitä, millaista sosiaalista kanssakäymistä organisaatiossa on. On hyvä muis- taa, että tietoa jaetaan sekä virallisissa että epävirallisissa ympäristöissä. (Minu, 2003, 355.) Virtainlahden (2009, 136–138; 209) mukaan hiljaisen tiedon jakamisen onnistuminen on pitkälti kiinni siitä, miten sitä johdetaan. Jos esimiehet luovat organisaatioonsa sellaiset puit- teet, missä henkilökunta uskaltaa jakaa tietoaan ja nostaa epäkohtia tässä prosessissa

esille, voidaan organisaation aineetonta pääomaa kartuttaa tehokkaasti. Myös organisaation rakenteella on ratkaiseva merkitys tiedon jakamisessa. Joskus voidaan olla tilanteessa, missä organisaatiomalli jopa estää tiedon tehokkaan jakamisen. Tällaisia organisaatiota voivat olla erittäin hierarkkiset organisaatiot tai organisaatiot, missä maantieteelliset välimatkat ovat suuria. Erittäin vahingollista on myös se, jos organisaatiossa vallitsee ajatus siitä, että jokaisen on tultava toimeen omillaan. Tällaisessa ympäristössä ihmisten on erittäin vaikeaa pyytää apua tai antaa sitä ja näin ollen jakaa omaa tietämystään tai kasvattaa sitä.

Routamaan (2002, 37) mukaan työssä jaksamiseen vaikuttavat monet asiat. Esimerkiksi ihmisten väliset heikot vuorovaikutussuhteet, huono esimiestyö ja heikko työilmapiiri eivät edesauta ihmisten työssä jaksamista. On huomioitavaa, että moniin edellä mainittuihin asioihin ihminen voi itse vaikuttaa. Mutta vaikka oma asenne olisikin työntekijällä kunnossa, voi huono johtaminen saada aikaan paljon tuhoa. Hyvä johtaja puuttuu ristiriitoihin, mutta lepsu, välinpitämätön tai arka esimies ei useinkaan näin tee. Puuttumatta jättäminen voi myös vaikuttaa ihmisten haluun jakaa tietoa. Huono johtaja ei välttämättä tiedä organisaatiossaan vallitsevista ongelmista tai hän ei välitä ratkaista niitä. Huono johtajuus voi ilmentyä asioiden tai ihmisten johtamisessa. Routamaan mukaan suomalaisten organisaatioiden heikoin kohta onkin juuri ihmisten johtaminen. Huono johtajuus saa aikaan huonoa vuorovaikutusta, eikä tiedon jakamista tapahdu. Jos organisaation johto kiinnittää huomionsa ensisijaisesti organisaation ulkopuolisiin asioihin, voi monet tärkeät sisäiset asiat jäädä huomaamatta.

2.2.2 Vuorovaikutuksen merkitys tiedon jakamisessa

Virtasen ja Stenvallin (2014, 122) mukaan vuorovaikutuksella on ratkaiseva merkitys organisaation menestymiselle nykypäivänä ennen kaikkea siksi, että ne kohtaavat nykyisin niin moniulotteisia ongelmia, ettei niihin välttämättä ole kenelläkään yksiselitteistä ratkaisua. Siksi onkin tärkeää, että useat ihmiset osallistuvat ratkaisujen etsimiseen ja pyrkivät yhteistyön avulla saavuttamaan parhaan mahdollisen lopputuloksen. Organisaatiossa vallitsevilla vuorovaikutussuhteilla on kriittinen merkitys sen menestymisessä. Nykypäivänä asiantuntijuus on usein jakautunut organisaatiossa monille useille henkilöille ja heidän on tehtävä keskenään yhteistyötä, jotta organisaatio pystyy saavuttamaan ne tavoitteet, mitkä sille on asetettu. (Virtainlahti, 2009, 215.) Kuvassa 4 on esitelty vuorovaikutukseen vaikuttavat osaelementit.



Kuva 4: Vuorovaikutuksen osatekijät (Virtainlahti 2009, 216).

Organisaation ryhmän jäsenten tuntema yhteenkuuluvuus on erittäin tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan ihmisten vapaaehtoista halua toimia yhdessä ja jakaa omaa tietoaan myös toisten käyttöön. Kun henkilöt tuntevat keskenään yhteenkuuluvuutta, he ymmärtävät oppimisen kehän muodostuvan siitä, että he pysyvät omaa tietoaan jakamalla oppimaan toisilta saamalla heidät tietoaan käyttöönsä. (Virtanen & Stenvall, 2014, 121–122.)

Yhteistyö on noussut nykypäivänä erittäin merkittäväksi asiaksi organisaation menestymisessä. Hyvässä yhteistyössä hiljaista tietoa on paljon helpompaa siirtää. Vuorovaikutus myös edesauttaa ihmisiä luomaan välilleen me-hengen, jolla on myös suuri merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. Nykyisin organisaatiot ulkoistavat tiettyjä toimintojaan kannattavuutensa säilyttämiseksi. Myös tämän yhteistyön sujuvuudella on tärkeä merkitys vuorovaikutuksen laadukkuudessa. Jos yhteistyö ei toimi henkilöiden välillä, voi seurauksena olla huomioimattomuutta, epälojalisuutta tai esimerkiksi joustamattomuutta. Hyvää yhteistyötä edesauttaa se, että organisaatiossa vallitsee hyvä työilmapiiri. (Virtainlahti, 2009, 216–218.)

Älykkyys, kohdistuu se sitten yksilöön tai organisaatioon, on harvoin yhden ihmisen ansiota. Tämä on huomattu tutkittaessa esimerkiksi Nobelin palkinnon saajia. Usein heidän taustaltaan löytyy henkilö, jonka kanssa he ovat aihetta pohtineet ja päätyneet uusiin innovatiivisiin tuloksiin. Vuorovaikutuksessa voidaan nähdä kaksi ulottuvuutta: rakenteellinen ja kulttuurinen. Vuorovaikutuksen rakenteellinen ulottuvuus kertoo, kuinka tiiviisti ihmiset kommunikoivat keskenään. Kulttuurinen ulottuvuus puolestaan kertoo siitä, minkä laatuista tuo kommunikointi on. Paljon puhuttu ihmisten välinen luottamus on keskeinen osa vuorovaikutuksen kulttuurista ulottuvuutta. (Virtanen & Stenvall, 2014, 120–121.)

J. Richard Hackmanin⁸ mukaan vuorovaikutukseen osallistuvien kyvykkyydet ovat ratkaisevia yhteistyön tavoitteiden toteutumisessa. Vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden tulee olla ammattitaitoisia ja heidän tulee osata ryhmätyöskentelyn taito. Hackmanin mukaan vuorovaikutukselle on myös hyvin merkityksellistä se, ymmärtävätkö vuorovaikutukseen osallistuvat henkilöt tavoitteet samoin tavoin. Yhteistyössä pitää olla selkeät ohjeet toiminnasta ja jokaisen vuorovaikutukseen liittyvän henkilön tulee toimia muut huomioon ottavasti. Yksi ryhmään sopimaton henkilö voi pilata vuorovaikutussuhteen. Ryhmässä toimiville henkilöille ja tavoitteiden saavuttamiselle ei ole ollenkaan sama keitä ryhmässä työskentelee. Jotta organisaatio voisi menestyä, tulee sen vuorovaikutuksen laadukkuuteen kiinnittää erityistä huomiota. (Virtanen & Stenvall, 2014, 121.)

2.2.3 Luottamuksen merkitys tiedon jakamisessa

Blomqvistin (1997, 283) mukaan luottamuksella on suuri merkitys, puhuttiinpa sitten minkälaisesta ihmisten vuorovaikutuksesta tahansa. Blomqvist määrittelee luottamuksen liike-elämässä yksilön odotukseksi toisen toimijan tavasta toimia jossakin tulevaisuuden tapahtumassa funktiona hänen nykyiselle ja edellisissä tapahtumissa tapahtuneelle käyttäytymiselle. Luottamuksella on hyvin suuri merkitys organisaatiossa. Tätä asiaa organisaatiossa työskentelevät ihmiset itsekään eivät aina huomaa, koska kyse on hyvin näkymättömästä asiasta. Tästä huolimatta luottamus tai sen puute vaikuttaa ratkaisevasti ihmisen käyttäytymiseen ja siihen, onko työntekijällä luontaista halukkuutta jakaa tietoaan. Jos työntekijällä on luottamusta häntä ohjaavaan johtoon, hän on myös valmis tekemään paljon töitä tavoitteiden saavuttamiseksi ja niiden ylittämiseksi. (Harisalo & Miettinen, 2010, 23.) Harisalon

⁸ J. Richard Hackman (1940–2013) toimi sosiaali- ja organisaatiopsykologian professorina Harvardin yliopistossa.

(2009, 55; 60) mukaan voidaan nähdä, että hyvällä luottamussuhteella on positiivinen vaikutus organisaation toimintaan ja tiedon jakamiseen ja samalla voidaan myös todeta, että epäluottamuksella on samassa määrin negatiivinen vaikutus tiedon jakamiseen. Epäluottamuksen ilmapiiri alkaa yleensä kahden tai muutaman ihmisen välisestä luottamuksen heikentymisestä. Ihmisten välinen luottamus vähenee, minkä seurauksena he alkavat vältellä toisiaan, eivätkä vaihda keskenään tietoa. Tämä kaikki saattaa tapahtua hyvin huomaamattomasti, minkä seurauksena johdon on vaikeaa havaita epäluottamuksen ilmapiirin syntymistä sen alkuvaiheessa. Luottamuksen avulla organisaatio pystyy saavuttamaan omat tavoitteensa. Toisaalta epäluottamuksen ilmapiirissä voidaan olla melko varmoja siitä, että näitä tavoitteita on mahdotonta saavuttaa. Tämän vuoksi johdon tulisikin olla tietoisia siitä, millainen luottamuksen ilmapiiri sen organisaatiossa vallitsee ja olla valmis reagoimaan siihen liittyviin asioihin pikaisesti.

Luottamus on hyvin helposti särjettävissä mutta vaikeasti palautettavissa. Reina & Reina (2006, 2) ovat kehittäneet seitsemän vaiheen mallin, minkä avulla organisaation luottamusta voi jälleenrakentaa. Ensimmäisessä vaiheessa johdon tulee tunnustaa, mitkä asiat ovat johtaneet luottamuksen heikentymiseen. Mallin toisessa vaiheessa johdon täytyy antaa tilaa ihmisten tunteille. Esimerkiksi muutostilanteet organisaatiossa voivat heikentää ihmisten luottamusta. Tästä voi aiheutua negatiivisia tunteita ja juuri näille tunnetiloille johdon tulee antaa mahdollisuus näyttäytyä. Kolmannessa vaiheessa johdon tulee keskittyä tukemaan työntekijöidensä ongelmanratkaisuprosessia. Seuraavassa vaiheessa luottamusta heikentäneet asiat tulee laittaa laajempaan kokonaisuuteen ja antaa tapahtumille oikeat mittasuhteet. Viides vaihe käsittelee vastuun ottamista. Jos vastuu luottamusta heikentäneistä asioista on johdolla, tulee heidän tunnustaa virheensä. Tämän jälkeen seuraava vaihe on anteeksi antaminen. Virheiden teko tulee antaa anteeksi niin itselle kuin toisille. Viimeisessä vaiheessa luottamusta heikentäneistä asioista tulee päästää irti ja siirtyä eteenpäin.

Luottamus on erittäin tärkeä elementti ihmisen elämässä. Se edistää ihmisen luovuutta, mahdollistaa tiedon tuottavan jakamisen, parantaa yhteistyötä ja vähentää kustannuksia, joita ihmisten valvonnasta voi syntyä. Voidaan ajatella, että kahden ihmisen välisessä luottamuksessa on aina kyse odotuksista toisen osapuolen tekemistä kohtaan. Henkilö odottaa, että toinen toimii, kuten hänen odotetaan toimivan. Toisin päin käännettynä luottamuksessa voidaan nähdä aina olevan kyse itsensä asettamisesta tiettyyn riskitilanteeseen. Tämä riski

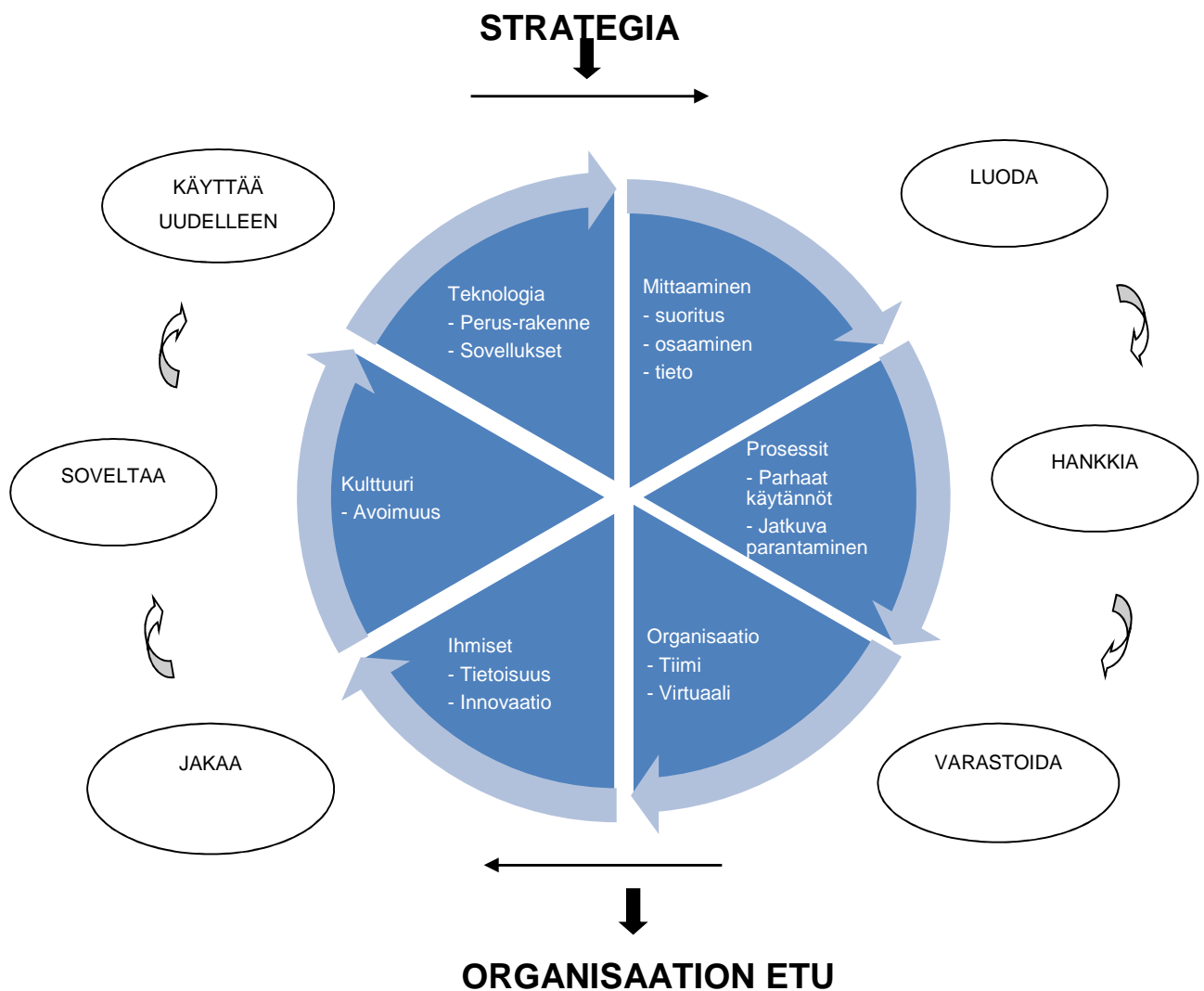
toteutuu, jos vastapuoli ei toimikaan niin kuin toinen on toivonut tai kuten on sovittu. Tunteakseen olonsa turvalliseksi työpaikallaan ihmisen tulee kokea voivansa luottaa yhteisössä toimiviin ihmisiin. Luottamuksen avulla ihmiset voivat heittää ilmaan uusia ideoita, vaihtaa tietojaan laajasti ja arvostaa toisiaan. Tällainen toiminta voidaan nähdä innovaatioiden synnyn esiasteena. On tärkeää muistaa, että luottamus ja luovuus eivät synny käskyjohtamisella vaan niille on luotava suotuisat ympäristöt kehittyä. Usein tämän päivän organisaatioissa esimiehiä on vähän, mikä johtaa siihen, että esimiehellä on vähemmän aikaa yhtä alaistaan kohden. On kuitenkin tutkittua, että henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys on yksi tärkeimmistä elementeistä luottamusta rakennettaessa. (Vesterinen, 2011, 110–111.)

Vesterinen (2011, 111–112) toteaa, että luottamus kohdentuu usein juuri henkilösuhteisiin. Henkilösuhteet voiva rakentaa luottamusta nopeastikin, mutta ne voivat myös rikkoa luottamuksen hetkessä. Luottamuksen heikentyminen työyhteisössä voi johtaa hyvin laaja-alaisiin ongelmiin. Usein ihmisten motivaatio työtä kohtaan laskee ja työtehtävien suhteen tehdään vain se, mikä on aivan välttämätöntä. Voi myös olla, että lisävastuun ottamiseen ei ole halukkuutta, ihmiset sulkeutuvat ja tiedon jakamista ei tapahdu ihmisten välillä. Luottamuksen rakentaminen on jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön vastuulla, vaikka se usein henkilöityykin esimiehiin. Luottamuksen kunnossa pitämisestä organisaatiossa kannattaa kuitenkin huolehtia, koska sillä voi olla paljon positiivisia vaikutuksia ihmisten työskentelyyn. Hyvä luottamus voi näkyä myös työskentelyn tehokkuudessa. Ihmiset joiden luottamus organisaatiossa on korkealla tasolla, tekevät usein enemmän kuin sen mitä heiltä odotetaan.

Virtainlahden (2009, 214–215) mukaan luottamus voi olla vaikeasti käsiteltävä asia organisaatiossa, eikä vähiten sen abstraktiuden vuoksi. Luottamus voidaan myös nähdä monen tekijän summana, mikä myös osaltaan voi vaikeuttaa sen johtamista. Organisaation on kuitenkin syytä tiedostaa, että vain silloin, kun sen jäsenet luottavat toisiinsa, organisaatiossa voi vallita me-henki, tietoa jaetaan aktiivisesti ja työkaveria autetaan tarvittaessa. Luottamuksen avulla organisaatio voi luoda itselleen kulttuurin, missä tiedon jakamisen suhteen vallitsee avoimuus ja ihmisten aito halu auttaa organisaatiota saavuttamaan päämääränsä.

2.2.4 Tiedon jakamisen edistäminen

Laadukkaalla tietojohdamisella on erittäin keskeinen rooli tiedon jakamisen edistämisessä. Esimerkiksi luomalla erilaisia kannustimia tiedon jakamiseen voidaan saada ihmiset suhtautumaan tietonsa jakamiseen myönteisemmin. Myös tietojärjestelmien luominen tätä tarkoitusta varten voi edistää tiedon jakamista. (Zuopeng & Shankar, 2010, 322.) Jotta tietojohdamista voitaisiin kehittää organisaatiossa haluttuun suuntaan, on ensimmäiseksi kartoitettava sen nykytilanne. Eräs tapa selvittää, miten tietojohdaminen tällä hetkellä organisaatiossa on hoidettu, on esitelty kuvassa 5. Kuva esittelee, kuinka organisaatiossa voidaan edetä strategisista asioista sen etujen edistämiseen tiedon avulla.



Kuva 5: Tiedon vaikutus etujen edistämisessä (Sydänmaanlakka 2002, 188).

Sydänmaanlakan (2002, 187–188) mukaan organisaation tulisi ennen tietojohdamisen projektin aloittamista käydä läpi sen nykytilanne. Organisaatiossa tulisi selvittää, millaisella tasolla sen osaaminen on, kuinka paljon se omistaa tietoa, hankitaanko uutta tietoa aktiivisesti ja jaetaanko sitä vapaaehtoisesti organisaation sisällä sekä millaiset kyvykkyydet sillä on varastoida tietoa. Jos organisaatiossa tullaan tässä selvitystyössä siihen tulokseen, että asiat ovat näiden osalta hyvin, ei sen välttämättä tarvitse aloittaa tietojohdamisen kehittämisen projektia. Mutta jos kehittämisen kohteita löytyy, on hyvä kyseenalaistaa, millaiset prosessit organisaatiossa on tiedon hyödyntämistä varten olemassa. Onko organisaatio tietoinen, mitkä ovat sille tärkeimpiä prosesseja, ymmärtävätkö ihmiset tiedon merkityksen, tullaanko organisaatiossa tiedon aktiivista jakamista ja ovatko organisaatiossa olevat tiimit tarkoituksenmukaisia ja tiedon vapaata virtaamista edistäviä. Kuvassa 5 esitetyn mallin avulla organisaatio pystyy siis havainnollistamaan, millaisista lähtökohdista organisaation tietojohdamisen projektia lähdetään toteuttamaan, millaisia kehityskohteita sillä tietojohdamisen edistämisen saralla on, sekä sitä, millaisiin lopputulemiin se toivoo projektin johtavan. Tämän mallin avulla organisaatiossa voidaan myös selvittää projektin tarpeellisuutta yrityksen johdolle.

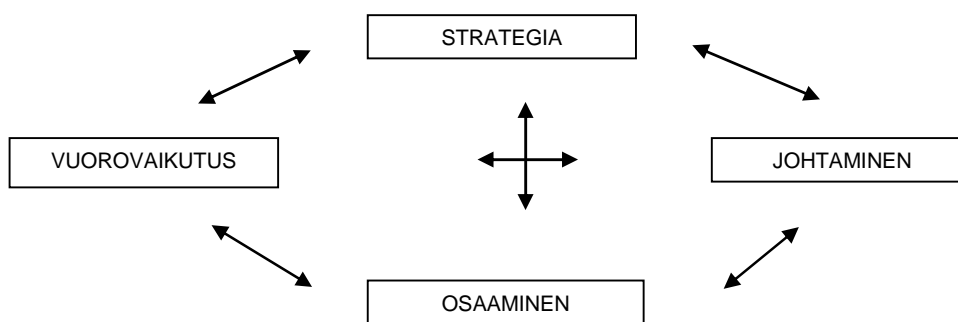
Organisaation tulisi tunnistaa, että sen kestävä kilpailuetu voidaan rakentaa ihmisten tiedon, taidon ja osaamisen varaan. Tämän vuoksi tiedon jakamisen edistäminen organisaatiossa sekä sidosryhmien kesken tulisi nähdä kriittisenä asiana, minkä avulla yrityksen on mahdollista olla innovoiva ja kasvattaa liiketoimintaansa. Tiedon jakamisen edistämisen tärkeys tulisi yrityksissä tunnistaa myös siksi, että eläköityvien työntekijöiden tietovarannot voidaan myös tulevaisuudessa hyödyntää yrityksen kannattavuuden parantamiseksi. Tiedon jakamisen edistämisen ensimmäinen askel on tunnistaa sen kriittinen tieto. Toiseksi yrityksen johdon tulee sitoutua tietojohdamisen projekteihin. (Hanan & Stemke, 2014, 24–25.) Sydänmaanlakan (2002, 188) esittelemä malli organisaation aineettoman pääoman puutteiden selvittämiseen auttaa sitä selvittämään, millaisista lähtökohdista tähän projektiin lähdetään.

2.3 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen koostuu sen tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Myös organisaation prosessit, toimintamallit ja vallitseva kulttuuri ovat osa sen osaamista. Organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaaminen koostuu heidän taidoistaan, tiedoistaan, asenteistaan ja tahdostaan tehdä työnsä hyvin. Osaavat ihmiset muodostavat tiimin. Tiimiosaaminen koostuu näiden yksittäisten ihmisten osaamisesta ja siitä,

kuinka hyvin heidän osaamisensa saadaan liitettyä suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Organisaation osaaminen koostuukin siellä työskentelevien ihmisten yhteen liitetystä osaamisesta, prosesseista, toimintamalleista ja siellä vallitsevasta kulttuurista. Se, kuinka hyvin tätä organisaation osaamista osataan johtaa, määrittelee sen, kuinka menestynyt organisaatio pystyy parhaimmillaan olemaan. Kuitenkaan nykypäivän kilpailussa ei enää riitä, että organisaatiolla on osaamista, vaan sitä tulee osata myös kehittää. Niinpä organisaation oppiminen onkin noussut merkittävään asemaan määriteltäessä organisaation mahdollisuutta menestyä. (Sydänmaanlakka, 2002, 14; 138; 256.)

Organisaation osaaminen voidaan jaotella kahteen osa-alueeseen: ydinosaamiseen ja muuhun osaamiseen. Organisaation ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista osaamista, minkä avulla yritys voi saavuttaa itselleen kilpailuetua ja mitä sen kilpailijoiden on vaikeaa kopioida. Ydinkyvyyksiksi on organisaatiolla yleensä vain muutama ja niiden kehittämiseen menee useita vuosia. (Sydänmaanlakka, 2002, 134–136.) Ydinkyvyyttä voi olla myös mahdotonta kopioida. Ydinkyvyydet ovat organisaatiolle aina strategisesti hyvin merkittäviä asioita. (Kamensky, 2014, 205–206.) Ydinkyvyyden avulla organisaatio voi menestyä kilpailuympäristössään. Kuvassa 6 on osoitettu, kuinka organisaation menestys voidaan kuvata timantin avulla.



Kuva 6: Yrityksen menestystimantti (Kamensky, 2014, 28).

Kamenskyn (2014, 53) kertoman mukaan organisaation osaaminen koostuu sen tahdosta ja kyvystä uusiutua, organisaation kyvystä käsitellä valtavaa tietotulvaa, liiketoimintaosaamisesta ja siitä, kuinka organisaatio osaa hahmottaa oman toimintansa suhteessa muuhun ympäristöön. Toisen määritelmän mukaan organisaation osaaminen muodostuu liittämällä ihmisten osaaminen yhteen sekä heidän kyvystään luoda ja hankkia uutta osaamista (Val-

tionkonttori, 2009, 11–15). Organisaatio ei itsessään osaa mitään, vaan sen osaamispääoma on aina sidoksissa siellä toimiviin ihmisiin. Organisaation osaamisen varmistaminen turvaa sen olemassaolon. Organisaation osaamista tulee johtaa systemaattisesti ja johdon tulee tunnistaa, että ilman osaamisen johtamista ei voida varmistua siitä, että sillä on oikeanlaista osaamista käytettävissään. Osaamisen johtaminen on tärkeää myös siksi, että vain olemalla tietoisia organisaation osaamisen tasosta voidaan osaamista kehittää oikeaan suuntaan.

2.3.1 Organisaatioteoriat

Organisaatioteoriat voidaan jaotella moderniin, symbolis-tulkinnalliseen ja postmoderniin organisaatioteoriaan. Eri organisaatioteoriat ovat vallinneet eri aikakausilla ja painottaneet eri asioita. Tärkein eroavaisuus eri organisaatioteorioissa on niiden tapa nähdä organisaatio eri suhteessa sen ympäristöön. Moderni organisaatioteoria on vallitsevana 1960- ja 1970-luvuilla. Tässä organisaatioteoriassa todellisuus nähdään valmiiksi yhtenäisenä ja tietoa pidetään yleisenä ja se on johdettu tosiasioiden kautta. Organisaatiomallit ovat modernissa organisaatioteoriassa hierarkkisia ja tavoitteena on ohjata ja ennustaa tiedon tapahtumista. Symbolis-tulkinnallinen organisaatioteorian aikakausi oli 1980-luvulla. Siinä todellisuus nähdään sosiaalisesti monimuotoisena ja tieto on erityistä ja se on johdettu merkitysten antamisen ja tulkitsemisen kautta. Organisaatiomallit ovat tässä teoriassa yhteisöllisiä ja sen tavoitteena on ymmärtää asioita ja kannustaa suvaitsevaisuuteen. Postmoderni organisaatioteoria on lähtöisin 1990-luvulta. Tässä teoriassa todellisuus nähdään koko ajan muuttuvana ja tietoa pidetään väliaikaisena. Organisaatiot ovat post-modernissa organisaatioteoriassa itseohjautuvia ja määräävä ohjaava tekijä on toisten arvostaminen. (Hatch, 2013, 8-9; 20; 48.)

