

Pro gradu -tutkielma

Aija Kirkinen

2019

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtajuus

Aija Kirkinen

TIEDOSTA TOIMINTAAN – TOIMINNANOHJAUSTIEDON HYÖDYNTÄMINEN ESI-  
MIESTYÖSSÄ

Pro gradu -tutkielma

Työn ohjaaja/tarkastaja

2. tarkastaja

Professori Aino Kianto

Tutkijatohtori Mika Vanhala

## TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Aija Kirkinen
Tutkielman nimi:	Tiedosta toimintaan – Toiminnanohjaustiedon hyödyntäminen esimiestyössä
Tiedekunta:	School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi:	2019
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 114 sivua, 11 kuviota, 7 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat:	Professori Aino Kianto Tutkijatohtori Mika Vanhala
Hakusanat:	tiedolla johtaminen, liiketoimintatiedon hallinta, esimiestyö, hajautettu toiminta

Tutkimuksessa tarkasteltiin kuinka esimiehet käsittelevät informaation tiedoksi sekä vievät toiminnanohjaustiedon näkyväksi toiminnaksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka esimies pystyy hyödyntämään toiminnanohjaustietoa työssään sekä millä keinoin toiminnanohjaus mahdollistetaan, vaikka esimies ei olisi päivittäin jokaisessa yksikössä paikalla.

Tutkimuksen empiirinen osio suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena Alko Oy:ssä. Kohdeorganisaatiossa on organisaatiouudistuksen myötä siirrytty hajautettuun toimintamalliin, jossa yhdellä palvelupäälliköllä on johdettavanaan useampi yksikkö. Tutkimuksessa suoritettiin puolistrukturoidut teemahaastattelut valituille palvelupäälliköille sekä pääkonttorin tiedolla johtamisesta vastuullisille.

Tutkimuksesta selvisi, että esimiesten pääasiallinen toiminnanohjaustiedon lähde on BI-järjestelmä. Järjestelmän tuottamaa informaatiota esimies tulkitsee oman ja tiimin tietämyksen varassa ja analyysin tulos vieään toimenpiteinä toiminnan kehittämiseen käytännössä. Tärkeää on panostaa esimiesten ajanhallintaan sekä osaamistasoon järjestelmän käytössä saavuttaakseen laadukasta tiedolla johtamista. Hajautetussa toimintaympäristössä esimiesten on panostettava selkeisiin tavoitteisiin, säännölliseen viestintään sekä luottamuksellisten välien rakentamiseen henkilökunnan kanssa.

## ABSTRACT

Author: Aija Kirkinen

Title: From knowledge to practice –  
Operations management knowledge utilization in leadership

Faculty: School of Business and Management

Master`s Programme: Master`s Degree Programme in Knowledge Management  
and Leadership

Year: 2019

Master`s Thesis: Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT  
114 pages, 11 figures, 7 tables, 1 appendix

Examiners: Professor Aino Kianto  
Post-doctoral Researcher Mika Vanhala

Keywords: leading with knowledge, business intelligence, leadership,  
distributed work

In this research it was examined how managers process information to knowledge and take operations management knowledge into visible action. The objective of this research was to examine how a manager can utilise operations management knowledge in their work and how operations management is enabled even if the manager wasn't present at each department daily.

The empirical part of this research was conducted as a qualitative case study in Alko Inc. Since the organizational reform the target organization has proceeded in distributed working model in which one service manager has multiple departments to manage. In this research the semi structured focused interviews were conducted on service managers and the people responsible of leading with knowledge.

The research discovered that the managers main source of operations management knowledge is BI-system. The manager interprets the system's provided information with their own and their team's knowledge and the result of the analysis is transferred into procedures in order to develop operations in practice. It is important to invest in the managers' time management as well as their level of knowledge in using the system. In the distributed working environment managers should invest in specific targets, regular communication and building reliable relations with the personnel.

## ALKUSANAT

Yhtenä suurena unelmanani on ollut maisteritutkinnon suorittaminen. Elämänmittainen oppiminen kohti unelmaa alkoi saada suuntaansa vuonna 2010 suoritettuani ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Mieleeni jäi silloin kytemään ajatus hakeutua vielä yliopistoon opiskelemaan. Lappeenranta osoittautui oivalliseksi koulutusahjoksi välittömän ilmapiirinsä ansioista ja vielä, kun opinnot pystyi suorittamaan työn ohella niin matka kohti unelman toteutumista alkoi.

Opinnot sujuivat todella nopealla tahdilla ja kaikki sujui mallikkaasti. Tiimityö osoitti voimansa myöskin opiskeluissa. Kiitokset menevät loistavalle opiskelutiimillemme Minnalle, Elisalle sekä Tiinalle. Monet tehtävät saatiin hienosti tehtyä ja jokainen täydensi osaamisellaan tiimiämme.

Graduprosessin aikana elämä toi yllätyksensä peliin. Ensin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa alkoi liiketoiminnan uudelleen organisointi. Tämä toi uudenlaisen työnkuvan ja sen haltuun ottamisen tullessaan. Oman hidastuksensa prosessiin toi käden murtuminen urheilun tiimellyksessä, joka aiheutti useamman kuukauden kirjoituskiellon. Unelma kuitenkin prosessin loppuun viemisestä kyti koko ajan taustalla.

Haluan kiittää työnantajaani opiskelujen mahdollistamisesta täysipainoisen työskentelyn lomassa. Erityiskiitokset kärsivällisyydestä professori Aino Kiannelle sekä tutkijatohtori Mika Vanhalalle. Avopuolisolleni suuret kiitokset ymmärryksestä opiskeluiden viemästä ajasta talon remontoinnin tiimellyksessä. Sekä tietenkin äidilleni Maija Kirkiselle monista mukavista viikonloppumatkoista Lappeenrantaan.

Otalammella 14.1.2019

Aija Kirkinen

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	4
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	7
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	10
1.4	Tutkimuksen rajaus .....	10
1.5	Tutkielman rakenne.....	11
2.	TIEDOSTA TOIMINTAAN .....	12
2.1	Tiedolla johtaminen.....	12
2.2	Liiketoimintatiedon hallinta BI .....	17
2.3	Kokonaisarkkitehtuuri .....	20
2.4	Suorituskyvyn johtaminen ja mittaaminen .....	23
2.4.1	Suorituskykymittarit ja mittaristot .....	27
2.5	Tietotarve työntekijän ja esimiehen näkökulmasta .....	29
2.6	Esimiehen työvälineet toiminnan ohjaukseen .....	30
3.	HAJAUTETTU TOIMINTA .....	32
3.1	Hajautetun toiminnan edut.....	32
3.2	Hajautetun toiminnan haasteet .....	34
3.3	Tiedolla johtaminen hajautetussa toiminnassa .....	37
3.3	Teoreettinen viitekehys.....	42
4.	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	43
4.1	Kohdeorganisaatio.....	44
4.2	Tutkimusstrategia.....	45
4.3	Tutkimusmenetelmä .....	46
4.4	Aineiston kerääminen .....	47
4.5	Tutkimusaineiston analyysi .....	48
4.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	51
5.	TUTKIMUSTULOKSET .....	52
5.1	Taustatiedot.....	52
5.2	Toiminnanohjaustieto .....	54
5.2.1	Myyjän tarvitsema tieto.....	56

5.2.2	Esimiehen tarvitsema tieto .....	59
5.2.3	Konkreettisia esimerkkejä tiedolla johtamisesta.....	63
5.2.4	Tiedosta toimintaan.....	67
5.3	Toiminnanohjauksen välineet .....	71
5.3.1	Välineiden hyödyntäminen .....	72
5.3.2	Tarvittava tuki välineiden hyödyntämisessä .....	75
5.4	Hajautettu toiminta.....	82
5.4.1	Hajautetun toiminnan edut.....	84
5.4.2	Hajautetun toiminnan haasteet .....	87
5.4.3	Eroavaisuudet perinteisen ja etäjohtamisen välillä toiminnanohjauksen näkökulmasta....	90
6.	POHDINTA.....	93
6.1	Tiedolla johtaminen.....	94
6.1.1	Toiminnanohjaustieto myyjän/esimiehen näkökulmasta.....	98
6.1.2	Liiketoimintatiedon hallinta BI .....	99
6.2	Esimiestyö hajautetussa toiminnassa .....	100
7.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	102
	<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>106</b>

## LIITTEET

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Liiketoiminnan paineet-vastineet-tuki malli

Kuvio 2. Tiedon oikeellisuuden takaa selkeästi määritelty johtajuus ja vastuu tiedon oikeellisuudesta

Kuvio 3. Tiedolla johtamisen prosessimalli

Kuvio 4. Kokonaisarkkitehtuuri organisaation toiminnassa

Kuvio 5. Toiminnan kuvaamisen kaksi toteuttamistapaa

Kuvio 6. Suorituskyvyn johtamisen BPM viitekehys

Kuvio 7. Organisaation informaationtarve eri tasoilla

Kuvio 8. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuvio 9. Tutkimuksen kulku

Kuvio 10. Aineiston analyysi, empirian ja teorian vuoropuhelu

Kuvio 11. Tiedolla johtamisen prosessimalli

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Toiminnanohjauksen teemat ja analyysikysymykset

Taulukko 2. Toiminnanohjauksen välineet teemat ja analyysikysymykset

Taulukko 3. Hajautetun toiminnan teemat ja analyysikysymykset

Taulukko 4. Haastateltavien taustatiedot

Taulukko 5. Toiminnanohjaustieto

Taulukko 6. Toiminnanohjauksen välineet

Taulukko 7. Hajautettu toiminta



## 1. JOHDANTO

Organisaatioiden menestystekijänä ovat luotettavaan informaatioon pohjautuvat oikeat ja ajantasaiset päätökset. Päätöksiä tukena organisaatioiden kokonaistilannetta pystytään nykyään kehittyneen teknologian ansiosta tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti esimerkiksi suorituskyvyn mittaristojen avulla. (Aho 2011, 1-2.) Organisaatiot tuottavat paljon tietoa ja välineitä tiedon hyödyntämiseen, mutta kukaan ei oikeastaan varmista miten tietoa käytännössä käytetään (Davenport 2010, 2-3). Tietoa on organisaatioissa paljon saatavilla monesta eri paikasta ja esimiesten täytyy osata hyödyntää olemassa oleva tieto toiminnanohjauksessaan ja hyödyntää nykyaikaisia teknologisia työvälineitä niin, että tarvittava tieto on jokaisen sitä tarvitsevan saatavilla.

Toiminnanohjauksesta puhuttaessa yleensä ajatellaan teollisuuden toiminnanohjausjärjestelmiä (ERP). Toiminnanohjausjärjestelmän perinteisten osien kuten asiakastiedon, myynnin ja materiaalinhallinnan lisäksi yhtenä tärkeänä laajennusosana järjestelmissä voi organisaatioissa Holmströmin (2004, 129-130) mukaan olla esimerkiksi tietovarasto, jonka avulla toiminnan prosesseja ja päätöksentekoa on helpompi kehittää. Perinteisten toiminnanohjausjärjestelmien toimittajien rinnalle on tullut näihin järjestelmien laajennusosiin erikoistuneita toimijoita, jolloin nämä ovat kevyellä integraatiolla helppo linkittää varsinaiseen toiminnanohjausjärjestelmään. (Holmström 2004, 129-130.) Tämä tapaustutkimus suoritetaan vähittäiskaupan palveluliiketoiminnan ympäristössä ja näkökulma toiminnanohjaukseen kohdistuu tietoon, jolla on ohjaava vaikutus myymälöiden henkilökunnan toimintaan. Tämä liiketoiminnasta syntyvä toimintaa ohjaava tieto on lähtökohtana tiedolla johtamiseen ja esimiehet hyödyntävät tietoa erilaisilla tavoilla saavuttaakseen halutunlaisia tuloksia. Tämä prosessi on tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena.

Tiedolla johtamisessa ja tietämyksenhallinnassa on olennaista Ritvasen ja Sini-puron (2013, 20) mukaan ” tiedon hyödyntäminen toiminnassa, tiedon avulla toimiminen.” Tiedolla johtamiseen liittyy kiinteästi liiketoimintatiedon hallinta (BI)

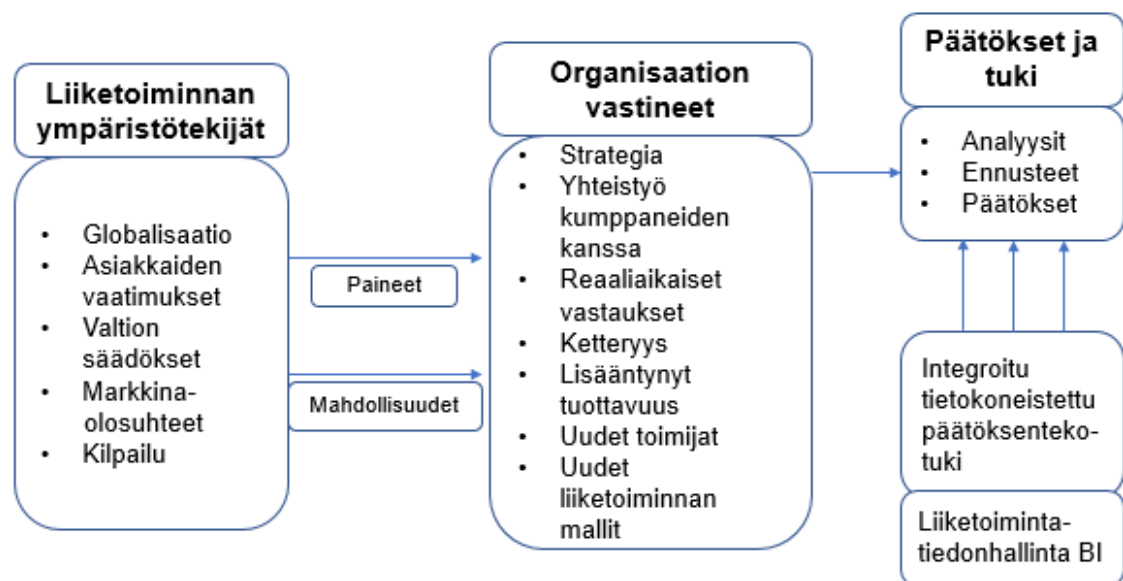
sekä analytiikka, jonka avulla simuloidaan, analysoidaan sekä ennustetaan muutosten vaikutuksia etsien sopivaa keinovalikoimaa toimintaan. Kokonaiskuva eli tiedolla johtamisen liiketoiminta pitää olla hallussa, jotta analytiikkaa ja liiketoimintatiedon hallintaa pystytään täysin hyödyntämään. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 20-21.) Tässä tutkimuksessa tiedolla johtaminen on kattokäsite, jonka keinovalikoimana tiedon hyödyntämisessä toimintaan käytetään liiketoimintatiedon hallintaa (business intelligence).

Toiminnanohjaukseen liittyy vahvasti suorituksen johtaminen. Sydänmaanlakan (2007, 18-19) mukaan suorituksen johtaminen on tavoitteiden asettamista, ohjausta, arviointia ja kehittämistä muodostaen näin organisaation tärkeimmän henkilöstöjohtamisen prosessin. Säännölliset keskustelut ovat Sydänmaanlakan mielestä avainasemassa, että jokainen tietää mitä häneltä odotetaan sekä työntekijä saa toiminnanohjausta sekä palautetta kehittääkseen omaa toimintaansa. Tiedon luominen, hankinta, varastointi, jakaminen sekä soveltaminen muodostavat taas tiedolla johtamisen prosessin, jolla organisaatio mahdollistaa nopeat päätökset oikean tiedon varassa. Tiedon määrän kasvaessa tulee sen tulkinnan ja johtamisen merkitys korostumaan menestyvissä organisaatioissa. Tietotekniikka korostuu tiedolla johtamisessa mutta ihmisten johtaminen sekä muutoksen hallinta ovat tietotekniikan ohella suuressa roolissa. Tiedolla johtamisen prosessin taustalla on sekä tieto, että työntekijöiden kokemus, joita prosessissa levitetään hyödyttämään koko organisaation toimintaa. (Sydänmaanlakka 2007, 20, 78-79.)

Yrityksien liiketoimintaympäristö on yhä kiihtyvässä murroksessa ja organisaatioissa on paineita pystyä ketterästi reagoimaan näihin muutoksiin. Pysyäkseen muutoksessa mukana organisaatioiden täytyy tehdä sekä nopeita strategisia, että operatiivisia päätöksiä. Pystyäkseen tekemään oikeita päätöksiä tarvitaan paljon dataa, informaatiota ja tietoa mahdollisimman reaaliaikaisesti. (Turban, Sharda & Delen 2011, 2.)

Turban ym. (2011, 5) ovat mallintaneet sen, kuinka organisaatiot hyödyntävät tietotekniikkaa kuvio 1 mukaisesti, mukaan lukien liiketoimintatiedon hallinnan

vastataksaan muuttuvan liiketoimintaympäristön paineisiin. Malli koostuu kolmesta osa-alueesta: liiketoimintaympäristön paineista, mitä toimenpiteitä organisaatiot tekevät selviytyäkseen haasteista sekä tietotekniikan tuesta, jonka avulla organisaatiot seuraavat liiketoimintaympäristöä sekä parantavat haasteisiin tehtäviä vastaustoimenpiteitä ja päätöksiä toimintaan.



Kuvio 1. Liiketoiminnan paineet-vastineet-tuki malli (Turban ym. 2011, 5).

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Alko Oy, joka harjoittaa alkoholin vähittäismyyntiä valtionohjauksessa. Liiketoiminnan ympäristötekijät kuten valtion säädökset sekä asiakkaiden vaatimukset vaikuttavat suuresti organisaation toimintaympäristöön. Alko Oy on vastineena esimerkiksi muuttanut myymäläverkoston johtamismallia 2017. Muutoksen myötä yhdellä palvelupäälliköllä on johdettavanaan useampia myymäläyksiköitä. Tällä saadaan ketteryyttä sekä synergiaetuja yksiköiden toimintaan. Hajautetussa toimintamallissa esimiesten työtä ja päätösten tekemistä auttaa esimerkiksi liiketoimintatiedon hallinta. Tässä tutkielmassa paneudutaan tiedolla johtamiseen, kuinka tieto viedään käytäntöön sekä minkälaisia etuja ja haasteita hajautetussa toimintaympäristössä toimiminen tuo esimiestyöhön.

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen tausta, esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä rajaukset. Luvussa avataan myös tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä tutkielman rakenne.