2.3.2 Systeemiteoria

Systeemiteorian keskeinen kehittäjä on Ludwig von Bertalanffy. Systeemiteorian mukaan on tärkeää ymmärtää, että organisaatio toimii aina suhteessa ympäristönsä kanssa. Organisaatio ja sen ympäristö ovat keskenään jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja organisaation toimintaympäristö määrittelee sen, millaiset mahdollisuudet organisaatiolla on menestyä. (Harisalo 2010, 234.) Systeemiteoriassa asiat nähdään kokonaisuuksina, joita ei voida ymmärryksen lisäämiseksi jakaa pieniin osiin. Systemi on aina kokonaisuus, jolla ei voida

nähdä selkeää alkua tai loppua, vaan se liittyy aina suurempiin ja suurempiin kokonaisuuksiin. Systeemiajattelussa on tärkeää tunnistaa, että kaikki liittyy kaikkeen; eri osien toiminnalla, ihmisten käyttäytymisellä ja vallitsevalla ilmapiirillä on aina vaikutus toisiinsa. (Karjalainen & Karjalainen 2000, 42.) Yksi Ludvig von Bertalanffyn keskeisimmistä opeista on, että ihmisten on aina kytketty toisiinsa menestyäkseen. Jos ihmiset suostuvat jakamaan omaa tietoaan, kokemuksiaan ja mielipiteitään, aiheuttaa tämä saman ilmiön myös muissa organisaation ihmisissä. Tällä opilla von Bertalanffy loi ymmäryksen siitä, että inhimillisellä vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus luotaessa arvoa orgaanisessa ympäristössä. (Harisalo 2010, 183.)

2.3.3 Organisaation tarkoitus

Organisaatiot ovat vain harvoin syntyneet tarkan suunnitelmallisuuden perusteella. Useimmiten ne syntyvät pitkällisen kehitystyön tuloksena; se mikä on osoittautunut toimivaksi, on jalostunut edelleen ja ne osat, mitkä eivät ole täyttäneet odotuksia, ovat jääneet pois organisaation kehittyessä. (Karlöf & Lövingsson, 2006, 47.) Organisaation tarkoitus kuvataan usein toiminta-ajatuksena tai missiona. Missio voidaan nähdä yhteisesti hyväksyttynä ajatuksena siitä, miksi organisaatio on olemassa. Asiaa voidaan ajatella myös suuremmissa kontekstissa; millainen vaikutus organisaation toiminnalla on yhteiskunnalle. Lähempää tarkasteltuna organisaation toimintaa kuvataan usein liikeidean tai toiminta-ajatuksen avulla. (Opetushallitus.)

Karlöf & Lövingsson (2006, 71) esittelevät kuuden kohdan mallin, minkä avulla parhaimman organisaatiomuodon löytämistä voidaan helpottaa. Aluksi tulisi hahmottaa, millaisista alkutekijöistä organisaatiota on tarkoitus lähteä rakentamaan. Tämän jälkeen tulisi miettiä, millaisia asioita varten organisaatio perustetaan. Kolmantena tulisi miettiä, millä tavoin organisaation työt on tarkoitus jakaa. Kun työnjakoa mietitään, tulisi samalla myös miettiä, millaiset asiat voidaan hoitaa keskitetysti ja mitkä asiat organisaation on syytä hajauttaa. Myös organisaation toimintaa ohjaavat rajat tulee määrittellä tarkoin. Organisaation tulee myös kyetä uusiutumaan. Tämän uusiutumisen organisoimisen miettiminen etukäteen kannattaa miettiä jo organisaation aloitusvaiheessa.

Kun organisaatiota lähdetään rakentamaan, tulee se aloittaa liikeidean, vision ja strategian selkeällä määrittelyllä. Usein organisaatiota lähdetään rakentamaan, vaikka nämä kolme

asiaa eivät ole kunnolla määriteltyjä. Liikeidea koostuu kysynnästä ja tarjonnasta, asiakkaista ja sidosryhmistä, kilpailukykyisistä tuotteista, organisaation ydinosaamisesta ja sen mahdollisesti saavuttamasta kilpailuedusta. Vision puolestaan tulee kertoa se, mihin organisaatio pitkällä aikavälillä pyrkii, sekä se, mitkä ovat strategian päämäärät. Strategian tulee olla tulevaisuutta varmistavaa päätöksentekoa ja toimenpiteitä. (Karlöf & Lövingsson, 2006, 71–77.)

Organisaatioiden on oltava tehokkaita kilpailukyvyn säilyttämisen vuoksi. Tehokkuuden vaatimukset ovat tulleet entistä tärkeimmiksi globalisaation myötä. Tehoton organisaatio ei pärjää kilpailussa ja tehokkuuden lisääminen onkin organisaatioille nykyisin elinehto. Tehokkuuden lisääminen pitäisi organisaatioissa muistaa tehdä ihmislähtöisesti, koska loppujen lopuksi organisaation pysyvä kilpailukyky pohjautuu osaavaan ja innostuneeseen henkilökuntaan. (Sydänmaanlakka, 2002, 14.) Kestin (2013, 11–12) mukaan tärkeimpinä inhimillisinä organisaation menestystekijöinä voidaan nähdä sen harjoittama esimiestoiminta, prosessit ja siellä vallitseva organisaatiokulttuuri. Tärkeää onkin, että organisaatio tunnistaa nämä inhimilliset menestystekijänsä, jolloin ne pystyvät olemaan osa organisaation ydinkykyyttä. Innovointia tapahtuu usein eniten sellaisissa organisaatioissa, missä organisaatiokulttuuri mahdollistaa vapaan vuorovaikutuksen ja jokaisen osaaminen tunnustetaan ja sitä arvostetaan.

Se, kuinka organisaatiota johdetaan, ratkaisee pitkälti organisaation menestymisen. Johtajien tulisi olla toiminnan suunnittelijoita ja opettajia ja heidän tulisi mahdollistaa työntekijöiden oppiminen. Johtajien tulee pystyä luomaan organisaatiolle yhteinen visio, tuomaan se näkyväksi ja haastaa organisaation jäseniä ajattelemaan uudella tavalla. (Senge, 1990, 9.) Kestin (2013, 12–13) mukaan organisaation johtajilla on iso rooli myös luotaessa organisaation toimintakulttuuria. Byrokraattinen ja hierarkkinen johtamismalli ei enää useinkaan toimi organisaatiossa sen tuloksellisuutta parantavasti. Usein nykyorganisaatiossa työntekijöiltä pitää pystyä vaatimaan normaalin staattisen työsuorituksen lisäksi myös luottamusta, yhteistyötaitoja, oma-aloitteisuutta ja innovointikykyä. Johdon tulee voida luottaa siihen, että työntekijät tekevät kaikkensa organisaation menestyksen eteen, vaikkei heitä ohjata ja valvota. Kannustavalla johtamisella voidaan saada merkittäviä positiivisia tuloksia aikaiseksi, kun taas yksikin huolimattomasti esitetty negatiivinen kommentti voi vaikuttaa ratkaisevan heikentävästi työntekijän suoritustasoon.

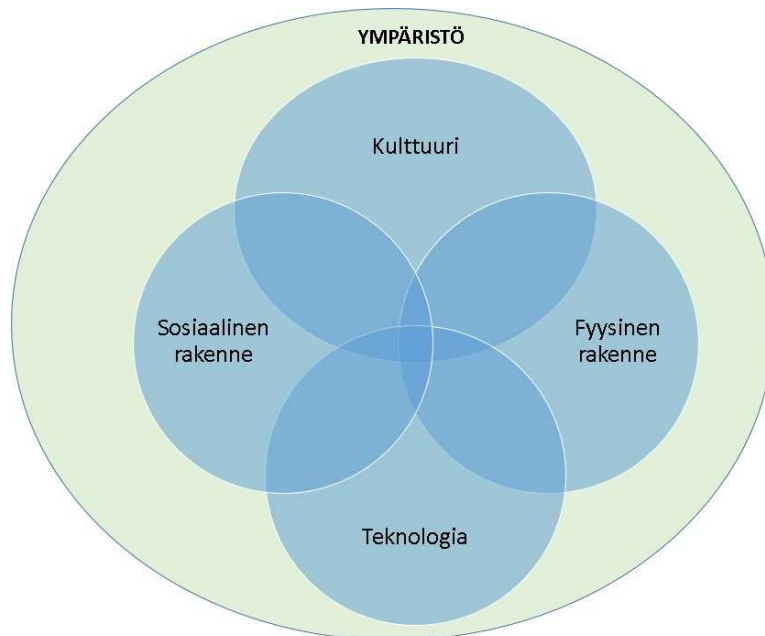
Uudenlaiset organisaatiot vaativat Sengen (1990, 13–16) mukaan uudenlaisia johtamistaitoja. Niiden oppiminen ei ole mahdollista, jos johtajat eivät todella sitoudu organisaatioon ja sen toimintaan. Johtajien tulisi auttaa organisaation jäseniä näkemään kokonaiskuva. Kuitenkin usein käy niin, että johtajat keskittävät ajatuksensa tulevaisuuden asioihin ja muodostavat näkemyksensä hyvin intuitiivisesti. Tästä usein seuraa se, että johtajan yrittäessä kertoa omaa ajatustaan muille, he eivät pysty näkemään asiaa samalla tavalla. Jos organisaatiossa ei ole selkeitä päämääriä tulevaisuudelle, on hyvä kyseenalaistaa prosessien toimivuus. Usein ulkoiset ja sisäiset muutokset ajavat organisaatiot tilanteeseen, missä ne eivät voi keskittyä kehittämistyöhön, vaan organisaatiot pyrkivät vain selviytymään. Tällaiseen tilanteeseen voi johtaa esimerkiksi työntekijöiden liian vähäinen lukumäärä, tekniikan uudistuminen tai ajan puute osaamisen kehittämisessä. Organisaatiot eivät kykene suoriutumaan heille asetetuista tavoitteista, koska tulee aina jotakin kiireellisiä asioita, mitkä ajavat muun ohitse. Selkeät prosessikuvaukset voivat helpottaa tällaista tilannetta pilkkomalla kokonaisuutta pienempiin osiin ja vapauttamalla resursseja myös kehitystyöhön. Tämä kuitenkin vaatii osaamista niin johdolta kuin henkilökunnaltakin.

Hyvän prosessin alkupiste ja loppupiste on asiakas. Jos organisaatio kykenee saamaan asiakkaat tyytyväisiksi, ovat asiakkaat valmiita ostamaan enemmän ja haluavat pitää asiakassuhteen toimivana myös jatkossa. Tämä tuottaa organisaatiolle korkeaa asiakastyytyväisyyttä. Korkea asiakastyytyväisyys kertoo hyvin toimivasta organisaatiosta. Asiakkailta on paljon hiljaista tietoa organisaation tuotteista ja palveluista, mikä saamalla organisaation käyttöön voi muodostua organisaatiolle sen inhimilliseksi menestystekijäksi. (Kesti, 2013, 14.)

2.3.4 Organisaation toimintaympäristö

Perinteisesti organisaatio ja ympäristö ovat nähty erillisinä yksikköinä. Tämän ajatusmallin mukaan organisaatio toimii tämän rajanvedon sisäpuolella ja ympäristö on kaikki se, mitä sijaitsee sen ulkopuolella. Ympäristö on myös nähty asiana, mihin organisaation on sopeuduttava voidakseen toimia markkinoilla. Tämän näkemyksen juuret ulottuvat 1960- ja 1970-luvun moderniin organisaatioteoriaan. Tullessa 1980-luvulle tämä perinteinen ajatus nähdä organisaatio ympäristöstään erillisenä yksikkönä, alkoi murtua. Tällöin aloitettiin puhumaan verkostoista ja virtuaalisista organisaatioista. Ympäristöä ei enää nähty pelkästään annettuna tekijänä, vaan se nähtiin asiana mihin organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa.

(Liukkonen, 2008, 21.) Kuvassa 7 on amerikkalaisen organisaatio-opin professori Mary Jo Hatch:n kuvaus organisaatiosta.



Kuva 7: Organisaatio (Hatch, 2013, 16).

Tietointensiivinen organisaatio voi toimia joko mekaanisessa, orgaanisessa tai dynaamisessa toimintaympäristössä (ks. esim. Stähle & Hong, 2002). Organisaatio ei ole erillinen toimintayksikkö, vaan se toimii vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa (Juuti & Virtanen 2009, 22–23). Ympäristön luonteen avulla voidaan määritellä organisaation rakenne joko mekaaniseksi tai orgaaniseksi. Yritykset, mitkä toimivat suhteellisen muuttumattomassa ja helposti ennustettavissa ympäristöissä, ovat rakenteeltaan mekaanisia. Näissä yrityksissä tyypillisesti esiintyviä piirteitä ovat tarkat säännöt, hierarkkinen johtaminen, tehtävien ja oikeuksien tarkka rajaaminen. Pystyäkseen toimimaan yrityksen toiminnan voidaan nähdä jopa vaativan tarkkoja käskyjä ja ohjeistuksia. (Harisalo 2010, 218–219.) Orgaanisen rakenteen organisaatioissa ominaispiirteenä voidaan nähdä olevan sen muutosvalmius toimia muuntuvassa ympäristössä. Näissä yrityksissä ollaan valmiita muuttamaan tehtäväkuvia, ohjeita ja sääntöjä sen mukaan, miten ympäristö muuttuu. Tällaisissa organisaatioissa ihmiset toimivat verkostoissa ja päätöksenteko on hajautettu. Orgaanisen rakenteen organisaatioissa tieto on hajautunut, eikä sitä nähdä vain ylimmän johdon omistamana asiana. Kuitenkin myös orgaanisen rakenteen omaavissa organisaatioissa voidaan nähdä joitain mekaanisen rakenteen piirteitä. Tällaisia piirteitä voivat olla esimerkiksi organisaation laskutukseen, taloushallintoon tai asiakastapahtumiin liittyvät toimenpiteet. (Stähle &

Wilenius 2006, 104.) Erilaiset ympäristöt aiheuttavat organisaatioille erilaisia vaatimuksia. Tämän vuoksi on mahdotonta luokitella sitä, mikä rakenne on organisaatiolle paras. Parhaiten menestyvä organisaatio on sellainen, mikä parhaiten pystyy vastaamaan ympäristönsä asettamiin vaatimuksiin. (Harisalo, 2010, 234.)

Organisaation toimintaympäristössä on paljon asioita, mihin organisaatio itse ei pysty vaikuttamaan. On kuitenkin löydettävissä paljon eroja siinä, miten eri organisaatiot tarkkailevat ympäristöään voidakseen reagoida sen muuttuviin tarpeisiin. Usein parhaiten menestyviä yrityksiä tai organisaatioita eivät ole ne, jotka jatkuvasti muuttavat omaa toimintaansa ympäristöstä tulevien paineiden mukaan, vaan ne, jotka aktiivisesti itse muokkaavat toimintaympäristöään. He vaikuttavat aktiivisella toiminnallaan ja sen kehittämällä siihen, millaisia asioita asiakkaat haluavat, millaiset viranomaissäädökset ovat ja millaisia muutoksia kilpailijat ovat toiminnassaan pakotettuja tekemään. (Kamensky, 2014, 19.)

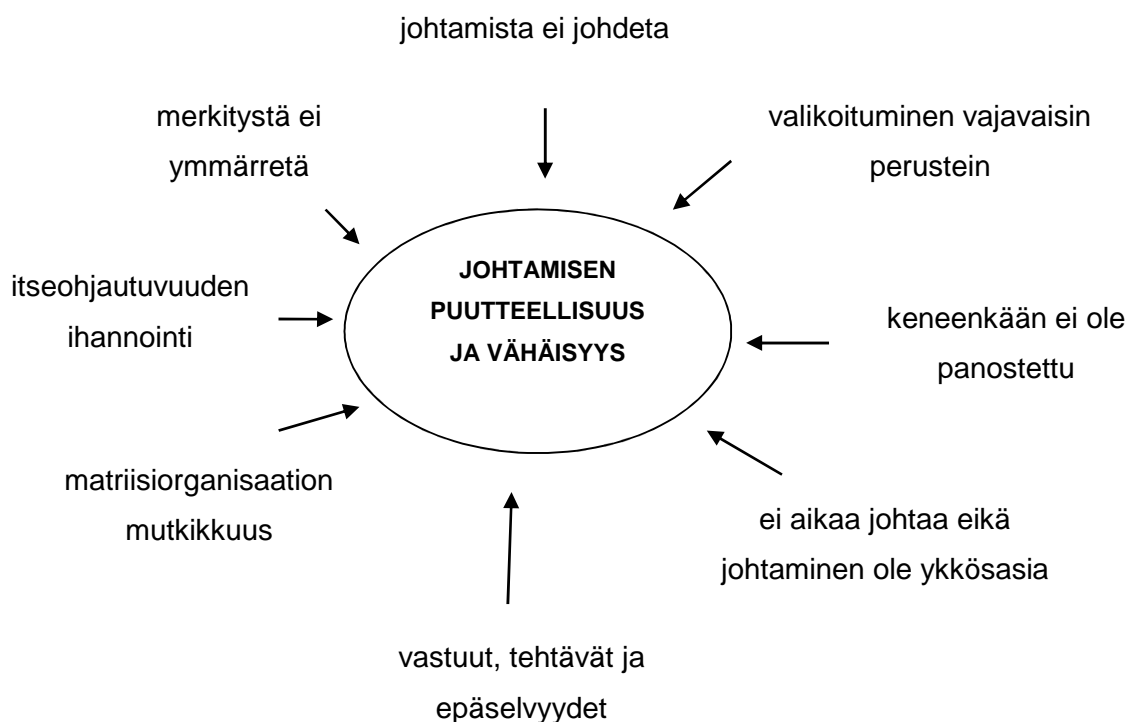
Kamenskyn (2014, 21) mukaan organisaatioiden tapoja reagoida toimintaympäristönsä kanssa voidaan nähdä viidenlaisia. Luokassa yksi olevan organisaation ympäristössä tapahtuu muutoksia, mutta organisaatio ei huomaa näitä muutoksia. Toisessa luokassa oleva organisaatio huomaa ympäristössään tapahtuvat muutokset, mutta ei ymmärrä näiden muutosten merkitystä omaan toimintaan eikä näin ollen reagoi näihin muutoksiin. Luokassa kolme oleva organisaatio havaitsee ympäristössään tapahtuvat muutokset ja ymmärtää, että niillä on vaikutusta sen toimintaan. Organisaatio ei kuitenkaan osaa tai kykene reagoimaan näihin muutoksiin. Luokassa neljä oleva organisaatio havaitsee ympäristössään tapahtuvat muutokset, ymmärtää niiden vaikutukset omaan toimintaansa ja muuttaa omaa toimintaansa näiden muutosten myötä. Viidennessä luokassa oleva organisaatio havaitsee ympäristönsä muutokset jo ennalta ja hyödyntää nämä muutokset omassa toiminnassaan kilpailuetunsa parantamiseksi.

Kaikkia näiden viiden lajin organisaatioita on aina olemassa markkinoilla. Ne organisaatiot, mitkä kuuluvat luokkiin 1-3 poistuvat markkinoilta ennen pitkään. Markkinoilla pysyvät luokissa 4-5 toimivat organisaatiot. Parhaiten menestyvät organisaatiot toimivat luokassa 5 ja usein tämän kaltainen toiminta vaatii, että organisaatio on hyvin johdettu. (Kamensky, 2014, 21.)

2.4 Organisaation johtaminen

Työntekijöillä on esimiestään kohtaan monenlaisia toiveita. Toisaalta he toivovat, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisen reilusti, toisaalta taas oman edun kohdalla he voivat toivoa esimieheltä päinvastaista käyttäytymistä. Esimiehen onkin tärkeää luoda työpaikalle selkeät pelisäännöt ja valvoa, että näitä pelisääntöjä noudatetaan. (Järvinen, 2011, 40.) Esimiestoimintaan liittyy hyvin erilaisia vastuita. Esimiehen tulee tietää organisaatioonsa kohdistuvat odotukset taloudellisesti, hänen pitää ymmärtää hallinnolliset asiat, lainsäädäntö ja toimintaa ohjaavan strategian sisältö. Tämän lisäksi esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. Tärkeää on, että esimies tuntee työntekijänsä. Hänen tulee tietää, kuinka työntekijät reagoivat muutoksiin, millä keinoin he motivoituvat työstään ja miten he parhaiten motivoituvat työskentelemään tiiminä yhteisten tavoitteiden eteen. Tämän lisäksi esimiehen tulee tuntea myös itsensä ja se, kuinka hän käyttäytyy erilaisissa tilanteissa. Esimiehellä täytyy myös olla halu johtaa työntekijöitä. (Järvinen, 2011, 142–143.)

Järvisen (2005, 14; 17) mukaan myös muuttunut organisaatioympäristö asettaa johtamiselle aivan uudenlaiset vaatimukset. Organisaation johtamisen merkitys korostuu, kun sen on vastattava koko ajan muuttuviin kilpailutilanteeseen. Ennen organisaatiot pystyivät pärjäämään kilpailussa, vaikka niillä ei olisikaan ollut suurta panostusta henkilöstöjohtamiseen. Nykyisin kuitenkin tarvitaan hyvin voimallista johtamista, jotta pärjätään kilpailussa. Usein kuitenkin johtamisen merkitystä ei läheskään aina ymmärretä oikein. Syitä tähän on esitelty kuvassa 8.



Kuva 8: Johtamisen heikkouteen vaikuttavat taustasyyt (Järvinen, 2005, 15).

Järvisen (2005, 17–22) mukaan organisaation ei tule olettaa, että kaikki hyvät työntekijät haluaisivat esimiehiksi. Sen vuoksi organisaation tulisikin miettiä, minkälaisia muita urakehityksiä se voi työntekijöilleen esittää. Tämän lisäksi organisaation tulee selkeyttää omat johtamiskuvionsa. Jos esimiestyön vaatimukset ovat organisaation ylimmälle johdolle epäselviä, ovat ne epäselviä koko organisaatiolle. Tällaiset epäselvyydet tulevat usein esille tavallisuudesta poikkeavissa tilanteissa, kun esimiehen pitäisi kyetä ratkaisemaan isoja asioita tai näyttää oikea suunta sille, kuinka organisaatiossa tulee vastaisuudessa toimia. Johtamisepäselvyydet ovat lisääntyneet myös sen vuoksi, että monissa organisaatioissa on pyritty purkamaan hierarkkisuutta ja tavoitellaan matalaa organisaatio- ja johtamismallia. Monimutkaistuneet johtamismallit tekevät sen, että jokaisen henkilön vastualueet tulee määritellä entistä selkeämmin. Myös nykyisin paljon korostettu itseohjautuvaisuus voi aiheuttaa sen, että yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ajavat heidät tekemään ratkaisuja, mitkä eivät ole organisaation edun mukaisia. Organisaation johdon tulee myös muistaa, että yksittäinen työntekijä katsoo organisaation asioita varsin yksipuolisesta näkökulmasta. Esimiehen tehtävänä on katsoa asioita kokonaisuutena ja johtaa sitä. Esimiehen tärkein tehtävä on selkeyttää työntekijöille, mikä on heidän perustehtävänsä ja mitkä ovat organisaation tavoitteet.

Organisaation strateginen johtaminen

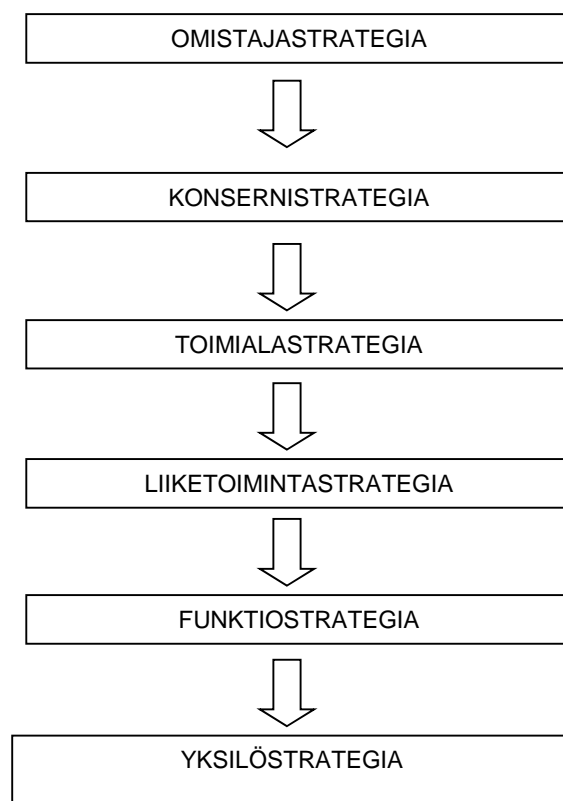
Kaikki organisaatiot on luotu jotakin tarkoitusta varten. Strategian avulla ne pystyvät paremmin kohdentamaan toimintaansa niin, että ne voivat paremmin palvella tätä tarkoitusta. (Kamensky, 2014, 17). Kamensky määrittelee strategian kolmella tavalla:

”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa maailmassa.”

”Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään.”

”Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.”

Strategian tasot voidaan jakaa kuvan 9 mukaisesti:



Kuva 9: Strategian tasot (Kamensky, 2014, 22).

Omistajastrategia on tarpeen suunnitella erityisesti sellaisissa yrityksissä, mitkä ovat perheyriksii. *Konsernistrategia* määrittelee, miksi organisaatio tai yritys on olemassa ja mikä on sen tahtotila. Siinä määritellään myös, millä liiketoiminta-alueella tai -alueilla organisaatio toimii ja minkälaisia painotuksia se haluaa näille liiketoiminta-alueilleen antaa. Konsernistrategiassa määritellään myös se, miten organisaatioita johdetaan niin, että tuloksena saadaan enemmän kuin vain osittaisten liiketoiminta-alueiden summa. Jos konserni koostuu monista toimialoista, pitää konsernistrategian ja liiketoimintastrategian väliin luoda *toimi-alastrategia*. *Liiketoimintastrategiasta* voidaan käyttää myös nimitystä kilpailustrategia. Tämän strategian avulla organisaatio määrittelee sen, millaisin keinoin ja toimin se voi saavuttaa kilpailuetua omassa toimintaympäristössään. Joskus liiketoimintastrategiassa määritellyt konkreettiset teot ja prosessit halutaan jakaa vielä pienempiin osatekijöihin. Jos näin halutaan toimia, on tarpeellista määritellä yritykselle *funktiostrategia*. Useinkaan ei ole tarpeellista määritellä *yksilöstrategiaa*, vaan yksilön toimintaan liittyvät ohjeistukset voidaan määritellä yksilön omissa tavoitesuunnitelmissa. (Kamensky, 2014, 22.)

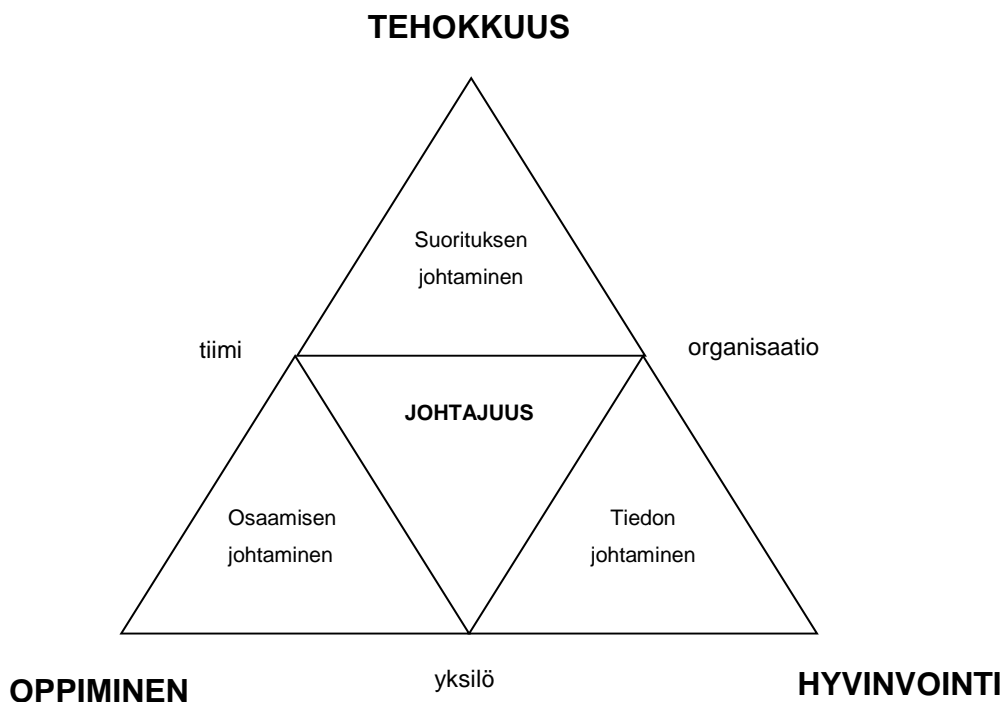
2.4.1 Osaamisen johtaminen

Osaamista ei nykyisin voida juuri koskaan pitää pysyvänä asiana. Organisaatioiden liiketoimintaympäristöt muuttuvat ja pärjätäkseen kilpailussa niiden on jatkuvasti uudistuttava. Uudistumiskyvykyys voidaan jaotella kahteen osaan: yksilön uudistumiskyvykkyteen ja organisaation uudistumiskykyyn. Yksilötasolla uudistumiskyky tarkoittaa yksilön halukkuutta sitoutua organisaatioon ja halukkuutta ottaa vastuuta organisaation menestymisestä. Organisaation uudistumiskyvykyys tarkoittaa sitoutumista henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja sekä taitoa ja halukkuutta yhdistää olemassa olevaa tietoa ja taitoa uusiksi kokonaisuuksiksi. (Luoma et al., 2004, 67.)

Johtaminen on nykyisin varsin monimuotoista. Esimiehen tehtävänä on toimia tosiasioiden esiintuojana, henkilönä joka pitää organisaatiossa työskentelevien ihmisten jalat maassa, jotta välttyttäisiin turhilta ylilyönneiltä. Eri osa-alueista ihmisiin liittyvä johtaminen koetaan usein kaikkein vaikeimpana. Ihmisten johtamiseen liittyvät riskit voivat realisoitua esimerkiksi liike-elämän tappioina. Tästä huolimatta on useita yrityksiä, missä johtajien taitoon johdetaan ihmisiä kiinnitetään yllättävän vähän huomiota. (Järvinen, 2011, 20–21.) Johtaminen on aina sidoksissa tilanteeseen. Siinä tulee ottaa monia asioita huomioon, kuten millainen visio organisaatiolla on, millaista strategiaa se toteuttaa, millaiset tavoitteet organisaatiolla on, millaiset sen arvot ovat ja millaisia haasteita se mahdollisesti joutuu kohtaamaan. Älykäs

johtajuus pohjautuu paljolti systeemiajatteluun. Älykkäässä johtajuudessa johtaminen nähdään prosessina, missä on monia eri osatekijöitä. Jotta pystyy johtamaan älykkäästi, on syytä huomioida näiden eri osatekijöiden vaikutus toisiinsa. Organisaatioiden toiminnalle on aikaisemmin ollut tyypillistä hierarkkinen toiminta ja suljettu systeemi. Tänä päivänä organisaatiot ovat verkostoituneita ja ne ovat avoimia, tasavertaisia ja jakavat aktiivisesti tietoa keskenään. (Sydänmaanlakka, 2004 116–117.)

Osaamisen johtamisessa korostuu ihmisten johtaminen, vuorovaikutuksen laatu, ihmisten motivaatio tehdä työtä, tietojohtaminen sekä organisaation yhteisöllisyys (Luoma et al. 2004, 14). Hyvin toimiva organisaation pyrkii Sydänmaanlakan (2004, 100) mukaan löytämään tasapainoisen olotilan tehokkuuden, oppimisen ja hyvinvoinnin välille. Tehokkuus on organisaatioilla yleensä kunnossa. Jos organisaatio ei ole tehokas, huomataan se nopeasti. Hyvin toimivassa organisaatiossa kuitenkin myös muita tekijöitä, joiden pitää toimia hyvin. Organisaatioiden tulee kyetä nykyisin oppimaan uusia asioita nopeasti pärjätäkseen kilpailussa. Sen vuoksi organisaation tuleekin huolehtia, että sen osaamisen johtaminen on laadukasta. Kolmantena tekijänä on huomioitava, että hyvinvointi on myös ensiarvoisen tärkeää organisaation kestäväen kilpailukyvyllä. Jos organisaatiossa keskitytään vain tehokkuuden hakemiseen, voi työntekijöiden hyvinvointi jäädä taka-alalle. Jos nämä ihmiset irtisanoutuvat työstään, voi organisaatio menettää hyvinkin merkittävästi omaa kilpailukykyään ja osaamispääomaansa. Tätä Sydänmaanlakan tasapainoisuuden tilaa on kuvattu kuvassa 10.



Kuva 10: Johtajuuden tasapainoisuuden tila (Sydänmaanlakka, 2004, 101).

Osaamista pitää organisaatiossa johtaa myös työntekijöiden motivaation säilyttämiseksi. Henkilöt, joiden varaan organisaation tietotaito ja osaaminen rakentuu, on syytä pitää motivoituneena, koska heidän poistuessaan yrityksestä voi poistua erittäin paljon aineetonta pääomaa. Panostaminen osaamisen johtamiseen ei näy tuloksina ainoastaan työn laadun ja tuloksellisuuden lisääntymisenä, vaan se parantaa myös työntekijöiden jaksamista ja motivaatiota työtään kohtaan. Organisaation, minkä elinehtona on uusiutuminen, tulisi kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön hyvinvointiin, koska se tuottaa organisaatiolle jatkuvuutta pitkällä aikavälillä. (Luoma et al. 2004, 14, 20.)

Jotta organisaatio voisi saada osaamiseen liittyvää pääomaa, tulee sen varmistua henkilöstönsä kyvykkyydestä työtehtävissään. Kyvykkyyttä voidaan hankkia esimerkiksi kouluttamalla ja kehittämällä henkilökuntaa tai palkkaamalla osaavia ihmisiä. Pelkkä palkkaustoihin ei kuitenkaan riitä varmistamaan sitä, että henkilö suuntaa oman tietotaitonsa organisaation tuloksellisuuden parantamiseksi. Tässä kohdin motivaation taso on erittäin ratkaisevaa. Organisaation johdon tulee miettiä, mitkä asiat saavat työntekijän luovuttamaan oman osaamisensa organisaation käyttöön, tai toisaalta, miksei hän niin halua tehdä. (Luoma et al. 2004, 72–73.)

Motivaatiota voidaan lisätä monin tavoin. Henkilöstön kouluttaminen pitkäjänteisesti auttaa usein osaavia henkilöitä motivoitumaan työstään. Toisaalta osaava henkilö voi motivoitua saadessaan tarpeeksi haasteellisia työtehtäviä, toisaalta taas työskentely koko ajan osaamisen ääri rajoilla voi taas laskea motivaatiota työskennellä organisaation parhaaksi. Erittäin tärkeää motivoitumisen kannalta on, että organisaation johto antaa työntekijöille palautetta heidän suoriutumisestaan. Myös säännöllinen yhteydenpito motivoi usein työntekijöitä. (Luoma et al. 2004, 73–84.)

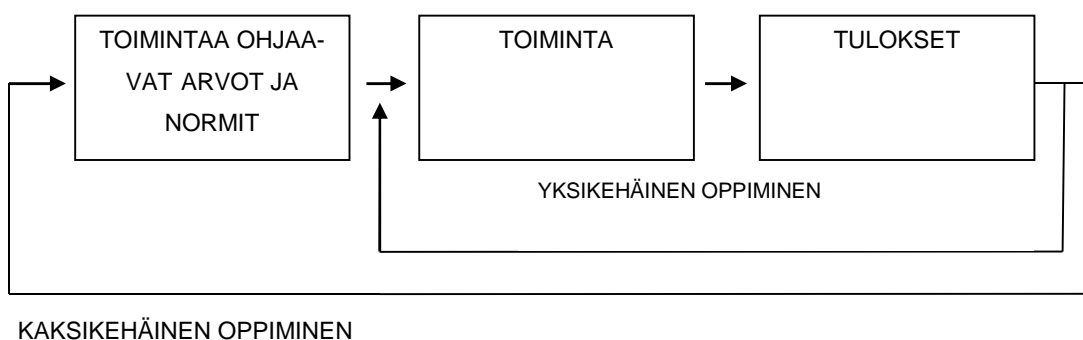
Tulevaisuudessa osaamisen taso tulee näyttämään entistä suurempaa roolia organisaation menestymisessä. Jo nyt on nähtävissä, että organisaatioiden menestyminen perustuu yhä enemmän aineettomaan pääomaan. Organisaatiot toimivat muuttuvissa ympäristöissä ja se, kuinka ne hallitsevat vuorovaikutukseen liittyvät asiat, on myös ratkaisevaa organisaation menestymiselle. (Luoma et al. 2004, 102.) Organisaatiot voivat kerryttää omaa osaamispääomaansa henkilöstön vaihtuvuudella. Uutta osaamista voi rekrytoinnin avulla tulla organisaatioon ja sitä voi poistua organisaatiosta henkilön lähtiessä organisaatiosta. (Mäki & Kuronen-Mattila, 2014, 258) Pakarisen (2014, 299) mukaan organisaatioiden tulee kiinnittää erityinen huomio siihen, millainen aineeton pääoma sillä on omassa henkilöstössään. Työntekijöillä voi olla paljon ajatuksia ja ideoita, mitä organisaatio ei ole vielä hyödynnänyt. Nykypäivän johtajuus on saada ihmiset motivoitumaan työskentelystä organisaation menestyksen eteen.

2.5 Organisaation oppiminen

Käsitteen *organisaation oppiminen* ovat alun perin luoneet Chir Argyris ja Donald A. Schön 1970-luvulla. Kuitenkin käsite tuli suureen kuuluisuuteen vasta Peter M. Sengen kirjan *The Fifth Discipline* kautta. (Juuti, 2011, 69–70.) Sengen luomassa oppivan organisaation mallissa organisaatio koostuu viidestä osasta. Nämä viisi osaa ovat systeemiajattelu, yksilön pätevyys, itsenäiset ajattelumallit, jaettu visio ja tiimioppiminen. Tässä mallissa kaikki muut osat ovat sidoksissa systeemiajatteluun. Systeemiajattelulla tarkoitetaan tässä mallissa sitä, että kaikki osat liittyvät toisiinsa ja kaikkien osien on toimittava, jotta systeemin toiminta voisi olla häiriötöntä. Yksilön pätevyydellä Senge tarkoittaa organisaatiossa työskentelevän ihmisen pätevyyttä ja taitoa toimia organisaatiossa. Hänellä tulee olla luontainen halu oppia. Yksilön oppiminen ei välttämättä tarkoita organisaation oppimista, mutta organisaatio ei voi oppia ilman osaavia ihmisiä. Itsenäisillä ajattelumalleilla tarkoitetaan niitä oletuksia ja aja-

tuksia, mitkä ohjaavat ihmisten toimintaa organisaatiossa. Esimerkiksi organisaation kulttuuri voi tehokkaasti joko edistää tai estää ihmisiä oppimasta. Jaettu visio tarkoittaa koko organisaatiossa yhteisesti hyväksyttyä ajatusta tulevaisuudesta. Yhteinen visio auttaa organisaatiota oppimaan oikeita asioita. Tiimin oppimisella Senge tarkoittaa ihmisten yhdessä oppimista. Yksilön oppiminen ei tarkoita vielä tiimin oppimista, vaan ihmisten tulee tietoisesti opetella oppimaan tiimissä. Sengen käsitys organisaation oppimisesta on muokkautunut ajan kuluessa ja se on monipuolistunut. (Moilanen, 2001, 62–63.)

Myös Chris Argyris ja Donald A. Schön ovat tehneet paljon tutkimustyötä oppivan organisaation parissa. Heidän mallissaan oppimisprosessin keskiössä on yksilö ja hänen oppimisensa. (Moilanen, 2001, 64–65.) Chris Argyris on myös luonut mallin yksi- ja kaksikehäisestä oppimisesta. Tämä kehä on esitelty kuvassa 11.



Kuva 11: Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen (Argyris, 1999, 68).

Tässä oppimismallissa yksikehäinen oppiminen tarkoittaa tavanomaista oppimista, missä saatujen tulosten perusteella palataan tarvittaessa takaisin alkuun ja pyritään saamaan aikaiseksi toivotunlaisia tuloksia (Argyris & Schön, 1996, 21–23). Yksikehäistä oppimista on esimerkiksi oppiminen rutiineista (Argyris et al. 1994, 36). Tässä oppimismallissa toimintaan vaikuttavat taustasyöt ja ohjaavat tekijät jäävät ennalleen. Kaksikehäisellä oppimisella tarkoitetaan sellaista oppimista, mikä muuttaa pysyvästi toimintaa ohjaavia arvoja tai normeja. Näin oppimisesta tulee syvempää ja sen voidaan olettaa olevan pysyvää. (Argyris & Schön, 1996, 21–23.) Tässä oppimisen muodossa sen lisäksi, että työntekijät haluavat tietää missä kohdin heidän toimintaansa tulee muuttaa, he haluavat myös tietää onko totuttuja käytän-

töjä tarpeellista muuttaa. Kaksikehäinen oppiminen on erittäin kriittistä varsinkin organisaation johtamisessa, mutta tarpeellisten kyseenalaistavien kysymysten esittäminen on kriittistä myös kaikilla muillakin organisaation tasoilla. (Argyris et al. 1994, 36.)

Moilasen (2001, 26–27) mukaan organisaatiossa tapahtuu oppimista kahdenlaisesta näkökulmasta: organisaation ja työntekijän. Organisaatiolle olisikin tärkeää löytää tasapaino näiden kahden tekijän välillä. Tämän lisäksi organisaatiossa tulisi erottaa oppimisen ja oppimaan oppimisen välillä. Nykyajan organisaatiot toimivat hyvin muuttuvissa ympäristöissä. Tämä asettaa paineita sekä organisaatioissa työskenteleville ihmisille sekä organisaatioille oppimisen suhteen. Onkin ensiarvoisen tärkeää, että johto olisi hyvin perillä siitä, millaista osaamista sillä on ja millaisia asioita sen tulisi vielä oppia pysyäkseen mukana kilpailussa myös tulevaisuudessa.

Jotta organisaatiot säilyttävät kilpailukykynsä, on niille tullut entistä tärkeämmäksi tukea työntekijöiden jatkuvaa oppimista, tiedonvaihtoa ja luottamuksen lisääntymistä. Parhaassa tapauksessa organisaation oppiminen voi lisätä sen aineetonta pääomaa, koska kun organisaatiossa tapahtuu oppimista, voi se osaltaan lisätä sen rakenne-, suhde- tai inhimillistä pääomaa. Organisaatiolla saattaa myös olla vaikeuksia oppia. Usein nämä ongelmat syntyvät siitä, että organisaation johto ilmoittaa organisaatiossa painotettavan oppimista, mutta organisaation arvopohja ei tätä oppimista mahdollista. Voi myös olla, että tavoiteasetanta oppimiselle on epärealistisen korkealla. Tärkeää on myös muistaa palkita oppimisesta, koska palkitsemattomuus ei lisää työntekijöiden motivaatiota uuden oppimiseen. (Argyris, 2008, 608.)

Koska aineeton pääoma on näkymätöntä, ovat organisaatiot tänä päivänä siinä tilanteessa, että heidän tulee kilpailla hyvin abstraktilla tasolla. Tämä puolestaan tuo kilpailutilanteeseen myös sen tosiasian, että nykyisin media määrittelee hyvin paljon organisaation kilpailukyvykkyyttä. Usein viestintään pätee sääntö, että huonot uutiset leviävät paljon hyviä pidemmälle. Organisaatioiden tuleekin miettiä, kuinka he saisivat median kautta levitettyä itseltään hyviä uutisia ja pitämään sieltä pois negatiiviset asiat. Tämän vuoksi organisaatioiden pitääkin tämän päivän kilpailussa pyrkiä täyttämään asiakkaidensa toiveet täydellisesti ja sen lisäksi pyrkiä ylittämään ne. Tämä onnistuu vain, jos organisaatio kehittää omaa toimintaansa jatkuvasti ja pyrkii tuottamaan asiakkailleen sellaista lisäarvoa toiminnallaan, ettei heille tule tarvetta kertoa organisaatiosta negatiivisesti painottuneita asioita. (Juuti, 2011, 80–81.)

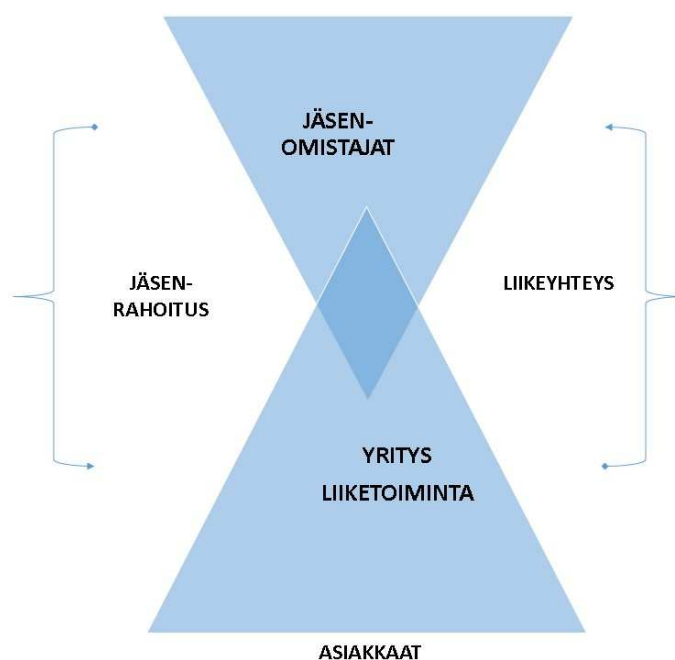
2.5.1 Kulttuurin vaikutus organisaation toiminnassa

Organisaatiossa vallitsevalla kulttuurilla on erittäin suuri merkitys moniin sen päätöksiin ja toimintaan. Organisaatiossa vallitsevat arvot, asenteet ja uskomukset vaikuttavat usein jopa tiedostamatta työntekijöiden käyttäytymiseen, asenteisiin ja ajatuksiin. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä organisaation yhdessä pitävänä liimana tai se voidaan nähdä eräänlaisena kompassina, mikä näyttää organisaation toiminnan suunnan. (Tharp, 2009, 2.) Jos yrityksessä on yhteisesti ymmärretyt ja hyväksytyt arvot, mitkä ohjaavat toimintaa, on johtajien helpompaa johtaa organisaatiota. Jos organisaatiossa on laadukasta esimiestyötä, näkyy se luultavasti työntekijöiden laadukkaina työsuorituksina. (Kesti, 2013, 13.) Organisaatiossa ihmiset voivat kytkeytyä toisiinsa esimerkiksi yhteisen kielen avulla. Tätä kutsutaan sanalla *ammattikieli*. Ammattikieli voi olla sellaista, että vain samassa organisaatiossa työskentelevät henkilöt ymmärtävät sitä. Tämä luo organisaatiossa työskentelevien ihmisten välille yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa positiivista organisaatiokulttuuria. (Schein, 1993, 35–36.)

Organisaatiossa, missä on oikeanlaisiin arvoihin tukeutuva toimintakulttuuri, on mahdollista jakaa vastuuta työntekijöille. Organisaatiolle on myös erittäin tärkeää saada siellä työskentelevät ihmiset sitoutumaan yhdessä sovittuihin tavoitteisiin, koska vain näin saadaan työntekijät motivoitumaan työstään. Tärkeää on myös toteuttaa organisaatiossa laadukasta viestintää sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tämä vähentää huhujen ja väärin olettamusten määrää. Menestyvä organisaatio löytää aikaa myös työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi, koska lisääntynyt osaaminen näkyy parantuneina työsuorituksina ja työn parempana laatuna. Työturvallisuus on myös yksi organisaatiokulttuuriin vaikuttava tekijä. Jos organisaatio huolehtii työntekijöiden turvallisuudesta, työtapaturmat vähenevät ja tätä kautta sairaslomat vähenevät. Laadukkaalla prosessien hallinnalla organisaatio voi hallita toimintaansa ja saada asioita järjestykseen. (Kesti, 2013, 13.) Organisaatiokulttuuri voi tuottaa sille kestävästä kilpailuetua. Kuitenkin tämä vaatii sen, että organisaation kulttuuri on sille arvokasta, harvinaista ja vaikeasti kopioitavissa. Jos organisaation kulttuuri ei täytä näitä vaatimuksia, se ei pysty tuottamaan kestävästä kilpailuetua. (Barney, 1986, 663.)

3 OSUUSTOIMINTA

Osuustoiminta tarkoittaa yritysmuotoa, missä asiakkaat omistavat osuuskunnan. Osuustoiminnassa on kaksi ulottuvuutta: sosiaalisuus ja taloudellisuus. Osuustoiminnan lähtökohdiana on ihminen ja se, mitä hän tarvitsee. Osuustoimintaa harjoitetaan hyvin erilaisissa yrityksissä: niin suurissa liike-elämän organisaatioissa kuin pienissä paikallisissa yhteisöissä. Yhteistä osuustoiminnalle on samanlainen arvopohja. (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 2005, 4.) Asiakkaiden ja osuuskunnan välistä yhteyttä on kuvattu kuvassa 12.



Kuva 12: Asiakkaiden ja osuuskunnan välinen yhteys (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 2005, 7).

Osuuskuntalaki säätelee osuustoimintaa. Uusin osuuskuntalaki on vuodelta 2014. Laissa sanotaan seuraavasti:

”Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin.”

(Pellervo-Seura ry.)

Osuuskunta on yksi tapa harjoittaa liiketoimintaa. Tässä liiketoimintamuodossa on kuitenkin taloudellisen näkökulman lisäksi yhteiskunnallinen puoli. Osuuskunnan tarkoituksena on yhdessä tekeminen. Ihmiset yhdistävät voimansa saavuttaakseen joitain sellaisia hyötyjä, joita he eivät yksin pystyisi saavuttamaan. (Moilanen et al. 2014, 12–13.) Asiakkaat omistavat osuuskunnan. Osuuskunnan tarkoituksena on siis taata asiakkaista koostuvan asiakasyhteisön taloudellinen hyöty. (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 2005, 8.) Osuustoimintaa onkin sen alusta lähtien leimannut ajatus, että yhteisellä toiminnalla ihmiset voivat nostaa omaa taloudellista asemaansa (Moilanen et al., 2014, 40.) Koska asiakasyhteisön taloudellisen hyödyn saavuttaminen on osuuskunnan tärkein tehtävä, vain asiakasyhteisöllä on oikeus päästä nauttimaan osuuskunnan erityispalveluista ja muista erityiseduista. Tämän lisäksi asiakasyhteisön jäsen pystyy halutessaan osallistumaan osuuskunnan hallinnollisiin tehtäviin. Osuuskunnan omistaja on oikeutettu hyötymään osuuskunnan voitoista. Omistajana asiakasyhteisön jäsenellä on myös riskinsä sijoitukselleen. Osuustoiminnassa riski muodostuu usein osuuspääomasta. Asiakasomistajiensa taloudellisen hyödyn tavoittamisen lisäksi osuustoiminnalla voi olla myös muunlaisia tavoitteita. Useimmiten nämä tavoitteet liittyvät yhteiskunnan asioihin vaikuttamiseen tai sosiaalisiin asioihin. (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 2005, 8–9.)

Kilpailuetua saavuttaakseen osuuskunnalla tulee olla osaavia omistajia ja heidän tulee olla valmiita oppimaan uutta kehittääkseen osuuskuntaansa. Osuuskunnan tulee pystyä kasvattamaan toimintaansa tarpeeksi suureksi vastatakseen ympäristön asettamiin tarpeisiin. Osuuskunnalla tulee myös olla tarpeeksi pääomaa vastata näihin tarpeisiin. Kilpailussa menestyäkseen osuuskunnan tulee myös olla hyvin johdettu ja siellä vallitseva toimintakulttuuri tulee olla toimintaa vastaavalla tasolla. (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 2005, 14.)

Osuustoimintaa ohjaavat kansainvälisesti samanlaiset periaatteet:

Vapaaehtoisuus. Osuuskunnat perustuvat vapaaehtoiseen toimintaan ja siihen saa liittyä kuka tahansa, joka haluaa käyttää osuuskunnan tuottamia hyödykkeitä.

Demokratia. Osuuskunnat ovat demokratisia yhteisöjä, joita hallinnoivat sen jäsenet.

Taloudellisuus. Osuuskunnassa jäsenet hallinnoivat tasavertaisesti osuuskuntansa taloudellista pääomaa.

Itsenäisyys. Osuuskunnat ovat itsenäisiä toimijoita. Sopimukset muiden toimijoiden kanssa tehdään siten, ettei osuuskunnan itsenäisyys vaarannu.

Koulutus. Osuuskunta tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuksia kouluttautua ja oppia. Tällä pyritään siihen, että jäsenten olisi helpompaa osallistua osuustoimintansa kehittämiseen.

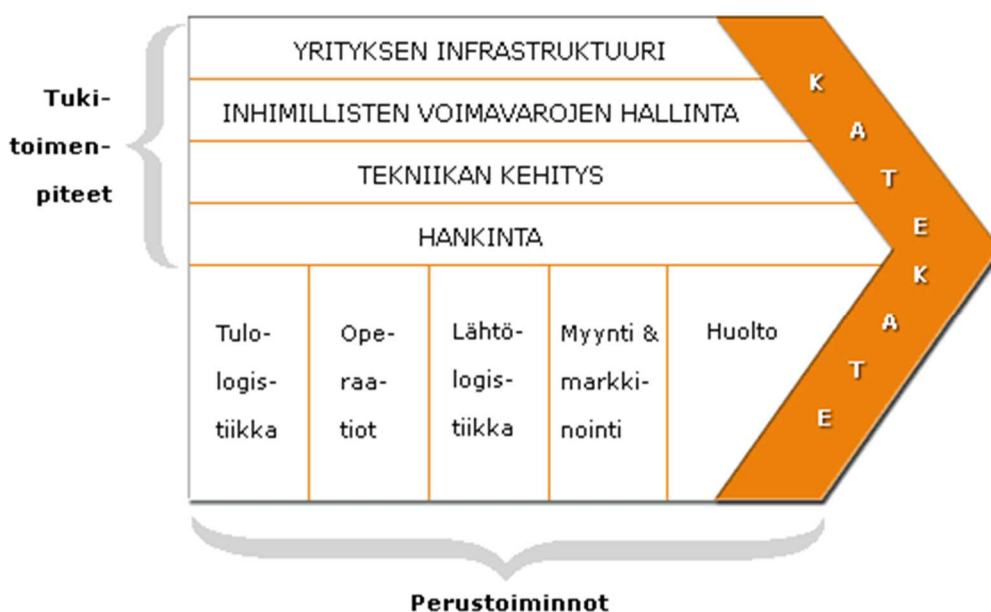
Yhteistyö. Osuuskunnat tekevät yhteistyötä alueellisesti ja koko maanlaajuisesti tehostaakseen osuustoimintaliikettä.

Vastuu ympäristöstä. Osuuskunnat toimivat kestävän kehityksen puolesta.

(Moilanen et al., 2014, 69–70.)

3.1 Arvoketju

Arvoketju (*value chain*) on Harvardin yliopiston professorin Michael Porterin luoma malli, minkä hän esitteli ensimmäisen kerran vuonna 1985. Arvoketju on organisaation prosessimalli, mikä kuvaa tuotteen tai palvelun kehittymistä organisaatiossa. Arvoketju koostuu kahdesta osasta, päätoiminnoista ja niitä avustavista tukitoiminnoista. Arvoketjussa kuvataan niitä toimintoja, joiden avulla organisaatio harjoittaa liiketoimintaansa. Arvoketjumallin avulla voidaan arvioida, millaisia positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia organisaation toteuttamilla toiminnoilla voi olla sen tuloksellisuuteen. Arvoketjun perusajatuksena on, että mitä pidemmälle tuotetta tai palvelua kehitetään, sitä arvokkaammaksi se organisaatiolle muodostuu. (Porter & Kramer, 2006, 8.) Osuustoiminnassa arvoketju alkaa asiakkaasta. Toisessa ääripäässä arvoketjua on yritys. Näitä kahta toimijaa yhdistää omistajaohjaus ja laadukas johtaminen. Osuusliikkeen toimintaan kuuluu oleellisesti myös kannan ottaminen ympäristön ja yhteiskunnan kysymyksiin. (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 2005, 14.) Arvoketjun malli on esitetty kuvassa 13.