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Jalosen (2015) mukaan sosiologi Thorstein Veblen oli ensimmäisiä tutkijoita, kuka korosti organisaation kykyä luoda ja jakaa tietoa sekä kykyä soveltaa sitä menestyäkseen. Veblen teos *Theory of Business Enterprise* (1904) sanoma on yhä ajankohtainen, sillä kirjan mukaan organisaation on tiedettävä kaikki mitäs sen sidosryhmät tietävät pärjätäkseen. Resurssiperäinen ajattelu (resource-based view) nähdään Jalosen (2015) mukaan olevan tiedolla johtamisen taustalla. Edith Penrose (1959) teoksessa *The Theory of the Growth of the Firm* esittää organisaation kilpailukyvyyn muodostuvan arvokkaista, harvinaisista sekä vaikeasti kopioitavista resursseista. (Jalonen 2015.)

Robert Grant kirjoitti artikkelin *Strategic Management Journaliin* (1996) aiheesta *Toward a knowledge-based theory on the firm*. Teoria pohjautuu ajatukselle, jonka mukaan yksittäisten työntekijöiden tiedon integroiminen tuotteisiin ja palveluihin on organisaation päätehtävä. Johtajien tehtävä on teorian mukaan mahdollistaa kyseinen yhdistyminen. (Grant 1996, 120.) Jalosen (2015) mukaan Grantin ja Christopher Spenderin (1996) artikkelit toivat sysäyksen tiedolla johtamisen tutkimusalan kasvuun, tutkimusartikkeleiden määrä on kasvanut huomattavasti vuoden 1996 jälkeen.

Thomas H. Davenport on julkaissut paljon teoksia tietojohdamisesta ja analytiikasta. Artikkelissa *Working knowledge, how organizations manage what they know*, Davenport ja Prusak (2000) määrittelevät tietämyksen (knowledge) arvokkaaksi organisaation elementiksi, koska se johtaa toimintaan paremmin kuin data tai informaatio. Data ja informaatio syventyvät tietämykseksi ihmisten omien kokemuksiensa ja tulkintojen kautta sekä sijaitsee näin ollen työntekijöiden mielissä. (Davenport & Prusak 2000.)

Suomessa esimerkiksi Pirjo Ståhle ja Karl-Erik Sveiby Svenska Handelshögskolanista ovat käsitelleet tietämyksen hallintaan liittyvää tutkimusta ja opetusta. Antti Lönnqvist Tampereen teknillisestä yliopistosta on tutkinut tiedolla johtamista ja tietämyksenhallintaa. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 20.) Aho (2011) on väitellyt aiheesta tutkimuksella: *Konstruktio suorituskäyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin sekä Ukko (2009): Managing through measurement: A framework for successful operative level performance measurement.*

Toiminnanohjaustiedon hyödyntäminen myymäläesimiehen näkökulmasta liittyy informaatioon ja tietoon sekä tiedon prosessointimalleihin. Nonaka & Takeuchi (1995, 57-58) kuvaavat informaation ja tiedon eroja. Tieto perustuu uskomuksiin ja sitoutumiseen toisin kuin informaatio. Asenne, näkökulma tai aikomus perustuu tietoon. Toisaalta tieto edustaa toimintaa, kun taas informaatio on staattista. Yhdistävänä tekijänä informaatiolla ja tiedolla on se, että ne ovat kontekstisidonnaisia, merkityksellisiä.

Nonaka & Takeuchi (1995, 59-70) ovat kuvanneet tiedon luomisen SECI- prosessimallin. Organisaation tiedon luominen on prosessi joka vahvistaa yksilöiden tiedon luomista ja liittyy yksilöiden luoman tiedon organisaation tietoverkkoon. Organisaatio luo tietoa yksilöiden kautta mutta organisaatio luo kontekstin tiedon luomiselle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59.) Alavi & Leidner (2001) ovat kuvanneet tietojohdamisen järjestelmien tukevan tiedon luomista, varastointia, siirtämistä ja hyödyntämistä järjestelmien avulla prosessinäkökulmasta. Nämä muodostavat tärkeimmät tietojohdamisen prosessit organisaatioissa. Viestinnän prosesseilla on suuri merkitys organisaatioiden tietämyksen jakamisessa. Tietojohdaminen on jatkuva prosessi, joka käsittää ihmisten sekä tiimien ja rakenteiden tietämyksen sekä käytänteet.

Toinen tunnettu tiedonhallinnan prosessimalli on Chun Wei Choon tekemä malli, jossa tiedonhallinta on kuvattu jatkuvana kuuden toiminnan prosessina (Choo 2002, 24; 1995). Tässä tutkimuksessa perehdytään tarkemmin tähän prosessimalliin luvussa 2.1.

Esimiesten päätöksien teon tueksi on monen eri toimijan ratkaisuja olemassa eri nimillä. Kun yritysten laajuiset järjestelmät kasvoivat, ilmaantui hyvin käyttäjäystävällisiä, nopeita päätöksiä mahdollistavia raportteja. Näitä järjestelmiä kutsuttiin johdon informaatio järjestelmiksi (executive information systems EIS), jotka tarjosivat visuaalisuutta, hälytyksiä ja suorituskyvyn mittaamista. 2006 vuoteen mennessä suurimmat kaupalliset palvelut ilmaantuivat termin liiketoimintatiedon hallinta BI alle. (Turban ym. 2011, 18.)

Liiketoimintatiedon hallinnan käsitteen BI keksi Gartner Group puolella välissä 1990-lukua. BI:n juuret juontuvat 1970-luvulle johdon raportointi järjestelmiin (management information system MIS). Nämä raportointijärjestelmät olivat staattisia eikä niissä ollut analytiikan kyvykkyyksiä. 1980-luvun alussa ilmestyivät ylimmän johdon tietojärjestelmät (executive information systems EIS). Tämä mahdollisti tietokonetuen ylimmän johdon päätöksenteon tueksi. Joissain näissä järjestelmissä löytyi pyynnöstä saatavia raportteja, ennusteita, trendianalyysijä, porautumista tietoon ja kriittisiä menestystekijöitä. 1990-luvun puolivälissä nämä mahdollisuudet löytyivät tuhansista kaupallisista tuotteista, jolloin liiketoimintatiedon hallinta BI termi yleistyi käyttöön. Nykyisissä BI-järjestelmissä löytyvät kaikki ylemmän johdonkin tarvitsemat mahdollisuudet. EIS termistä siirryttiin BI-termiin. Liiketoimintatiedon hallinnan järjestelmistä alkoi löytyä vuoden 2005 tienoilla myös tekoälyn (artificial intelligence) hyödyntämistä sekä tehokkaan analytiikan mahdollisuuksia. (Turban ym. 2011, 19.)

Tietävän organisaation lähtökohtana on tietoprosessien johtaminen, joka tukee järjestämistä, tiedon rakentamista ja päätöksen tekemistä. Organisaatioteorian tutkimus esittää, että organisaatiot luovat ja käyttävät tietoa kolmella tavalla: ensimmäisenä organisaatio tulkitsee tietoa ympäristöstä rakentaakseen tarkoituksen mitä ovat tekemässä, toiseksi organisaatio luo tietoa yhdistämällä osaamistaan ja tietotaitoa jäseniltään oppiakseen ja innovoidakseen sekä kolmanneksi organisaatio analysoi tietoa valitakseen oikean suunnan tekemiselleen. Tietävän organisaation malli kuvaa kuinka ryhmät työskentelevät tiedon kanssa saavut-

taakseen jaetun ymmärryksen toiminnalleen, luodakseen uutta tietoa ja kyvykkyyttä sekä tekevät päätöksiä, jotka sitouttavat kyvykkyyksiä tarkoituksenmukaiseen toimintaan. (Choo 2006, ix-x.)

Tietävästä organisaatiosta, BI:stä, mittaamisesta, tiedon prosessimalleista ja tiedolla johtamisesta löytyy paljon kirjallisuutta sekä tutkimustietoa. Suomalaisesta vähittäiskaupan alan murroksesta digitaalisuuden myötä ja miten se vaikuttaa esimiesten toiminnanohjaukseen, ei löytynyt tieteellisiä tutkimuksia, kaupallisia tutkimuksia kylläkin.

## 1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat tiedolla johtaminen, hajautettu toiminta, business intelligence, yrityksen suorituskyvyn johtaminen, suorituskyvyn mittaaminen, suorituskykymittari, toiminnanohjaus sekä mittaristo. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin tutkimuksen keskeiset käsitteet.

### **Tiedolla johtaminen**

Ritvanen & Sinipuro (2013, 20-21) määrittävät tiedolla johtamisen olevan ”tosi-asioihin pohjautuvaa päätöksentekoa ja toiminnanohjausta.” Informaation runsaus ja erilaiset tilanteet organisaatiossa voivat aiheuttaa erilaisia tulkintoja samasta tilanteesta. Toisaalta informaation puute voi aiheuttaa epävarmuuden tunnetta. Tiedolla johtamisen pyrkimyksenä on näiden epävarmuustekijöiden minimoiminen sekä olennaisen tiedon löytäminen ja hyödyntäminen kaikesta informaatiosta. (Jalonen 2015.)

### **Hajautettu toiminta**

Virtuaalisen tiimin määritelmänä on se, että yksi tai useampi tiimin jäsen työskentelee osittain tai kokonaan eri toimipisteessä kuin muu tiimi (White 2014, 111). Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004, 9) määrittävät hajautetun organisaation toiminnan niin, että määräaikaiset tai pysyvät tiimit toimivat yhteisen tavoitteen eteen eri tiloissa hyödyntäen tietoteknisiä välineitä. Nämä määritelmät sopivat

myös tässä tutkimuksessa tarkoitettavaan hajautettuun toimintaan, jossa yhdellä esimiehellä on johdettavanaan useampi yksikkö ja koko myymälöiden henkilökunta työskentelee yhden myymäläryhmän sisällä, jossa on monta yksikköä.

## **Business Intelligence**

Termille löytyy useita määritelmiä, mutta tässä tutkimuksessa BI määritellään samoin kuin Lönnqvistin ja Pirttimäen (2006, 32) mukaan: ”organisoitu ja järjestelmällinen prosessi, jolla organisaatio hankkii, analysoi ja levittää informaatiota sekä sisäisistä että ulkoisista informaation lähteistä, jotka ovat tärkeitä omalle liiketoiminnalle sekä päätöksenteolle.” Suomennettuna business intelligence termistä käytetään nimitystä liiketoimintatiedon hallinta (Ritvanen & Sinipuro 2013, 20). Tässä tutkimuksessa käytetään termistä business intelligence lyhennettä BI.

## **Yrityksen suorituskyvyn johtaminen**

Liiketoiminnan suorituskyvyn johtaminen (business performance management BPM, myös nimellä corporate performance management CPM ja monia muita), käsittää sovellusten ja menetelmien yhdistelmän, joka sisältää BI-arkkitehtuurin sekä työkalut sen ytimessä. BPM voidaan nähdä BI yhdistettynä organisaation kokonaisvaltaiseen strategiseen suunnitteluun. Liiketoiminnan suorituskyvyn johtamiseen liittyy kaikki mittaaminen sekä suorituskyvyn indikaattoreiden analysointi johtamisen ja palautteen annon tukena. Suorituskyvyn johtaminen kattaa suunnittelun sekä ennustamisen prosessit liiketoimintastrategian keskeisimpinä periaatteina. BPM tukee strategian täytäntöönpanoa koko organisaatioon ylhäältä alaspäin, kun BI tukee alhaalta ylöspäin tapahtuvaa tiedonvaihtoa. (Turban ym. 2011, 22, 378.)



## **Suorituskyvyn mittaaminen**

Lönnqvistin, Kujansivun ja Antikaisen (2006, 11) mukaan ”suorituskyvyn mittamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila.” Taloudelliset mittarit kuvaavat yleensä tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta. Kokonaisvaltainen mittaaminen vaatii sen sijaan myös reaali-prosessin ja asiakasrajapinnan tapahtumien mittaamista ja kehityksen seuranta, jonka avulla saadaan toiminnanohjaukseen selkeä kokonaisvaltainen kuva. (Karjalainen 2004, 52.)

## **Suorituskykymittari**

Lönnqvist ym. (2010, 118) kuvaavat että ”mittarilla tarkoitetaan yksittäistä tunnuslukua tai informaationkeräysinstrumenttia, joka kertoo kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä.” Key performance indicator KPI tarkoittaa avainsuorituskykymittaria, joka mittaa suorituksia strategisten tavoitteiden näkökulmasta (Eckerson 2009, 6). Mittarit sen sijaan ovat Karjalaisen (2004, 52) mukaan osa toiminnanohjausprosessia, ”jonka vaiheita ovat suunnittelu, toteutus, tarkkailu ja korjaava toiminta.”

## **Toiminnanohjaus**

Monesti puhuttaessa toiminnanohjauksesta käsitellään toiminnanohjausjärjestelmää ERP, jonka avulla yrityksen prosessit automatisoidaan ja voidaan integroida toisiinsa. Järjestelmä mahdollistaa valtavan tietomäärän hallinnoinnin sujuvasti. (Holmström 2004, 52.) Tässä tutkielmassa toiminnanohjauksella käsitetään kuitenkin esimiesten johtamisen prosessia, kuinka he vaikuttavat henkilökuntaan niin, että olemassa oleva tieto muuttuu toimintaa ohjaavaksi toiminnaksi.

## Mittaristo

Mittareiden kokoelma muodostaa mittariston. Dashboard on yleisesti käytetty nimitys mittaristoille. Dashboard on selkeä näyttö, johon on koottu avainmittarit yhdelle sivulle operatiivisen toiminnan päätöksentekemisen tueksi, josta näkee kerralla kokonaiskuvan tärkeimmistä mittareista ja organisaation avaintavoitteista. Esimiehen dashboard perustuu kokoelmaan suorituskymittareista (KPI). (Lönqvist ym. 2010, 120; Bose 2006, 51.)

### 1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka esimies pystyy hyödyntämään toiminnanohjaustietoa työssään sekä millä keinoin toiminnanohjaus mahdollistetaan, vaikka esimies ei olisi päivittäin jokaisessa yksikössä paikalla.

Päätutkimuskysymyksenä on:

*Miten toiminnanohjaustietoa voidaan hyödyntää esimiestyössä?*

Päätutkimuskysymykseen haetaan vastausta seuraavien alatutkimuskysymyksiä avulla:

- *Mitä toiminnanohjaustietoa myymälässä tarvitaan?*
- *Mitä toiminnanohjaustietoa esimies tarvitsee johtaakseen toimintaa?*
- *Mitä välineitä esimiehellä on käytössään toiminnan ohjaukseen?*
- *Eroaako esimiestyö toiminnanohjauksen näkökulmasta hajautetussa toiminnassa?*

### 1.4 Tutkimuksen rajaus

Tämä tapaustutkimus rajataan koskemaan pelkästään myymäläesimiesten työtä. Aluepäälliköiden ja pääkonttorin esimiesten toimenkuvat poikkeavat myymälöissä toimivien lähiesimiesten toimenkuvista. Tutkimuksella halutaan kartoit-

taa myymäläkentän tämänhetkisiä toimenpiteitä toiminnanohjauksen näkökulmasta. Tutkimus tuo kohdeorganisaatiolle hyödyllistä uutta tietoa, joka auttaa yhtenäisten toimintatapojen mallinnuksessa, joka on myymäläorganisaatiouudistuksen yksi päätavoite.

Tutkimuksessa ei ole tarkoitus syventyä tarkemmin tietoteknisiin toiminnanohjauksen Enterprise resource planning ERP-järjestelmiin vaan kuvata esimiesten operatiivista toimintaa.

### 1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäisessä johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta, käydään läpi keskeiset käsitteet, esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä rajoitteet. Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti tiedosta toimintaan teemalla, joka on jaettu kahteen pääluokkaan tiedolla johtamisesta ja hajautetusta toiminnasta. Tutkielman toisessa luvussa paneudutaan tiedosta toimintaan teoriaan sisältäen tiedolla johtamisen, liiketoimintatiedon hallinnan, kokonaisarkkitehtuurin, suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen sekä minkälaista tietoa työntekijä ja esimies tarvitsevat. Luvussa käsitellään myös millä työvälineillä esimiesten toiminnanohjaus mahdollistetaan. Hajautettua toimintaa käsitellään luvussa kolme etujen ja haasteiden kautta sekä miten tiedolla johdetaan hajautetussa toiminnassa.

Luvussa neljä esitellään tutkimusmenetelmät sekä kohdeorganisaatio. Luvussa kuvataan myös tutkimuksen käytännön suorittaminen aineiston keräämisestä sekä analyysistä. Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset sekä käytännön hyödyn antamiseksi kohdeorganisaatiolle mukana on runsaasti lainauksia haastatteluaineistosta. Luvussa kuusi on pohdintaa aineiston tuloksista peilattuna teoreettiseen viitekehukseen. Luvussa seitsemän esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotuksia.

Tässä luvussa on johdateltu tutkimuksen taustaan sekä esitelty tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä tiedosta toimintaan näkökulmasta.