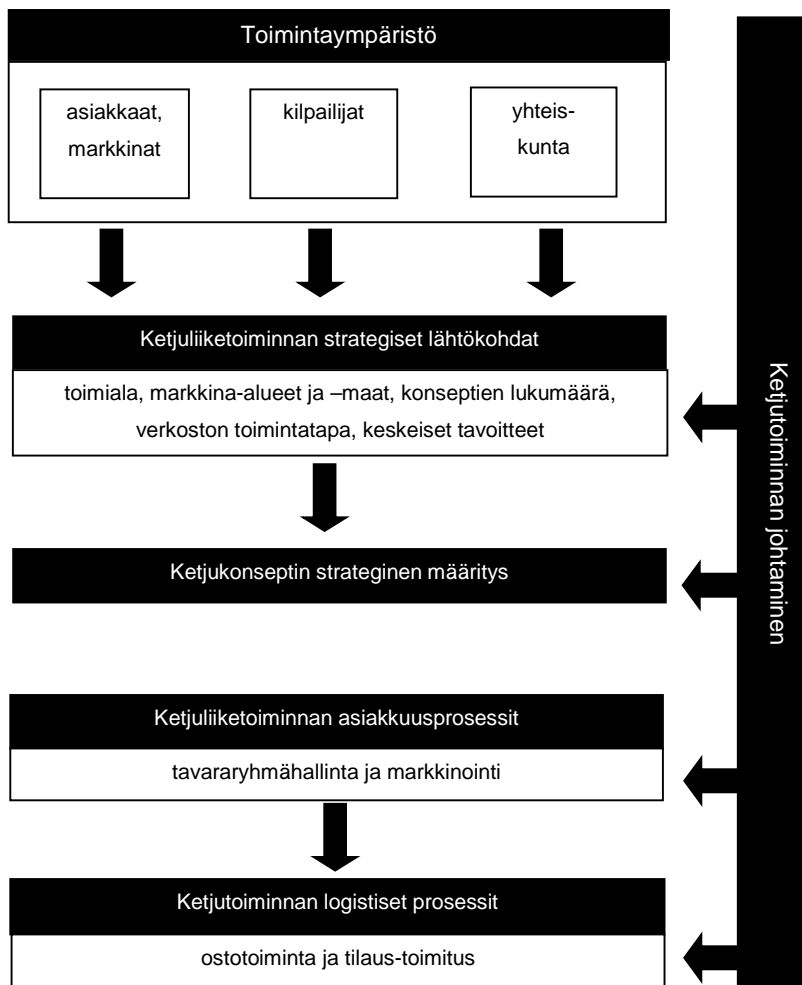


Kuva 13: Porterin arvoketju (Porter, 1985).

Kuvan lähdesivusto: <http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimonenj/VirtAMK/johdanto4.htm>

3.2 Ketjutoiminta

Kiristynyt kilpailu asiakkaista on saanut kaupat etsimään entistä tehokkaampia tapoja toimia. Tämän vuoksi monet kaupat toimivatkin nykyisin ketjutoimintamallin avulla. Ketjuliiketoimintamalli pyrkii saattamaan konseptinsa mahdollisimman hyvin asiakkaiden tietoisuuteen, korkeaan asiakastyytyväisyyteen ja tehokkaaseen sisäiseen toimintaan. Ketjuliiketoiminnan rakenne on kuvattu kuvassa 14.



Kuva 14: Ketjuliiketoimintamallin rakenne (Kautto & Lindblom, 2004, 45).

Suomen ketjumaisen liiketoiminnan aloittajana oli S-ryhmä 1990-luvun alussa. Tätä ennen S-ryhmä oli 1980-luvulla muodostanut osuuskauppaverkoston ja uudistanut SOK:n toimintaa. Alun ketjukonseptit S-ryhmällä olivat Prisma ja S-market. 1990-luvun alussa S-ryhmä aloitti myös Bonus⁹-järjestelmän kehittämisen. (Kautto & Lindblom, 2004, 12; 34.)

Kilpailuviraston mukaan (2009) ketjutoimintana voidaan pitää elinkeinonharjoittajien ja niiden keskusyksikön muodostamaa vapaaehtoista yhteenliittymää, minkä tunnusmerkistöä ovat yhtenäinen markkinointi, samanlainen graafinen tunnusmerkistö ja samankaltainen tuote- tai palvelutarjooma. Hukan (2005, 20) mukaan ketjuuntumisen yksi erityispiirteistä on myös vapaaehtoisuuteen perustuvaa organisaatiomainen järjestäytyminen. Ketjuun kuuluvien liikkeiden tulee solmia keskinäiset sidokset toisiinsa, joita johdetaan keskitetysti. Ketjutoiminnan johtaminen on hyvin moniulotteista, siihen liittyy sekä psykologisia puolia että taloudellisia piirteitä.

Ketjutoiminnan ominaispiirteisiin lukeutuu myös yhtenäinen konsepti¹⁰. Konseptilla tarkoitetaan sitä, että ketjun toimijat pyrkivät kehittämään parhaan mahdollisen tavan toimia ja monistavat tämän tavan jokaiseen yksikköön. Yleensä kirjoitetusta konseptista käytetään nimitystä käsikirja tai manuaali. (Hukka, 2005, 47.) Kaupan päämääränä on aina mahdollisimman hyvä kannattavuus. Kannattavuuteen kauppa voi päästä ainoastaan silloin, kun sen myyntituotot ovat menoja suuremmat. Se, millaisen liiketoiminta mallin kauppa valitsee, vaikuttaa paljon sen mahdollisuuksiin menestyä. Liiketoimintamalleja on valittavana kaksi: tukkuvähittäiskaupparamalli ja ketjuliiketoimintamalli. (Kautto & Lindblom, 2004, 17.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kerrotaan työn tutkimuksellisen osuudesta. Aluksi tässä luvussa esitellään kohdeorganisaatio. Tämän jälkeen luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja perustelut näille menetelmille. Kohdassa 4.3 kerrotaan perustelut haastatelluille henkilöille. Lopuksi luvussa kerrotaan aineiston analysoinnista ja pohditaan laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta.

⁹ Bonus on S-ryhmässä käytössä oleva maksuhyvitys. Bonuskertymä suurenee ostosten keskittämisellä. (S-kanava.fi)

¹⁰ ”Konsepti on ketjun toimintamalli, ja sen kirjoitetulla ilmiällä on toimintaa ohjaava merkitys. Konsepti on ketjujohdon työkalu riippumatta ketjun rakenteesta, ja sen markkinoinnillisena tavoitteena on täsmentää asiakaslupaukset kuluttajille.” (Hukka, 2005, 49.)

4.1 Kohdeorganisaation esittely

S-ryhmä koostuu 20 itsenäisesti toimivasta alueosuuskaupasta, 8 paikallisosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). Pääasiallisena työnjakona on se, että osuuskaupat hoitavat asiakasomistajille suuntautuvaa käytännön liiketoimintaa ja SOK toimii niiden kehittämis- ja ohjausorganisaationa. Vuonna 2014 S-ryhmässä työskenteli 40 292 työntekijää ja S-ryhmällä oli asiakasomistajia 2 156 828. (S-ryhmän sisäinen materiaali.) Kuvassa 15 on esitelty S-ryhmän liiketoimintamalli.

S-RYHMÄN LIIKETOIMINTAMALLI JA TOIMINNAN TARKOITUS



KUVA 15: S-ryhmän rakenne (S-ryhmän sisäinen materiaali).

S-ryhmän toiminta perustuu ketjutoimintaan. Tässä ketjutoiminnassa pyritään yhdistämään osuuskauppojen paikallisuuden tuntemus keskitettyyn hankintaan. SOK tuottaa osuuskaupoille niiden tarvitsemia tuki- ja kehityspalveluja. Keskittämällä nämä toiminnot SOK:lle,

pystyvät osuuskaupat tarjoamaan asiakasomistajilleen laadukkaita tuotteita ja palveluja kilpailukykyiseen hintaan. (S-kanava.) S-ryhmässä asiakasomistaja on toiminnan keskiössä. Asiakasomistajat voivat vaikuttaa oman osuuskauppansa asioihin ja palvelutarjoamaan. Osuuskauppojen toiminnan ja palvelujen laajuus vaihtelee. Osa osuuskaupoista harjoittaa liiketoimintaa päivittäistavara-kaupan, hotelli- ja ravintolakaupan ohella myös autokaupassa tai esimerkiksi maatalouskaupassa. (Tammitie, 2007, 15.)

SOK:ssa tuki- ja kehitystoiminnoista vastaaminen on jaoteltu ketjukohtaisesti. Tärkeimpiä yhteistyökumppaneita S-ryhmälle ovat esimerkiksi Inex Partners Oy, mikä vastaa päivittäistavarojen jakelusta myymälöihin, Meira Nova Oy, mikä vastaa ravintola- ja hotellitarvikkeiden toimittamisesta sekä North European Oil Trade Oy, mikä vastaa polttonesteen jakelusta ABC-polttonesteseasemille. (S-kanava.)

S-ryhmän pääasiallinen tarkoitus on tarjota tuotteita, palveluja ja etuja asiakasomistajille tehokkaasti. Tämä on samalla sekä lähtökohta S-ryhmän toiminnalle että sen päämäärä. S-ryhmän toimintaa ohjaavat myös yhteinen arvopohja, mikä rakentuu asiakaslähtöisyydestä, vastuullisuudesta, uudistumiskyvykkyydestä, tuloksellisuudesta ja kumppanuudesta. S-ryhmän palvelutarjoama on laajempi kuin millään muulla toimijalla Suomessa. Suuri osa myynnistä tulee asiakasomistajien bonusostoista, mikä kerryttää heille Bonusta. (Tammitie, 2007, 11–14.)

Strategisen johtamisen merkitys on S-ryhmän kilpailukyvyyn varmistamisessa suuri. S-ryhmän strategia perustuu visioon ja sen toiminta-ajatukseen. (Tammitie, 2007, 18.) S-ryhmän strategiset menestystekijät ovat määritelty kuvassa 16.



Kuva 16. Strategiset menestystekijät S-ryhmässä (Tammitie, 2007, 19).

S-ryhmä pyrkii luomaan pitkiä arvoketjuja, mitkä koostuvat S-ryhmästä ja sen sidosryhmistä. Tarkoituksena näillä arvoketjuilla on tarjota asiakasomistajille tuotteita ja palveluita yhteistyötä tehostamalla ja hiomalla. Näiden arvoketjujen tärkeimpiä asioita ovat huolehtiminen tehokkaasta hankinnasta, prosesseista, olemassa olevan tiedon ja teknologian hyödyntäminen sekä asiakasomistajista huolehtiminen. S-ryhmä myös aktiivisesti kyseenalaistaa, miten asiakasomistaja hyötyy arvoketjun eri osista. Laadukkaat ja hyvin johdetut arvoketjut ovat osaltaan mahdollistaneet toiminnan tehostamisen kaikilla S-ryhmän toimialoilla. (Tammitie, 2007, 14.)

ABC-liikennemyymäläverkosto

ABC-verkostoon kuuluu 104 ABC-liikennemyymälää, 308 ABC-automaattiasemaa, 9 ABC Deliä ja SOK:n alaisuudessa toimiva ABC-ketjuohjaus. ABC-ketjuohjauksessa työskentelee 12 henkilöä ja sen tarkoituksena on kehittää ABC-liikennemyymäläverkostoa, tuottaa tukipalveluita ja ohjaustoimintoja. Osuuskauppojen ja ABC-ketjuohjauksen yhteisenä päätöksentekoforumina toimii ABC-ketjuhallitus. ABC-toimialan myynti oli vuonna 2014 noin 16% S-ryhmän myynnistä. ABC-liikennemyymälässä on aina ravintola, market ja polttonesteiden tankkausmahdollisuus. Polttonestetoiminnassa ABC:lla on 30% markkinaosuus, mikä tuo sille markkinajohtajuuden Suomessa. (S-ryhmän sisäinen materiaali.) Tämän lisäksi tarjot-

taviin palveluihin voi kuulua pankki- ja informaatiopalveluja, autonpuhdistusta tai kierrätyspalveluja (Tammitie, 2007, 52). ABC-liikennemyymälät palvelevat vuoden jokaisena päivänä joko 24 tuntia vuorokaudessa, kello 6-24 tai kello 6-22 välisenä aikana. ABC-automaattiasemat sijaitsevat usein S-ryhmän päivittäistavarakauppojen välittömässä läheisyydessä ja ABC-Delit kaupunkiympäristöissä pääkaupunkiseudulla. Vuonna 2014 ABC-liikennemyymälät valittiin seitsemännen kerran peräkkäin Suomen luotetuimmaksi huoltoasemaketjuksi Valittujen Palojen tutkimuksessa. (S-ryhmän sisäinen materiaali.)

ABC-liikennemyymälät ovat hyvä esimerkki S-ryhmän ketjutoiminnasta. ABC-liikennemyymäläverkostoa on sanottu erääksi Suomen merkittävimäksi innovaatioksi palvelualalla. (Tammitie, 2007, 14.) Myös ABC-liikennemyymälöiden tarkoituksena on tuottaa palveluita ja etuja S-ryhmän asiakasomistajille. ABC-liikennemyymälät huolehtivat sekä matkalla olevista että paikallisista asiakasomistajista. ABC-liikennemyymälöiden tarkoituksena on olla nopea, helppo, edullinen, monipuolinen ja viihtyisä palveluntarjoaja pitkillä aukioloajoilla. Sijaintina niillä on useimmiten vilkkaasti liikennöidyt paikat. ABC-liikennemyymälöiden rooli on toimia autoilijan pysähdyspaikkana sekä paikallisten ihmisten lähikauppana ja -ravintolana. Ulkona syömisen kynnyks pyritään pitämään mahdollisimman matalana ja niin, että ruokailemaan on helppo tulla myös lasten kanssa. Valikoimansa puolesta ABC-liikennemyymälät pyrkivät palvelemaan koko perhettä. (S-ryhmän sisäinen materiaali.) ABC-liikennemyymälöiden liikeidea sai alkunsa ajatuksesta nostaa perinteisten huoltamoiden keskiössä olleet autoilijat tärkeimmiksi tekijöiksi. Ensimmäinen ABC-liikennemyymälä Suomessa oli vuonna 1998 Osuuskauppa Ympäristön Valkealan Uttiin avaama yksikkö. (Tammitie, 2007, 56.)

4.2 Laadulliset tutkimusmenetelmät

Laadullinen tutkimus määritellään usein vastakohtaksi kvantitatiiviselle tutkimusmenetelmälle. Tämä määritelmä ei kuitenkaan kerro juuri mitään laadullisen tutkimuksen erityispiirteistä. Laadullisen tutkimusmenetelmän yksi pääpiirteistä on se, että siinä käytetään hyväksi luonnollisesti tapahtuvia aineistoja ja tutkija pyrkii vaikuttamaan aineistoon mahdollisimman vähän. Tutkimuksen kohteena olevat asiat pyritään esittämään niiden luonnollisessa kontekstissa. (Koskinen et al., 2005, 30–33.) Laadullinen tutkimusmenetelmä valitaan usein silloin, kun asiaa tai ilmiötä pyritään tutkimaan kokonaisuutena eikä sitä ole tarpeen pirstaloita. Laadullisia tutkimusmenetelmiä voidaan hyödyntää erityisesti silloin, kun tavoitteena

on löytää totuuksia ennemmin kuin todistaa niitä oikeiksi. (Hirsjärvi et al., 2009, 161.) Laadullisella aineistolla tarkoitetaan kirjoitettua tekstiä, mikä on voinut syntyä haastattelujen tai havainnointien perusteella tai esimerkiksi jonkin äänimateriaalin avulla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma kehittyy tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta, 2008, 15.) Laadullinen tutkimus lähtee usein liikkeelle yhdestä yleismaallisesta kysymyksestä, mikä tarkentuu tutkimuksen edetessä yhä tarkemmiksi irrallisiksi kysymyksiksi (Koskinen et al. 2005, 38). Voi olla, että tutkimussuunnitelma tai jopa tutkimuskysymykset joutuvat kyseenalaistetuksi tutkimuksen kuluessa (Eskola & Suoranta, 2008, 16).

Eskolan & Suorannan (2008, 60–62) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tärkein kysymys ei ole aineiston koko vaan sen laadukkuus. Tutkimukseen sopiva koko täsmentyy aina tapauskohtaisesti. Tärkeintä on, että kerätty aineisto pystyy auttamaan tutkijaa rakentamaan teoreettisia kannanottoja niiden perusteella. Laadullisen tutkimuksen kohdalla voidaan myös tarkastella aineiston kylläntymistä. Tällä tarkoitetaan kriittistä tarkastelua sen osalta, milloin tutkittavista kohteista ei saada enää uutta tietoa.

Aineistoa laadulliseen tutkimukseen voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluiden avulla (Eskola & Suoranta, 2008, 85). Tätä tapaa on käytetty aineiston keräämiseen tässä tutkimuksessa. Haastattelut voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa haastattelija esittää kaikille haastateltaville samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tämän lisäksi haastattelija antaa haastateltavalle henkilölle valmiit vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija esittää samat kysymykset samassa järjestyksessä kaikille vastaajille, mutta ei anna heille valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelussa haastattelijalla on valmiit teemat, joista hän keskustelee haastateltavien kanssa. Kysymykset voivat kuitenkin vaihdella eri vastaajien kanssa keskusteltaessa. Avoin haastattelu on vapaamuotoista keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Eskola & Suoranta, 2008, 86.) Tässä tutkimuksessa haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina, joskin myös tarkentavia lisäkysymyksiä on tarpeen vaatiessa haastateltaville esitetty. Haastattelumenetelmä valitaan Hirsjärven & Hurmeen (2001, 35) mukaan silloin kun tutkittava asia on melko tuntematon tutkittava ja silloin, kun jo etukäteen voidaan aavistaa vastausten olevan monitahoisia. Hirsjärven et al. (2009, 205) mukaan haastattelumenetelmä on hyvä myös silloin, kun kysymyksiä halutaan tarkentaa lisäkysymysten avulla.

Tämän tutkimuksen haastattelut on toteutettu marraskuun 2014 ja syyskuun 2015 välisenä aikana. Haastatteluja on yhteensä yhdeksän kappaletta ja ne on tallennettu sanelukoneelle. Yksi haastatteluista toteutettiin aikataulusyistä sähköpostitse lähetetyllä kysymyslomakkeella.

4.3 Perustelut haastateltaville

Tähän tutkimukseen on haastateltu seitsemän alueosuuskaupan henkilöä, jotka kaikki työskentelevät ABC-toimialalla toimialajohdollisissa tehtävissä. Heidät on valittu haastateltaviksi siksi, että pyrkimyksenä on ollut saada mahdollisimman kattava näkemys ABC-toimialan aineettoman pääoman nykytilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Hirsjärven & Hurmeen (2001, 58) mukaan haastatteluun perustuvassa tutkimuksessa valitaan usein tietty otos kohdejoukosta. Tälle ryhmälle pyritään esittämään haastattelukysymykset samassa järjestyksessä, jotta saadaan laskettua vastausten perusteella sekä yhteneväisiä että eroavia näkemyksiä. Aineiston kylläntymisen vuoksi tutkimuksessa havaittiin, että seitsemän alueosuuskaupan haastattelut ovat riittävä otos antamaan kuva ABC-liikennemyymäläverkoston aineettoman pääoman nykytilanteesta ja sen kehitystarpeista. Kokonaisuuden paremman hahmottumisen vuoksi tutkimuksessa on mukana myös kaksi ABC-ketjuohjauksen henkilökunnan haastattelua. Haastateltavat henkilöt ovat ketjujohtaja Antti Heikkinen ja kenttäpäällikkö Tiina Hietala.

4.4 Aineistojen analysointi ja tulkinta

Laadullisen aineiston analysoinnin avulla pyritään saamaan Eskolan & Suorannan (2008, 137; 160) mukaan selkeä kuva tutkittavasta kohteesta. Analyysin aikana aineistoa pyritään erittelemään ja siitä pyritään luomaan uusia kokonaisuuksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143). Aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi teemoittelun, tyypittelyn, sisällönerittelyn, diskurssiivisten analyysitapojen tai keskusteluanalyysin avulla. Teemoittelussa saadut vastaukset jaetaan eri teemojen avulla uusiksi kokonaisuuksiksi. Teemoittelun avulla aineistosta voidaan irrottaa yksittäisiä sitaatteja. Teemoittelu on hyvä analysointitapa silloin, kun etsitään vastauksia johonkin käytännön kysymykseen, mikä jo itsessään ohjaa teemojen asettelua. (Eskola & Suoranta, 2008, 174–175; 178.) Tämän tutkimuksen litterointivaiheessa haastattelut on jaoteltu teemojen mukaisesti eri tekstiaineistoiksi. Sen jälkeen aineistoa on tulkittu

uudenlaisena kokonaisuutena ja pyritty löytämään siitä tutkimuksen kannalta merkitykselliset asiat. Tutkimuksen tuloksia esiteltäessä on esitelty myös suoria lainauksia alueosuuskauppojen haastatteluista. Nämä haastatteluotteet on esitetty työssä nimettöminä.

4.5 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta on keskusteltu paljon enemmän kuin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta. Osaltaan tämä johtunee siitä, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan liikkuminen edestakaisin analyysin, aineiston ja tutkimuskysymysten välillä on paljon vapaampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Luotettavuuden arviointi kohdistuu useimmiten tieteellisiksi luokiteltuihin teksteihin. (Eskola & Suoranta, 2008, 208–209.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa puhutaan usein tutkimuksen *uskottavuudesta*. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkija on pystynyt tulkitsemaan aineistoaan. Realistisessa luotettavuuskäsitteessä tutkimusaineisto nähdään kertomuksena todellisuudesta. Sen yhteydessä käytetään *validiteetin* käsitettä, mikä voidaan jakaa *sisäiseen* ja *ulkoiseen* validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla kuvataan sitä, kuinka hyvin tutkija on pystynyt löytämään tasapainon teorian ja käsitteellistyksen välillä. Sisäisen validiteetin avulla voidaan osoittaa, että tutkija hallitsee oman tieteenalansa. (Eskola & Suoranta, 2008, 211.) Ulkoisen validiteetin avulla kuvataan Hirsjärven & Hurmeen (2001, 186) mukaan sitä, kuinka hyvin tutkimusta pystytään yleistämään erilaisissa tilanteissa. Laadullisten tutkimusmenetelmien laadukkuutta arvioidaan myös sen reliabiliteetin avulla. Sen avulla tarkastellaan sitä, kuinka hyvin tutkimustulokset ovat toistettavissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 136.) Reliabiliteettia voidaan tutkia myös sen avulla, saadaanko samanlaisia tuloksia käyttämällä kahta erilaista tutkimusmenetelmää (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 186).

5 ABC-LIIKENNEMYYMÄLÄVERKOSTON AINEETON PÄÄOMA

Tässä luvussa esitellään työn empiiriset tulokset, mitkä käsittelevät ABC-liikennemyymäläverkoston aineettoman pääoman nykytilaa ja sitä, kuinka tätä pääomaa tulisi kehittää. Lisäksi tutkimuksessa on selvitetty sitä, millaiseksi vuorovaikutus verkoston eri toimijoiden välillä koetaan. Luku sisältää empiiriset tulokset myös ABC-linjan osaamisen tämän hetkestä tasosta ja siitä, miten osaamista tulisi tulevaisuudessa kehittää. Tämän lisäksi tässä

osassa on kerrottu ABC-ketjuohjauksen näkemykset siitä, millaista aineetonta pääomaa verkostossa on ja millaista aineetonta pääomaa ketju tarvitsee tulevaisuudessa pärjätäkseen kilpailussa. Alueosuuskauppojen haastattelut on toteutettu muutamaa kuukautta ennen ABC-ketjuohjaukselle suunnattuja haastatteluita, jotta ketjuohjauksen haastatteluihin pystyttiin valikoimaan tutkimuksen kannalta relevantit kysymykset. Tässä luvussa onkin kerrottu alueosuuskaupoille suunnatuista haastatteluista esiin nousseita asioita ja ketjuohjauksen näkemyksiä näihin asioihin.

5.1 ABC-liikennemyymäläketju tänä päivänä

ABC-liikennemyymäläketju on ollut olemassa jo 17 vuotta. Sen aikana Suomeen on perustettu monia ABC-liikennemyymälöitä, ABC-automaattiasemia ja ABC Car Wash-autonpesulinjastoja. Tammitien (2007, 51) mukaan ABC-liikennemyymälöitä pidettiin niiden alkutalpaaleella aikansa innovaatioina. Innovatiivisuuden katsottiin rakentuvat uudenlaisesta palvelukokonaisuudesta. Kyse oli jo olemassa olevien liiketoimintojen uudenlaisesta yhdistämisestä ja sen tuomisesta mahdollisimman helposti saavutettavaksi asiakkaille. Ketjuliiketoiminnan tärkein tavoite on asiakastyytyväisyys. Vain saavuttamalla asiakkaiden tyytyväisyys ketju pystyy toimimaan tuloksellisesti. Hyvät asiakaskokemukset vahvistavat ketjun brändimielikuvaa ja saavat asiakkaat käyttämään ketjun palveluita tai ostamaan sen tuotteita. Jos asiakkailla ei ole oikeita syitä käyttää ketjun tarjoamia palveluita, ei yritys pysty kauaa toimimaan tuloksellisesti. Toinen tavoite ketjuliiketoiminnassa on toiminnan tehokkuuden varmistaminen. Suurimmat ketjut voivat useimmiten toimia kaikkein kustannustehokkaimmin. Tehokkuuden tavoittelussa tärkeintä on, että kaikki sidosryhmät toimivat integroidusti ja toiminnat on prosessoitu hyvin. (Kautto & Lindblom, 2005, 51.)

Haastattelun aluksi selvitettiin, millaiseksi vastaajat kokevat ABC-liikennemyymäläverkoston nykytilanteen. Useimmissa vastauksissa esiin nousi esiin arvostus tunnettua brändiä kohtaan. Hietalan (2015) mukaan ABC:n brändi on erittäin tärkeä aineettoman pääoman lähde verkostolle. Hänen mukaansa brändin arvoa nostaa esimerkiksi sen mediatunnettavuus. Useimmilla ihmisillä on mielipide ABC-liikennemyymälöistä ja tämä nostaa sen tunnettavuutta ja samalla arvokkuutta, oli ihmisten mielipiteet brändistä sitten positiivisia tai negatiivisia. Tunnettu brändi takaa uudellekin ABC-liikennemyymälälle asiakaskunnan. Alueosuuskauppojen haastatteluissa kuitenkin tunnistettiin, että pidemmän päälle pelkkä tunnettu brändi ei riitä turvaamaan ABC-liikennemyymäläverkoston tuloksellisuutta. Brändi voi mahdollistaa asioita, mutta vain tekemällä asiat oikein ja sovitun liikeidean mukaisesti

liikennemyymälän päivittäisessä arjessa voidaan varmistua toiminnan tuloksellisuudesta. Eräässä haastattelussa esiin nousi osuustoiminnallisuuden vaikutus verkoston menestymiseen. ABC-brändin takana vaikuttava osuustoiminnallisuus sitoo vastaajan mukaan tietyn asiakaskunnan keskittämään asiakaskäytäntönsä ABC-liikennemyymälöihin. Kaikki vastaajat tunnistivat uutuusarvon hävinneen ketjun toiminnan tuottamista mielikuvista, eikä sen enää koettu antavan verkostolle kilpailuetua. Vastauksissa nähtiin ABC-ketjun olevan kuitenkin edelleen ainutlaatuinen palvelukokonaisuus Suomessa. Eräs vastaajista, joka oli tullut ABC-ketjun toimintaan mukaan vasta hiljattain, kertoi, että ketjun toimintaan oli helppoa tulla mukaan, koska verkostossa on suhteellisen matala organisaatiomalli ja kanssakäymistä on sekä alueosuuskauppojen että ABC-ketjuohjauksen välillä paljon suhteessa muihin ketjuihin S-ryhmässä.

Ketjutoiminnan vahvuuksista keskusteltaessa suurimpana hyötynä esille nousi liikeidean monistamisen ja hyvien käytäntöjen jakamisen helppous yksiköltä toiselle. Koska kanssakäymistä ketjussa on paljon, hyvät käytännöt monistuvat helposti yksiköltä ja jopa alueosuuskaupalta toisella. Ketjutoiminnan nähtiin tuovan myös tuo helppoutta toimintaan, joskin tämä asia nähtiin toisissa vastauksissa ketjutoiminnan vahvuutena ja toisissa heikkouutena. ABC-ketjun toimintaa säädellään ABC-ketjuohjauksen toimesta, jolloin vastaajien mukaan liikkumavaraa toteutuksen suhteen jää vähän. Tämä näyttäytyi osassa haastatteluita hyvänä asiana, toiset vastaajat kokivat että lisävapauden antaminen voisi saada ihmiset sitoutumaan ketjun toimintaan paremmin. Useissa haastatteluissa nähtiin ketjutoiminnan mahdollistamat yhteiset hankinnat tärkeänä asiana kilpailuedun saavuttamiseksi. Yhteisellä hankinnalla hinnat saadaan kilpailukykyisemmiksi, mikä osaltaan mahdollistaa tuloksellisen liiketoiminnan.