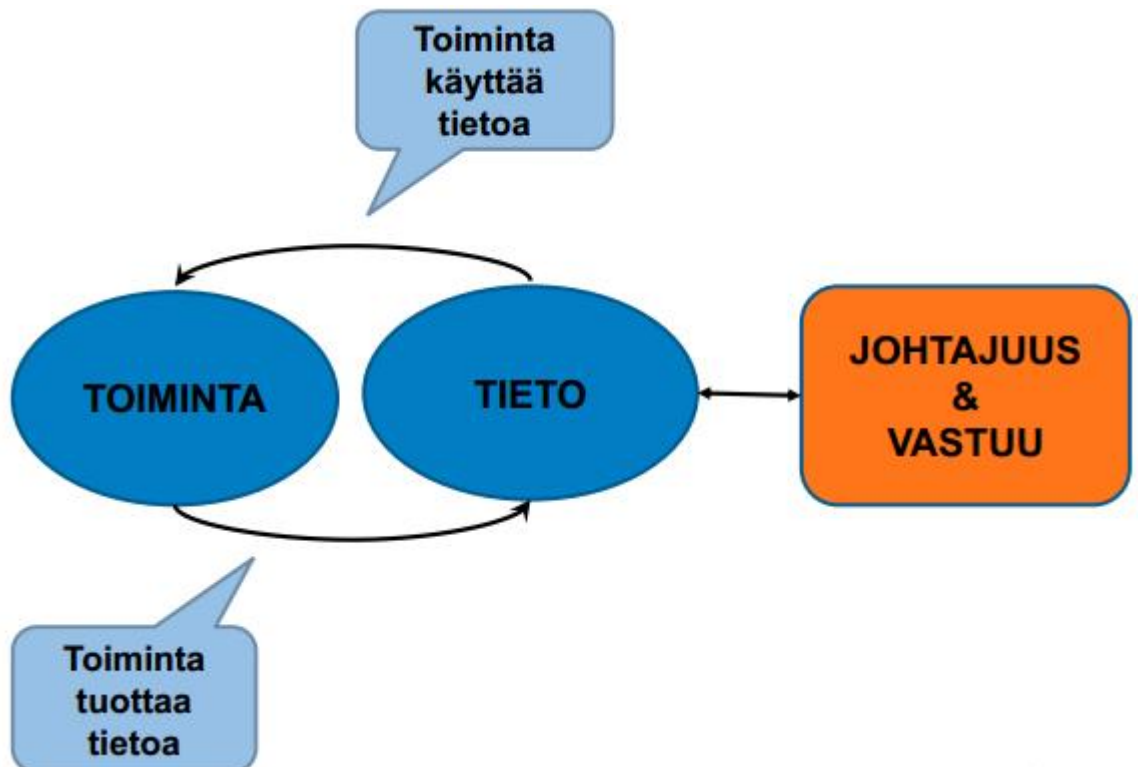
## 2. TIEDOSTA TOIMINTAAN

Tässä luvussa kuvataan tarkemmin tiedolla johtamisen prosessia esimerkiksi Choon (2002, 24; 1995) tiedonhallinnan prosessimallin avulla sekä liiketoimintatiedon hallintaa. Luvussa käsitellään myös, miten tiedolla johdetaan hajautetussa toiminnassa sekä välineitä millä tämä mahdollistetaan.

### 2.1 Tiedolla johtaminen

Tiedon määrä organisaatioissa on valtava ja ongelmana suurissa yrityksissä monesti on kuinka saada tarvittava tieto kaikkien sitä tarvitsevien ulottuville. Paljon asioita on olemassa jo organisaation sisällä, kun vain käyttäjät löytäisivät tarvitsemansa tiedon. Tiedolla johtaminen tuo tiedon näkyväksi sekä tehostaa merkittävästi toimintaa, kun työntekijät eivät metsästä tietoa tai turhaan mieti asioita, joista on jo valmiiksi tietoa olemassa. Tiedon jakamista tukeva organisaatiokulttuuri on tiedolla johtamisen perusedellytys. Avoimuus, osallistava johtajuus, palautteen antaminen sekä epämuodollinen kommunikointi mahdollistavat tiedolla johtamisen organisaatiokulttuurin kautta. (Sydänmaanlakka 2007, 176-178.)

Tietoa syntyy kaikesta toiminnasta, prosesseista sekä työn lopputuloksesta. Työntekijät samanaikaisesti tuottavat sekä hyödyntävät tietoa. Vääränlaiset ja puutteelliset tiedot toiminnan perustana voivat aiheuttaa organisaatiolle suuriakin menetyksiä. Toiminta tuottaa ja käyttää tietoa jatkuvasti, joten tiedon oikeellisuus on varmistettava tiedon omistajuuden myötä. Kuviossa 2 kuvataan kuinka tiedon omistaja vastaa tiedon oikeellisuudesta sekä käytettävyydestä. Tiedolla johtamisen edellytyksenä on oikeat ja laadukkaat tiedot päätöksenteon pohjana. Tämä taataan nimeämällä tiedon omistajuus, määrittelemällä vastuut sekä kehittämällä tiedolla johtamisen osaamista. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 156-157.)



Kuvio 2. Tiedon oikeellisuuden takaa selkeästi määritelty johtajuus ja vastuu tiedon oikeellisuudesta (Ritvanen & Sinipuro 2013, 157).

Tiedon hyödyntämistä organisaatiotasolla voidaan parantaa omistajuuden määrittelyn jälkeen Ritvasen ja Sinipuron (2013, 156) mukaan viidellä tavalla:

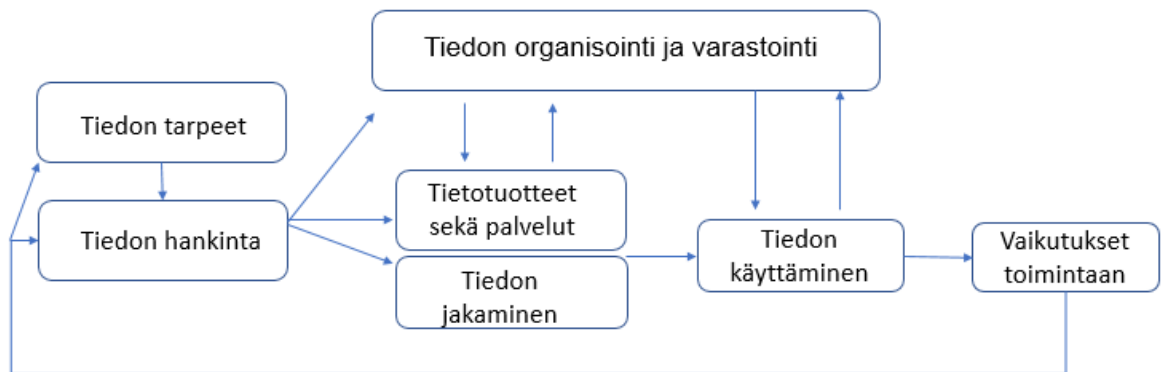
1. Organisaatiossa pitää olla riittävästi liiketoiminnan erityispiirteitä ymmärtäviä ja osaavia henkilöstöresursseja, jotta analyyttisten menetelmiä pystytään soveltamaan käytäntöön.
2. Käytössä olevan datan pitää olla riittävästi putsattua ja laadukasta.
3. Analytiikan tuottama data on pystyttävä jalostamaan informaatioksi ja hyödynnettäväksi käytäntöön. Tiedolla johtamisen osaamiskeskukset organisaation sisällä luovat analytiikan hyödyntämisen kulttuuria. Osaamiskeskus määrittelee, hankitaanko tarvittava osaaminen virtuaalisena osaajaverkostona tai fyysisenä sisäisenä toimintona.
4. Organisaation strateginen suunta on oltava selkeänä mielessä ja miten analysoidua dataa hyödynnetään. Tiedon avulla kehitettävät prosessit ja kehityshankkeet on määriteltävä tarkasti eikä pyrkiä kehittämään kaikkea mahdollista.

5. Uusia analyyttisiä menetelmiä voidaan kehittää kartoittamalla uutta tietoa tarvitsevat tahot organisaation sisältä ja ulkoa.

Laihonen ja Lönnqvist (2013) määrittävät tiedolla johtamisen olevan ”olemassa olevan tiedon hyödyntämistä – toimintatapoja, joilla kerättyä tietoa jalostetaan ja hyödynnetään organisaation toiminnan kehittämisessä ja päätöksenteon tukena.” Ritvasen ja Sinipuron (2013, 8) mukaan tiedolla johtaminen onnistuu, kun asiantuntemusta hyödynnetään tiedon poimimisessa järjestelmistä itse toimintaan esimerkiksi uusien ohjelmistoratkaisujen avulla. Tiedolla johtaminen on organisaatioissa osa jokaisen arkea, toimintalähtöisten tietojärjestelmien kehittämisessä on hyödynnettävä kokonaisarkkitehtuurin keinoja eikä se ole pelkästään tietohallinnon tehtävä. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 8.)

Tiedon hallinta tulee ennen tiedolla johtamista ja organisaation on määriteltävä oma ydintehtävä sekä arvonluontiprosessi sidosryhmiään kohtaan. Tietoa johdetaan oikeanlaisen tiedon tunnistamisella sekä hyödyntämisellä, sillä tarkoituksena tiedolla johtamisessa ei ole tuottaa kaikenlaista tietoa kaikkien saataville. Tiedolla johtamisen prosessin tehtävä on edesauttaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa sekä ydintehtävän menestyksekkäässä hoitamisessa. (Laihonen & Lönnqvist 2013.) Informaatiosta ja siitä tehtävistä tulkinnoista pitää käydä organisaatiossa keskustelua ja analysoida tuloksia kokonaisvaltaisesti saadaksesen kokonaiskuvan organisaation tuloksellisuudesta. Tiedolla johtamisen perimmäinen tarkoitus on mahdollistaa organisaation laadukkaampi toiminta tietoa hyödyntäen ja samalla tuottaa asiakasarvoa. (Laihonen 2017.)

Kuviossa 3 kuvataan prosessimallia, joka kuvaa tiedolla johtamisen kuuden toisiaan lähellä olevan aktiviteetin jatkuvaksi kehäksi: tiedontarpeen tunnistaminen, tiedon hankinta, organisointi ja säilyttäminen, tietotuotteiden ja palveluiden kehittäminen, tiedon jakaminen ja käyttäminen. Prosessi alkaa, kun tieto on luotu organisaation toiminnoista ja näillä toiminnoilla luodaan uutta tietoa. (Choo 2002, 24-26; 1995.)



Kuvio 3. Tiedolla johtamisen prosessimalli (Choo 2002, 24-26; 1995).

Seuraavaksi on kuvattu Choon (2002, 24-26; 1995) tiedolla johtamisen prosessimallia osa-alueittain:

**Tiedon tarpeet:** oikeanlaisen tiedon tarpeiden kartoittamiseen olisi tarpeellista käyttää huolellisuutta sekä aikaa. Muutama kysymykseen pitäisi saada vastaukset mietittäessä minkälaista tietoa tarvitaan: mitä tietoa tarvitaan sekä miksi sitä tarvitaan sekä miten sitä tullaan käyttämään? Pitäisi pystyä kartoittamaan minkälaisella tiedolla on suurin arvo tiedon hyödyntäjälle. Tehokas tiedolla johtaminen edellyttää huolellista oikeanlaisen tiedon tarpeiden kartoittamista. (Choo 1995.)

**Tiedon hankinta:** tiedolla johtamisen tärkeä vaihe on tiedon hankinta. Choon (1995) mukaan ihmiset tulevat olemaan tärkein tiedon keräämisen lähde, koska ihmiset havainnoivat ympäristöään laveasti niin asiakkaiden kuin ympäristönkin suhteen. Yleisesti tiedon hankinnan suunnittelu käsittää vain tietokantahaut, parhaan lopputuloksen saa kuitenkin yhdistämällä organisaation asiantuntijat sekä tietokannat tiedon hankinnassa. Tiedon lähteitä on arvioitava sekä sen käytettävyyttä mietittävä ihmisen toimesta, koska työntekijöillä on tieto organisaation liiketoiminnasta ja tiedon sovellettavuudesta käytäntöön. (Choo 1995.)

**Tiedon organisointi ja varastointi:** tiedon varastointi tapahtuu tietotekniikan avulla tietovarastoissa. Tietovarastoista pitää pystyä hakemaan tietoa, jota kulloinkin

tarvitaan. Organisaatiot oppivat uutta tietoa koko ajan historiastaan. (Choo 1995.)

Tietotuotteet sekä palvelut: tietopalvelut tuottavat tiedot helposti hyödynnettävissä muodossa, kuten esimerkiksi nykyiset dashboard-mittaristot. Tietotuotteiden ja palveluiden suunnittelussa on mietittävä kuinka ne tuottavat lisäarvoa loppukäyttäjälle. (Choo 1995.)

Tiedon jakaminen: organisaatioissa on rohkaistava tiedon jakamiseen, koska tiedon jakaminen edesauttaa koko yritystä oppimaan. Yrityksissä on varmistuttava, että oikeat työntekijät saavuttavat tarvitsemansa tiedon. Organisaatioiden on varmistettava helppo tiedon hyödyntäminen ja välitön kommentointi tiedosta, jotta varmistetaan tiedon käyttäjien aktiivinen osallistuminen tiedon hyödyntämiseen. Sähköisen kommentoinnin etuna on välitön reagointi sekä kaikkien mahdollisuus osallistua keskusteluun. Asioista keskustelu tuo myös jatkuvaa oppimista ja tietopohjan kasvamista koko organisaatiossa. (Choo 1995.) Tiedon jakamisella ei lopulta ole niin suurta merkitystä suorituskyvyn kannalta, jos sitä ei osata hyödyntää oikein. Organisaatioiden on panostettava myöskin tiedon käytäntöön viemisen osaamisessa eikä vain luottaa sokeasti esimiesten osaamisen hyödyntää tietojärjestelmiä. Tiedosta ei ole hyötyä, jos esimiehet eivät osaa hyödyntää sitä oikein vaan se on vietävä käytäntöön. (Choi, Lee & Yoo 2010, 866.)

Tiedon käyttäminen: oppivan organisaation näkökulmasta työntekijäyksilöt käyttävät informaatiota luodakseen tietämystä, jolla luodaan merkitystä ja tuotetaan toimintaa. Tiedon hyödyntämistä edesauttaa yksilöiden suorittama tiedon arviointi ja siitä keskusteleminen toisten kanssa. Organisaatioiden informaatioprosessien olisi mahdollistettava ketterä tiedon hyödyntäminen sekä jakaminen, jolloin käyttäjien on helppo antaa informaatiolle merkitys ja siitä seuraava tietämys on helppo viedä toiminnaksi. (Choo 1995.)

Liiketoimintatiedon hallinnan ohjelmistot eli BI-järjestelmät kokoavat yhteen tiedolla johtamisen sekä datan keräämisen ja varastoinnin, jolloin päätöksentekijät



saavat mahdollisuuden tehdä aitoon informaatioon perustuvia parempia päätöksiä analytiikkatyökalujen avulla. (Negash 2004, 178).

## 2.2 Liiketoimintatiedon hallinta BI

Informaation määrä nykyaikana on valtava tietotekniikan ansiosta. Tätä informaatiomassaa on järjesteltävä ja prosessoitava järjestelmällisesti. Tätä tehtävää varten organisaatiot hyödyntävät useimmiten liiketoimintatiedon hallinnan BI-järjestelmiä. Näitä järjestelmiä organisaation työntekijät hyödyntävät päätöksentekoprosessinsa avuksi. Järjestelmät ovat suuri panostus organisaatiolle, joten jatkuva käytön kartoitus sekä toimintojen hyödyntämisen osaamisen varmistaminen on oltava korkealla organisaation tärkeysjärjestyksessä. (Kubina, Koman & Kubinova 2015, 300.)

Bi-ratkaisut mahdollistavat tietokantakyselyiden tekemisen sekä liiketoimintatietojen analysoinnin ja ymmärtämisen päätöksenteon tukena mahdollistaen kilpailuedun saavuttamisen. Liiketoimintatiedon hallinta BI on kattokäsite, jonka alla on arkkitehtuurit, välineet, tietokannat, analytiikkatyökalut, sovellukset ja metodologiat. BI on sisältövapaa ilmaisu, joten se voi tarkoittaa eri asioita riippuen kuka asiasta puhuu. BI:n päätarkoitus on mahdollistaa pääsy dataan jopa reaaliaikaisesti ja käsitellä dataa sekä antaa päätöksentekijöille mahdollisuus sopivaan analyysiin. Historia- sekä nykyhetken datan, tilanteiden ja suorituskyvyn analysointi mahdollistaa parempien ajantasaisien päätöksien tekemisen. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi perustuu datan muuttumiseen tiedoksi, siitä päätöksiksi sekä lopulta toiminnaksi. (Trujillo & Matè 2012, 98; Turban ym. 2011, 18-19.) BI-järjestelmät käytännössä yhdistävät operatiivisen datan ja analytiikkatyökalut, jolloin päätöksentekijöillä on käytössään reaaliaikaista informaatiota. Tavoitteena on parantaa päätöksentekoprosessin informaation ajantasaisuutta sekä laatua tarjoten toimintaan vietävää oikeaa informaatiota oikeaan aikaan sekä oikeassa muodossa. BI-järjestelmän avulla organisaatiot myös lopulta alentavat kustannuksia, saavuttavat kilpailuetua sekä parantavat henkilökunnan osaamisen tasoa. (Kubina ym. 2015, 301; Negash 2004, 177-178.)

BI muuntaa datan informaatioksi, tiedoksi informaatio muuntuu ihmisten analyysien kautta. BI pystyy tuottamaan tulevaisuuden ennusteita historiaan pohjautuen sekä sillä pystyy tekemään vaihtoehtoisia analyyseja mitä voi seurata tiettyistä toimista. Tärkeä apu BI-järjestelmistä on saada välittömästi informaatiota asioista, joista olemme kiinnostuneita sekä yritys pystyy näkemään strategisten tavoitteiden tilan nopeasti ja vaivattomasti. (Negash 2004, 180.)

Liiketoimintatiedon hallinta BI muodostuu seuraavista toimista Laamasen & Tinnilän (2009, 28) mukaan:

- jatkuvaa tiedon keräämistä liiketoiminnasta sekä liiketoimintaympäristöstä,
- tulkitaan sekä analysoidaan kyseistä tietoa,
- pohditaan tiedon merkitystä toiminnalle,
- käytetään analysoitua tietoa tukena päätöksenteossa.

Eckerson (2006, 49) mukaan liiketoimintatiedon hallinnan prosessi muuntaa datan tiedoksi ja siitä tietämykseksi teknologian sekä tekniikoiden avulla auttaen henkilökuntaa tekemään hyviä päätöksiä viedäkseen tietämyksen toimintaan. Näin ollen liiketoimintatiedon hallintaa ei voi ajatella pelkäksi visuaaliseksi mittaristonäytöksi vaan BI:n avulla organisaatio tekee parempia päätöksiä toiminnan tueksi sekä toiminta perustuu oppivan organisaation ajatukseen. (Eckerson 2006, 49.)

Laamanen & Tinnilä (2009, 28) kuvailevat tietämyksen (knowledge) viittaavan ”hankitun tiedon ja kokemuksen perusteella syntyneeseen suhteellisen pysyvään tulkintaan.” Liiketoimintatiedon hallinnassa on näin ollen aina mukana myös tulkitsijan kokemusperäiset tunteet ja näkemykset mukana muodostamassa kokonaiskuvaa tilanteesta sekä muodostaessa toimintaan johtavia päätöksiä.

Liiketoimintatiedon hallinta on nähtävissä myöskin prosessina. Tarpeellisen tiedon määrittely, kerääminen, jalostaminen ja jakaminen ovat liiketoimintatiedon hallinnan prosessi. Prosessit itsessään ovat tietämyksen yksi muoto. Organisaation sisäiset prosessit heijastavat yhtenäistä tietämystä ja sujuvoittavat yhteistyötä organisaation sisällä, yhteisymmärretty ja mallinnettu tietämys on helpommin siirrettävissä sekä jaettavissa eteenpäin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.)

Turban ym. (2011, 20) mukaan liiketoimintatiedon hallintajärjestelmässä on neljä pääosa-aluetta:

- Tietovarasto (data warehouse), mistä data saadaan, nykyään myös reaaliaikaista dataa historiadatan lisäksi, mikä mahdollistaa reaaliaikaisen päätöksenteon.
- Liiketoiminnan analytiikka (business analytics), työkalujen kokoelma tietovaraston tietojen käsittelyyn, louhintaan sekä analysointiin.
- Liiketoiminnan suorituskyvyn johtaminen (business performance management BPM), seurata ja analysoida suorituskykyä.
- Käyttäjänäkymä (user interface, dashboard), visuaalinen esitys informaatiosta.

BI:n hyöty organisaatiolle on saada reaaliaikaista täsmällistä informaatiota yrityksen suorituskyvyn tilasta tarvittaessa. Nämä tiedot ovat elintärkeitä yritykselle sekä strategisessa, että operatiivisessa mielessä. Muuttuvassa kilpailutilanteessa yritysten täytyy perustaa päätöksensä oikeaan tietoon ja BI-järjestelmä tarjoaa esimiehille tämän tuen. (Turban ym. 2011, 22-23.) BI-järjestelmiä hyödynnetään jokaisella organisaation tasolla. Johtajatasolla järjestelmä on avuksi strategisen tason päätöksissä, esimiestasolla järjestelmä auttaa tekemään operatiivisia päivittäisiä päätöksiä sekä nykyään BI-järjestelmät ovat kaikkien asiantuntijoiden hyödynnettävissä, jota kutsutaan ”BI massoille”. Tärkeän tiedon leviäminen laajemmin edesauttaa organisaatiossa tiedon välittymistä, esimerkiksi myymälähenkilökunnan on erittäin hyödyllistä tietää liiketoiminnan tilasta suoritaakseen päivittäistä työtään. (Negash 2004, 189.)

BI-järjestelmien seuraava sukupolvi yhdistää tietoa sekä organisaation sisäisistä järjestelmistä Internetin tarjoamiin tietoihin. Järjestelmän kehityksen tarkoitus on tuottaa esimerkiksi markkinatietoa nopeasti muuttuviin liiketoiminnan tilanteisiin, jolloin johtajat näkevät kokonaiskuvan liiketoimintaympäristöstä, kun heidän tiedossaan on kilpailijoiden hintoja tai asiakkaiden mielipiteitä. BI-järjestelmien seuraava askel on Internetin hyödyntämisen lisäksi siirtyminen osaksi Internettiä hyödyntäen esimerkiksi pilvipalveluita, jolloin esimerkiksi yritykset voivat ostaa BI:n palveluna. Helppokäyttöiset mobiiliratkaisut BI:n käyttämiseksi sekä mielenkiintoinen joukkoistaminen päätöksenteon tukena ovat tulevaisuuden trendejä lii-

ketoimintatiedon hallinnan saralla. Joukkoistamisessa pienen johtajajoukon sijaan informaatio annettaisiin ihmisille, joilla on tietämys alasta ja he miettivät mikä olisi käytäntöön vietävä paras päätös toteutettavaksi. BI-järjestelmien kehityksen saralla on näyttöjen helppo jakaminen, koska tietojen lähettämisen ja esittämisen pitää olla helppoa. (Trujillo & Matè 2012, 98-106.)

### 2.3 Kokonaisarkkitehtuuri

BI-järjestelmät hyödyntävät strukturoitua ja puolistrukturoitua dataa samanaikaisesti, joten liiketoimintatiedon hallinnan arkkitehtuuri on enemmän liiketoimintalähtöistä pohjautuen standardeihin sekä liiketoiminnan sääntöihin. Yleisesti BI-arkkitehtuuri strukturoidulle datalle on keskitetty tietovarastoihin. Data saadaan operatiivisista järjestelmistä ja esitetään selaimen välityksellä. Lopputuloksena voi olla rutiiniraportteja tai erityisesti tietyn kyselyn vastauksia. (Negash 2004, 183-184.) Liiketoimintalähtöisen tietojärjestelmien kehittämisessä tärkeänä työkaluna käytetään kokonaisarkkitehtuuria (KA, Enterprise Architecture EA). Tällöin pyritään kytkemään tietotekniikka liiketoiminnan tarpeisiin kokonaisarkkitehtuurikuvauksilla. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 32.) Ritvanen ja Sinipuro (2013, 32-33) määrittelevät kokonaisarkkitehtuurin SADe-ohjelman mukaan ”kokonaisarkkitehtuuri kuvaa, kuinka organisaation toimintaprosessit, organisaatioyksiköt, tiedot ja järjestelmät toimivat kokonaisuutena. Kehittämisen tulee olla toimintalähtöistä ja lähteä liikkeelle organisaation strategisista tavoitteista ja asiakkaille tarjottavien palveluiden parantamisesta.”

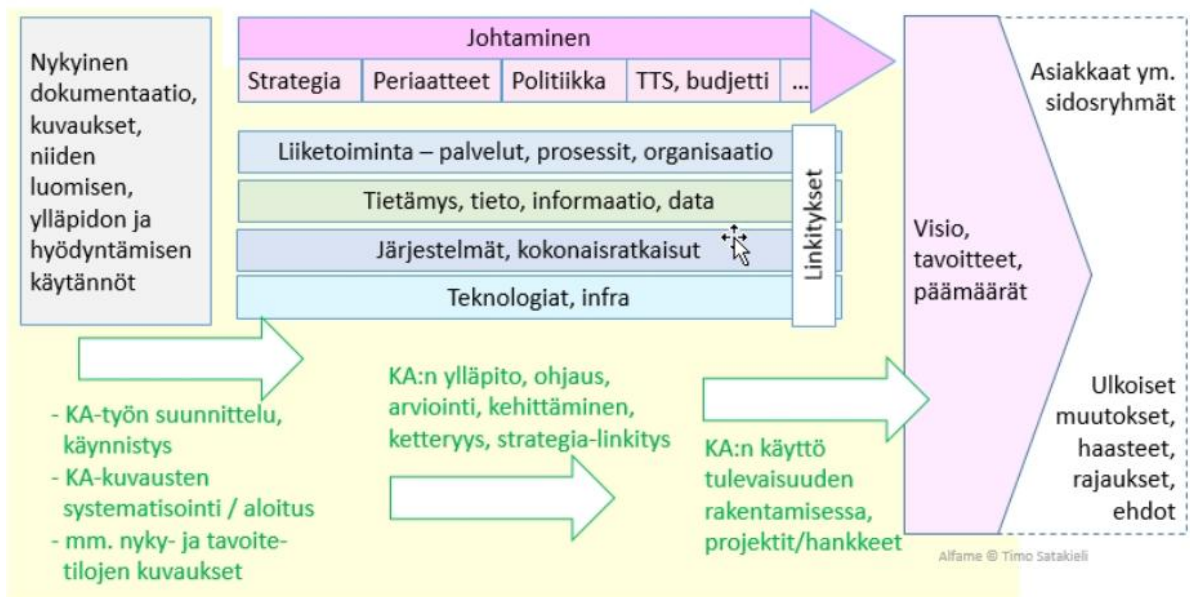
Kokonaisarkkitehtuuri on Ritvasen ja Sinipuron (2013, 33) mukaan:

1. suunnittelumenetelmä, jossa yhdistyy toiminnan sekä IT-ratkaisujen tavoitteet kuvauksina,
2. tavoitetilan, missä ollaan nyt sekä miten tavoitetilaan päästään kuvauksena,
3. toiminta- sekä hallintamalli.

Kokonaisarkkitehtuurimenetelmässä yhdistyvät organisaation toimintaprosessien suunnittelu ja niitä tukevien tietojärjestelmien ja tiedonhallinnan kehittäminen. Kokonaisarkkitehtuuri pohjautuu täysin organisaation strategiaan ja tällöin kuvauksessa on oltava substanssiasiantuntijoita vahvasti mukana. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 34.)

Kokonaisarkkitehtuurin avulla koko organisaation toimintaa hallitaan kokonaisuutena osioiden välisten suhteiden avulla kuvio 4. Kuvauksissa käsitellään se, miten koko organisaation ”periaatteet, prosessit, tiedot, järjestelmät, käsitteet, sovellukset, teknologia, infrastruktuuri ja resurssit toimivat yhdessä vuorovaikuttavasti.” Kokonaisarkkitehtuurimenetelmässä esitetään linkitykset dokumentteihin ja osoitetaan niiden riippuvaisuudet toisiinsa nähden. Kuvauksia tehdään myös organisaation tavoitetilasta, jolloin mahdollistetaan projektien ohjaus. (Alfame 2007.)

Keltainen tausta: KA-piiriin kuuluvat organisaatoin tärkeimmät alueet  
Vihreällä kuvattu KA-työhön ja prosesseihin kuuluvat asiat

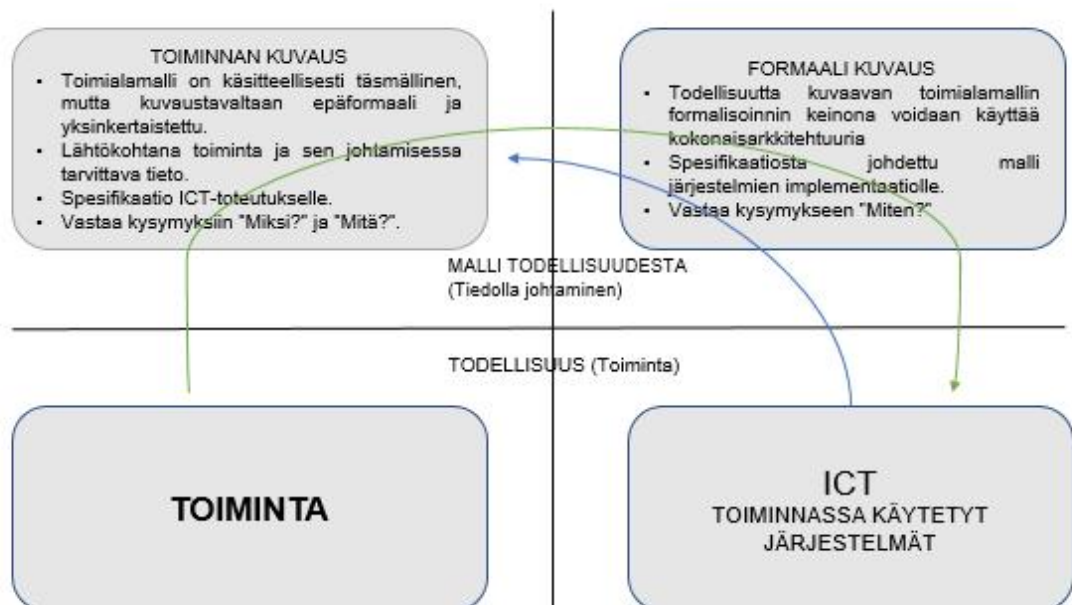


Kuvio 4. Kokonaisarkkitehtuuri organisaation toiminnassa (Alfame 2017).

Tiedolla johtaminen edellyttää koko organisaation yhteistyötä, liiketoiminnan pitää olla mukana tietojärjestelmien kehitystyössä, se ei ole pelkästään tietohallinnon tehtävä. Kokonaisarkkitehtuurimenetelmän avulla tämä on mahdollistettavissa siten, että substanssiosaajat ja tietotekniikka-ammattilaiset puhuvat samaa kieltä. Tietoarkkitehtuurikuvauksien pitää olla selkeitä, yksinkertaisia ja havainnollistavia. Liiketoimintalähtöisen tietomallinnuksen pohjalla on johtamisen keskeisten käsitteiden visualisointi ja yhteisymmärrys siitä mitä ollaan mallinta-

massa. Kokonaisarkkitehtuuri lähtee liikkeelle tavoitetilan kuvauksesta tietoarkkitehtuurin keinoin, siten että teknologian palvelee toimintaa. Tietoarkkitehtuuri pohjautuu tiedolla johtamisen tarpeeseen eli määritellään millä tiedolla liiketoimintaa johdetaan. Tällä luodaan pohja kokonaisarkkitehtuuriin kuuluvalla tietoarkkitehtuurille. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 29-30, 37.)

Kuviossa 5 kuvataan toiminnan kuvaamisen mahdolliset toteuttamistavat. Lähtökohdiana joko toiminta tai ICT järjestelmä, johdon sitoutuminen on yleensä korkeampaa, kun lähtökohdiana on liiketoiminta. Muuttuvissa tilanteissa tulisi tiedolla johtaminen kehittää toimintalähtöisesti kuvion vihreän nuolen mukaan. Tiedolla johtamisen tavoitteista pystytään helpommin sopimaan, kun pystytään kuvaamaan todellisuus ensin täsmällisesti. Seuraavaksi on arvioitava mitä tietoa johtamisen tueksi tarvitaan, jos tarvittavaa tietoa ei ole vielä saatavissa on arvioitava se, kuinka sitä on mahdollista saada. Kuvauksessa voidaan hyödyntää olemassa olevia kokonaisarkkitehtuurin formaaleja mallinnustapoja. Näissä Ritvasen ja Sinipuron (2013, 31) mukaan ”tietoarkkitehtuuri liitetään liiketoimintaprosessi-, sovellus- ja teknologia-arkkitehtuureihin. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 30-31.)



Kuvio 5. Toiminnan kuvaamisen kaksi toteuttamistapaa (Ritvanen & Sinipuro 2013, 30).

Ritvasen ja Sinipuron (2013, 31) mukaan nykyään kokonaisarkkitehtuurityö on liian ICT-lähtöistä. Tällöin kuvaus keskittyy kattavaan formaaliin kuvaukseen ja nykyisistä järjestelmistä liittyvään tietoon. Tällöin jää mahdollisesti tärkeitä asioita pois kuvauksesta, jos niistä ei ole nykyisissä järjestelmissä tietoa ja halutaan kuvata koko liiketoiminta. Nykyinen ICT-vetoinen malli ei ole riittävä, kun halutaan kehittää uudenlaista johtamisinformaatiota hyödyntävä kokonaisarkkitehtuuri-malli. Toimintalähtöinen kehittäminen edistää toimijoiden, hallinnon ja tietotekniikka-ammattilaisten keskinäistä viestintää, kun toiminnan tavoitteet ja tarvittava tieto on kuvattu yhteisymmärryksessä ja yhteensopivalla tavalla. Ritvanen ja Sinipuro (2013, 31) toteavat: ”tietoarkkitehtuuri ja sen käsitteiden välisten yhteyksien ja riippuvuuksien kuvaukset toimivat spesifikaatioarkkitehtuurina kokonaistoteutukselle (”miksi” ja ”mitä”). Kun tieto sidotaan sovelluksiin ja niitä tukeviin teknologioihin (”miten”) voidaan tietoarkkitehtuurista johtaa implementaatioarkkitehtuuri.”

#### 2.4 Suorituskyvyn johtaminen ja mittaaminen

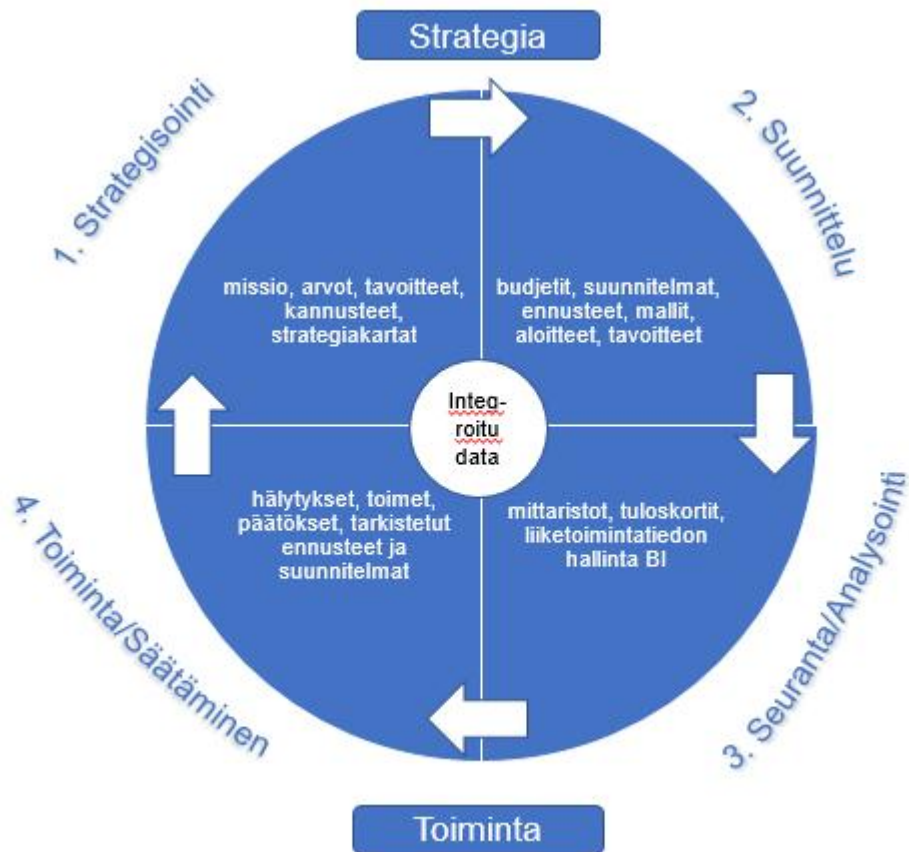
Liiketoimintatiedon hallinnan BI ja suorituskyvyn johtamisen BPM raja on kirjallisuudessa häilyvä. Kuitenkin Eckerson (2006, 30-31) kuvailee suorituskyvyn johtamisen olevan kokonaisvaltaisempi viitekehys organisaation prosessien ja järjestelmien valjastamiseksi mahdollistamaan strategian paras mahdollinen toteuttaminen. Liiketoimintatiedon hallinta on yksi osa organisaation suorituskyvyn johtamista.