”Ketjutoiminnan hyvä puoli on sen monistaminen. Jos se on huolella mietitty, niin sen monistaminen on bisnesmielessä järkevää. Mut se vaatii sen, koska ketju itsessään ei tuo mitään, se valotaulu, vaan sen idean pitää olla hyvä että siitä tulee kilpailuetu. Tietysti siinä tulee myös se tehokkuusetu, et voidaan oppia toiselta ja yhteiset hankinnat.”

Ketjutoiminnan heikkouksina vastauksissa nousi esille ketjun suuruus huomioiden se, että muutoshankkeiden läpivienti vaatii aikaa ja omille toteutuksille ei juurikaan ole mahdolli-

suutta. Kuitenkin yleisesti keskusteltaessa ketjumaisen liiketoiminnan mahdollisista heikkouksista vastaajat eivät osanneet nimetä niitä ja hekin, jotka heikkouksia löysivät, kokivat vahvuuksien voittavan heikkoudet.

Ketjumaisesta liiketoiminnasta keskusteltaessa nousi useimmissa vastauksissa esille myös ketjun mukanaan tuoma ketjukuri. Useimmat vastaajat näkivät, että ketjukuria pitäisi tiukentaa varsinkin ruuan tasalaatuisuuden suhteen. ABC-ketjulla on sovitut pelisäännöt esimerkiksi tuotteistuksen ja ruokatuotteiden valmistuksen suhteen. Tämän tulisi tuottaa lopputulemana se, että asiakas voi luottaa saavansa tasalaatuisen tuotteen miltä Suomen ABC-liikenneasemalta tahansa. Haastateltavat kokivat kuitenkin varsin yksimielisesti, että juuri ruuan tasalaatuisuus ei tällä hetkellä toteudu verkostossa. Ketjuohjauksen toivottiin lisäävän tässä kohdin ketjukuria, jotta verkostossa työskentelevien henkilöiden asenteet ketjun yhteisesti sovittuja pelisääntöjä kohtaan voisivat parantua.

”Ruokatuotteiden paikallisuuden kohdalla, siinä mä jopa tiukentaisin meidän kuria siihen et mitä tulee olla tarjolla mut sit et on ihan hyvä suunta, et annetaan pikkasen väljyyttä et ketju ei niin tarkkaan määritä et linjaston värin tulee olla pyökki tai koivu tai tammi.”

”Ketjun toiminta ei ole yhtenäistä. [...] Kysymys on uskosta ja kysymys on ketjukurista. Ja tottakai me kaikki tiedetään se, että alueosuuskaupalla on päättäntävalta, että ketju suosittelee ja alueosuuskaupat toteuttaa. Mut niin kauan kun meillä ei ole ketjukuria, meillä ei ole yhtenäistä toimintaa.”

Ketjukurin nähtiin olevan vahvasti yhteydessä henkilöiden haluun sitoutua yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin. Toisissa vastauksissa sitoutuminen koettiin jopa mahdottomaksi, koska ABC-liikennemyymälät toimivat hyvin erilaisissa kilpailuympäristöissä, eikä jokaisessa yksikössä voida toteuttaa asioita samalla tavalla. Useimmissa vastauksissa kuitenkin koettiin, että tiukemman ketjukurin toteutuminen on täysin mahdollista ja tämä kehitystyö tulisi lähteä liikkeelle ihmisten sitouttamisesta. Ketjukurin tiukentaminen nähtiin yleisesti ketjuohjauksen asiana ja haastateltavien mielestä ketjun tulisikin aluksi varmistua siitä, että alueosuuskauppojen johto on sitoutunut kehittämään ketjun toimintaa ja haluaa noudattaa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Kiannon (2013) mukaan uudistumishaluisen organisaation tulisikin pohtia, mahdollistaako vai estääkö organisaatiossa vallitseva johtajuus organisa-

tion uudistumisen. Organisaation johdon tulee olla halukkaita ja valmiita sitoutumaan uudistustyöhön, jotta organisaatiolla on mahdollisuuksia kehittyä ja innovoida. Tärkeää on, että yrityksen johdolla on selkeä ja tarpeeksi yksinkertainen näkemys toiminnasta ja sen kehittämisestä. Jos tällaista näkemystä ei ole, on hyvin tyypillistä että ketjuun kuuluvat muut toimijat alkavat esittämään vaihtoehtoisia ja irrallisia näkemyksiään asiasta. (Kautto & Lindblom, 2005, 55.)

”Ketjukuria saadaan aikaan tekemällä tarvittava syvyys siihen mitä haetaan ja jakamalla se kentälle. Ikään kuin se lähtee siitä, miten sä olet sitoutunut johdon. Jos ei johto ole sitoutunut, ei ole se yksittäinen työntekijäkään osuuskaupalla.”

”Ihmisten sitouttamisen kannalta on tärkeintä tietää, miksi jotakin tehdään. Jos se ei ymmärrä sitä taustaa eikä sitä miksi se on tehty, se yrittää aina löytää siihen parempaa vaihtoehtoa tilalle. Se ei aina johda parhaimpaan lopputulokseen. Kyllä se ymmärryksen laajentaminen on se keskeinen asia ja toimintatapojen jalkauttaminen. Se on ehkä meillä tällä hetkellä ketjussa oleva suurin haaste. Tietysti tunnistetaan se, että ketjuohjauksessa on tapahtunut hirveesti turbulenssia ihmisissä ja ehkä ne toimintatavat ei ole tällä hetkellä ihan selkeitä. Toimintatapojen selkeyttäminen on musta ihan keskeinen juttu.”

Heikkisen (2015) mukaan on hyvä asia, että alueosuuskaupat tunnistavat verkoston kaipaavan tiukempaa ketjukuria ruokatuotteisiin liittyen. Hän kertoi ketjuohjauksen tunnista-
neen saman asian. Ketjukurin ylläpitämiseen tarvitaan alueosuuskaupan johdon tahtoa sitoutua valvomaan asioiden toteutumista sovitun mukaisesti ja tarvittaessa puuttumista epäkohtiin. ABC-ketjuohjaus tekee ruokatuotteita koskevat prosessikuvaukset, mitkä osaltaan auttavat ruuan tasalaatuisuuden parantumiseen. Prosessikuvaukset tarkoittavat jonkin asian mallintamista. Mallintamisessa pyritään hiljainen tieto muuttamaan eksplisiittiseen muotoon. Sen tavoitteena on luoda malli tai ohjeistus, minkä mukaan toimimalla kuka tahansa voi päästä samaan lopputulokseen. (Toivonen & Asikainen, 2004, 50–51.) Tämä on ensimmäinen kerta kun ABC-verkostossa tehdään prosessikuvaukset keittiötoimintoihin. Heikkisen (2015) mukaan ruuan hyvä laatu on myös yhteydessä siihen, kuinka sitoutunut keittiöhenkilökunta on ruuanvalmistukseen ja kokee siitä ammattiyllpeyttä.

Myös Hietala (2015) näkee hyvänä asiana sen, että alueosuuskaupat ovat tunnistaneeet tasalaatuisuuden puuttuvan joistain verkoston tekemisistä. Hietala kuitenkin tunnistaa haasteena sen, että ketjuohjauksen rajallisen henkilöstömäärän avulla ei ole mahdollista olla konkreettisesti valvomassa kaikkia liikennemyymälöitä. Muutoin kuin ruokatuotteisiin liittyen alueosuuskauppojen vastauksissa korostui tyytyväisyys ketjun antamia vapauksia kohtaan. Vastaajien mukaan ABC-ketjun tylsää brändimielikuvaa on lähdetty oikeilla tavoilla muuttamaan antamalla hyväksyntä liikennemyymälöiden visuaalisen ilmeen yksilöimiseen. Useissa vastauksissa nousi esille toive siitä, että tulevaisuudessa ABC:n brändi voisi olla eräänlainen kattobrändi, mikä mahdollistaisi yksiköiden erilaisuuden mutta takaisi asiakkaille myös ABC-liikennemyymälän tietyt tutut elementit, kuten esimerkiksi erilaisten palvelujen saatavuuden. Haastateltavat korostivat, että koska liikennemyymälät toimivat varsin erilaisissa ympäristöissä, olisi erilaisten konseptien luominen yksi tapa parantaa yksiköiden mahdollisuutta toteuttaa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä.

”Kun tää Suomen markkina on tietyllä tapaa niin pieni, niin mä ottaisin kuitenkin jollain tapaa tuotteistuksessa lisää kategorioita. Ajatuksena se, että onko isossa kaupungissa vai taajamassa vai onko se maaseutukunnan paikassa, koska ABC elää siinä paikkakunnassa tai ne roolit on hyvin erilaisia. Me tiedetään, että me myydään ihan jäätävä määrä isänpäivä- tai äitienpäivälounaita, kun mennään maaseudulle. Siellä pidetään suurinpiirtein häistä hautajaisiin. Mut kun mennään keskustapaikkaan, niin me ei olla välttämättä edes vaihtoehto tällaisiin tapahtumiin.”

Haastateltavat kokivat, että ketjun toimintaa tulee jatkossakin kehittää systemaattisesti kilpailuedun tuottamiseksi. Kilpailuympäristöön tulee koko ajan uusia toimijoita, joten kehitystä ja oppimista tulee tapahtua tasaisesti kaikilla osa-alueilla. Kehityskohteina ketjutasolla vastaajat näkivät ruokatuotteiden kehityksen pinnalla olevien trendien mukaisesti ja reagointiajan lyhyden tähän kysyntään vastaamisessa. Tämän koettiin auttavan esimerkiksi siihen, että ABC-liikennemyymälöiden brändimielikuvasta voitaisiin näin tehdä kiinnostavampi. Toisaalta joissain vastauksissa koettiin, että usein ketjussa suunnitellut uudistukset tuodaan verkostoon liian keskeneräisinä, jolloin niistä voi seurata turhia epäonnistumisia ja kaaosta, kun liian monia keskeneräisiä projekteja on verkostossa yhtä aikaa meneillään. Monien asioiden yhtäaikainen jalkauttaminen verkostoon on tunnistettu myös ABC-ketjuohjauksessa ja ketjuohjauksen onkin jatkossa tarkoitus tuoda verkostoon vähemmän uudis-

tuksia yhdellä kertaa. (Heikkinen, 2015.) Hietalan (2015) mukaan ketjuohjaus pyrkii antamaan uusien projektien työstämiselle tulevaisuudessa paremman työrauhan. Myös uusista projekteista aiheutuvien kustannusten hallinta on yksi ketjuohjauksen tarkastelun kohteista niitä lanseerattaessa. ABC-ketjuohjaus pyrkii reagoimaan pinnalle nouseviin trendeihin kampanja-annosten avulla, jolloin ABC-ketjun brändimielikuva pysyy mielenkiintoisena myös niitä seuraaville asiakkaille. Useiden projektien yhtäaikaisuus saattaa myös nykyisin tuntua suuremmalta kuin ennen, koska liikennemyymälöissä on useimmiten yksi liikennemyymäläpäällikkö entisen kahden tulosvastuullisen esimiehen organisaatiomallin sijaan.

5.2 ABC-ketjuohjauksen rooli ABC-verkostossa

Ketjuliiketoiminnan johtamisen tavoitteena on suunnitella ketjuliiketoiminnan strategiat sekä käynnistää ja valvoa niiden toteutumista. Johdon vastuulla on myös valvoa prosessien toiminnan toteutuminen. Suunniteltujen strategioiden tulee osaltaan mahdollistaa ketjumaisesti toimivien prosessien toteutuminen. (Kautto & Lindblom, 2005, 130.) ABC-ketjuohjauksen tehtävänä on ketjupalveluiden ja yhteisten konseptien kehittäminen, mitkä alueosuuskaupat johtamisellaan vievät käytäntöön. Alueosuuskaupoilla on mahdollisuus kehittää omiakin ruokatuotteita ABC-liikennemyymälöihin, mutta 98% ketjussa valmistetaan yhteisesti sovittuja tuotteita. Yhteisen ketjukonseptin noudattaminen on ketjun toiminnalle elinehto ja ABC-ketjuohjauksen tulee varmistaa, että ketjun konseptit ovat ajantasaisia ja kilpailukykyisiä. (Heikkinen, 2015.) ABC-ketjuohjauksen tehtävänä on myös pitää huolta ABC-brändistä ja sen tuottaman kilpailukyvyn säilymisestä. Brändin tulee myös olla niin toimiva, että se mahdollistaa tuloksellisuuden koko ketjun osalta. (Hietala, 2015.) Heikkisen mukaan ABC-ketjuohjaus on olemassa asiakasomistajia ja alueosuuskauppoja varten ja ketjuohjauksen henkilöstö pyrkii aina olemaan alueosuuskauppojen tavoitettavissa. ABC-ketjuohjauksen tehtävä on myös varmistaa, että uusia asioita jalkautettaessa liikennemyymälöihin tieto tulee niille tarpeeksi ajoissa ja että tietoa on riittävästi saatavilla.

Haastatteluiden perusteella alueosuuskaupat näkevät ABC-ketjuohjauksen roolin sellaisena kuin se on määriteltykin. Ketjuohjauksen perustoimenkuvana nähtiin ohjaava toiminta ja asioiden käyntiin saattaminen. Joissain haastatteluissa nousi esille alueosuuskauppojen arvostuksen puute ketjuohjausta kohtaan. Näiden haasteltavien mielestä esimerkiksi ketjukurin noudattamatta jättäminen on yksi tapa olla kunnioittamatta sitä työtä, mitä ABC-ketjuohjauksessa työskentelevät henkilöt tekevät koko ketjun menestymiseksi.

”Toisaalta ei nähdä sitä työn määrää, että minkälaisen arvon se taustatyö et meille lasketaan mistä raaka-aineista tehdään, kuinka paljon tehdään... Meille on laskettu siihen kateprosentit, meille on tehty siihen reseptiikat ja on se hiton iso riski lähtee niitä soveltamaan ikään kuin ihan lonkalta. Se arvo, että me maksetaan joka henkäyksestä ABC-ketjulle, miksi me emme myöskin toteuta sitä?”

ABC-ketjuohjauksen organisaatiomalli on ollut matala jo Heikki Strandénin toimiessa ABC-ketjujohtajana. ABC-ketjuohjaus keskittyy itse huolehtimaan konseptien kehitystyöstä ja ostaa tarvittavaa osaamista muilta toimijoilta. S-ryhmässä on paljon osaamista ja toiminnan tehokkuuden takaamiseksi esimerkiksi markkinointiosaaminen voidaan toteuttaa muiden S-ryhmän toimijoiden avulla. Toiminnan tehostamisen vuoksi myös ravintolatuotteistuksen kehittäminen tehdään yhteistyössä Mara-ketjun kanssa. Määrällisesti henkilöstömäärää ei ole mielekästä nykyisestä pienentää. (Heikkinen, 2015.) ABC-ketju suurimmat kehityskaudet ajoittuvat 2000-luvun alkuvuosiin. Tuolloin rakennettaessa uusia yksiköitä on pystytty havaitsemaan, millainen henkilöstömäärä riittää pienimmillään kehittämään ABC-ketjun toimintaa. Myös alueosuuskauppojen osaaminen on osaltaan jakanut vastuuta ketjun toiminnan kehitystyöstä. (Hietala, 2015.) Alueosuuskaupoille suunnattujen haastatteluiden perusteella verkostossa toimivat henkilöt näkevät ketjuohjauksen henkilöstömäärän pienenä. Suurimassa osassa vastauksista määrä näyttäytyi positiivisena asiana. Ne vastaajat, jotka kokivat pienen henkilöstömäärän positiivisena asiana, perustelivat kantaansa sillä, että tämä tuo organisaatioon lämminhenkisyyttä, dynaamisuutta ja matalan organisaatiomallin. ABC-ketjuohjauksen ihmiset tulevat helposti tutuiksi ja tämä madaltaa kynnystä ottaa heihin yhteyttä jos tarvetta ilmenee. ABC-ketjuohjauksen tunnelmaa kuvailtiin näissä vastauksissa lämminhenkiseksi ja välittömäksi. Osa haastatelluista henkilöistä koki, että pieni henkilöstömäärä on ketjun toimintaan negatiivisesti vaikuttava asia. He perustelivat kantaansa esimerkiksi sillä, että pieni määrä ihmisiä ehtii hoitamaan vain pienen määrän tehtäviä. Isomman henkilöstömäärän arvioitiin myös mahdollistavan tiiviimmän perehtymisen asioihin.

ABC-ketjuohjauksen henkilöstö on haastateltavien mukaan jalkautunut yksiköihin viime aikoina enenevässä määrin. Heikkisen (2015) mukaan ketjuohjauksen henkilöt käyvät alueosuuskaupoissa siksi, ettei verkostossa tulisi tunnetta heidän olevan liian kaukana muista verkoston toimijoista. Se, miten näihin vierailuihin suhtauduttiin haastateltavien keskuudessa, vaihteli suuresti. Osa vastaajista kertoi, että verkostossa on jo vuosia toivottu ket-

juohjauksen henkilöstön käyntejä yksiköissä. Suurin osa vastaajista näki hyviä mahdollisuuksia ketjuohjauksen käynneissä, mutta suurimman osan mielestä käyntien yleistunnelmassa on paljon kehitettävää.

”Suhtautuminen ketjuohjauksen ihmisten käynteihin yksiköissä vaihtelee. Se vaihtelee kovasti ja jollain tapaa myös vähän henkilöityy... okei mä ymmärrän että pitää olla niitä spontaaneja käyntejä, kun sä pölähdät sinne sisälle ja näät tilanteen, mutta myös pitää muistaa miten sä sen jälkeen annat sen palautteen. Mut sit kun tullaan sellain et tiedetään että tullaan, niin sillä käynnillä pitää olla selkeä syy, siinä pitää olla tavoitteet ja siinä pitää olla sen asian purku paikan päällä. Ei voi olla tilannetta, että tullaan vaan sinne hengailmaan ja ei oo oikein mitään aihetta, lähdetään veke ja jälkeen päin sä saat sähköpostissa viestin että miten perseellään joku asia oli. Et sellainen tietty järjestelmällisyys, että olen tulossa tällöin käymään, käydään nää asiat läpi ja keskustellaan mitä näille asioille voidaan tehdä ja vedetään ylös suunnitelmat et mitä tän kanssa tehdään.”

”Jotenkin se projektimaisuus kuvastaa meidän tekemistä ja kaikesta pitäis olla hirvee mappi ja ohjeistus ja sit tuijotetaan et nyt sinä et ole toiminut ketjuohjeistuksen mallin mukaisesti. Olet punaisella listalla kun et ole nosteessa tai muuta. Et jollain tapaa pitäis löytää oikeenlaisia positiivisia mittareita ja et ne oikeesti mittais sitä mitä me halutaan.”

Ne vastaajista, jotka kokivat ketjuohjauksen henkilöstön käyntien yksiköissä kaipaavan kehitystä, käyttivät vierailuista esimerkiksi kuvailuja *kyttääminen* ja *punainen vaate*. Kritiikki kohdistui pääosin käyntien sisältöihin. Niihin kehityskohteina toivottiin esittäytymistä työvuorossa olevalle henkilöstölle heti vierailun alussa, epäkohtiin puuttumisen heti paikan päällä ohjaavalla ja keskustelevalle otteella sekä alueosuuskaupan toimialajohdon informoimisen asiallisesti näistä käynneistä mahdollisimman pian käyntien jälkeen. Ainakin joillain käynneillä yksiköistä on otettu valokuvia. Tähän valokuvaamiseen suhtautuminen jakautui suuresti. Osa vastaajista kertoi, että valokuvat kertovat toiminnasta paljon paremmin kuin pelkkä sanallinen kuvailu. Joissain haastatteluissa valokuvaamisen nähtiin aiheuttavan negatiivista tunnelmaa ABC-liikennemyymälässä työskentelevissä henkilöissä eikä sen avulla voida kehittää vastaajien mukaan positiivista työilmapiiriä koko verkostoon.

”Sitähän me on tässä vuosikausia ketjuohjaukselle huudettu, että käykää hyvät ihmiset kentällä ja ottakaa kuvia kertokaa ja jalkauttakaa et mikä on siellä päin hittoa tai toisin päin, mikä on hiton hyvin. Sit vielä jos jostain saa malleja et missä asiat on hoidettu loisteliaasti, niin ei muuta ku tänne vaan viestiä tulemaan. Pikkasen tässä on ehkä viime aikoina menty siihen ku kenttäpäälliköt on aktiivisesti kiertäny, toivoisin sitä myöskin että avoimesti esittäytyisivät. Siitä tulee paljon palautetta et kävi tummatukkane nainen tai joku muu pyörähtämässä ja ei kertonut kuka on. Ei tuolla Lissut ja Pekat voi tietää kuka tämä henkilö oli. [...] Kenttä vielä kaipaa sitä ettei oltais siellä liikaa sellaisina poliiseina ettei hyvä asia mee sen takia pieleen. Et täällä taas käytiin kytäämässä paikkoja, et vitriinihintalaput oli vääränlaiset tai puuttui kokonaan. Et toki siihen pitää puuttua ja sanoa mut et jotenki sellasen positiivisen vireen kautta se mun mielestä pitäis mennä toikin asia.”

”Ne (ketjuohjaus) on tössiny sen niin, että se on kuin punainen vaate tällä hetkellä. Minä yritän tällä hetkellä henkilökohtaisesti kääntää sitä niin, että ne oltais sen hyödyksi. Mutta ne on omalla toiminnallaan tössinyt sen. Ne ei kysynyt että miksi sä teit näin ja vaikka kertonu siinä, että kun ois tällainenkin vaihtoehto. Että näin pääset parempaan myyntitulokseen.”

He, jotka näkivät ketjuohjauksen ihmisten käynnit yksiköissä positiivisena asiana, kokivat että nämä käynnit osaltaan lisäävät ketjuohjauksen ymmärrystä siitä, kuinka erilaisissa kilpailuympäristöissä ABC-liikennemyymälät toimivat ja millaisia arjen haasteita yksiköissä kohdataan. Tämä osaltaan vaikuttaa hyvän vuorovaikutuksen kehittymiseen ABC-ketjussa ja pienentää kynnystä ottaa yhteyttä ketjuohjauksen henkilöstöön.

”Yksiköt tykkää että siellä käydään. Ei ne koe että siellä syynättäis. Kyl se pääsääntöisesti on tosi positiivista ja että ne on kiinnostunut ja ne toimenpiteet on sen mukaisia et ymmärretään millaista tää touhu täällä on.”

Osassa haastatteluita kritisoitiin ABC-ketjuohjauksen kykyä tunnistaa liikennemyymälöiden erilaisia kilpailuympäristöjä. Osa vastaajista näki ketjussa vallitsevan kulttuuri, mikä suosii isoja liikennemyymälöitä ja prosessien olevan suunniteltuja isoja yksiköitä varten. Tämä taas vaikeuttaa pienempien yksiköiden mahdollisuutta toimia annettujen ohjeiden puitteissa. Heikkinen (2015) tunnistaa tämän kritiikin kohteen ja kertoo tämän olevan haaste,

mihin ketjuohjaus pyrkii mahdollisuuksien mukaan reagoimaan. Heikkinen kuitenkin muistuttaa, että toimintaa pitää ohjata sen mukaan, mikä tuo kannattavuutta koko verkostolle. Rajalliset resurssit ovat suunnattava pääosin myös tulevaisuudessa ydintoiminnan kehittämiseen.

Useat haastateltavat kokivat että ketjuohjauksen tulisi vähintään kerran vuodessa kerätä kyselyn muodossa palautetta toiminnastaan. Tällaisen kyselyn koettiin antavan alueosuuskaupoille mahdollisuuden kertoa anonymisti omia ajatuksiaan ja antaa tällä tavoin kehitysideoita ketjun toiminnan parantamiseksi. Tällaisen kyselyn voisi haastateltavien mukaan kohdistaa alueosuuskauppojen toimialajohdolle ja liikennemyymäläpäälliköille.

”En oo tainnu vastata koskaan. En sit tiedä onko jollain tasolla kysytty. Ehdottomasti näen että ois hyötyä ja pitäis kysyä. Koska se on ihan keskeisimpiä asioista. Kyl se ehdottoman tärkeä. Kyselyyn vois vastata toimialajohto ja liikennemyymäläpäälliköt.”

”Sellainen työtyytyväisyyskysely täytyy ehdottomasti olla, koska se on keino antaa palautetta nimettömänä. Sen pitäis olla niitten yks tulospalkkion peruste. Ne on kuitenkin siellä meitä varten.”

5.3 Vuorovaikutus ABC-ketjussa

Keskusteltaessa vuorovaikutuksesta ABC-liikennemyymäläketjussa, vastaajien mielipiteet erosivat toisistaan melko paljon. Osa haastateltavista koki, että vuorovaikutuksen laatu alueosuuskauppojen ja ABC-ketjuohjauksen välillä henkilöityy ABC-ketjuohjauksessa työskenteleviin ihmisiin. He kokivat, että ketjuohjauksessa työskentelee sellaisia henkilöitä, joita heidän on helppo lähestyä ja sellaisia henkilöitä, joiden kanssa toimivan vuorovaikutuksen löytäminen on huomattavasti vaikeampaa. Haastateltavat kokivat tarvitsevansa enemmän alueosuuskauppojen välistä yhteistyötä. Tämä yhteistyön avulla vastaajat ajattelevat hyvien käytäntöjen leviävän verkostoon entistä paremmin. Samoin haastateltavat kokivat, että tekemällä enemmän yhteistyötä koko verkoston kesken, he saisivat paremman tietoisuuden kollegoiden ajatuksista ja tavoista suhtautua kentälle jalkautetuista uudistuksista. Samoin haastateltavat kokivat yhteistyön lisäävän suoraan mahdollisuuksia oppia ja jakaa omaa tietoa muidenkin käyttöön. Heikkinen (2015) näkee, että ABC-verkostossa hyvä vuorovai-

kutus eri toimijoiden kesken on yksi tärkeimmistä asioista ketjun onnistumisen vuoksi. Tämän vuoksi hän näkee esimerkiksi yhteiset liikennemyymäläpäälliköiden ja toimialajohdon päivät todella tarpeellisiksi. Näissä päivissä arjessa asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt voivat kertoa johdolle omia näkemyksiään asioista ja johto pystyy näitä näkemyksiä kommentoimaan. Kun molempien mielipiteet saadaan kasattua, voidaan esimerkiksi jalkautettavia asioita vielä viimeistellä yhdessä, mikäli se on tilanteessa tarpeellista. Vuorovaikeutus on Heikkisen mukaan parantunut verkostossa entisestään. Hietalan (2015) mukaan ABC-verkostossa yhteistyö eri toimijoiden välillä toimii hyvin. Hänen mukaansa on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota siihen, menevätkö sovitut asiat alueosuuskaupoissa käytännön tekemisen asteelle.

Alueosuuskauppojen haastatellut henkilöt kokivat, että ABC-verkostossa annetaan paljon palautetta eri toimijoiden välillä. Useimmat vastaajat kokivat, että palautteen antamisen ilmapiiri on hyvä. Kehittämiskohteeksi haastatteluissa nousi se, että ABC-ketjussa pitäisi keskittyä paremmin palautteiden tosialliseen sisältöön ja niiden taustavaikuttimien ymmärtämiseen. Toisaalta vastaajat tunnistivat ketjun suuruuden vaikuttavan siihen, miten yksittäisiin palautteisiin voidaan reagoida.

”Se on ehkä se ainut asia, missä ehkä vähän koen että kenttää vähän huonosti kuunnellaan. Osa kuuntelee ja osa ei. Se palaute on kuitenkin otettu aika hyvin vastaan, et se käsitellään aika nopeesti. Mut meit on sata ABC:ta ja sieltä löytyy kymmenen mielipidettä. Ihan kaikkia ei voikaan kuunnella. Asiat täytyy vähän välillä jyrätäkin läpi. Ymmärrän senkin puolen. Et siin on varmaan vielä tekemistä, et enemmän kuunnellaan. Mut henki on oikee. Viel kun se menee ihan sata lasissa käytäntöön, niin hyvä niin.”

Eräs haastateltavista koki, että ketjuohjauksesta saatu palaute on useimmiten rakentavaa ja saatu positiivinen palaute on hyvin lyhytsanaista ja yleismaallista. Useissa haastatteluissa vastaajat ymmärsivät, että vastuu on myös palautteen vastaanottajalla. Näiden vastaajien mukaan paljon vaikuttaa se, kuinka henkilö suhtautuu saamaansa palautteeseen. Osa vastaajista korosti myös alueosuuskauppojen aktiivisuutta palautteen antamiseen. Useat haastateltavat kokivat, että huomattavissa epäkohtia ketjun toiminnassa, on se parasta saattaa myös ketjuohjauksen tietoisuuteen mahdollisimman pian, jotta niihin voidaan puuttua. Palautteen antamisen helppous nähtiin kulminoituvan pitkälti ABC-ketjujohtajan

positiiviseen tapaan johtaa verkostoa. Haastatteluissa korostettiin uuden johtajan myötä palvelikäytäntöjen parantuneen. Myös ABC-ketjujohtajan osallistuminen kaikkiin yhteisiin päiviin nähtiin erittäin positiivisena ja toimintaa kehittävänä asiana. Kokonaisuudessaan ketjuohjaus sai haastateltavilta paljon kehuja aktiivisesta osallistumisestaan ketjun yhteisiin päiviin. Nämä päivät koettiin erittäin tarpeellisiksi tiedonjakamisen vuoksi. Useissa haastatteluissa kuitenkin toivottiin, että varsinkin alueosuuskauppojen ja ketjuohjauksen välillä olisi enemmän yhteistyötä, minkä avulla vapaata keskustelua ketjun tilanteesta ja kehitystoiveista olisi mahdollista esittää.

”Ketjuohjauksen ja alueosuuskaupan yhteistyö toimii aika hyvin. Kysymys on pitkälti siitä, miten haluaa lähteä mukaan siihen peliin. Herkästihän mennään siihen, että alueosuuskaupat sanoo, että me tiedetään mikä on meille parasta. Sitten kun me katsotaan sitä meidän kenttää, niin meidän toteutustavat on hämmästyttävän heterogeenisiä alueosuuskaupan sisällä näissä toimipaikoissa. Ja ihan kokemuksen rintaäänellä, meidän on ihan turha kritisoida mitään, jos me ei olla toteutettu sitä, mitä meiltä odotetaan. Ja kun ollaan vähän puserrettu, kas, sieltä tulee ihan hyviä tuloksia. Tää on semmoinen uskomaton asennehomma.”

ABC:lla on muutaman viimeisen vuoden ajan toteutettu palvelukulttuuriin liittyvää muutosta. Tätä muutosta tukemaan ABC-ketjuohjaus on kehittänyt Noste-järjestelmän. Noste-järjestelmä on seurantatyökalu, minkä avulla voidaan seurata peukutettavan palvelun tekoja. Se on esimiesten työkalu tiedon jakamiseen. Noste toimii myös liikennemyymäläpäälliköiden esimiesten johtamisen työkaluna. (Hietala, 2015.) Yksiköillä on kerran viikossa velvollisuus vastata sovelluksessa esitettyihin kysymyksiin. Kysymysten aihealueet vaihtelevat. Vastausvelvollisuus on ensisijaisesti liikennemyymäläpäälliköllä tai hänen määrittelemällään henkilöllä. Sovellus on tarkoitettu ensisijaisesti alueosuuskappojen sisäiseen käyttöön. ABC-ketjuohjaus näkee myös alueosuuskauppojen vastaukset ja keräävät parhaita kommentteja viikkokirjeeseen, jolloin ne tulevat myös muiden alueosuuskauppojen tietoon. (Heikkinen, 2015.) Tämä järjestelmä on Heikkisen mukaan erittäin hyvä mahdollisuus esimerkiksi ryhmäpäälliköille ja toimialajohdolle olla yhteydessä yksiköiden esimiehiin ja kannustaa heitä omassa työssään. Tällä hetkellä Noste-järjestelmän käyttöaste on Heikkisen mukaan luvattoman huono ja verkostosta löytyy sellaisiakin alueosuuskauppoja, missä järjestelmää ei käytetä ollenkaan. Heikkinen kannustaa alueosuuskauppoja näkemään Noste-järjestelmän johtamisen apuvälineenä. Heikkinen korostaa myös sitä, että järjestelmä ei

toimi toivotunlaisesti, jos järjestelmän ainoat käyttäjät alueosuuskaupassa ovat liikennemyymäläpäälliköt. Järjestelmä tarvitsee toimiakseen johdon sitoutumisen ja on tärkeää, että myös toimialajohto kirjoittaa järjestelmään palautetta liikennemyymäläpäälliköille. Heikkinen muistuttaa, että toimialajohdon tulee saattaa oma johtamisensa sille tasolle millä sen oletetaan kulttuurimuutoksen myötä olevan myös liikennemyymälöissä. Jos yrityksen käytössä olevia resursseja halutaan hyödyntää tehokkaasti, on aineetonta pääomaa johdettava määrätietoisesti. Sen johtaminen on paljon vaikeampaa kuin aineellisen pääoman johtaminen, koska se on abstraktia ja täten vaikeasti hallittavissa. (Kujansivu et al. 2007, 55–56.) Hietalan (2015) mukaan Nosteen käytössä on havaittavissa selkeitä eroja alueosuuskauppojen välillä. Tämä on Hietalan mukaan melko suoraan verrannollista siihen, kuinka sitoutunut alueosuuskaupan johto on verkoston toimintaan. Yksi ketjuliiketoiminnan perusedellytyksistä on Kauton & Lindblomin (2005, 52) mukaan se, että työntekijät voivat luottaa johdon toimivat arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Tämän vuoksi erityisesti johdon puheet ja teot eivät missään vaiheessa saa olla ristiriidassa keskenään.

Suhtautuminen Noste-järjestelmään oli joiltain osin eriäväistä vastaajien keskuudessa. Haastateltavat kokivat Nosteen olevan perusajatukseltaan hyvä kanava kerätä ja jakaa positiivisia onnistumisia, mutta sen pakonomaisuuden nähtiin rajoittavan järjestelmän potentiaalia toimia oikeasti osaamisen kehittämisen työvälineenä. Vastaajien mukaan Noste-järjestelmään kirjattujen asioiden ei pitäisi olla liian itsestänselvyyksiä, vaan niiden tulisi oikeasti pystyä tarjoamaan mahdollisuuksia hyvien käytäntöjen leviämiseen verkostossa.

”Noste on ihan hyvä juttu. [...] Sen hyvä puoli on se, että vaikka se on perustuspeiliin katsomista, kun se on meillä fokuksessa, niin se herättää meitä, et hei, oonko mä tehny mitään mikä liittyy asiaan mikä on meillä ytimessä. [...] Se palautejärjestelmä ei pidä olla sellainen et tehdään väkisin. Me tiedetään et meillä on huikaa määrä hyviä suorituksia ja on huikaa määrä niitä vähemmän hyviä suorituksia, jolloin se on vähän sama kuin lukisit palautetta. Sun pitäis palautteesta ymmärtää se ydin ja mieltä aidosti mistä asiakas antaa palautetta. Myös tähän Nosteeseen, sinne kerätään juttuja ja mä ymmärrän sen ja se on hieno asia, et kerätään niitä positiivisia asioita. Mut mitä se antaa, jos joku kirjottaa sinne et tänään kävi Hilma-mummo ja kehui että lihapullat olivat ihania. Minulle tuli hyvä mieli. Niin mikä on sen palautteen ydin? Mun mielestä pitää pystyä pureskelemaan ja analysoimaan niitä palautteita ja mun mielestä sen voima olisi se, että kun me saadaan niitä palautteita, niin me

voidaan näyttää että palaute oli viestinä tällainen mutta missä me oikeesti onnistuttiin.”

ABC-ketjussa vallitsevaan luottamukseen haastateltavat suhtautuivat varsin vaihtelevasti. Osa haastatelluista koki, että ABC-ketjuohjaus luottaa hyvin alueosuuskauppojen tapaan hoitaa verkoston asioita. He kokivat, että myös he itse luottavat ketjuohjauksen tapaan toimia ketjun parhaaksi. Kuitenkin osassa vastauksista nähtiin, että ketjuohjaus ei luota alueosuuskauppoihin, eikä arvosta niiden tekemisiä ABC-ketjun kehityksen eteen. Keskusteltaessa luottamuksesta esille nousi usein epävarmuus myös muiden alueosuuskauppojen halukkuudesta toimia ketjun kehityksen eteen.

”Luottamusta parantaa selkeät yhteiset tahtotilat. Ja sen pitää lähteä sieltä organisaation ylhäältä ja sitten se jalkautuu toimialajohdolle, jolloin kaikkien on helppo mennä yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Tässä mun mielestä tulee ne luottamuksen kipukohdat, kun ne tavoitteet ei ole selkeät tai joku pelaa vaan omaan pussiin eikä sen yhteisen tavoitteen eteen. Et kyl sen organisaation ylimmän johdon pitää olla sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin.”

Alueosuuskauppojen ja ketjuohjauksen välisestä viestinnästä vastaajat olivat erittäin yksimielisiä. Jokaisessa vastauksessa puhuttiin liiallisen informaatiotulvasta. Vastaajat kokivat, että ketjuohjauksen tulisi erityisesti kiinnittää huomiota verkostoon jaettavan informaation määrään. Haastateltavat kokivat, että jo viestien kohdentaminen oikealle henkilölle voisi osaltaan helpottaa informaation määrää merkittävästi. Viestintään kaivattiin myös yhtenäisempää ilmettä, jolloin eri lähettäjiä sähköpostit näyttäisivät ulkomuodollisesti samantilalta ja noudattaisivat rakenteeltaan samanlaista etenemistapaa. Samoin haastateltavat ehdottivat, että ketjuohjaukselta tulevaa viestintää koottaisi enemmän ennen lähettämistä, jolloin eri lähettäjiä tulevat sähköpostit vähenisivät oleellisesti.

”Tietyllä tapaa viestinnällisyys on sellainen homma, mitä kehittäisin ketjuohjauksen ja alueosuuskauppojen välillä. Siellä on tultu askelia pikkuisen parempaan, mutta viestin läpi saaminen on tosi haasteellista kun sitä tulee niin monesta tuutista mitä rummutetaan ja sitä tulee paljon. Sitten toinen asia on se, miten meidän pitäisi kohdentaa sitä viestintää, koska jo alueosuuskauppata-solla ryhmäpäälliköilläkin on hyvin erilaisia rooleja. Ja osalle kuuluu polttonesteet, osalle ei kuulu polttonesteet, elikä pitääkö kaikkien saada kaikki tieto vai

pitäisikö tunnistaa, kuka on se avaintekijä tän tiedon saamisessa siinä alueosuuskaupassa?”

”Nythän on aloitettu näitä tiettyjä viikkokirjeitä. Se on sinänsä hyvä juttu, mä jopa kokoisin enemmän. Harvoin meillä on sellaista asiaa, että on elämän ja kuoleman kysymys tuleeko se tänä päivänä. Kokoisin enemmän vaikka niin että kaikki tietää että tiistaina ketjulta tulee koottu pläjäys, missä on informaatiota ravintolaan, markettiin ja polttonesteisiin. Koosteen hyvä puoli on se, että kun sitä joku johtaa, se tietomäärä voidaan rajata, jolloin tulee ketjun päässä tiettyä priorisointia. Kun se on kuitenkin rajallinen se vastaanottajan omaksumismäärä. Semmoista harkintaa, kelle, mitä, kuinka usein ja kuinka paljon.”

Heikkinen (2015) tunnistaa alueosuuskauppojen paineen ottaa tuleva informaatiomäärä vastaan. Hänen mukaansa on kuitenkin hankalaa segmentoida viestintää lähetettäväksi esimerkiksi vain tietyille esimiehille, koska esimiesten taustat ovat hyvin erilaisia. Heikkinen myöntää, että viestinnällisyydessä on ketjuohjauksella vielä paljon kehitettävää, jotta esimiesten työaikaa ei kuluisi niin paljon sähköpostien parissa. Heikkisen mukaan alueosuuskaupoilta on kuitenkin tullut toiveita myös tietynlaisen viestinnällisyyden lisäämisestä, kuten esimerkiksi ajatusten vaihtoon keittiötoiminnoista. Hietalan (2015) mukaan ketjuohjaus on osaltaan pyrkinyt parantamaan viestintää toteuttamalla uudet sähköpostilistat, joiden alalistojen hoito on alueosuuskauppojen vastuulla. Ketjuohjaus on myös pyrkinyt kokoamaan tiedotettavia asioita isoimmiksi kokonaisuuksiksi. Hietalan mukaan alueosuuskauppojen ehdotus viestien visuaalisen ilmeen yhtenäistämistä on mielenkiintoinen ja erittäin hyvä kehitysehdotus.

5.4 ABC-liikennemyymäläverkoston aineeton pääoma

Tutkimuksessa pyrittiin saamaan käsitys siitä, millaista aineetonta pääomaa ABC-liikennemyymäläverkostossa on tällä hetkellä ja miten toimintaa tulisi kehittää, jotta aineetonta pääomaa olisi mahdollista kasvattaa tulevaisuudessa. Aineettomalla pääomalla voidaan nähdä sekä staattinen että dynaaminen puoli. Aineeton pääoma ei itsessään tuota yritykselle lisäarvoa, vaan se tarvitsee siihen toiminnallisuuden. Esimerkiksi vasta silloin, kun henkilökunnan osaamista hyödynnetään yrityksen tuloksellisuuden parantamiseksi, aineeton pääoma tuottaa sille lisäarvoa. Jos aineeton pääoma nähdään staattisena, keskitytään tarkastelussa sen määrään ja laatuun. Tämäkin tarkastelunäkökulma on tarpeellinen, jotta

esimerkiksi osaamisen kehittämistoimet voidaan kohdistaa oikeisiin asioihin. Yritysten ei myöskään tulisi keskittyä hallitsemaan kaikkea aineetonta pääomaansa, vaan se pitäisi pyrkiä tunnistamaan, millaiset aineettoman pääoman osatekijät ovat sille keskeisimpiä menestystekijöitä ja keskittyä niihin. (Kujansivu et al., 2007, 30–31; 34–35.) Haastateltavat näkivät varsin yksimielisesti henkilöstön osaamisen olevan ABC-liikennemyymäläverkoston tärkein aineettoman pääoman lähde. Ollakseen tuloksellista, ketjuliiketoiminnassa tuleekin varmistua henkilöstön asianmukaisesta osaamisen tasosta. Henkilöstön osaamisen kehittämällä voidaan saada aikaan innostuneisuutta ja tahtoa saavuttaa asetetut tavoitteet. (Kautto & Lindblom, 2005, 51.) Haastatteluissa vastaajat kokivat, että henkilöstön osaaminen mahdollistaa koko verkoston tuloksellisuuden.

ABC-verkoston osaaminen on haastateltavien mukaan tasokasta. Myös Heikkisen (2015) mukaan tärkein ABC-toimialan aineettoman pääoman lähde on henkilökunnan osaaminen. Hietalan (2015) mukaan useimmat asiat ABC-verkostossa pohjautuu henkilökunnan osaamiseen. Heikkisen (2015) mukaan ABC-verkostossa on paljon osaajia, jotka ovat työskennelleet verkostossa useiden vuosien ajan ja kartuttaneet näin omaa osaamistaan. Näiden henkilöiden tietotaidon saaminen verkoston yhteiseen käyttöön on ensiarvoisen tärkeää aineettoman pääoman kasvattamiseksi. ABC-toimiala on varsin moniulotteista, koska samasta liikennemyymälästä tarjotaan asiakkaalle niin market-, ravintola- kuin polttonestepalvelujakin. ABC:lla työskentely vaatiikin työntekijältä hyvin monenlaisia taitoja. Lisäksi Heikkinen nostaa aineettoman pääoman tärkeiksi osatekijöiksi johtamismallit, prosessit ja toimintamallit.

Toivosen & Asikaisen (2004, 22-31) mukaan muutosprosessi vasta-alkajasta ekspertiksi tapahtuu useiden vaiheiden kautta. Ensimmäisessä vaiheessa vasta-alkajalla on opiskeltavasta asiasta käytössään käsitteitä ja termejä, mutta hänellä ei ole asiasta käytännön kokemusta. Edistyneellä vasta-alkajalla käsitteet ja termit saavat rinnalleen käytännön kokemuksen. Ihminen alkaa huomata tiettyjen asioiden toistuvuuden ja käyttäytymismallit niissä. Hän ei kuitenkaan vielä tunnista asioiden keskinäistä tärkeysjärjestystä, vaan tarvitsee tähän kokeneempien toimijoiden apua. Osaaja tunnistaa jo asioiden tärkeysjärjestyksen ja alkaa nähdä oman toimintansa vaikutukset tavoiteltuihin tuloksiin. Osaajalla on myös jo hiljaista tietoa asioista. Taitajan tiedosta suurin osa on jo hiljaista tietoa. Voi jopa olla, että taitajan ja vasta-alkajan on vaikeaa kommunikoida yhdessä, koska taitaja ei välttämättä osaa kertoa kaikkea tietämäänsä. Taitajan toimintaa ohjaa jo vahva intuitio ja hän tietää, millaisia tavoitteita pyritään saavuttamaan. Ekspertin tieto on hiljaista tietoa. Hänen toimintaansa ohjaa

vahva intuitio, mikä on kehittynyt kokemusten kautta. Hän ei useinkaan osaa selittää, miksi hän päätyi toimimaan tietyllä tavalla, koska päätös on syntynyt intuition avulla. Alueosuuskauppojen henkilöt kokivat, että juuri tällainen eksperttien osaama monitaitoisuus on yksi tärkeä aineettoman pääoman lähde liikennemyymäläverkostolle.

”Osaaminen ilmenee ainakin meillä siinä, et työskennellään kaikissa pisteissä. Et hypätään mittarikentältä keittiöön. Et se moniosaaminen siel kasvaa.”

”Henkilöstön osalta tää moniosaaminen, et henkilö pystyy tekemään mitä vaan, missä vaan ja sitten tää rohkeus ja asenne, et uskaltaa myydä.”

Osa vastaajista tunnisti osaamisen kohdentamisen kilpailuympäristön asettamiin vaatimuksiin erittäin tärkeänä asiana. ABC-liikennemyymälät toimivat hyvin erilaisissa kilpailuympäristöissä, mikä osaltaan määrittelee sitä, minkälaiset palvelut kyseisessä yksikössä ovat eniten käytettyjä. Tämä osaltaan kertoo sen, millaista osaamista liikennemyymälässä tarvitaan eniten.

”Mä ajattelen niin, että liikennemyymälässä osaamisen pitää olla monialaista koska me toimitaan tällaisessa ympäristössä. Mutta pitäisi paremmin toimipaikkakohtaisesti tunnistaa, mikä on se kiinnostavin ja halutuin osa siinä toimipaikassa. Ja kohdentaa sitä osaamista sinne korostamaan niitä vahvuuksia. Näin me saadaan se paras potentiaali siitä kyseisestä yksiköstä esille.”

Haastattelujen perusteella tulevaisuudessa ABC-verkoston yksi haaste voi olla oikeanlaisien henkilöiden rekrytointi, koska usein keittiöalan ammattilaiset kokevat työskentelyn perinteisessä ravintolassa mielenkiintoisempana ja houkuttelevampana kuin työskentelyn ABC:lla.

”Olen miettinyt kun puhutaan tulevaisuudessa ja jo nyt osaavan henkilökunnan pulasta. Ja kenen kanssa tässä nyt kilpaillaan, niin mehän kilpaillaan pitkälti myös ravintolahenkilökunnan kanssa. Osaaminen on tosi tärkeä juttu. Että saatais ihmisiä, osaavia ihmisiä, meille töihin.”

Henkilöstön hyvinvointi ja motivointi tulisi vastaajien mukaan huomioida tulevaisuudessa nykyistä paremmin ketjutasolla. Hyvistä suorituksista pitäisi useiden vastaajien mukaan nykyistä enemmän palkita henkilöstöä. Tämän palkitsemisen ei välttämättä tarvitsisi olla rahallista, mutta kiittämisen, positiivisen palautteen ja kannustamisen ilmapiiriä pitäisi nykyisestäään laajentaa. Haastateltavat näkivät henkilökunnan motivoinnin onnistuvan parhaiten näiden keinojen avulla. Motivoituneen henkilökunnan he kokivat sitoutuvan paremmin verkoston toimintaan ja noudattavan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Samoin he uskoivat, että motivoitunut henkilöstö ei koe huomattavaa painetta työpaikan vaihdokseen. Henkilöstöä voidaan haastattelujen perusteella motivoida myös antamalla heidän osallistua ketjun yhteiseen toimintaan ja ottamalla heidät mukaan ketjun kehitystyöhön. Kehitystyöryhmät, joihin osallistuu liikennemyymälöiden henkilökuntaa, nähtiin haastatteluissa erittäin tärkeiksi. Tämän koettiin antavan henkilökunnalle oikeanlaista signaalia siitä, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ABC-ketjun asioihin ja että heidän mielipiteitään kuunnellaan. Myös Heikkinen (2015) tunnistaa kehitystyöryhmien tärkeyden, koska vaikka ABC-verkostolla on käytössään todella paljon keittiöalan osaamista ohjauspuolella, eivät nämä ihmiset välttämättä tunne arjen haasteita samalla tavalla kuin yksiköissä työskentelevät henkilöt. Heikkinen myös toteaa, että ketjuohjauksella täytyy olla osaamista valita kehitystyöryhmiin motivoituneita henkilöitä, joilla on ketjun kehittämisen kannalta tarvittavaa tietotaitoa, mutta joilla erityisesti on oikeanlainen asenne ja halu sitoutua ketjun kehitystyöhön. Kaikkia ketjun kehittämishankkeita ei ole resurssien vuoksi mahdollista toteuttaa 20 alueosuuskaupan kanssa, mutta myös kehitystyön vuoksi ketjun yhteiset päivät ovat tärkeitä viestintäkanavia myös kehitystyön osalta. Kehitystyöryhmät olivat alueosuuskauppojen haastatteluiden aikaan poissa käytöstä, mutta ovat sittemmin palanneet takaisin.

”Aikaisemmin meillä oli hyvinkin tiivis tuotekehitysryhmä, joka koostui osuuskauppojen työntekijöistä. Mietin sitä, että se on ketjutasolla yksi tärkeä viestinnän kanavista. Vaikkakin tuli paljon palautetta siitä, että tällaisia annoksia ja tommonen ryhmäkö siellä on [...] Mut silloin kun se oli kentän tekemä, niin siinä oli joku sellainen viesti että kenttä on tämän miettinyt, ja nää on niitä arjen ihmisiä jotka arjessa niitten kanssa sparraa. Tällä hetkellä mulla itellä on valitettavasti sellainen tuntuma, että maraketjuohjaus, samat heebot suunnittelee jokaiseen putkeen erilaisia tuotteita. [...] Meidän pitäisi vaan entistä enemmän ottaa niitä ABC-jengiläisiä jotta sitä ymmärrystä ja sitoutumista siihen ketjutekemiseen tulis takas.”

Osaamisen johtamisessa haastateltavat kokivat olevan paljon parannettavaa. Osaamisen johtamisen yhtenä tärkeänä kehityskohteenä vastaajat pitivät esimiesten taitoa tunnistaa oikeanlainen osaaminen oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Osa vastaajista koki, että puutteet osaamisen johtamisessa näkyvät myös epätasalaatuisuutena ketjussa (vrt. ketjukuri). Näiden vastaajien mukaan jos lähdetään tarkemmin selvittämään, miksi asiat eivät toteudu yksikössä sovitusti, taustalta löytyy ennemminkin huonoa johtamista kuin yksittäisen työntekijän tahtoa tehdä asiat väärin. Myös esimiesten taidoissa tunnistaa henkilöstön osaamista nähtiin kehitettävää. Heikkinen (2015) kertoo, että osaamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä aineettoman pääoman lähteistä ABC-verkostossa. Esimiesten roolina on auttaa henkilöstöä oppimaan uudenlainen palvelukulttuuri. Vaikka prosessiosaaminen onkin tärkeä osa ABC-liiketoimintaa, menee oppiminen ja osaamisen kehittäminen niiden edelle. Esimiesten tulee tsemjata ja motivoida henkilökuntaansa ja saada omaan esimiestoimintaansa sisällytettyä valmentavaa otetta. Heikkinen toteaa, että vain johtamalla valmentavalla ja opettavalla otteella, voidaan työntekijöiden odottaa toimivan yhteisesti sovitujen pelisääntöjen mukaan.

Vastaajat kokivat, että yleisesti ABC-liikennemyymäläverkosto tarjoaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen tarpeeksi mahdollisuuksia. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että aluksi ketjun tulee saada motivoitua henkilöstö ja opettaa heidät arvostamaan omaa työtään ja vasta tämän jälkeen oppiminen on mahdollista. Osaamisen kehittäminen tulisi nähdä pitkäaikaisena asiana, mikä vaatii henkilökunnalta asennemuutosta palvelukulttuurin ymmärtämiseen. Tämä voi vastaajien mukaan vaatia jopa henkilökunnan luontaisen vaihtumisen kautta tulleen muutoksen työryhmään.

"Kun loppupeleissä on palvelusta kysymys niin sehän on yksinkertaisia asioita. Ihmiset vaan pitää irrottaa niiden kahleista ja antaa niitten luovuudelle tilaa. Se on vaan ilmapiirimuutosta ja kannustamista siihen että saa tehdä ja toteuttaa. [...] Jotenkin näitä nähdään liian projekteina, et siinä on alku ja loppu ja mitähän ne seuraavaksi keksii. Et se on ehkä enempi se, et meidän pitäis nähdä pitkäjänteisesti, et jos me kehitetään palvelua, se on monien vuosien työ. Et jos ketjujohtaja on puhunut kulttuurimuutoksesta, niin ei kulttuuria muuteta muutamassa kuukaudessa tai vuodessa. Se on perehdyttämistä ja varmaan vaatii yhden kahden polven pyörähtämisen yksiköissä ennen ku se lähtee menemään sinne tekemiseen."

Heikkinen (2015) kokee, että paras tapa jalkauttaa asioita ABC-verkostoon on osallistaa oikeita henkilöitä. Hän näkee, että uusien asioiden ja kulttuurin muuttamiseen pitää saada aluksi sitoutettua esimiehet, koska sanelujohtamisella asioiden oppimien ei luultavasti toteudu yhtä syvällisesti. Heikkinen kuitenkin muistuttaa, että aina on asioita, mitkä eivät voi jalkautua osallistamisen keinoin, mutta mahdollisuuksien mukaan hyödyntämällä verkoston esimiehillä olevaa tietotaitoa, osaamisen kehittäminen on helpompaa.

Jollas Instituutti tarjoaa erilaisia räätälöityjä koulutuksia ABC-liikennemyymälöille, joista voi saada ohjausta esimerkiksi uuden liikennemyymälän avaukseen, nuorten kohtaamiseen tai jakeluaseman hoitamiseen. Jollas Instituutti kouluttaa koko S-ryhmän henkilöstöä työntekijöistä johtoon. Tämän opetuksen tavoitteena on osaltaan auttaa liiketoimintaa menestymään paremmin sekä henkilöstöä tuottamaan asiakasomistajille entistä parempia palveluja. Jollas Instituutti ylläpitää myös virtuaalista oppimisympäristöä, e-Jollasta, josta alueosuuskaupat voivat valita tarpeelliseksi kokemiaan koulutuksia henkilöstölle. Vastaajat kokivat, että e-Jollas toimii hyvin esimerkiksi uuden henkilön perehdytyksessä. Myös uusien asioiden perehdytyksessä jo pidempään työskennelleille henkilöille e-Jollasta pidettiin erittäin tarpeellisena. Jollaksen kouluttajat osallistuvat aktiivisesti myös ketjun yhteisiin tapaamisiin, kuten liikennemyymäläpäällikköpäiville ja toimialajohdolle suunnattuihin päiviin. Tämä koettiin vastaajien joukossa erittäin tärkeäksi. Ylipäätään ketjuohjauksen organisoimien päivien opetuksellinen anti koettiin suureksi vastaajien keskuudessa. Heikkisen (2015) mukaan Jollas Instituutin opetus on ennen tapahtunut enimmäkseen heidän omissa opetustiloissaan, mutta tätä on muutettu siihen suuntaan niin, että kouluttajat tulevat opettamaan alueosuuskauppoihin ja asioita käydään konkreettisesti läpi paikan päällä. Jollas Instituutti ja ABC-ketjuohjaus suunnittelevat yhteistyössä vuoden koulutustarjonnan. ABC-linjalla on myös aloitettu hyödyntämään alueosuuskauppojen omaa henkilökuntaa kouluttajina. Heikkinen (2015) uskoo, että omien ABC-työntekijöiden käyttäminen kouluttajina voi saada henkilökunnassa aikaan paljon vahvempaa sitoutumista yhteisesti sovittuihin asioihin kuin mitä ulkopuolinen kouluttaja voisi saada aikaan. Tämänkaltaista toimintaa tulee lisääntymään verkostossa. Tämä luultavasti sitouttaa myös kouluttajina toimivia työntekijöitä ABC-verkoston toimintaan entisestään ja saa heidät paremmin ymmärtämään oman arvonsa verkoston toiminnassa.