Myöskin Aho (2011, 107-108) väitöskirjassaan näkee BI:n ja BPM:n välisen eroavaisuuden strategisen merkityksen kautta, suorituskyvyn johtamisen korostavan strategista merkitystä. Molemmat täydentävät toisiaan mutta BI voidaan nähdä teknologisessa mielessä olevan edeltävä vaihe suorituskyvyn johtamisessa. Suorituskyvyn johtaminen keskittyy vahvasti ylhäältä alaspäin tapahtuvaan strategiaa tukeviin prosesseihin ja kaikki toiminnot tähtäävät sisäiseen strategian toteuttamiseen. Liiketoimintatiedon hallinnassa on mukana myös organisaation toimintaympäristö. (Aho 2011, 107; Eckerson 2006, 27-30.)

Suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jossa tunnuslukujen avulla arvioidaan mitatun liiketoiminta-alueen tilannetta verrattuna asetettuihin tavoitteisiin. Halutessaan saada mittauksesta toiminnan ohjauksellisen vaikutuksen täytyy esimiehen selventää työntekijöille mistä mittaustulos muodostuu sekä miten siihen voi vaikuttaa. Saatua informaatiota käytetään hyödyksi organisaation toiminnassa matkalla kohti asetettuja tavoitteita, tavoiteltavien arvojen julkituominen on erittäin tärkeää. Toiminnan ohjauksen kannalta suorituskyvyn mittaamisella on tärkeä viestinnällinen merkitys henkilöstölle ja se onkin perinteinen ohjauksen työväline. Tasapainoisella mittaamisella monelta eri näkökulmalta otetut mittarit kuvaavat organisaation menestystekijöitä. Mittauksella voi olla merkitystä henkilöstön toimintamalleihin, jolloin myös sitä voidaan mitata pyrkimyksenä saada vaikutusmahdollisuudet toimintaan. (Karjalainen 2010, 53: Lönnqvist ym. 2006, 11.) Organisaation prosesseissa tapahtuu tiedon jalostumista. Prosessien suorituskykyä mitataan operatiivisten sekä strategisten tavoitteiden ja näiden suorituskyvyn mittaamisen kautta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.)

Eckerson (2006, 36-37) on kuvannut suorituskyvyn johtamisen BPM viitekehyksen, joka on esitetty kuviossa 6. Viitekehys kuvaa kuinka suorituskyvyn johtaminen muuntaa strategian toiminnaksi neljän osa-alueen avulla hyödyntäen monipuolisesti saatavilla olevaa dataa. Strategisointi ja suunnitteluvaiheet kuvaavat strategian muodostamista. Seuranta/analysointi sekä toiminta/säätäminen tuovat strategian toimintaan. Jokaisessa vaiheessa organisaatio käyttää ympyrän lohkojen sisällä olevia tekniikoita tai teknologiaa prosessin toteutukseen. Kaikkien näiden osa-alueiden hyödyntäminen prosessissa takaa, että organisaatio menee oikeaan suuntaan kohti asetettuja tavoitteita. Prosessin läpivieminen tuo organisaatioon parempaa kontrollia, koordinoitua ja viestintää henkilöstön kesken.





Kuvio 6. Suorituskyvyn johtamisen BPM viitekehys (Eckerson 2006, 36).

Päätöksentekoprosessissa suorituskyvyn mittaamisella on suuri rooli. Mittaaminen itsessään ei vielä johda kehitykseen, vaan tuloksia pitää analysoida sekä tehdä toimenpiteitä eli viedä käytäntöön. Mittaamisen avulla saadaan kaikille yhteinen kieli puhua liiketoiminnan tavoitteista niin, että kaikki ymmärtävät asian. Yleisesti organisaatiot hyödyntävät suorituskyvyn mittaamisen tuloksia esittelemällä niitä esimerkiksi palaverissa. Mittaamista ei kannata tehdä mittaamisen vuoksi vaan siihen panostetut resurssit kannattaa hyödyntää esimerkiksi yhdessä analysoimalla tuloksia. (Lönqvist ym. 2006, 141-142.)

Onnistunut mittaaminen motivoi henkilöstöä ja osoittaa mitattavan asian tärkeyttä organisaatiossa. Mittaaminen asettaa myös tavoitteet ja ohjaa henkilöstön tekemistä oikeaan suuntaan sekä mahdollistaa palkitsemisen. Jos mittareita ei ole suunniteltu liiketoimintalähtöisesti voidaan mitata väriä asioita sekä näin ohjaus menee väärille raiteille. Mittaaminen voi myös aiheuttaa pelkoa tai ärsytystä hen-

kilöstössä sekä aiheuttaa vääränlaisia kilpailuasetelmia henkilöstön kesken. Mittarit auttavat muun muassa organisaation päätöksenteossa, kontrolloinnissa, ohjaamisessa sekä menestystekijöiden välisten suhteiden oppimisessa. Saadakseen halutunlaisen ohjausvaikutuksen mittaamisesta, henkilökunnalle on selitettävä, miten mitattu tulos on muodostunut sekä millä keinoin on mahdollista vaikuttaa tulokseen aidolla toiminnalla. Henkilöstön oppiminen on mahdollista, jos heillä on mahdollisuus verrata omia tuloksiaan koko organisaation tuloksiin. Näin on mahdollista nähdä ja ymmärtää syvällisemmin oman tekemisen vaikutuksen yhteiseen tulokseen. (Lönqvist ym. 2006, 123, 129; Karjalainen 2004, 53.)

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy Lönqvistin ym. (2006, 12-13) mukaan neljä osa-aluetta:

1. suorituskyvyn mittaamisen suunnittelu – valitaan mitattavat asiat ja millä näitä mitataan organisaatiossa.
2. Mittarit viedään käytäntöön – liittyy usein tietojärjestelmien päivittäminen sekä henkilökunnan koulutus mittareihin. Kun henkilökunta osaa tulkita mittareita oikein voidaan niitä alkaa käyttämään kehittämisen apuvälineinä sekä johtamisen työvälineinä.
3. Mittareiden päivittäminen – liiketoiminnan tavoitteet elävät ja niin täytyy mittareidenkin, ei ole tarpeellista mitata entisten tavoitteiden suorituskykyä. Päivityksessä on hyvä hetki poistaa turhia mittareita, miettiä nykyiset tavoitteet sekä tehdä näille mittarit.

Jokaisessa vaiheessa on mietittävä ihmisiä (keitä mittaus koskee), prosesseja (mitä prosesseja koskee), kulttuuria (vaikuttaa mittaukseen) sekä infrastruktuuria (mittariston käyttäminen). Onnistuakseen suorituskyvyn mittaus tarvitsee koko liiketoiminnan tuen taakseen eikä sitä voida ajatella yksittäisenä toimena vaan kokonaisvaltaisena organisaation kehittämisenä. (Lönqvist ym. 2006, 12-13.)

Suorituksen johtaminen on Sydänmaanlakan (2007, 77-78) mukaan toimivan organisaation tärkeimpien prosessien joukossa. Hyvin organisoitu tehtävien johtaminen luo edellytykset monelle organisaation prosesseille. Jokaisen organisaation jäsenen täytyy tietää mitä heiltä odotetaan ja tavoitteiden pitää olla selkeät. Palautteen saanti ja toiminnan ohjaaminen ovat edellytyksenä hyvin hoidetulle

työlle. Suorituksen johtamisen prosessi muodostuu tavoitteista, toiminnan ohjauksesta, suorituksen arvioinnista sekä toiminnan kehittämisestä tähtäimenä suorituksen kehittyminen sekä yksilöitä että tiimejä kannustamalla. (Sydänmaalakka 2007, 77-78.)

#### 2.4.1 Suorituskykymittarit ja mittaristot

Mittarit ovat strategian toteuttamisen apuvälineitä ja johto ohjaa työntekijöiden huomion strategiaan tavoitteisiin mittareiden avulla. Mittareiden avulla henkilöstölle viestitään strategisista tavoitteista. Kullakin mittarilla on omat tavoitearvonsa ja henkilöstö vertaa omaa suoriutumistaan näihin tavoitearvoihin nojaten sekä tekee omat johtopäätökset tarvittavista kehitystoimenpiteistä. (Lönnqvist 2006, 126-127.)

Menestystekijöiden suorituskykyä kuvataan mittareilla ja tärkeimmistä mittareista kootaan kokonaisuutena mittaristo. Taloudellisilla mittareilla seurataan liiketaloudellisiin tavoitteiden tilannetta ja ei – taloudellisilla mittareilla voidaan seurata esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä. (Lönnqvist ym. 2006, 29-30.) Kuitenkin voidaan todeta, että yksinkertaisesti oikeanlaisten kysymysten esittäminen voi monessa organisaatiossa olla avainasemassa tiedolla johtamisessa kuin, että keskitytään yksittäisten mittareiden hiomiseen (Laihonen 2017).

Mittarina voi olla vaikka koko asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten jakauma, jos mittareita on vain muutama sekä henkilöstöllä on aikaa paneutua mittarin tulosten analysointiin. Mittareina voi olla näin ollen kyselyiden ja arviointien tuloksia yksittäisten tunnuslukujen sijaan. Mittarin päätarkoitus on tuottaa organisaatiolle sen tarvitsemaa informaatiota. (Lönnqvist 2006, 59.)

Mittaristo (dashboards) kuvaa mittareiden avulla yrityksen suorituskykyä kootuna yhteen näkymään, käytetään myös nimitystä avainsuorituskykymittarit (key performance indicators KPI). Mittaristot esittävät visuaalisesti yrityksen tilanteen verrattuna asetettuihin tavoitteisiin. Mittariston tarkoitus on viestittää nopeasti yh-

dellä vilkaisulla yrityksen suorituskyvyn tilanne. (Turban 2011, 22.) Suorituskyky-mittari KPI on tehokas toiminnanohjauksen väline, kun henkilökunta on mittareista tietoisia ja jokainen tiimin jäsen pyrkii parantamaan avaintavoitteiden tuloksia. Tiimin jäsenet työskentelevät tavoitteiden eteen, kun mittarit koskettavat heitä yksilönä. (Hursman 2010, 2.) KIP eroaa muista mittareista sillä, että ne on sidottu strategiaan tavoitteisiin ja mittaavat strategisten tavoitteiden suoritusta (Eckerson 2009, 6). Organisaatioissa on yleensä 4-10 mitattavaa asiaa, joita voidaan pitää avaintavoitteina (PricewaterhouseCoopers 2007, 5). Bose (2006, 50) toteaa, että strategian lisäksi on yhtä tärkeää valita oikeat suorituskyky-mittarit mittaamaan asetettuja tavoitteita.

Mittareilla haetaan ohjausvaikutusta henkilöstön toimintaan. Tällöin on oltava mahdollisuus päivittää mittareita ketterästi vastaamaan alati muuttuvien liiketoiminnan tarpeita. Mittareiden määrä kannattaa pitää kohtuullisena ja liiketoiminnan tavoitteiden muuttuessa on osattava myös karsia entisiä mittareita uusien tieltä, jotta kokonaisuus pysyy järkevänä. Tavoitteisiin sidotut mittarit muodostavat kokonaisuutena eheän mittariston. (Lönngqvist ym. 2006, 142-143.)

Strategian viestinnässä koko henkilöstölle tulisi käyttää mittaristoa. Aina liiketoiminnallisten tavoitteiden muuttuessa tulee mittaristoa päivittää paremmin tavoitetta palvelevilla mittareilla. Mittaristo välittää näin henkilöstölle aina uusinta tietoa organisaation tavoitteista ja strategiasta. Mittariston tulisi aina tukea muutosta ja innovointia, jotta mittaaminen ei olisi esteenä uudistumiselle sekä mittariston tulee olla helppokäyttöinen. Kokonaisvaltaisen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tulisi mittaristossa olla sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. (Lönngqvist ym. 2006, 42.) Jos organisaatio haluaa olla ajan tasalla omasta liiketoiminnastaan, on EPM järjestelmä organisaation BI:n kannalta elintärkeä, koska sen avulla jokaiseen määriteltyyn KPI mittariin pääsee porautumaan sekä saamaan organisaation tietovarastoista reaaliaikaista tietoa. (Bose 2006, 50-51.)

Mittaristojen suunnitteluvaiheessa on jo tärkeää osallistaa monelta eri taholta henkilökuntaa organisaatiosta sitoutumisen ja oikeiden mitattavien asioiden tähden. Mittariston käyttöönoton kannalta johdon sitoutuminen sekä työntekijöiden

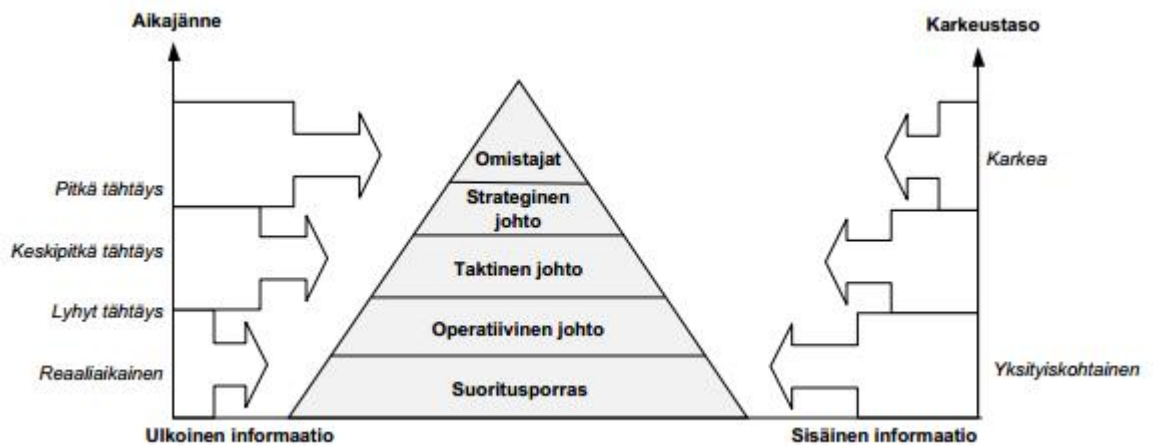
informointi sekä käyttökoulutus ovat kriittisiä menestystekijöitä. Henkilöstön tiedottaminen on erittäin tärkeää mittariston jatkokäytön osalta. Työntekijöiden on ymmärrettävä mittariston tehtävä sekä mittauksen taustalla olevia asioita, jotta he ymmärtävät oikeasti mihin tarkoitukseen mittaristo on suunniteltu. Hyvänä tapana voidaan organisaatiossa esimerkiksi kutsua koko osasto pieneen tilaisuuteen, jossa käydään läpi perusasiat mittaristosta sekä sen käyttötarkoituksesta. (Lönngqvist ym. 2006, 118-119.)

Tärkein asia käyttönotossa on kuitenkin mittariston käyttäminen. Mittaustuloksilla ei ole organisaatiolle mitään hyötyä, jos tuloksia ei raportoida sekä analysoida henkilöstön toimesta. Tuloksia tulee käsitellä esimerkiksi monipuolisesti organisaation tilaisuuksissa sekä tehdä tarvittavia toimenpiteitä mittareiden osoittaman informaation pohjalta. Mittarin osoittama informaatio on analysoitava oikeaan kontekstiin ja jalostettava tiedoksi käyttäjän kokemuksen perusteella miettien mistä asiat johtuvat. Tämän tietämyksen pohjalta tehdään toimenpiteitä, jotta tavoitteet saavutetaan paremmin tulevaisuudessa. (Lönngqvist ym. 2006, 119-121.)

## 2.5 Tietotarve työntekijän ja esimiehen näkökulmasta

Mittareita voidaan käyttää johdon apuna johtamistyökaluina tai työntekijän sekä tiimin apuvälineinä. Johdon tietotarve poikkeaa operatiivisen tason henkilöstön tietotarpeesta. Johto osoittaa valituilla mittareilla asian tärkeyttä toiminnassa ja henkilöstö huomaa mittareiden avulla mihin kiinnittää huomio sekä mitä asioita parantaa toiminnassa oman yksikön menestyksen takaamiseksi. Johto arvioi nykytilanteen mittareiden avulla, sekä näiden tulosten perusteella suunnittelee tavoitteet ja miten näihin tavoitteisiin päästään (Lönngqvist 2006, 124.) Operatiivinen esimiestaso vierittää nämä tavoitteet omalle tiimilleen ja ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan. Henkilöstö pystyy mahdollisuuksiensa mukaan seuraamaan omaa suoritustasoaan ajantasaisista mittareista.

Organisaation päätöksenteossa informaatio on noussut keskeiseksi elementiksi. Kuviossa 7 kuvataan organisaation eri tasojen informaatiotarvetta. Suoritusporras ja operatiivinen johto tarvitsevat yksityiskohtaisempaa ja reaaliaikaista informaatiota enemmän kuin organisaation ylin johto (Aho 2011, 22-23.)



Kuvio 7. Organisaation informaationtarve eri tasoilla (Aho 2011, 23).

On erittäin tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus tietoon ja viedä tietoaan käytäntöön. Tietojohtamisen mahdollistaa hyvä tiimityö, koska organisaatioiden tiimit käyttävät paljon tietoa. Tiimin onnistunut tiedon jakaminen mahdollistaa koko organisaation tiedon jakamisen. Työntekijän kannalta hänelle pitää olla selvänä oman tehtävänsä merkitys, kuinka työni auttaa organisaatiota menestymään. Tällöin työntekijä antaa parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2007, 87; Sydänmaanlakka 2002, 134-135.)

## 2.6 Esimiehen työvälineet toiminnan ohjaukseen

Aiemmin tutkielmassa kuvattu Eckersonin suorituskyvyn johtamisen viitekehys kuviossa 6, kuvaa alareunan lohkoissa seuranta/analysointi sekä toiminta/säätäminen esimiehen työvälineitä toiminnan ohjaukseen. Suunnitelmien vieminen toteutukseen vaatii osaavan henkilöstön, jolle tavoitteet ja haluttu suunta on selke-

ästi asetettu johdon taholta sekä tehokkaat liiketoimintatiedon hallinnan työvälineet. Nämä yhdessä mahdollistavat tiedon analysoinnin sekä tehtyjen päätöksien viemisen toimintaan. (Eckerson 2006, 39.)

Samaisen BPM viitekehyksen kuvio 6 viimeinen osa-alue on tiedon vieminen käytäntöön. BI on kriittisessä roolissa strategian viemisessä toimintaan antaen henkilöstölle reaaliaikaista oikeaa tietoa päätöksien tueksi. Esimiesten täytyy tuntea liiketoimintansa sekä tehdä päätelmät mittareiden antamasta informaatiosta. Organisaation täytyy myös osata säätää tavoitteita, jos liiketoimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Edistyneet organisaatiot ovat siirtyneetkin liiketoimintatiedon hallinnan avulla jatkuvaan suunnitteluun korjaten suunnitelmia ja budjetteja toteuman sekä ennusteiden avulla. (Eckerson 2006, 39.)

Tiedolla johtamista auttaa organisaatioissa prosessijohtaminen. Hallittujen prosessien avulla tiedon keräily, varastointi ja viestintä on helpompaa. Tietävän organisaation kolme huomioon otettavaa asiaa ovat ihmiset, prosessit ja tietotekniikka. Suuri osa tiedosta liikkuu tietotekniikasta huolimatta työntekijöiden välillä kommunikoiden, joten tiimin rakentamisen tärkeys on huomioitava organisaatioissa edelleen. (Sydänmaanlakka 2007, 180.)

Koko potentiaali tietoresursseista saavutetaan, kun ne on tehokkaasti tunnistettu helppokäyttöisten mallien avulla, sekä hyödynnetään tietoprosesseja (Schiuma 2012, 520). Sisäinen tiedonkulku voidaan tehokkaasti hoitaa tietotekniikan välityksellä. Tiedolla johtamisen toimintakulttuurissa pitää kuitenkin ajatella laajasti organisaation ja yksilöiden näkökulmia mietittäessä menetelmiä ja toimintatapoja tiedolla johtamiseen. (Laihonen & Lönnqvist 2014.) Mietittäessä työvälineitä tiedolla johtamiseen on tärkeää tuntea organisaation ydinprosessit. Turhat työvälineet ja toimimattomat tietotekniset järjestelmät syövät työntekijöiden työmotiivaa tietoa ja vievät aikaa ydinprosessien suorittamiselta. (Laihonen & Lönnqvist 2013.)

Hajautetussa toimintaympäristössä esimiehen perustyövälineet ovat kannettava tietokone sekä älypuhelin. Langattomat yhteydet sekä pääsy organisaation sisäiseenkin verkkoon langattomasti mahdollistavat työskentelyn paikasta riippumatta. Organisaation on panostettava hyviin työvälineisiin ja yhteyksiin, jotta esimerkiksi kehittyneet ohjelmat toimivat nopeasti ja turvallisesti. Teknologian kehityksessä on myöskin varmistettava henkilöstön kyvykkyys hyödyntää olemassa olevia mahdollisuuksia sekä huolehdittava, että työntekijät tietävät mikä tuki vastaa mistäkin työvälineestä ulkoistetuissa palveluissa. (Vartiainen, Hakonen, Koivisto, Mannonen, Nieminen, Ruohomäki & Vartola, 2007, 162-167.)

### 3. HAJAUTETTU TOIMINTA

Edellisessä luvussa kuvattiin tiedosta toimintaan aihealuetta eli operatiivista tiedolla johtamista. Tässä luvussa paneudutaan hajautettuun toimintaan ja mitä hyötyjä tai haasteita ilmenee hajautetussa toiminnassa, kun toimipisteet ovat maantieteellisesti etäällä toisistaan.

#### 3.1 Hajautetun toiminnan edut

Lipnack ja Stamps (1999, 17) ovat todenneet jo artikkelissaan nykyisten teknologisten välineiden mahdollistavan työn tekemisen paikasta riippumatta. Virtuaaliset tiimit toimivat yhteisten tavoitteiden eteen tietotekniikan avustamina, ihmisten välinen kommunikaatio on myös virtuaalisissa tiimeissä keskiössä. Virtuaaliset tiimit ovat yhä keskeisemmässä roolissa myös nykypäivän organisaatioissa. Virtuaalisissa tiimeissä korostuu yhteistyö tiimityönä. (Fang, Kwok & Schroeder 2014, 486; Lipnack & Stamps 1999, 17.) E-työllä tarkoitetaan Vartiaisen ym. (2004,24) mukaan: ”yleisesti sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä.” Etätyö on yksi e-työn sekä hajautetun toiminnan työn tekemisen muoto. Etätyön määrä voi olla jatkuvaa tai satunnaista. Tällöin työskennellään muualla kuin työnantajan tiloissa hyödyntäen tietotekniikka. Mobiiliverkon hyödyntäminen mahdollistaa työn tekemisen paikasta riippumatta, jolloin työn tuloksia voidaan



siirtää ICT:n avulla. Hajautetussa toiminnassa etätyö säästää työntekijän aikaa pitkien työmatkojen poistumisen vuoksi. Etuina ovat myös rauhallinen työympäristö, työn tekemisen jousto oman elämän rytmin mukaiseksi sekä monesti kohonnut motivaatio sekä työskentelytehon parantuminen. Nämä voidaan nähdä etuina myös organisaation kannalta, sekä etätyön mahdollistaminen on nykyään myös osoitus modernista työn tekemisen kulttuurista. (Vartiainen 2004, 26, 28.) Erilaiset viestinnän nykyaikaiset mahdollisuudet mahdollistavat uudenlaisen työn tekemisen sekä paremman valmistautumisen muuttuviin liiketoimintaympäristön tilanteisiin (Lipnack & Stamps 1999, 14). Virtuaalisten tiimien etuna nähdään alhaisemmat kustannukset, vähemmän matkustusta sekä mahdollistetaan joustavat tavat tehdä työtä (Curseu, Schalk & Wessel 2008, 644).

Työntekijöiden liikkuminen useammassa toimipisteessä parantaa osaamista ja tiedon välittämistä, kun he tuovat osaamisensa uuteen toimipisteeseen tai tuovat osaamistaan takaisin omaan toimipisteeseensä. Paljon liikkuvat työntekijät ymmärtävät myös organisaation kokonaiskuvan paremmin ja he näkevät erilaisia asiakkaita paljon sekä pystyvät näin ollen palvelemaan paremmin erilaisia asiakkaita. (Vartiainen ym. 2004, 39.) Lipnack ja Stamps (1999, 14) totesivat artikkelissaan 2000-luvun olevan virtuaalisten tiimien sekä tiimien verkostojen aikakautta, verkostot saavuttavat yhdessä organisaatioille asetetut tavoitteet. Tiimien välinen yhteistyö on tästä yhä vain korostunut tähän päivään tullessa.

Vartiainen ym. (2004, 149) mukaan hajautetussa toiminnassa ei synny niin paljoa henkilökemioihin liittyviä ristiriitoja kuin jos henkilökunta työskentelee päivittäin yhdessä. Yhteinen tekeminen ja yhtenäisyys viestinnässä ovat erittäin tärkeitä tekijöitä tiimin onnistumiselle vaikkei työskennelläkään aina yhdessä (Vartiainen ym. 2004, 154). Inspiroiva esimies voi toiminnallaan luoda tiimiin psyykkistä läsnäolon tunnetta, tuoda yhteisymmärrystä sekä viestinnällään luoda yhteenkuuluvuutta tiimiin hajautetussa toimintaympäristössä. Esimiehen tehtävä on luoda tiimin olemassaolon tarkoitus kaikkien tietoisuuteen myöskin hajautetussa ympäristössä. Esimiehen tehtävän tärkeys on ymmärrettävä organisaatioissa, joissa työskennellään hajautetuissa toimintaympäristöissä toiminnan yhteenkuuluvuuden tunteen sekä luottamuksen herättäjänä vaikkakin nykyään itseohjautuvuutta paljon korostetaankin. (Joshi, Lazarova & Liao 2009, 249-250.)

Hajautetussa toimintaympäristössä työskentelyä voidaan helpottaa valmentamalla työntekijöitä tavoista, kuinka helpottaa etätiimityötä, mihin suunnataan huomio sekä tehtävien kierolla. Organisaatiot, jotka kehittävät kulttuuria, joka mahdollistaa työskentelyn yli maantieteellisten rajojen hyötyvät eniten hajautetun toiminnan mukanaan tuomista eduista. (Cummings & Haas 2012, 337.)

### 3.2 Hajautetun toiminnan haasteet

Johtaminen voidaan nähdä haasteena hajautetussa toiminnassa. Miten organisoita ja ohjataan yksiköiden ja yksittäisten työntekijöiden toimintaa, kun toiminta on eriytetty eri toimipisteisiin? Monesti jätetäänkin yksiköt toimimaan erillisinä yksiköinä kuten aina ennenkin on toimittu. Näin ollen jäävät kaikki koko organisaatiota hyödyttävät hyvät käytänteet ja tietämykset vain yhden yksikön tietoisuuteen, kun hajautetussa toiminnassa voidaan toimivat toimintatavat monistaa koko yritykseen. (Vartiainen ym. 2004, 18.) Organisaation rakenteen lisäksi hajautetun toiminnan onnistumiseen vaikuttavat myös ilmapiiri, luottamuksen tunne, ryhmädynamiikka ja toimivat ryhmäprosessit. Luottamuksen ja ilmapiirin luomiseksi myös säännölliset kasvokkain tapahtuvat kokoukset luovat ryhmän yhteenkuuluvuutta sekä asettavat yhteisymmärrystä tavoitteista. (Curseu ym. 2008, 645; Vartiainen 2004, 38.)

Monet yritykset voivat kohdata haasteita hajautetussa toiminnassa, jos rakenteet ja toimintatavat eivät mahdollista uudenlaista toimintamallia. Uudenlaiseen johtamiseen täytyy myös osoittaa panostusta onnistuakseen hajautetussa toiminnassa. Kaikki perinteiset tavat ja toimintamallit ovat arvioitava uudestaan palvelukseen hajautettua johtamismallia. Toimiakseen käytännössä on uudenlaisen organisoinnin tarve ymmärrettävä henkilökunnassa, jotta monet syvällä olevat toimintamallit voidaan aidosti uudistaa toimiviksi käytänteiksi. (Vartiainen ym. 2004, 18.)

Virtuaalisuuden aste voi vaihdella tehtävistä riippuen. Monesti täysinkin virtuaalisissa organisaatioissa järjestetään tapaamisia myös henkilökohtaisesti tapamalla. Monet haastavat tilanteet tai tehtävät voidaan saada ratkaistua parhaiten keskustelemalla kasvokkain. Tämä ei aina ole mahdollista ja tapaaminen on suoritettava virtuaalisesti. Tämä voi asettaa haasteita toiminnalle, jos fyysistä läheisyyttä vaativat tehtävät hoidetaan aina virtuaalisesti. Sanattomien viestien käsittely on hyvin rajallista virtuaalisissa tiimeissä. Luottamuksellisten välien syntyymiseen tiimiläisten välillä vaaditaan myöskin epävirallista viestintää. Tätä varten on hyvä hyödyntää työvälineitä, jotka mahdollistavat vapaamman keskustelun ja välittävät sekä sanallista että sanatonta viestintää. (Curseu ym. 2008, 637, 643; Vartiainen 2004, 21.)

Tiedon prosessointi on virtuaalisissa tiimeissä keskiössä, maantieteellisesti etäällä toisistaan työskentelevien työntekijöiden kollektiivisen tietämyksen koaminen on haasteellisempaa kuin perinteisissä tiimeissä. Tiedonhallinnan prosessit täytyy määritellä hyvin hajautetussa toiminnassa, jotta aitoa tiedon hyödyntämistä tapahtuu tiimissä. (Fang ym. 2014, 487.) Jos organisaation työntekijät työskentelevät eri rakennuksissa ja paikkakunnilla kutsutaan sitä paikan mukaan hajautetuksi organisaatioksi. Lyhytkin etäisyys vaikuttaa vuorovaikutuksen määrään vähentävästi. Teknologian avulla voidaan luoda yhteisen kehittämisen tilanteita. Haasteena paikan suhteen hajautetuissa tiimeissä on eristäytyminen toisista sekä palautteen antamisen ja saannin vaikeudet. Viestit voidaan ymmärtää väärin ja välitön esimiehen reagointi jää puutteelliseksi. Osaamisen sekä tiedon välittäminen voi olla haasteellisempaa hajautetussa tiimissä, jos kanssakäyminen on vain virtuaalista. (Vartiainen 2004, 38-39.)

Maantieteellisesti hajautuneiden tiimien jäsenet voivat kokea eristäytyneisyyttä muista kollegoista. Myöskin tällöin voi oman työn kokema kuormitus tuntua suurelta sekä haasteita voi esiintyä myös oman työn johtamisessa. Tiimin tavoitteet voivat hämärtyä, kun ei työskentele aina oman tiimin kanssa sekä hiljaisen tiedon vaihtaminen voi jäädä puutteelliseksi ja näin heikentää osaamista. Kun esimiehen kanssa kanssakäyminen on pääasiassa puhelimitse tai muilla välillisillä väli-

neillä voi pienten asioiden läpikäyminen jäädä puutteelliseksi ja myöskin kokonaan unohtua tekemättömiksi töiksi. Roolien selkeys ja oman työn ymmärtäminen tavoitteiden sitomisella suurempaan kokonaisuuteen ovat ydintekijänä hajautetussa toiminnassa työskentelyyn maantieteellisesti etäällä sijaitsevilla tiimeissä. Työntekijöiden pääsy tarvittavaan tietoon on perusedellytys henkilökunnalle tehdä omia vaadittavia päätöksiä asioiden hoitumiseksi. (Vartiainen 2004, 148-149.) Eristäytyneisyyttä sekä tehtävien hajanaisuutta voidaan hajautetussa toimintamallissa poistaa tiimien verkostomaisella toiminnalla organisaatioissa (Lipnack & Stamps 1999, 14).

Sosiaalisen kanssakäymisen vähentyessä jää sekä asiakkaiden että kollegoiden tunteminen pinnalliseksi sekä paikasta toiseen liikkuminen voi lisätä sitoutumisen haasteita. Liikkuminen paikasta toiseen tuo tarvetta koordinoita töitä sekä kommunikoida toisten kanssa työskentelystä erityisesti ajankäytön kannalta. Liikkuvassa työssä työntekijä kohtaa monenlaisia ihmisiä ja tämä vaatii häneltä mukautuvaisuutta erilaisiin tilanteisiin. Työn luonne on murroksessa ja tämä voi aiheuttaa muutoksia työntekijän hyvinvoinnissa. (Vartiainen ym. 2004, 39-41.)

Etätyön haasteena voidaan nähdä työn liiallinen kuormittaminen, kun työntekijän yksityisen elämän ja työajan välinen raja hämärtyy. Työn kuormittavuus, työajan katoaminen sekä liiallinen sitoutuminen työn maailmaan voidaan nähdä todellisina uhkina etätyössä. (Vartiainen 2004, 26.) Informaatiotulva ja liiallinen vastuu tiedon hallinnassa voivat lisätä henkilökunnan kokemaa kuormittavuutta. Esimiehet voivat myöskin jättää tehtäviä delegoimatta, jos kokevat perehdyttämiseen menevän enemmän aikaa kuin itse tehtävän hoitamiseen. Tärkeää onkin henkilökunnan osaamiseen panostaminen niin, että esimies voi huoletta delegoida tehtäviä ammattitaitoiselle henkilökunnalle ja henkilökunta saa kaipaamiaan ammatillisia haasteita. Esimiesten on myöskin keskusteltava enemmän henkilökunnan työtilanteesta, jotta pystyvät tasapainottamaan henkilökunnan työkuorman. (Vartiainen ym. 2004, 150-151.)

### 3.3 Tiedolla johtaminen hajautetussa toiminnassa

Organisaatioiden hajautettu toiminta on lisääntynyt ja lisääntyä huomattavasti tulevaisuudessa, koska yritykset haluavat olla lähellä asiakkaitaan sekä toimia kustannustehokkaasti. Tietotyön yleistymisen myötä hajautettu toiminta on tullut mahdolliseksi, koska tarvittavat tiedot voidaan välittää työntekijöiden kesken välimatkasta huolimatta reaaliaikaisesti. Tämä on tullut mahdolliseksi tietotekniikan kehittymisen myötä, työtä voidaan tehdä missä vain. Mobiilit liiketoimintamallit mahdollistavat työntekemisen uudenlaiset prosessit, kun työntekijät voivat langattomasti saada käyttöönsä organisaation sisäisen verkon ja pääsevät tarvittavaan tietoon käsiksi omasta sijainnistaan huolimatta. Työntekijät tarvitsevat hajautettuun toimintaan langattoman verkon lisäksi toimivat työvälineet sekä tukea ja oikeat applikaatiot. Ydintieto on esimiehen käytössä välittömästi ja esimies voi hyödyntää tietoa toiminnassaan paikasta riippumatta. (Vartiainen 2007, 348-351.) Hajautetussa toiminnassa on tärkeää tiedon liikkuminen muutenkin kuin ylhäältä alaspäin, näin ollen tieto on välittömästi kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla (Lipnack & Stamps 1999, 14).

Hajautetun toiminnan tuomaa joustavuutta toimintaan edesauttavat työntekijät ja heidän osaamistonsa, töiden organisointi sekä tietotekniset ratkaisut toiminnan sujumiseksi (Vartiainen ym. 2004, 185). Nämä kaikki tekijät mahdollistavat myös tiedolla johtamisen organisaatiossa. Kun viestintä ja teknologia on kunnossa voivat osaavat työntekijät tehdä tarvittavia päätöksiä, kunhan töiden organisointi on määritelty. Näin organisaatio saavuttaa joustavuutta, jota hajautetussa toimintaympäristössä myös tarvitaan ja syntyy synergiaetua.

Cummings ja Haas (2012, 336) totesivat tutkimuksessaan, että hajautetuissa tiimeissä työskentelevät työntekijät suoriutuivat paremmin tehtävistään. Tiimeissä parhaan suorituskyvyn mahdollistaa sekoitus työntekijöitä, jotka pääsääntöisesti keskittyvät yhteen tiimiin ja tehtäviin sekä työntekijöitä, jotka työskentelevät useammassa tiimeissä samanaikaisesti tuoden tarvittavaa uutta tietoa tiimin käyttöön. Hajautetuissa tiimeissä toimiminen tuo etuja tiimin tiedon lisääntymiseen. Työntekijät, jotka työskentelevät useissa tiimeissä samanaikaisesti voivat tuoda

uudenlaista tarvittavaa tietoa. (Cummings & Haas 2012, 336.) Tiedon jakaminen tiimissä mahdollistetaan selkeillä rooleilla, jokaisen tietäessä toisten roolit sekä kyvykkyydet voidaan helposti löytää tarvittava osaaminen tai tiedon lähde (Curseu, Schalk & Wessel 2008, 632).