”Kyllä niistä koulutuksista on hyötyä. Esimerkiksi tää aloitteellisen myynnin koulutus, se avas minunkin silmiä että joo, esimiestoiminta on tätä silloin kun se oikeasti toimii. Ja sitten se, miten paljon se toi sellaista hyvää fiilistä tuohon

porukkaan. Otettiin monesta epäkohdasta kiinni ja puututtiin niihin. Näytettiin mallia.”

Vastaajat kuitenkin kokivat, että suurin osa oppimisesta tapahtuu työpaikalla. Koulutuspäivät tarjoavat tarpeellisia irtiottoja arjesta oppimiselle, mutta suurin osa osaamisen kehittämistä pitää tapahtua käytännössä harjoittelemalla.

”Mä en usko missään valmennuksessa et se yhden päivän tai yhden kerran setti muuttaa kaiken elämässä. Se pitää olla jonkinlainen istunto pois arjesta et saadaan ihmisten aivot ajattelemaan toisella tavalla ja siellä me ehkä pystytään kertomaan se meidän tahtotila. Mut sit se arjen tekeminen ja sit se, et ei noi liikennemyymäläpäälliköt voi sitä yksin tehdä, vaan ne tarvii sen tuen ympärilleen niin esimiehiltä kuin alaisilta.”

”On meillä myyntikilpailuja. Täähän osoittaa, että ne osaa myydä. Mutta kun se päättyy, se on kuin vetäisi töpselin seinästä. Tää ei ole vielä selkäytimessä eikä kulttuurissa. Meidän iso haaste on se, että mitä tahansa me koulutetaan, niin me kuvitellaan että kun me ollaan se koulutussessio käyty läpi... meillä kaikki jää vähän siihen lanseerausvaiheeseen. Sittenhän se työ vasta alkaa. Ja me unohdetaan se, ettei se palaveri ole se homman ydin vaan se mikä tapahtuu palaverin jälkeen. Se on korvien välissä tää homma enemmänkin.”

Työntekijöiden käytännön oppimisen ohjaus nähtiin olevan liikennemyymäläpäällikön vastuulla, mutta myös palveluvastaavien osallistaminen tähän työhön nähtiin erittäin tärkeänä. Koska esimiestyö on muuttunut vuosien varrella, kokivat vastaajat liikennemyymäläpäälliköiden tarvitsevan myös johdon tukea sisäistääkseen uuden roolinsa oppimisen varmistajana.

”Mä nään että meidän pitäis esimiehiä kouluttaa. Ja tää on myös semmoinen homma, et vuosien varrella tää esimiehien rooli on muuttunut. Me ollaan toimialalla, jossa on kova vaihtuvuus ja tää on elämänvaihtely ihan jo aukioloaikojenkin puitteissa. Niin meidän esimiesten rooli muuttuu koko ajan enemmän opettajan rooliksi. Ja siihen kasvattamista, opettamista miten opetan ihmisiä, miten saat sen viestin parhaiten perille.”

Osaamisen kehittämisessä tulee vastaajien mukaan muistaa, että esimiehillä ei voi olla ohi-päiviä johtamisen osalta. Tällä vastaajat tarkoittivat sitä, että vain toistamalla samoja asioita useasti, saadaan niistä muodostumaan rutiineja. Samoin haastateltavat näkivät, että opettamisresursseja kannattaa kohdistaa yksikössä niihin henkilöihin, jotka ovat sitoutuneita ketjun toimintaan ja joiden tahtotilana on noudattaa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä.

”Aina meissä löytyy se oppositioporukka, joka ei innostu lähtökohtaisesti yhtään mistään. Ne on vaan tullu tekemään sen tuntimäärän mikä niillä lukee siellä papereissa ja saa siitä korvauksen. Se riittää heille. Heitä ei sen enempää motivoi se, että minä saan ton purkkapaketin myytyä niin mitä siitä on mulle arvoa? Ei mitään. Meidän ei silloin kannata sitä fokusta keskittää niihin ihmisiin tai sitten jos ne on oikein ongelmatapauksia niin sit ehkä kannattaa. Ehkä meidän kannattaa enemmän kiinnittää huomiota näihin meidän helmiin ja yrittää sitten näiden helmien kautta saada porukka lentoon.”

Hietala (2015) muistuttaa, että sosiaalinen media tulee tulevaisuudessa ottaa entistä enemmän huomioon ABC-verkoston toiminnassa. Se vaatii verkoston kouluttautumista ymmärtämään myös sosiaalisen median vaaroja. Ymmärtämällä sen vaikutus toimintaan, pystyy verkosto olemaan askeleen edellä, jos tällaiset vaaratilanteet realisoituvat. Tämän vuoksi henkilöstön mediaosaaminen näyttölee Hietalan mukaan entistä suurempaa roolia ja tämä tulee ottaa huomioon osaamisen kehittämisessä. On myös tärkeää, että ABC-liikennemyymälät pystyvät täyttämään asiakkaiden odotukset täysimääräisesti, on tärkeää, jotta kilpailussa voidaan pärjätä myös tulevaisuudessa. Ylittämällä asiakkaiden odotukset saadaan aikaan suosittavia kommentteja ABC-liikennemyymälöistä. Heikkisen (2015) mukaan ABC-verkosto säilyttää kiinnostavuutensa asiakkaiden silmissä tulevaisuudessa tekemällä perusasiat hyvin ja sitoutumalla ketjutoimintaan. ABC-verkoston tulee tämän lisäksi uudistua, mutta kaikki lähtee siitä, että asiakkaille pystytään tarjoamaan paras mahdollinen tauko. Heikkisen mukaan perusasiat ovat pieniä asioita, mutta niistä syntyy erittäin tärkeä kokonaisuus asiakkaan näkökulmasta katsottuna. ABC-verkoston tulee kunnioittaa vahvuuksiaan, mutta uudistua vahvuuksiaan kunnioittaen. Kauton & Lindblomin (2005, 52) mukaan yhtenä ketjuliiketoiminnan tavoitteena on huolehtia siitä, että asiakkaat voivat luottaa ketjun täyttävän asiakaslupauksensa. Asiakkaat arvioivat ketjun taidon täyttää asiakaslupaukset jokaisella käynnillään aina uudelleen. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että ketju huolehtii toimintansa yksityiskohdista ja niiden viimeistelystä jokaisen asiakkaan kohdalla jokaisena päivänä.

5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Yritysten aineettomaan pääomaan kiinnitetään nykyisin paljon huomiota. Tämä luultavasti johtuu siitä, että ymmärrys tuloksellisuuden mahdollistamisesta aineettoman pääoman avulla on parantunut parin viime vuosikymmenen vuoden aikana oleellisesti. Aineeton pääoma ei välttämättä ollut toistaiseksi täysin tuttu termi kaikille tutkimukseen osallistuneille henkilöille, mutta asiat joista aineeton pääoma muodostuu, olivat kaikille erittäin selkeitä. Tutkimuksen pääasiallisen mielenkiinnon kohteena olleet asiat ovatkin juuri niitä asioita, mitkä ABC-liikennemyymäläketjussa saavat tällä hetkellä suuren painoarvon kehitystyössä. Tämän vuoksi tutkimuksessa päästiin käsittelemään aineettoman pääoman osatekijöitä varsin monipuolisesti ja syvällisesti. Tutkitun aiheen merkitys korostuu entisestään myös sen vuoksi, että verkoston suurin kasvukausi on loppunut ja ketjussa on siirrytty enemmän nykyisten yksiköiden kehittämiseen. ABC-ketjuohjauksen matala organisaatiomalli mahdollisti myös moniulotteisten vastausten saamisen tutkimusongelmiin, koska alueosuuskaupat ja ketjuohjaus tekevät paljon yhteistyötä ja tietoa vaihtuu verkostossa paljon. Tämän vuoksi myös alueosuuskauppojen henkilöillä oli laaja-alaista näkemystä ABC-ketjuohjauksen toiminnasta. ABC-ketjuohjaus tuntee ABC-verkoston erittäin hyvin ja he käyvät liikennemyymälöissä useasti. Tämän vuoksi ketjuohjauksen henkilöstöltä saatiin työn tasapainoisuuden kannalta tärkeitä näkemyksiä tutkimukseen. Tämä osaltaan lisää työn luotettavuutta.

Tutkijan oma yhteys S-ryhmän toimintaan on tunnistettava mahdollisuudeksi heikentää tutkimuksessa saatujen tulosten luotettavuutta, vaikkakin haastatteluissa pyrittiin säilyttämään objektiivisuus tutkittavaa asiaa kohtaan ja johdattelevia kysymyksiä vältettiin. Toisaalta tutkijan oma toimiminen S-ryhmän palveluksessa ja historiatiedon omaaminen ABC-liikennemyymäläverkostosta saattoi lisätä haastateltavien rohkeutta kertoa kehittämistä kaipaavista asioista ja tiettyihin osa-alueisiin päästiin haastatteluissa etenemään mahdollisesti nopeammin koska aihealue oli hyvin tuttu sekä haastateltavalle että haastattelijalle. Empiirisessä osiossa on yhteydestä huolimatta pyritty huolelliseen ja objektiiviseen työskentelyyn ilman ennako-odotuksia saaduista tuloksista.

Tutkimukseen haastateltiin useita alueosuuskauppoja eri maantieteellisiltä sijainneilta, jolla pyrittiin varmistumaan aineiston luotettavuudesta. Tutkimusaineistossa esiintyy paljon sekä ketjun toimintaan positiivisesti että negatiivisesti vaikuttavia asioita. Tämä osaltaan kertoo

vastaajien rehellisyydestä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja tutkimusaineiston voidaan katsoa käsittelevän samoja asioita. Tämän vuoksi voidaan kirjallisuuden ja empiirisen osan tukevan toisiaan ja näin parantavan tutkimuksen luotettavuutta. Asetettuihin tutkimusongelmiin saatiin tutkimusaineiston kautta vastaukset. Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin ja johtopäätökset pyrkivät osaltaan auttamaan kohdeorganisaatiota avaamaan vuorovaikutteisen keskustelun tutkittavasta aiheesta.

5.6 Tutkimuksen hyödyntämisen mahdollisuudet

Tutkimuksen aihe on ABC-liikennemyymäläverkostolle ajankohtainen, jos sitä peilataan käynnissä oleviin tai käynnistymässä oleviin kehityshankkeista. ABC-verkostossa ollaan siirtymässä kasvupainotteisesta toiminnasta nykyisiä yksiköjä kehittävään toimintaan. Tämä nostaa aineettoman pääoman tärkeyden uudelle tasolle verkostossa. Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä yhteen kattavasti koko organisaation mielipiteet aineettoman pääoman nykytilasta, sekä mahdollistaa vuorovaikutteinen keskustelu sen kehittämisen mahdollisuuksista ja tarpeista. Tutkimuksen haastatteluissa nousi toistuvasti esille toive siitä, että eri toimijat saisivat nykyistä paremmin tietoonsa muiden verkoston toimijoiden mielipiteitä aineettomaan pääomaan liittyvistä asioista. Tätä tavoitetta tutkimuksen lähtövaiheessa ei tunnustettu, eikä sitä tutkimuksen tavoiteasetannassa otettu huomioon. Jälkikäteen voidaan kuitenkin todeta, että työ tuonee kattavasti esille eri alueosuuskauppojen näkemyksiä verkoston asioista ja näin ollen mahdollistaa kerätyn tiedon jakaantumisen verkostossa.

Tutkimus saavuttaessaan päämääränsä kokoaa ABC-ketjuohjaukselle alueosuuskauppojen toimijoiden esille tuomia kehityskohteita aineettoman pääoman aihepiiristä. Samoin tutkimustulokset kertovat asioista, mitkä ovat jo nyt hoidettu verkostossa hyvin ja tuovat verkostolle alueosuuskauppojen mukaan myös kestävää kilpailuetua. Alueosuuskaupoille työ tuo tavoitteensa saavuttaessaan tietoa ketjuohjauksen näkökulmista aineettoman pääoman kontekstissa. Tutkimus osallistuu tieteelliseen keskusteluun Suomen mittakaavassa merkittävän kokoisen verkostomaisesti toimivan organisaation aineettoman pääoman tärkeimmistä osatekijöistä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää, millaista aineetonta pääomaa ABC-verkostossa on tällä hetkellä ja millaista aineetonta pääomaa verkostossa tarvitaan tulevaisuudessa. Aineeton pääoma on organisaatiolle erityisen tärkeää siksi, että kilpailijoiden on usein vaikeaa tai jopa mahdotonta kopioida sitä itselleen. Tämän vuoksi aineeton pääoma voi edesauttaa yritystä saavuttamaan itselleen pitkäaikaista kilpailuetua. (Kujansivu et al., 2007, 145.) Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että moni aineettoa pääomaan liittyvä asia kulminoituu ABC-liikennemyymäläverkostossa johtamiseen ja verkoston toimijoiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Haastattelujen perusteella tärkeintä aineetonta pääomaa, osaamista, on verkostossa tarpeeksi. Enemmänkin pohdintaa aiheutti se, kuinka osaaminen saataisi ulosmitattua henkilöstöstä tuottavuuden parantamiseksi. Verkoston menestyminen perustuu hyvään asiakaspalveluun sekä tasalaatuisiin ja korkealuokkaisiin tuotteisiin, kuten useimpien myyntiin menestyksensä perustavassa organisaatiossa. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että henkilöstön osaaminen on oikealla tasolla ja se saadaan hyödynnettyä organisaatiossa. Jotta henkilöstön osaaminen voi auttaa verkostoa menestymään, pitää osaamista johtaa oikealla tavalla.

Liikennemyymälöissä työskentelevien esimiesten rooli henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa on ensiarvoisen tärkeää. Esimiesten tulisi tunnistaa, millaisia oppijoita henkilökunnassa on. Ihmiset oppivat eri tavoin ja organisaatiossa tulisikin tunnistaa, ketkä henkilökunnasta selviävät oppimisprosessista itsenäisemmin ja ketkä tarvitsevat esimiehen tiiviimmän tuen oppimiselleen. Oppimisinnostuksen vuoksi tärkeää on myös ylläpitää positiivista mielialaa oppimiseen ja oltava tarvittaessa valmis puuttumaan niihin asioihin, mitkä eivät edistä tavoitteiden saavuttamista. Esimiesten tulee myös yhdessä ylemmän johdon kanssa luoda puitteet uusien opittujen asioiden vakiintumiselle. Ilman tällaisia puitteita ja toistuvaa seuranta opituista asioista ei saada muodostettua rutiinotoimintoja. (Moilanen, 2001, 30–31.) Tärkeimmäksi aineettoman pääoman lähteeksi noussut henkilökunnan osaaminen luokitellaan kuuluvaksi inhimilliseen pääomaan. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat osatekijät liittyvät yksittäisiin henkilöihin, ja organisaation on mahdotonta täysin hallita tällaista pääomaa (Kujansivu et al. 2007, 28). Verkoston kannattaakin tunnistaa, että sen tärkein aineettoman pääoman lähde ei luultavasti ole täysin hallittavissa, vaan siihen liittyy hyvästäkin ohjaamisesta huolimatta aina ihmisten omat henkilökohtaiset asenteet ja usko-

mukset. Tuloksellisesti riittävän osaamisen säilyttäminen verkostossa mahdollisista henkilökunnan vaihtumisista huolimatta tuleekin varmistaa säännöllisesti muuttamalla hiljaista tietoa mahdollisimman paljon eksplisiittiseen muotoon.

Haastattelujen perusteella verkostossa pidetään osallistamista erittäin tärkeänä oppimisen edistäjänä. Haastatellut henkilöt olivat hyvin yksimielisiä siitä, että koko verkoston henkilökunnan tulisi jotenkin voida osallistua ketjun kehitysohjelmaan. Tätä osallistamista verkostossa on jo toteutettukin kehitysohjelmien muodossa. Voidaan ajatella, että kaikkien joiden vaaraan organisaation menestys tulevaisuudessa pohjautuu, tulisi voida osallistua keskusteluun kehitysohjelmasta. Tästä mukaan ottamisesta ja osallistamisesta on organisaatiolle monenlaisia hyötyjä. Henkilökunnan tietotaito kasvaa, he hahmottavat ketjun kokonaiskuvan paremmin ja osaavat peilata omaa osaamistaan organisaation tavoitetasoon entistä paremmin. Olisikin tärkeää, että luotaessa uutta kulttuurimuutosta verkostoon, tietoa ei vain jaettaisi, vaan kaikilla toimijoilla olisi osaltaan mahdollisuus vaikuttaa tiedon syntymiseen tai sen kehittymiseen. Organisaation oppimisprosessia voidaan viedä eteenpäin myös ilman henkilöstön osallistamista, mutta tällöin vaarana on se, että muutosprosessi hidastuu tai pahimmillaan estyy kokonaan. Tähän vaikuttaa se, että ihmisillä syntyy tällöin helpommin eriäviä mielipiteitä, mitkä hidastavat tai pahimmillaan jopa estävät kokonaan organisaation tavoitteiden toteutumisen. Yksikkö voi tällaisessa tapauksessa keskittyä kehittämään omaa toimipistettään sellaiseen suuntaan, mikä ei vastaa organisaation tavoitteita. (Moilanen, 2001, 89–90.) On tärkeää myös huomioida, että ihmisten oppiminen on yhtäläillä uuden oppimista kuin vanhoista tavoista poisoppimista. Oppimista voi hidastaa se, että ihminen ei itse tunnista omaa osaamistaan. Jos henkilö ei tiedosta mitä kaikkea hän osaa, ei organisaatio voi täysipainoisesti hyödyntää tätä osaamista. (Sydänmaanlakka, 2004, 151.)

Henkilökunnan osaaminen johtaa asiakaslaadun parantumiseen, mikä parantaa ketjun brändimielikuvaa ja asiakasuskollisuutta (Kujansivu et al., 2007, 12). ABC:n vahva brändi koettiin myös tärkeäksi aineettomaksi pääomaksi verkostolle. Vahva brändi tuo liikennemyymälöille potentiaalista asiakasvirtaa ja yksiköiden tehtävänä onkin lunastaa brändin luomat lupaukset asiakkaille. Brändin rakentuminen alkaa siitä, että asiakkaat alkavat tunnistamaan ketjun brändin. Jotta brändistä tulisi yleisesti tunnettu, pitää asiakkaiden luottaa siihen. Luottamus johtaa hyvään mielikuvaan ketjusta. Hyvä mielikuva puolestaan lisää asiakkaiden lojaalisuutta ketjua kohtaan. Vasta tämä vaihe saavuttamalla brändin avulla voidaan saavuttaa parempi myyntikate. (Hukka, 2005, 72–73.) Prosessien tärkeys ei noussut esille missään alueosuuskaupoille suunnatuissa haastatteluissa. Luultavasti tämä johtui

siitä, ettei niiden tunnisteta kuuluvan aineettomaan pääomaan. Välillisesti kuitenkin vaikuttaa vahvasti siltä, että ABC-verkoston prosessit mahdollistavat osaltaan ABC-liikennemyyntiverkoston kilpailukyvyn. Myös suhteet sidosryhmiin ovat yksi verkoston kilpailukyvyn mahdollistavista tekijöistä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymystä tukemaan asetettiin alatutkimusongelmaksi selvittää, millaisena ABC-ketjuohjauksen rooli nähdään alueosuuskaupoissa ja miten sen roolia tiedonjakajana ja keskinäisten oppimisen prosessien kehittäjänä voitaisiin edistää. Haastattelujen perusteella alueosuuskaupat ovat tyytyväisiä ketjuohjauksen matalaan organisaatioon ja vastaajat toivovat organisaatiomallin pysyvän rakenteeltaan samanlaisena myös tulevaisuudessa. Matalan organisaation alueosuuskaupat näkivät edistävän tiedon jakamista verkostossa, mikä osaltaan on yksi perusedellytys aineettoman pääoman kasvattamisessa. Ilman henkilöiden välistä luottamussuhdetta tietoa ei jaeta eikä oppimista voi tapahtua. Liian suureksi ABC-ketjuohjauksen henkilöstön kokoa ei siis pidä kasvattaa tulevaisuudessa.

Erityisen positiivisena asiana ABC-ketjuohjauksesta nousi haastatteluissa esille ABC-ketjujohtajan tapa johtaa verkostoa positiivisella ja osallistuvalla otteella. Tämän positiivisen viireen nähtiin parantavan verkoston ilmapiiriä merkittävästi. Toisaalta alueosuuskauppojen haastatteluissa mainittiin ABC-ketjuohjauksesta löytyvän myös sellaisia henkilöitä, joiden kanssa he kokivat yhteistyön tekemisen haastavana. Vastauksissa korostui hyvin paljon se, että ABC-ketjuohjauksen tulisi paremmin kuunnella alueosuuskaupoilta tulevaa palautetta ja ottaa se aineettoman pääoman kehitystyössä huomioon. Alueosuuskaupat eivät nähneet käskyjohtamisen soveltuvan ABC-verkostoon, vaan johtamisessa ja ohjaamisessa tulisi heidän mukaansa korostua positiivinen ilmapiiri, kannustaminen ja hyvien käytäntöjen tarkoituksenmukainen jakaminen alueosuuskauppojen kesken.

Hyvänä asiana alueosuuskaupat pitivät myös sitä, että ABC-ketjuohjaus osallistuu aktiivisesti ketjun yhteisiin päiviin. Olemalla läsnä organisaation yhteisissä koulutus- ja kehityspäivissä johto antaa organisaation toimijoille kuvan siitä, että käsiteltävät asiat ovat heille tärkeitä ja he antavat kehitystyöhön oman panoksensa. Tämän lisäksi olemalla läsnä he voivat vastata esille nouseviin kysymyksiin. (Moilanen, 2001, 91.) Kriittikkiä esitettiin ketjun viestinnän määrää kohtaan. Informaation määrää ei välttämättä ole mahdollista entisestään pienentää, mutta ulkoasun yhtenäistämällä ja viestien paremmalla kohdentamisella voitaisiin saada osa esimiesten ajasta siirrettyä muuhun käyttöön. Tulee kuitenkin muistaa,

että koska ABC-liikennemyymälät toimivat monella liiketoiminta-alueella, myös informaatiota liikkuu enemmän kuin yhdellä liiketoiminta-alueella toimivassa organisaatiossa.

Useissa haastatteluissa nousi esille toive tiukemmasta ketjukurista. Tämän toivottiin johtavan varsinkin ruuan tasalaatuisuuden parantumiseen. Tiukemman ketjukurin luominen verkostoon nähtiin ABC-ketjuohjauksen tehtävänä. Haasteeksi voi nousta se, kuinka ketjukuria on mahdollista saada tiukennettua positiivinen ilmapiiri säilyttäen. Alueosuuskaupoissa voi olla hyvinkin vahvoja näkemyksiä liiketoiminnan oikeanlaisesta toteutustavasta, jolloin verkoston toimijat voivat ajautua suuriinkin näkemyseroihin. Alueellinen eroavaisuus ABC-liikennemyymälöiden toimintaympäristöissä on huomattava ja sen huomiointi ketjukuria tiukennettaessa tulisi huomioida. On myös aiheellista miettiä, kuinka paljon ketjukurin valvomista voidaan ulkoistaa alueosuuskaupoista ABC-ketjuohjauksen tehtäväksi ja mikä olisi tarkoituksen mukainen vastuunjako.

Verkoston toimivuuden ja toiminnan tasalaatuisuuden varmistamiseksi alueosuuskaupoissa tulisi olla ketjun toiminnan kehittämiseen sitoutunut johto, mikä osaltaan valvoisi ketjukurin toteutumista. Toiminnan epätasalaatuisuus syntyy usein jo yhden ihmisen tavasta poiketa ketjussa sovitusta toimintamallista. Suuri tekijä voisikin tasalaatuisuuden kehittämisessä olla haastatteluissa usein esille noussut ihmisten sitouttaminen ja osaamisen johtaminen. Osallistamalla henkilökuntaa ketjun kehittämiseen saadaan ihmiset sitoutettua helpommin noudattamaan ketjuohjeistuksia. Työn arvostaminen lähtee organisaation ylimmästä johdosta ja päättyy liikennemyymälätyöntekijöihin. Jos työntekijät kokevat oman esimiehensä arvostavan heidän työsuorituksiaan, arvostavat he itsekkin omaa työtänsä korkealle tasolle. Henkilöstön osaaminen voidaan saada organisaation käyttöön vain jos sitä hyödynnetään. Jos henkilöllä on motivaatio-ongelmia, hän hyvin epätodennäköisesti hyödyntää omaa osaamistaan. Kuitenkin usein on niin, että henkilöllä olisi motivaatiota käyttää osaamistaan, mutta hänen työtehtävänsä eivät mahdollista osaamisen laaja-alaista hyödyntämistä. Jos organisaatiossa ei osata organisoida työtehtäviä niin, että jokainen halukas toimija pääsisi käyttämään omaa osaamistaan, on kyse osaamisen johtamisen ongelmasta. (Kujansivu et al., 2007, 113.) Ketjuohjauksen haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että ketjuohjaus suhtautuu tähän alueosuuskauppojen toiveeseen tiukemmasta ketjukurista positiivisesti ja haluavat olla osaltaan varmistamassa esimerkiksi ruuan hyvän laadun toteutumista. ABC-ketjuohjaus voi luoda toimintaan vaikuttavia prosessikuvauksia mutta käytännön johtamiseen pitää jokaisen ABC-liikennemyymäverkostossa toimivan esimiehen sitoutua.

Toinen tutkimuksen alatutkimusongelma oli selvittää, millainen vaikutus ABC-liikennemyymäläverkoston jäsenien keskinäisellä vuorovaikutuksella on verkoston osaamiseen ja oppimiseen. Saatujen vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että suhtautuminen ABC-verkoston vuorovaikutuksen laatuun ja ketjun mahdollisuuksiin lisätä aineetonta pääomaa kulminoituu pitkälti verkostossa toimivien henkilöiden henkilökohtaiseen aktiivisuuteen. Jos henkilö on itse aktiivinen palautteen annossa, osallistumisessa kehityspäiviin ja –toimenpiteisiin, näkee hän ABC-linjan aineettoman pääoman kehittyvän tulevaisuudessa positiivisesti. Jos taas henkilö on verkostossa toimijana passiivinen, on hänen suhtautuminen ABC-liikennemyymäläverkoston aineettoman pääoman kehitykseen negatiivisempi. Voidaankin nostaa esille kysymys siitä, kenen tehtävänä on motivoida verkoston jäsenet toimimaan aktiivisesti ketjun kehittämisen eteen. On luonnollista, että yksilöt ovat oppijoina erilaisia. Uusien asioiden sisäistäminen ja muutokset ovat kuitenkin nykypäivää. Tämän vuoksi jokaisen organisaatiossa tulevan olisikin hyvä tutkia omia asenteitaan ja valmiuksiaan oppijana. Jos organisaation vaatimukset vastaavat henkilön omia resursseja, asiat ovat hyvin. Mikäli omat asenteet ja vaatimukset osaamiselle eivät vastaa organisaation tavoitetasoja, tulisi henkilön olla valmis kehittämään omia valmiuksiaan. (Moilanen, 2001, 31.)

Useissa haastatteluissa nousi esille se, että vaikka yksiköiden henkilökunnan sitoutuminen ketjun kehittämiseen olisikin aktiivista, voi passiivinen johtamiskulttuuri alueosuuskaupassa saada yksiköiden kiinnostuksen kehitystyöhön hiipumaan. Johtamista ei voi ulkoistaa ja tämän vuoksi alueosuuskauppojen johdon tulisikin tarkastella kriittisesti omaa sitoutumistaan ABC-liikennemyymäläverkoston toiminnan kehittämiseen. Monessa alueosuuskaupassa yksi henkilö vastaa useamman kuin yhden toimialan johtamisessa. Tämä voi osaltaan pienentää toimialajohdon resursseja kehittää ABC-toimialaa. Kuitenkin ryhmäpäälliköiden ja liikennemyymälöiden henkilöstön motivaation ylläpitoon riittäisi tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella pienetkin huomioinnit, joiden pitäisi olla mahdollista ajallisesti toteuttaa jokaisessa alueosuuskaupassa. On mahdotonta vaatia yksiköissä työskenteleviä henkilöitä sitoutumaan positiivisen palvelukulttuurin eteenpäin viemiseen ja ihmisten jokapäiväiseen johtamiseen, jos se ei toteudu organisaation ylemmillä tasoilla. Esimerkiksi Nostejärjestelmä vaatii toimiakseen johdon täydellisen tuen, jotta innostus ja kiinnostus sitä kohtaan voi säilyä liikennemyymälätasolla. Jos toimialajohto ei itse kommentoi yksiköistä tulleita palautteita, on hyvin todennäköistä, ettei palautekanavaa osata pitkään arvostaa myöskään liikennemyymälöissä.