Hajautetun toiminnan johtaminen edellyttää tavoitteisiin tähtäävää tulosorientoitunutta johtajuutta. Kokonaisuus on oltava esimiehen hallinnassa ja tavoitteet on pidettävä koko ajan kirkkaana mielessä, koska niitä on eri tavalla korostettava ja painotettava matkan varrella kuin perinteisessä johtamisessa, jossa kanssakäyminen on jatkuvaa työntekijöiden kanssa. Yksittäisten ryhmien tekeminen voi painottua liikaa johonkin yksityiskohtaan, jos päätavoitteet eivät ole selkeästi esitettyinä tiimille. Johtamisessa tavoitteet on asetettava selkeästi ja johdon odotetaan toimivan selkeällä tavalla ohjaten toimintaa päämäärätietoisesti kohti tavoitteita. Työntekijöiden yhteisymmärrys tällöin kasvaa sekä he ovat motivoituneempia sekä sitoutuneempia yhteisiin tavoitteisiin. Vaikka asijaohjantamista korostetaan hajautetun toiminnan johtamisessa, vaaditaan myöskin ihmisten johtamisen taitoja esimieheltä. Osallistavuus, empaattisuus sekä kuuntelemisen taito ovat hyvän esimiehen mittarit myös hajautetun toiminnan johtamisessa. Luottamus työntekijöiden työpanokseen on myöskin erittäin tärkeää, koska ainainen kontrolli syö työntekijöiden motivaatiota ja on myöskin esimiehelle raskas tehtävä. (Vartiainen ym. 2004, 84-85.)

Edellisessä kappaleessa kuvattiin hajautetun toiminnan haasteita. Työntekijä voi hyvin, kun hän kokee työn vaatimukset ja mahdollisuudet sen suorittamiseen hyvin olevan tasapainossa. Jos näin ei ole voi työntekijä kokea tilanteen liian kuormittavana. Näiden tilanteiden ennalta torjumiseen, esimies tarvitsee paljon tietoa työntekijöiden tilanteista. Hajautetussa työssä korostuvat aktiiviset johtamisen keinot. Hyvinvoinnin mittareiden tulkinta, vapaamuotoiset keskustelut sekä kaikki kanssakäymiset mukaan lukien viralliset kehityskeskustelut ovat erittäin tärkeässä roolissa hajautetun toiminnan johtamisessa. Näistä esimies saa runsaasti tietoa ja pystyy toimimaan tehokkaasti henkilöstöjohtamisenkin saralla, vaikka kanssakäyminen ei olisikaan päivittäistä. Esimiesten on tärkeää käydä kaikkien

kanssa dialogia välittääkseen yhteenkuuluvuuden tunnetta, jottei työntekijä koe jäävänsä irralliseksi osaksi työyhteisöä. (Vartiainen ym. 2004, 147-148.)

Lipnack ja Stamps (1999, 18) ovat kuvanneet virtuaalisen tiimin mallin, joka muodostuu tarkoituksen, ihmisten ja linkkien välisestä kehästä. Tarkoitus on erityisen tärkeää virtuaalisissa tiimeissä, koska se sitoo työntekijät yhteiseen tavoitteeseen. Tiimin tarkoitus on esitettävä konkreettisinä tekemisinä, jotta jokainen tekee oikeita asioita. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on koko tiimin tehtävä ja tällöin saavutetaan maksimaalinen hyöty tiimityöstä. Ihmiset ovat myöskin virtuaalisissa tiimeissä kaiken ydin. Tiimissä työntekijät ovat yksilöitä mutta kuitenkin osa yhteisöä, vaikka työskentelevätkin erillään. Omajohtajuutta tarvitaan myöskin virtuaalisissa tiimeissä, jokaisella on omat vahvuutensa ja niiden hyödyntäminen on osa prosessia. Linkeillä Lipnack ja Stamps tarkoittavat kontakteja ja kommunikaatiota sekä kasvokkain että virtuaalisesti. Ihmisten välinen kanssakäyminen muodostaa organisaatiokulttuurin. Tuloksia syntyy kanssakäymisen myötä ja luottamukselliset ihmissuhteet kestävät. Teknologiset viestintävälineet rikastuttavat perinteisiä viestinnän kanavia. Jotkut tehtävät vaativat yhteistä kasvokkaista suunnittelua, mutta esimerkiksi kun suunnitelmat ovat selkeät ja luottamus toisen tekemiseen on saavutettu, voidaan tehtävät suorittaa virtuaalisesti. (Lipnack & Stamps 1999, 18.)

Luottamus on Vartiaisen ym. (2004, 135-137) mukaan hajautetussa toiminnassa avainasemassa toiminnan onnistumiseen, jokaisen on luotettava toisten työpanokseen. He ovat keränneet vinkkejä luottamuksen rakentamiseen hajautetussa toiminnassa:

- Runsas avoin viestintä käyttäen eri viestintävälineitä.
- Viestinnän myönteinen sävy, ystävällisyys, rehellisyys ja arvostava.
- Viestinnän selkeys – tulkintamahdollisuudet vähentyvät.
- Toiminnan läpinäkyvyys, tee lupaamasi asiat, ei tiedon pimitystä.
- Johdonmukaisuus.
- Tavoitettavuus ja tiimin tietoisuus esimiehen menemisistä. Ei spekulatioita, jos esimerkiksi ei tule sähköpostiin heti vastausta.
- Selkeät vuorovaikutuksen säännöt.

- Aloitteellisuus ja kannustaa tiimiä toimimaan ennakoivasti.
- Tavoitteellisuus ja tulokset.
- Roolien selkeys ja jokaisen omat vastuut ovat tärkeitä tiedostaa jokaisen.
- Luottamus herättää luottamusta.

Monet näistä luottamuksen rakentamisen tekijöistä kuvastavat tiedolla johtamisen tärkeyttä. Työntekijöillä on oltava tarpeellinen tieto käytettävissään sekä tavoitteista, omista rooleistaan sekä esimiehen tekemisistä luottamuksen heräämiseksi. Esimiehen antaessa tarpeellinen tieto toiminnan tavoitteisiin on työntekijöillä toimintaedellytykset tehtäviinsä ja molemminpuolisen luottamuksen rakentumiselle on luotu edellytykset.

Jaetuilla työntekemisen prosesseilla ja työntekijöiden liikkuvuuden avulla voidaan saavuttaa joustavuutta ja tehokkuutta organisaation kannalta mutta myös työntekijöiden kannalta hajautettu toiminta voi tuoda työelämään rikastusta sekä vapautta muokata omaa vapaa-ajan ja työn välistä suhdetta. Uudenlainen työntekemisen malli voi tuoda myös mukanaan riskejä, kuten jatkuvaa työntekemistä, stressiä sekä työtyytyväisyys voi kärsiä. (Vartiainen 2007, 351.)

White (2014, 111) kokoaa aikaisempien tutkimuksien perusteella hajautettujen tiimien johtamisen onnistumisen kriteerejä:

- Tavoitteiden pitää olla saavutettavissa olevia sekä selkeitä
- Tiimin jäsenten pitää saada keskustella myös kasvotusten
- Pitää osata rekrytoida oikeat ihmiset tiimiin
- On erittäin tärkeää valita oikeat tiimin vetäjät
- Projekteista ja tehtävistä pitää vallita yhteisymmärrys
- Kokouksille pitää olla sovitut pelisäännöt.

Myös Sydänmaanlakka (2012, 58) on kuvannut asiat, joita hajautetun tiimin johtamisessa pitää ottaa huomioon:

- Läsnäolo ja näkyvyys kentällä. Jatkuvan läsnäolon tunnetta voidaan lisätä selkeillä ja toistuvilla sähköisillä palaverikäytännöillä sekä niitä noudattamalla.



- Yhteiset tavoitteet ja arvot on pidettävä työntekijöiden mielessä kirkkaana. Yhteisten toimintatapojen käyttöön ottaminen on tärkeää mutta haasteellista hajautetussa ympäristössä.
- Jatkuva tiedon jakaminen. Eri kanavien hyödyntäminen erilaisissa tilanteissa. Esimiehen täytyy kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen tiimissä.
- Ongelmatilanteet täytyy aistia ja ratkaista välittömästi. Sanattomien viestien aistiminen sekä empaattisuus on esimiehelle erittäin arvokas taito hajautuneessa ympäristössä.
- Säännönmukainen luottamuksen rakentaminen ja sen antaminen tiimiläisille. Luottamus mahdollistaa tiedon ja osaamisen jakamisen sekä avoimen keskustelukulttuurin.
- Esimiehen täytyy huomioida selkeä oma kommunikointityyli. Sanoman ymmärtäminen ja toimintaan vieminen on hyvä varmistaa käytännössä.
- Selkeät tavoitejohtamisen keinot käyttöön. Luo jatkuva prosessi tavoitteiden asettamisen, seurannan, palautteen ja osaamisen kehittämisen avulla. Muista palata tavoitteiden etenemisen seurantaan myös kehittämisen lomassa.

Vartiainen ym. (2004, 85) kuvaavat vielä vaadittuja ominaisuuksia hajautetun toiminnan johtajalle. Näitä ovat avoimuus sekä myönteinen asenne, tuloksiin suuntautuva esimiestyö, tehokkaat viestintätaidot kaikissa kanavissa sekä kyky delegoida ja myöskin toiminnan seuranta sen jälkeen.

Tieto- ja viestintäteknologian kehitys tukee hajautetussa toimintaympäristössä työskentelyä ja organisaatioissa mietitään uusia keinoja, miten tukea tietoteknisin ratkaisuin yhteistyötä, lisätä tuottavuutta sekä toimia kustannustehokkaasti. Tietotekniset ratkaisut mahdollistavat tiedon keräämisen, muokkaamisen, hallinnan sekä uuden tiedon luomisen samanaikaisesti keskustellen kollegoiden kanssa virtuaalisesti. (Vartiainen ym. 2007, 156-161.)

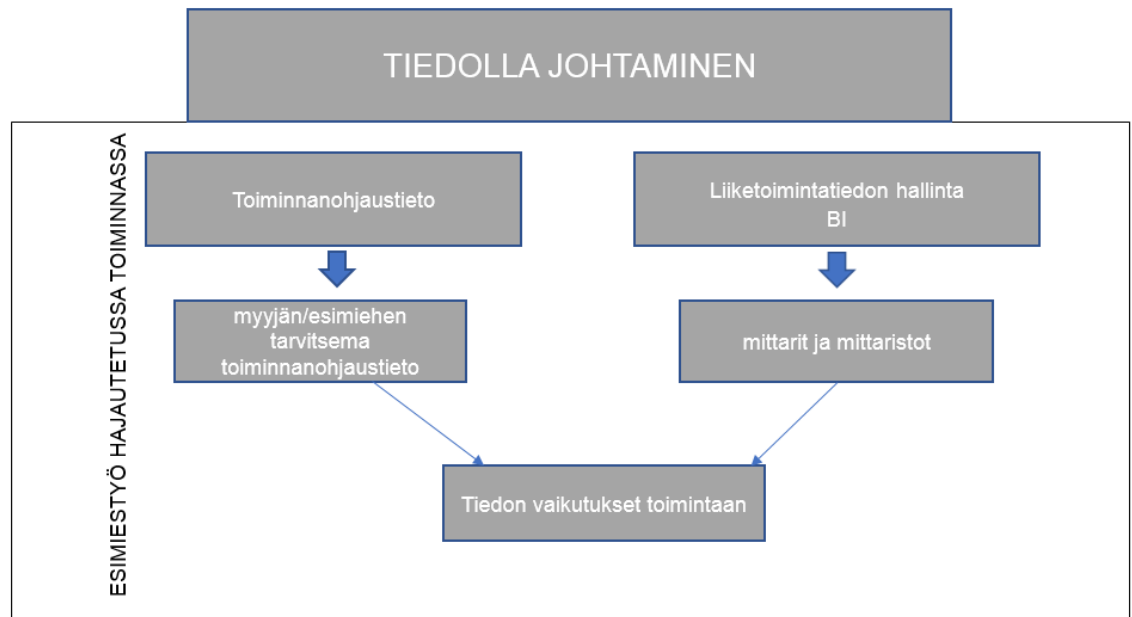
Tutkimuksessaan Hill ja Bartol (2016, 168) toteavat voimaannuttavan johtajuuden edesauttavan tiimin suoriutumista ja yhteistyötä hajautetussa ympäristössä. Valmentava ja osallistuva esimies luo tiimiin tapoja hyödyntää tietotekniikkaa kommunikoinnin apuvälineenä. Myöskin johtajan kyky inspiroida työntekijöitä

edesauttaa tiimiläisten luottamusta tiimiä kohtaan sekä sitouttaa tiimiläisiä tiimiin. Tiimiläiset tuntevat yhteenkuuluvuutta sekä tuovat osaamisensa tiimin käyttöön. Vastuunantaminen tiimiläisille on esimiestyössä sitä tärkeämpää mitä hajautuneemmassa ympäristössä tiimi toimii. Hajautetussa toimintaympäristössä esimiehen täytyy kiinnittää huomiota erityisesti yhteisymmärryksen luomiseen, toiminnan koordinointiin, ongelmien ratkaisuun, luottamuksen muodostumiseen tiimin suoriutumiskyvyn ylläpitämiseksi. Tiimiläisten jaettu käsitys luottamuksesta sekä sitoutumisesta ennustavat tiimin suoriutumisen tasoa. (Hill & Bartol 2016, 186: Joshi ym. 2009, 240.)

Hajautetussa toimintaympäristössä tiimin onnistuminen mahdollistetaan tehokkaalla esimiestyöllä, jolloin huomio on tavoitteessa sekä hyödynnetään virtuaalisen tiimin edut. Esimiestyön laadulla on tärkeä merkitys tiedolla johtamisen tehokkuuteen hajautetussa toimintaympäristössä. (Curseu ym. 2008, 646.)

### 3.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman luvussa 2 on käsitelty, kuinka tietoa hyödynnetään ja miten se näkyy toiminnassa. Kolmas pääluku käsittelee hajautetussa toimintaympäristössä toimimista. Näistä muodostuu tutkielman teoreettinen viitekehys kuvio 8. Tiedolla johtaminen toimii kattokäsitteenä toiminnanohjauksessa operatiivisessa toiminnassa. Tiedolla johtaminen mahdollistetaan toiminnanohjaustiedolla, jota esimiehet saavat valtavasti. Organisaation on tiedostettava, mikä on oleellista tietoa strategisten tavoitteiden täyttymiseksi. Tiedolla johtamiseen kuuluu olennaisena osana liiketoimintatiedon hallinta eli BI-järjestelmä. Näistä strategisista mittareista ja mittaristoista esimiehet saavat paljon informaatiota. Esimiehen tehtävänä on yhdistää ja analysoida oma tietämyksensä sekä BI-järjestelmän tarjoama tieto ja viedä tämä käytäntöön, jolloin tieto vaikuttaa toimintaan. Tämän tutkielman mielenkiinnon kohteena on tämän prosessin mahdollistaminen hajautetussa toiminnassa.

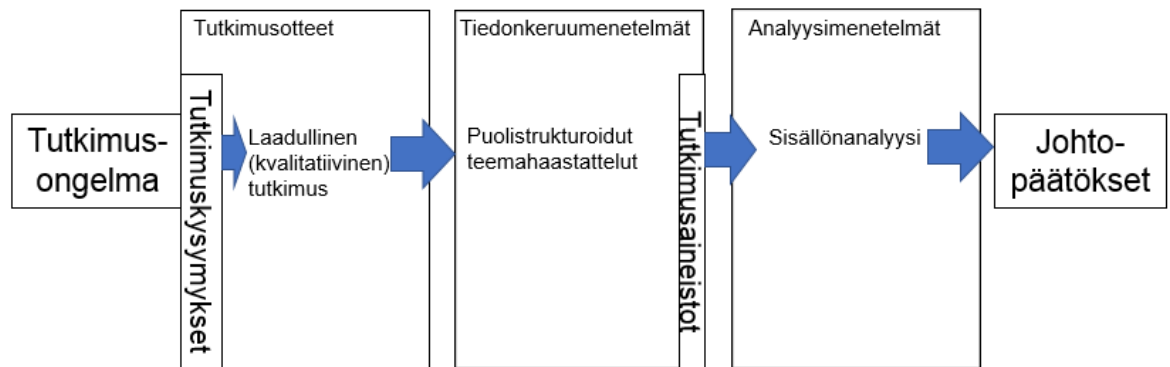


Kuvio 8. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä kuvataan tutkimuksen kulku.

#### 4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kuvataan kohdeorganisaatio tarkemmin sekä tutkimuksen tutkimusmenetelmä, aineiston kerääminen ja analysointi sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Kuviossa 9 on kuvattu tämän tutkimuksen kulku. Laadullisen tutkimuksen valinta perustuu tutkimusongelmaan, tutkimuksessa halutaan selvittää vähän tutkittua ilmiötä omassa kontekstissään. Laadullisessa tutkimuksessa hyvin tyypillinen tiedonkeruumenetelmä on puolistrukturoidut teema-haastattelut. Haastatteluista syntyneet aineistot käsitellään soveltuvin analyysimenetelmin, kuten tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin keinoin, jolloin tutkimusongelma ratkaistaan tutkimuksen aikana syntyneellä tiedolla. (Kananen 2014, 41-42.)



Kuvio 9. Tutkimuksen kulku (Kananen 2014, 41, mukailleen).

#### 4.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimus tehdään laadullisena tapaustutkimuksena kohdeorganisaatio Alko Oy:lle. Organisaatiossa oli käynnissä tiedolla johtamisen projekti, johon tämä tutkimus liittyy. Vuonna 2015 Alko Oy:llä oli 351 myymälää ja henkilökuntaa keskimäärin 2415 (Alko Oy 2015). Myymäläpäälliköitä on ympäri Suomen noin 200 (Alko Oy 2017). Alko Oy uudisti myymäverkostoaan vuonna 2017 muuttamalla myymälöiden johtamismallia ja organisointia. Myymälät organisoitiin myymäläryhmittäin ja yhdellä palvelupäälliköllä (entinen nimitys myymäläpäällikkö) on useampi yksikkö johdettavanaan. Organisoinnilla haettiin johtamistyöhön etuja, kun yksikkökoko on suurempi sekä yhtenäisiä toimintamalleja esimiestyöhön. Vuonna 2016 Alko Oy uudisti alueorganisaation, jolloin aluerajat suurenivat ja palvelupäälliköt toimivat nyt kuuden aluepäällikön alaisuudessa. (Alko Oy 2017.)