Oppimisen mahdollistaminen verkostossa on usein niin suuri asiakokonaisuus, ettei yksittäinen esimies tai keskijohto pysty sitä organisaatiotasolla mahdollistamaan. Tämän vuoksi organisaation johdolla tulee olla vastuu kokonaisuuden rakentamisesta. Suurena muutoksena monelle ylimmän johdon esimiehelle on tullut suuntauksen muuttuminen asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Ihmisiä ei nykypäivänä voida johtaa käskyttämällä, eivätkä automaattiset ohjeet motivoi ihmisiä oppimaan uusia asioita. Korkeimman johdon tulisikin kriittisesti tarkastella omaa kehittymistään asioiden johtamisesta ihmisten johtajiksi. Oppiva organisaatio tarvitsee motivoituneen johdon. Johtamisen osa-alueet ovat usein koko organisaatiota koskevassa oppimisprosessissa niin laajoja, että ne tarvitsevat tuekseen ylimmän johdon täyden tuen. (Moilanen, 2001, 19; 30; 86.)

Aineettoman pääoman osatekijät eivät vaikuttaisi oleellisesti eroavan tulevaisuudessa nykyisistä. Henkilökunnan osaaminen on tärkein aineeton resurssi verkostolle myös tulevaisuudessa. Tarvittavan osaamisen sisältö luultavasti muuttuu kilpailuympäristöjen ja asiakkaiden toiveiden sekä ostokäyttäytymisen mukaisesti. Parhaiten menestyvätkin ne organisaatiot, mitkä hyväksyvät muutoksen aiheuttamat epävarmuustekijät osaksi arkeaan ja pyrkivät hyödyntämään näitä epävarmuustekijöitä oman liiketoimintansa hyödyksi (Sydänmaanlakka, 2004, 191–192). ABC-liikennemyymäläverkosto on ollut olemassa jo 17 vuotta ja viime vuosiin saakka sen toimintaa on leimannut kasvaminen ja uudenlaisen palvelukokonaisuuden luominen asiakkaille. Nyt kasvuvauhti on hidastunut ja tulevaisuudessa tärkeintä onkin asiakaslupausten lunastaminen, tasalaadukkuuden säilyttäminen ja perinteikkyyden yhdistäminen verkostosta saataviin asiakasmielikuviiin. Vaikka osa asiakkaista kokisikin ABC-liikennemyymälöiden olevan tylsiä, ovat ne monelle samalla myös luotettavia ja turvallisia pysähdyspaikkoja. Uudistumiskyvykyys on tietenkin yksi perusedellytys kilpailuedun saavuttamisessa, mutta kaikkein tärkeimpänä asiana verkostossa tulisi kuitenkin nähdä perusasioiden tasalaatuinen toteuttaminen. Toiminnan tasalaatuisuuden toteuttamista edesauttaa vahvasti se, että verkoston toimijat tekevät tiivistä yhteistyötä ja sitoutuvat yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Verkoston johtaminen ohjaavalla ja positiivisella otteella ja toisten työn arvostaminen vaikuttaisi tutkimuksen perusteella olevan avainasemassa määriteltäessä ketjun yhtenäisyyttä tulevaisuudessa.

6.1 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus keskittyi kartoittamaan ABC-liikennemyymäläverkoston aineettoman pääoman nykytilaa ja sitä, vastaako se tulevaisuuden tarpeisiin. Tutkimuksessa ei käsitelty aineettoman pääoman mittaamista, vaikka se tunnistettiin erittäin oleelliseksi asiaksi aineettoman pääoman selvitystyön osa-alueeksi. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, millä tasolla eri organisaatiotasojen osaaminen verkostossa on ja vastaako se niitä tavoite- tasoja, joita ketju on osaamiselleen asettanut. Ketjussa on toteutettu henkilöstön osaamis- kartoituksia, mutta ylimmille johtamistasoille suunnattu osaamisen tason mittaaminen antaisi ket- julle erittäin tärkeää tietoa esimerkiksi toimialajohdon osaamisesta. Riittävä osaaminen ABC-toimialasta ja ymmärrys useilla toimialoilla toimivasta verkostosta alueosuuskauppo- jen ylimmässä johdossa on erittäin kriittistä ketjun kehittämisen kannalta.

Tähän tutkimukseen sisällytettiin alueosuuskauppojen toimialajohdon ja ABC-ketjuohjauk- sen näkemyksiä ketjun aineettomasta pääomasta. Jatkotutkimusaiheena voidaan nähdä myös liikennemyymälöissä työskentelevien henkilöiden mielipiteiden selvittämisen ABC-lii- kennemyymäläketjun aineettoman pääoman nykytilanteesta ja kehityskohteista. Voi olla, että tällöin tutkittavat asiat näyttäytyvät hyvin erilaisina kuin nyt esiin nousseet asiat.

Jatkotutkimusaiheeksi voidaan myös esittää verkoston konfliktiosaamiseen liittyvää tutki- musta. ABC-verkoston menestys on pohjautunut pitkälti tehokkaaseen yhteistyöhön ver- kostossa. Luultavasti ketjun kasvamisen myötä erilaiset mielipiteet ovat saaneet näkyväm- pään painoarvoa. Alueosuuskauppoja on tällä hetkellä kaksikymmentä ja ne ovat itsenäisiä toimijoita. Tasapainoilu tämän itsenäisyyden ja verkoston yhtenäisyyden välillä on tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella synnyttänyt vastakkainasettelua esimerkiksi keskus- teltaessa ketjun johtamisen keinoista. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että syntyneitä konflikteja ei ole järjestelmällisesti johdettu ja ne ovat heijastuneet jopa ketjun toimintaan. Konfliktitilan- teiden käsittelemättömyys voi pitkällä aikavälillä heikentää ketjun yhtenäisyyttä. Tämän vuoksi konfliktiosaamisen parantamiseen keskittyvällä tutkimuksella voitaisiin parantaa ket- jussa vallitsevaa vuorovaikutusta ja yhteistyön sujuvuutta.

7 YHTEENVETO TUTKIMUKSESTA

Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää, millaista aineetonta pääomaa ABC-liikennemyymälässä on tällä hetkellä ja millaista aineetonta pääomaa verkosto tarvitsee tulevaisuudessa. Tutkimus osallistuu akateemiseen keskusteluun aineettoman pääoman tärkeydestä kestävästä kilpailuetua luotaessa. Kohdeorganisaatio on Suomen mittakaavassa tunnettu ja sen brändi on arvostettu suomalaisten keskuudessa. Brändin pitää aina pystyä olemaan yksilöllinen ja sen antamaa kuvaa yrityksestä tulee tarkoin harkita, koska brändin avulla ihmiset saadaan samaistumaan yritykseen ja toimintaa ohjaaviin arvoihin (Hukka, 2005, 73). ABC-liikennemyymäläverkosto on pystynyt menestymään ja kasvamaan toimialalla, jossa toimintaa on monesti haastavaa saada erityisen kannattavaksi. Tämä tausta huomioiden tutkimuksen antamia vastauksia voidaan peilata moneen toimialaan Suomessa ja päätellä, millaisella aineettomalla pääomalla voidaan päästä samanlaiseen asemaan kuin ABC-liikennemyymäläverkosto Suomessa on.

Aineettoman pääoman osatekijöillä on suuri vaikutus organisaation menestymisessä. Organisaation tulee kuitenkin tunnistaa omat kriittiset aineettoman pääomansa lähteet ja keskittyä niiden kehittämiseen ja määrätietoiseen johtamiseen. (Kujansivu et al., 2007, 27–34.) Aineettoman pääoman arvo tunnistetaan verkostossa nykyisin hyvin. Selvitettäessä tutkimuksen päätutkimuskysymystä, millaista aineetonta pääomaa ABC-liikennemyymäläverkostossa nyt on, saatiin toistuvasti vastaukseksi osaamiseen liittyviä asioita. Osaaminen on vain osittain organisaation omistamaa aineetonta pääomaa, mikä verkoston on syytä huomioida toimintaansa kehitettäessä. ABC-toimialalla on haastateltavien mukaan keskimääräistä korkeampi henkilökunnan vaihtuvuus. Tämä tuo verkostolle haasteeksi sen, millä tavoin se voi säilyttää tavoitellun osaamistason yksiköissä henkilöstön vaihtuessa. ABC-ketjuohjaus vastaa tähän tarpeeseen osaltaan kehittämällä yksiköiden toiminnan tueksi prosessikuvauksia. Suuren vaihtuvuuden vuoksi verkostossa kannattaakin pyrkiä saattamaan mahdollisimman paljon hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon. Tällöin voidaan varmistua tiedon jäävän yksikköön työntekijöiden vaihtuessakin. Tulee myös muistaa, että oppimisen ei voida antaa jäädä vain kirjoitetun tiedon tai virtuaalisten oppimisympäristöjen varaan, koska ihmiset oppivat erityisen paljon kanssakäymisissä toisten kanssa. Varsinkin hiljainen tieto tarvitsee osakseen ihmisten tapaamisia. (Karlöf & Lövingsson, 2006, 94.)

Henkilöstön vaihtuvuus luo myös esimiestoiminnalle omat vaatimuksensa. Uusien työntekijöiden perehdytystä on paljon ja tähän perehdyttämiseen kannattaa kiinnittää rajallisista aikaresursseista huolimatta erityistä huomiota.

Verkostossa nähtiin, että tärkeimmän aineettoman pääoman lähteet tulevat säilymään samanlaisina myös tulevaisuudessa. Osaamista tarvitaan ja palvelun laadukkuutta tulee haastateltujen henkilöiden mukaan kehittää entisestään. Palvelukulttuurin muutoksessa ei heidän mukaansa voida puhua projektista, vaan sille on annettava aikaa ja ymmärrettävä, ettei kaikkia nykyisiä työntekijöitä saada välttämättä koskaan ymmärtämään uudenlaisen kulttuurin merkitystä. Haastateltavat henkilöt olivat varsin yksimielisiä siitä, että osallistamalla henkilökuntaa tulevaisuudessa vielä nykyistäkin enemmän saadaan ihmiset sitoutumaan ketjun toimintaan paremmin. Henkilöstön mukaan ottamista ketjun kehitystyöhön voidaan myös perustella tärkeäksi sillä, että ihmiset jotka tietävät organisaation pyrkivän tekemään asioita oikein, ovat työyhteisöönsä tyytyväisiä, vaikei tuossa tavoitteessa aina onnistuttaisiinkaan (Kesti, 2013, 22). Määrätietoisella johtamisella ja ihmisten sitouttamisella yksiköiden on kuitenkin mahdollista saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Johtamisen laadukkuus nousi myös useasti esille haastatteluissa. Niiden perusteella vaikuttaakin siltä, että yksiköissä ja lähijohdossa sitoutuminen ketjun kehittämiseen on yleisesti ottaen hyvällä tasolla, mutta näiden toimijoiden usko ylemmän johdon sitoutumiseen ja ammattitaitoon on useissa osuuskaupoissa vähäistä. Toisaalta yritysjohton ei koskaan voidakaan olettaa olevan käytännön työhön liittyvästä priorisoinnin tärkeysasteista yhtä hyvin perillä kuin esimiehet. Tämän vuoksi esimiesten rooli toiminnan tehokkuudessa on suuri. (Karlöf & Lövingsson, 2006, 69.) ABC-verkoston yksi tärkeä kehityskohde tulisi kuitenkin tämän tutkimuksen mukaan olla alueosuuskauppojen johdon sitouttaminen ketjun kehitystyöhön. Pelkkä osaaminen yksiköissä ei riitä, jos usko omaan tekemiseen horjuu välinpitämättömän tai muutoin puutteellisen johtamisen vuoksi. Myös ABC-ketjuohjauksen on helpompaa saada jalkautettua asioita verkostoon, jos ketjussa kaikkien motivaatio ketjun kehittämiseen ja tuloksen varmistamiseen on yhtä hyvällä tasolla.

Tarkasteltaessa, millaisena alueosuuskaupat näkevät ABC-ketjuohjauksen roolin verkostossa tiedon jakajana ja keskinäisen oppimisen prosessien edistäjänä, saatiin hyvin monenlaisia vastauksia. Osa vastaajista piti ketjuohjauksen toimintaa erittäin loistavana, osa erittäin heikkona. Huomioitavaa on, että jokaisella vastaajalla tuntui olevan oma vahva näkemys ketjuohjauksen toiminnasta. ABC-ketjuohjauksen matala organisaatiomalli sai useimmissa haastatteluissa positiivisen huomioinnin. Myös ketjuohjauksen henkilöstön aktiivinen

osallistuminen ketjun yhteisiin päiviin oli vastaajien mielestä erittäin positiivista. Kehittämiskohteiksi alueosuuskaupat näkivät ketjuohjaukselle aiempaa ohjaavamman toiminnan yksikkövierailuillaan, mitkä nyt koettiin joissain alueosuuskaupoissa erittäin negatiivisiksi. Toiseksi kehittämiskohteeksi ketjuohjaukselle alueosuuskaupat nimesivät nykyistä selkeämmän viestinnän, mikä osaltaan vapauttaisi liikennemyymälöiden rajallisia resursseja suoritettavaan työhön.

Tutkimuksen haastatteluiden myötä ABC-verkostosta välittyi kuva organisaationa, missä tietoa jaetaan ja toisinaan uutta informaatiota voi verkostossa liikkua jopa haasteellisen suuria määriä vastaanottajan resursseihin nähden. Luottamuksen suhteen verkostossa vaikuttaisi olevan haasteita, ja kestävän kilpailuedun kannalta olisikin tärkeää, että verkoston toimijoiden luottamus toisiinsa saataisiin kasvamaan. Luottamuksen avulla organisaatio pystyy parantamaan ihmisten sitoutumista ja motivaatiota työhönsä. Luottamuksen avulla saadaan ihmiset myös jakamaan tietoaan toisten käyttöön sekä kasvattamaan ihmisten halukkuutta ylittää heille asetetut tavoitteet. (Blomqvist, 2006, 2.) Epäluottamus ja mahdolliset väärät uskomukset toisten toimijoiden motiiveista ja tavoitteista eivät mahdollista verkoston yhtenäisyyden lisääntymistä, mitä useat haastateltavat eri sanoin toivoivat. Yhtenäisyyden puuttuessa organisaatioon voi ilmaantua ristiriitoja, koska eri toimijat eivät keskustele keskenään tarpeeksi. Jos ristiriitoja ei selvitetä organisaatiossa, on suuri vaara, että niistä tulee konflikteja, mitkä haittaavat koko ketjun toimintaa. (Kesti, 2013, 17.) Kokonaiskuvaa katsottaessa ABC-liikennemyymäläverkoston aineettoman pääoman resurssit eivät yllätä. Myös aineettoman pääoman kehittymistä estävät haasteet ovat luultavasti samankaltaisia monissa valtakunnallisesti merkittävissä liiketoimintaverkostoissa. Aineettoman pääoman kehittymistä hidastavat asiat nousivat tutkimuksessa kuitenkin erittäin merkittävästi esille. Lisätäkseen aineetonta pääomaansa ABC-liikennemyymäläketjun kannattaakin muun kehityksen rinnalle nostaa näiden asioiden kehittäminen oikeaan suuntaan. Koska kuten aivan työn alussa mainittiin, yhden työntekijän suurikaan osaaminen ei voi tuottaa verkostolle kilpailuetua jos sitä ei pystytä yhdistämään toisten toimijoiden osaamiseen.

LÄHTEET

- Aho, S., Stähle, S. & Stähle, P. 2011. Aineettoman pääoman mittaaminen: VAIC ja CIV-menetelmien kriittistä tarkastelua. Liiketaloudellinen aikakauskirja. Saatavilla: http://lta.hse.fi/2011/1/lta_2011_01_d6.pdf. Viitattu: 5.3.2015
- Argyris, C. 2008. Learning in Organizations. Organizational Level Applications, 607–624
- Argyris, C. 1999. On Organizational Learning. USA: Blackwell Business
- Argyris, C., Bellman, G., Blanchard, K., Block, P., et al. 1994. The Future of Workplace Learning and Performance. Training & Development, 36-37
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. University of Michigan: Addison-Wesley Publishing Company
- Barney, J. B. 1986. Organization Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? The Academy of Management Review, 11/3, s. 656-665
- Blomqvist, K-M. 1997. The Many Faces of Trust. Scand. J. Mgmt. 13/3, s. 271-286
- Blomqvist, K-M. 2007. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Saatavilla: http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf
- Davenport, T. & Prusak, L. 2005. Working knowledge: How organizations Manage What They Know. An ACM IT Magazine and Forum: Ubiquity
- Edvinsson, L. 2013. IC 21: reflections from 21 years of IC practice and theory. Journal of Intellectual Capital, 14/1, s. 163-172
- Empson, L. 2001. Fear of exploitation: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. Human Relations, 54/7, 839-862
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuus-kunta Vastapaino
- Hanan, J. & Stemke, J. 2014. Creating a Knowledge Sharing Culture. Leadership Excellence, 31/3, 24–25
- Harisalo, R. 2009. Epäluottamus organisaatioissa. Teoksessa Marja-Leena Huotari & Anne Lehto (toim.) Johtamishaasteena muutos. Tampere: Tampere University Press, 49–61
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus – pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press

- Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press
- Hatch, M. J. 2013. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. United Kingdom: Oxford University Press
- Heikkinen, A. 2015. ABC-ketjuohjaus: Haastattelu. Toteutettu: 4.9.2015
- Hietala, T. 2015. ABC-ketjuohjaus: Haastattelu. Toteutettu: 4.9.2015
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Hughes, M. 2003. Organisation learning disorders: barriers to improved performance. ProQuest Central: Training Journal. 36
- Huhtanen, P. 2007. Uuden tietopääoman luominen ja johtaminen. Saatavilla: <http://www.energinen.net/wp-content/uploads/2010/01/Nonaka-et-Takeuchi.pdf>. Viitattu: 24.1.2015
- Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu – Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Edita Publishing Oy
- Jalonen, H. 2014. Mitä hiljainen tieto on ja voiko sitä johtaa? Tietoasiantuntija 3/2014, 20–22 Saatavilla: http://www.researchgate.net/publication/268744450_Mit_hiljainen_tieto_on_ja_voiko_sit_johtaa. Viitattu 3.3.2015
- Juuti, P. 2011. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen – Työyhteisön kehittymisen on organisaation oppimista. Oulu: Johtamistaidon opisto
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Järvinen, P. 2005. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYPro Oy
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYPro Oy
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy
- Karjalainen T. & Karjalainen E. 2000. Laatujohtamisoppien (TQM) soveltaminen PK-yritykseen. 2. painos. Hollola: QualityKnowhow Karjalainen Oy

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2006. Suom. Maarit Tillman. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Publishing Oy

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy

Kautto, M. & Lindblom, A. 2004. Ketju – Kaupan ketjuliiketoiminta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Kenett, R. S. 2008. From data to Information to Knowledge. ASQ Six Sigma Forum Magazine 8/1, 32–33

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus OY FINVA

Kettinger, W. J. & Li, Y. 2010. The infological equation extended: towards conceptual clarity in the relationship between data, information and knowledge. European Journal of Information Systems, 19, 409–421

Kianto, A. 2013. Organisaation uudistumiskyvyn kehittäminen. Powerpoint-esitys

Kilpailuvirasto 2003. Poikkeuslupa elinkeinonharjoittajien hintayhteistyölle kuluttajille suunnattujen tarjouskampanjoiden toteuttamisessa. Dnro 187/67/2003. Helsinki

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino

Kujansivu, P, Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum Media Oy

Kupi, E., Ilomäki, S-K., Talja, H., Sillanpää, V. & Lönnqvist, A. 2008. Aineettoman pääoman riskien hallinta. Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavilla: <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2007/107260Loppuraportti.pdf> Viitattu: 27.2.2015

Kuronen, T. 1998. Tietovarantojen hyödyntäminen ja demokratia. Helsinki: Sitra.

Kuronen-Mattila, T., Mäki, E. & Järvenpää, E. 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! Aaltoyliopisto: tutkimusraportti. Saatavilla: <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/8906/isbn9789526045573.pdf?sequence=1>. Viitattu: 8.3.2015

Laihonen, H., Hannula, M., Helader, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavilla: <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/21534/tietojohtaminen.pdf> Viitattu: 5.3.2015

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi

Minu, I. 2003. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2/4, 337–359

Moilanen, H., Peltokoski, J., Pirkkalainen, J. & Toivanen, T. 2014. Uusi osuuskunta: tekijöiden liike. Helsinki: Into Kustannus Oy

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Murthy, V. & Mouritsen, J. 2010. Performance of intellectual capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 622–646

Mäki, E. & Kuronen-Mattila, T. 2014. Organisatorisen osaamisen turvaaminen asiantuntijoiden eläköityessä. Kirjassa Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Toim. Pakarinen T. & Mäki, T. Helsinki: Edita Publishing Oy

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press

Opetushallitus. Arvot, visio ja strategiat. Saatavilla: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat. Viitattu: 18.5.2015

Osuustoiminta – vastuullista suomalaista omistajuutta, 2005. Osuustoiminnan neuvottelukunta. Pellervon Julkaisupalvelu Oy

Pakarinen, T. 2014. Unelma uudesta työelämästä – mitä se voisi olla? Kirjassa Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Toim. Pakarinen T. & Mäki, T. Helsinki: Edita Publishing Oy

Porter, M. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, Harvard Business Review, New York, USA

Porter, M. & Kramer, M. 2006. *Strategy & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review

Pritchard, M. 2012. From Data to Wisdom. Saatavilla: <http://www.isf.edu.hk/en/from-data-to-wisdom/> Viitattu: 24.1.2015

Reina, D. & Reina, M. 2006. Rebuilding trust within organizations. *The systems thinker*. 17/1, 2–6

Relich, M., Witkowski, K., Saniuk, P. & Kuzdowicz, P. 2014. Measuring Intellectual Capital in the Context of new Product Development. KidmoreEnd: AcademicConferences International Limited

Roos, G., Fernström, L. Piponius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy

Routamaa, V. 2002. Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen: Jaksaa työssä, jaksaa elämässä. Vaasan yliopisto. Saatavilla: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-052-5.pdf. Viitattu: 22.3.2015

Schein, E. H. 1993. On Dialogue, Culture and Organizational Learning. Reflections. 4/4. 27–38

Senge, P. 1990. The Leader's New York: Building Learning Organization. Sloan Management Review. 32/1. 7–23

S-ryhmän internetsivut: www.s-kanava.fi

Stähle, P. & Hong, J. 2002. Dynamic intellectual capital in global rapidly changing industries. Journal of Knowledge Management. 6/2, 177-189

Stähle, P. & Wilenius, M., 2006. Luova tietopääoma. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum Oy

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Oy

Sydänmaanlakka, P. 2002. An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management. United Kingdom: Capstone Publishing Limited

Tammitie, K. (toim.) 2007. Kohti omaa kauppaa. Näkökulmia johtamiseen S-ryhmässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Tekes 2010. Aineeton pääoma ja tuotto-odotukset. Helsinki: Tekes

Tharp, B. M. 2009. Defining "Culture" and "Organization Culture": From Anthropology to the Office. 04/09. Saatavilla: http://www.haworth.com/docs/default-source/white-papers/defining-culture-and-organizational-culture_51-pdf-28527.pdf. Viitattu 21.5.2015

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai oy

Troberg, E. 2014. Osuustoiminnan idea. Helsinki: Pellervo ry.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi

Valtionkonttori, 2009. Osaaminen muutoksessa. Kaiku-palvelut.

Vesterinen, P-L. 2011. (toim. Juuti P.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen - Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Oulu: Johtamistaidon opisto JTO

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Oy

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy

Zuopeng, Z. & Shankar, S. 2010. Knowledge markets in firm: knowledge sharing with trust and signaling. Knowledge Management Research & Practice. 8. 322-339

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

S-ryhmän sisäinen materiaali. ABC Kuusamo.

S-ryhmän sisäinen materiaali. ABC 2012.

S-ryhmän sisäinen materiaali. S-ryhmä tänään.

LIITEET

Liite 1: Haastattelukysymykset alueosuuskaupoille

Aineeton pääoma	
1.	Millaisista asioista ABC-verkoston aineeton pääoma mielestäsi koostuu?
2.	Millaisin keinoin aineetonta pääomaa ABC-verkostossa voidaan parhaiten mielestäsi lisätä?
Tiedon jakaminen	
1.	Millaisin tavoin ABC-ketjuohjaus jakaa tietoa ABC-verkostossa?
2.	Miten tiedonkulku mielestäsi toimii ABC-ketjuohjauksen ja alueosuuskauppojen välillä?
3.	Millaiset ABC-ketjuohjauksen tavat jakaa tietoa alueosuuskaupoille toimivat mielestäsi parhaiten?
4.	Millaiset asiat hankaloittavat tiedon kulkemista ABC-liikennemyymäläverkostossa?
5.	Miten kehittäisit tiedon jakamista ABC-verkostossa?
6.	Millaisin sanoin kuvailisit ABC-ketjuohjausta tiedonjakajana?
Luottamus	
1.	Millainen luottamus ABC-verkostossa tällä hetkellä mielestäsi on eri toimijoiden välillä?
2.	Millaiset asiat parantavat luottamusta ABC-verkostossa?
3.	Millaiset asiat voisivat heikentää luottamusta ABC-verkostossa?
Ketjutoiminta	
1.	Kuinka yhtenäistä ABC-ketjun toiminta mielestäsi on?
2.	Mitkä asiat ovat mielestäsi ABC-ketjutoiminnan vahvuuksia?
3.	Mitkä asiat ovat mielestäsi ABC-ketjutoiminnan heikkouksia?
4.	Miten alueosuuskauppasi ja ABC-ketjuohjauksen yhteistyö sujuu?
5.	Miten kehittäisit alueosuuskauppasi ja ABC-ketjuohjauksen välistä yhteistyötä?
6.	Onko ABC-verkoston viestintä mielestäsi kaksi- vai yksisuuntaista?
7.	Millaisin keinoin pystyt vaikuttamaan ABC-verkoston asioihin?
8.	Kuinka asioiden kyseenalaistamiseen / kehitysehdotuksiin suhtaudutaan ABC-ketjuohjauksessa?
Organisaation osaaminen ja oppiminen	
1.	Millaista osaamista ABC-verkostossa eniten mielestäsi tarvitaan tulevaisuudessa?
2.	Millaiset koulutukset toimivat mielestäsi parhaiten osaamisen kehittämisessä?
3.	Pärjätäänkö ABC-verkoston nykyisellä osaamisella mielestäsi kilpailussa myös tulevaisuudessa?
4.	Miten osaamista johdetaan ABC-verkostossa?
5.	Eroavatko oman osuuskauppasi ja ABC-ketjuohjauksen näkemykset siitä, miten ABC-ketjua tulisi tulevaisuudessa kehittää?
6.	Palkitaanko ABC-verkostossa onnistumisista? Millaisen palkitsemisen keinot mielestäsi motivoisivat yksiköitä parhaiten?

Liite 2: Haastattelukysymykset ABC-ketjuohjaukselle

Mikä on ABC-ketjuohjauksen perustarkoitus?
Millaista aineetonta pääomaa ABC-verkostossa on?
Tarvitaanko ABC-verkostossa uudenlaista aineetonta pääomaa tulevaisuudessa?
Millaisin keinoin aineetonta pääomaa on mahdollista lisätä ABC-verkostossa?
Onko ABC-ketjuohjauksen matala organisaatiomalli tullut luonnostaan vai onko se rakennettu tarkoituksella?
Miten ABC-liikennemyymälöiden erilaiset kilpailuympäristöt huomioidaan?
Mitkä ovat parhaat tavat jalkauttaa asiat liikennemyymälöihin?
Miten kuvailisitte ABC-ketjuohjauksen ja alueosuuskauppojen välistä yhteistyötä?
Voisiko ABC-ketjuohjauksen lähettämää viestintää tiivistää / segmentoida / visuaalisesti yhtenäistää?
Mikä on Nosteen tarkoitus?
Haastatteluissa on nostettu esille ajatus tiukemmasta ketjukurista. Olisiko se teidän mielestänne tarpeellista?
Haastatteluissa on noussut esille tunne liian monen asian yhtäaikaisestä jalkauttamisesta. Tunnistatteko tällaisen asian? Jos tunnistatte, onko tätä asiaa mahdollista kehittää?
Millaisin asioin ABC-liikennemyymälät mielestänne parhaiten säilyttävät mielenkiinnon asiakkaiden silmissä?