Toiminnanohjaukseen on saatavilla tietoa monesta paikasta muun muassa ajan tasaisen Qlikview dashboard-näytön kautta ja esimiehen on pystyttävä ohjaamaan toimipisteitä sujuvasti, vaikka ne olisivat hajautettu sijainniltaan. Ohjelma on organisaatiossa uusi ja sen kaikkia mahdollisuuksia ei hyödynnetä vielä täysimääräisesti. Alko Oy:n strategiset painopisteet vuosille 2016-2018 ovat ”paras asiakaskokemus, paras työ, vastuullinen toimija yhteiskunnassa ja tehokas erikoisliikeketju” (Alko Oy 2015). Strategiset tavoitteet on viety jokaiseen myymälään tiimitasolle ja edelleen henkilötasolle jokaisen työntekijän kanssa käydyissä

tavoite- ja osaamiskeskusteluissa (Alko Oy 2015). Esimerkiksi paras asiakaskokemus tavoitteen savuttamiseksi organisaatiossa kerätään paljon asiakastytyväisyystietoa. Raportin tuottama hyöty on lähinnä informaatiota ja esimiesten on osattava jalostaa tämä informaatio tiedoksi. Organisaatiossa ei ole yhtenäistä toimintatapaa, kuinka tämä tieto vieritetään henkilöstön keskuuteen toiminnaksi. Jokaisella esimiehellä on omat tapansa, toiset hyödyntävät tehokkaammin ja toiset heikommin saatua tietoa.

Organisaatiossa on pilotoitu monimyyvälätyöskentelyä vuonna 2016 ja työskentelymalli laajeni myymäläverkostossa vuonna 2017, mikä osaltaan tuo esimiehille lisähaasteita toiminnanohjaustiedon hyödyntämiseen. Työelämässä painotetaan jokaisen työntekijän omajohtajuutta ja vastuunottoa. Esimiehen täytyy pystyä tuottamaan mahdollisuus jokaisen omajohtajuuteen ja luoda puitteet tarvittavan tiedon saatavuuteen jokaiselle sitä tarvitsevalle. Jokaisen myymälän työntekijän on pystyttävä luomaan ammattimaista asiakaspalvelua ja he tarvitsevat työssään paljon tietoa. Ratkaiseva kilpailutekijä tänä päivänä on saumaton monikanavainen asiakaspalvelu, joka mahdollistetaan tietävällä ammattitaitoisella henkilöstöllä.

#### 4.2 Tutkimusstrategia

Kohdeorganisaatiossa hajautetussa ympäristössä toiminnan ohjaaminen on uusi tutkimaton tilanne. Tutkimuksen tarkoitus on kartoittava, jolloin kohdeorganisaatiossa pyritään kartoittamaan mitä käytäntöjä toiminnanohjaustiedon hyödyntämisessä tällä hetkellä yrityksessä käytetään sekä haetaan uutta lähestymistapaa ilmiöön, jota yrityksessä on vähän tutkittu. Tutkittavaa ilmiötä halutaan tutkia kokonaisvaltaisesti ja siksi lähestymistapana on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen keinoin ilmiöstä pyritään selvittämään mistä juuri siinä on kyse eikä pyritä yleistykseen tutkimuksen avulla. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2015, 138, 161.; Kananen 2014, 16-18.)

Tutkimuksen tarkoituksen ollessa kartoittava valikoituu tutkimusstrategiaksi kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa halutaan päästä syvälle tutkittavaan ilmiöön ja saada oikeita ihmisten mielipiteitä esille ilmiön omassa ympäristössään. Tapaustutkimuksen etuna onkin yrityksiä prosessien kuvaus realistisella tavalla ja täten saavuttaa todellista ymmärrystä teorisoinnin sijaan. Tapaus voi olla esimerkiksi yritys tai toiminnallinen prosessi. (Hirsijärvi ym. 2015, 135, 138; Koskinen, Alasuutari & Peltonen. 2005, 154-156.) Tässä tapaustutkimuksessa kartoitetaan toiminnanohjaustiedon hyödyntämisen prosessia esimiehen näkökulmasta hajautetussa toiminnassa kyseisessä kohdeorganisaatiossa.

#### 4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä (metodi) tarkoittaa tapaa, jolla tavoitellaan ratkaisua käytännön ongelmaan tai menetelmää, jolla etsitään tietoa (Hirsijärvi ym. 2015, 183). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan Hirsijärven ym:n mukaan (2015, 164) metodeja joissa: ”tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille”. Tutkimusmenetelmänä tässä tapaustutkimuksessa käytettiin yksilöhaastatteluja. Tämä mahdollisti saamaan haastateltavien oma ääni esille paremmin kuin mitä valmiit vastausvaihtoehdot kyselylomakkeessa olisivat tuoneet.

Haastateltaville suoritettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemat haastattelussa olivat haastateltaville samat, mutta kysymysten järjestystä ja muotoa voitiin haastattelun edetessä vaihdella. Näin saatiin esille vastaajien omia tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsijärvi ym. 2015, 135; Hirsijärvi & Hurme 2014, 37, 47-48.) Jokaiselle haastatteluryhmälle oli mietitty samoihin teemoihin omaan vastuualueeseen liittyvät kysymykset. Haastattelun teemat olivat tutkimuksen tutkimuskysymysten mukaisesti jaoteltu viiteen eri teemaan: myymälän tarvitsema toiminnanohjaustieto, esimiehen tarvitsema toiminnanohjaustieto, toiminnanohjauksen välineet, hajautettu toiminta sekä toiminnanohjaustiedon hyödyntäminen esimiestyössä.

#### 4.4 Aineiston kerääminen

Haastateltavien eli informanttien tietämys kyseisestä aiheesta on erittäin tärkeää laadullisessa tutkimuksessa. Tarkoituksena tässä tutkimuksessa oli valita haastateltaviksi ihmisiä, kenellä on tutkittavasta ilmiöstä eniten tietoa kohdeorganisaatiossa. (Kananen 2014, 97). Täten tämän tutkimuksen kohdejoukon valinta tapahtui käyttäen eliittiotantaa, jossa valitaan haastateltaviksi vain heitä, kenellä on parhain tietämys tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86).

Kohdeorganisaatiossa tehtiin organisaatiomuutos keväällä 2017 jolloin myymälät järjestettiin myymäläryhmiin ja jokaisella myymäläryhmällä on yksi esimies (palvelupäällikkö). Myymäläryhmät koostuvat 1-5 myymälästä riippuen myymälöiden kokoluokasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka esimies pystyy hyödyntämään toiminnanohjaustietoa työssään sekä millä keinoin toiminnanohjaus mahdollistetaan, vaikka esimies ei olisi päivittäin jokaisessa yksikössä paikalla. Tästä syystä tutkimuksen haastattelut suoritettiin kahdeksalle palvelupäällikölle, jotka valittiin sen mukaan, kenellä tutkija uskoi olevan toiminnanohjauksesta hajutetussa ympäristössä eniten kokemusta organisaatiossa. Valintaperusteena olivat työkokemusvuodet Alkossa, myymälöiden maantieteellinen etäisyys sekä myymälöiden lukumäärä, jotka ovat kuvattuna taulukossa 4. Yksi haastateltava valikoitui siksi, koska hänen johdolla on Opteamin kautta tuleva kiireisiin paikkauksiin tarkoitettu myyjäpooli, jonka johtaminen tapahtuu lähinnä virtuaalisessa ympäristössä. Haastateltaviksi valittiin myös organisaation Qlikview- järjestelmän pääkäyttäjä controller, sekä koko organisaation ketjupäällikkö vastuualueenaan koko ketjun myymälöiden tiedolla johtaminen.

Tutkija lähestyi jokaista haastateltavaa noin kaksi viikkoa ennen haastattelua sähköpostilla, jossa oli kerrottu aiheesta sekä mukana oli haastattelukysymykset. Yksi vastaaja kieltäytyi vedoten kevään työkiireisiin mutta hänen tilalleen tutkija sai helposti uuden haastateltavan. Haastattelut suoritettiin huhti- ja toukokuussa 2017. Kaksi haastattelua tehtiin kasvotusten ja kahdeksan suoritettiin Skype- välityksellä. Yhdessä haastattelussa Skype- kuva näkyi mutta ääni ei kuulunut, jo-

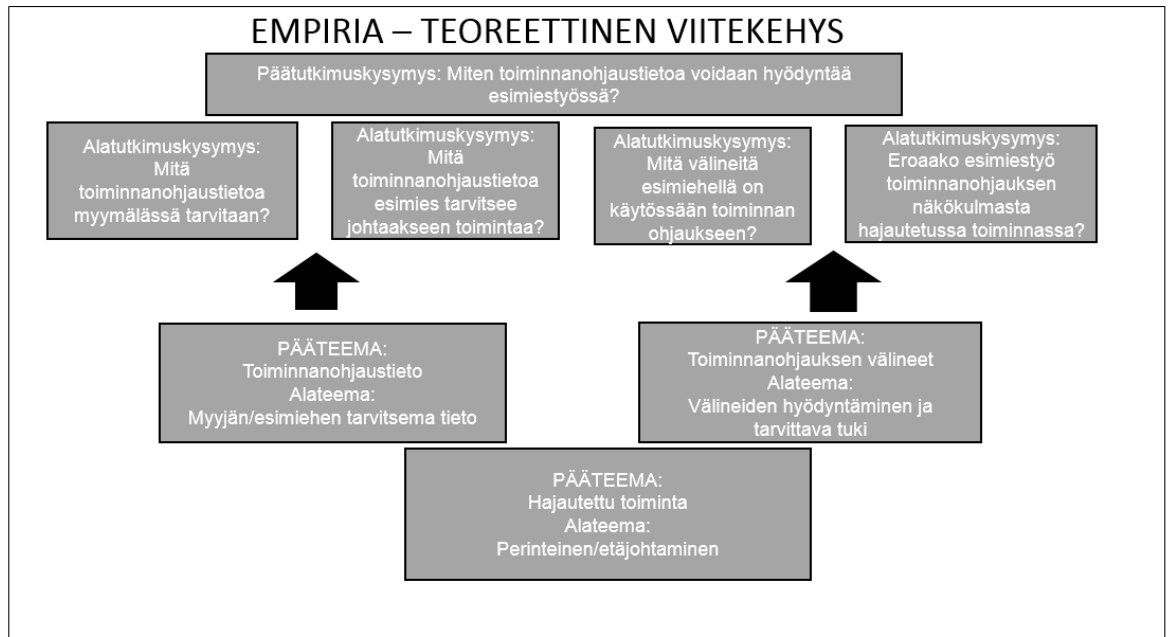
ten haastattelu suoritettiin puhelimen välityksellä. Keskimäärin haastattelut kestivät 19 minuuttia, lyhimmän ollessa 10 minuuttia ja pisin 31 minuuttia. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 53 sivua fontin ollessa 12, rivivälillä 1,5.

#### 4.5 Tutkimusaineiston analyysi

Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan saadaan tutkimusaineistosta sopivalla analyysimenetelmällä. Laadullisessa tutkimuksessa, jonka aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla, käytetään analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. (Kananen 2014, 42.) Tutkimuksen aineiston analysointi tehtiin teoriaohjaavan analyysin avulla. Tässä analysointitavassa on kytkentöjä teoriaan mutta tarkoituksena ei ole testata olemassa olevaa teoriaa vaan teoria on apuna analyysin teossa. Tutkimuksen teemahaastattelujen aiheet valittiin hyvin vapaasti ja analyysi alkoi aineistolähtöisesti. Kuitenkin teoriaohjaavassa analyysissä aineiston käsittelyn loppuvaiheessa tuodaan ohjaavaksi tekijäksi teoriasta nousseita teemoja. Tätä aineistolähtöisen ja valmiiden teorioiden yhdistelemisen prosessia kutsutaan abduktiiviseksi päättelyksi, mahdollisuus on olemassa saavuttaa myöskin uutta tietoa yhdistelyn tuloksena. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 95-97.)

Kuviossa 10 on kuvattu teoriaohjaavan sisällönanalyysin kulku, kuvaten kuinka tutkimuksen empiirinen osuus nivoutuu yhteen aiemman teorian kanssa. Tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus aineistolähtöisesti teorian ohjaamana. Tässä tutkimuksessa aineiston pohdinta ja johtopäätökset tehtiin teoreettisen viitekehysten mukaan nivoen teoria yhteen tutkimuksen aineiston kanssa.





Kuvio 10. Aineiston analyysi, empirian ja teorian vuoropuhelu.

Teemahaastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin ylös sanantarkasti. Litterointi suoritettiin välittömästi teemahaastattelujen jälkeen asian ollessa tuoreessa muistissa. Tämän jälkeen aineisto purettiin teema-alueittain sekä aineisto luokiteltiin teemoittain ensin Excelin avulla. Teemahaastattelujen teemat muodostivat luonnolliset luokat. Alateemat ovat nousseet suoraan aineistosta ja pääteemat tuodaan valmiina teorian pohjalta. Luokittelun jälkeen etsitään luokkien väliltä samankaltaisuuksia, tätä kutsutaan aineiston yhdistelyksi. Lopullisena tavoitteena on saada aineistosta onnistuneet tulokset, jotka perustuvat litteroituihin teksteihin. (Hirsijärvi ym. 2015, 222; Hirsijärvi & Hurme 2014, 141-152; Tuomi & Sarajärvi 2009, 118.)

Analyysin edetessä tuntui Excelin välilehtien selaaminen liian raskaslukuiselta. Lopulta jokaisesta teoriaan pohjautuvasta pääteemaluokasta tehtiin oma Word sivu ja teeman alle kerättiin kaikki aineistosta muodostuneiden alateemaluokkien mukaiset vastaukset. Runsaasta aineistosta tehtiin pelkistetyt koonnit jokaisen alateemaluokan mukaisesti hyödyntäen analyysikysymyksiä, jotka pohjautuivat haastattelukysymyksiin. Lopuksi poimittiin osuvat sitaattit haastatteluista todentamaan tutkimuksen analyysin päätelmiä.

Aineiston analyysi jaettiin kolmeen pääteemaluokkaan teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen: toiminnanohjaustieto, toiminnanohjauksen välineet sekä hajautettu toiminta. Taulukossa 1 on kuvattu ensimmäinen pääteema toiminnanohjaustieto. Alateemaksi toiminnanohjauksen pääteeman alle muodostui aineistolähtöisesti myyjän ja esimiehen tarvitsema toiminnanohjaustieto. Lähtöoletuksena tutkimuksessa oli, että näiden henkilöstöryhmien tiedontarve poikkeaa toisistaan. Toiminnanohjauksen pääteemaan yhdistettiin päätutkimusongelma, miten toiminnanohjaustietoa hyödynnetään esimiestyössä. Näitä teemoja analysoitiin analyysikysymysten avulla.

Taulukko 1. Toiminnanohjauksen teemat ja analyysikysymykset

Pääteema	Alateema	Analyysikysymykset
Toiminnanohjaustieto	Myyjän/esimiehen tarvitsema tieto	Minkälaista tietoa myyjä/esimies tarvitsee työssään?
	Tiedolla johtaminen käytännössä	Minkälaisia konkreettisia esimerkkejä löytyy tiedolla johtamisesta?
	Tiedosta toimintaan	Miten esimies käsittelee tiedon ja vie sen näkyväksi toiminnaksi?

Taulukossa 2 on kuvattu toiminnanohjauksen välineet pääteema mukaan luetuna liiketoimintatiedon hallinta BI. Aineistossa kysyttiin monipuolisesti aiheesta ja täten muodostui teeman alateemaluokka välineiden hyödyntäminen ja henkilöstön tarvitsema tuki välineiden hyödyntämiseen.

Taulukko 2. Toiminnanohjauksen välineet teemat ja analyysikysymykset

Pääteema	Alateema	Analyysikysymykset
Toiminnanohjauksen välineet	Välineiden hyödyntäminen	Mitä välineitä esimies käyttää toiminnan ohjaamiseen?
	Tuen tarve toiminnanohjauksen välineissä	Minkälaista tukea esimiehet kaipaavat välineiden hyödyntämisessä?

Taulukossa 3 on kuvattu hajautetun toiminnan pääteema. Kohdeyrityksessä toiminnan ohjaaminen näin suuressa mittakaavassa useammassa toimipisteessä yhden esimiehen toimesta on uusi tutkimaton tilanne. Tämän teeman aiheita syvennettiin perehtymällä haastateltavien mielipiteisiin, miten toiminnanohjaus eroaa siinä, onko esimies fyysisesti lähellä johdettaviaan vai tapahtuuko johtaminen etäältä.

Taulukko 3. Hajautetun toiminnan teemat ja analyysikysymykset

Pääteema	Alateema	Analyysikysymykset
Hajautettu toiminta	Hajautetun toiminnan edut	Mitä etuja on hajautetussa toiminnassa esimiehen näkökulmasta?
	Hajautetun toiminnan haasteet	Mitä haasteita on hajautetussa toiminnassa esimiehen näkökulmasta?
	Toiminnanohjauksen erot hajautetun toiminnan ja yhden toimipisteen johtamisen välillä	Miten eroa toiminnanohjaus esimiehen näkökulmasta hajautetussa toiminnassa verrattuna yhteen työpisteeseen?

#### 4.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen reliabelius on todennettavissa tutkimuksen toistettavuudella toisen tutkijan toimesta eli tulokset eivät ole riippuvaisia tutkimuksen tekijästä tai samaan tulokseen päädyttäessä tutkittaessa samaa henkilöä eri kertoina (Hirsijärvi ym. 2015, 231). Tutkimuksen kulku on pyritty kuvaamaan tarkasti tutkimusmenetelmät osiossa ja haastatteluteemarungot on liitetty tutkimuksen liitteisiin tutkimuksen reliabeliuden varmistamiseksi. Tutkija on työskennellyt useita vuosia kohdeorganisaatiossa, mutta on pyrkinyt aktiivisesti jättämään omat mielipiteensä sivuun tutkimusta suorittaessa. Toki tämä ja haastateltavien ja tutkijan entuudestaan tunteminen voivat vaikuttaa tutkimuksen tulokseen.

Tutkimustulosten pätevyyttä eli validiutta kuvataan sillä, että tutkimusmenetelmä kartoittaa sitä mitä pitikin tutkia. Jos haastateltava ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin on tarkoitettu, ei tuloksia voida pitää valideina. (Hirsijärvi ym. 2015, 231-232.) Validiutta voidaan todentaa myös selventämällä lähteiden luotettavuus, esimerkiksi tutkimalla haastateltavien kokemusta, jos heidän oletetaan edustavan koko ryhmää, tässä tapauksessa palvelupäälliköitä (Hirsijärvi & Hurme 2014, 189). Teemahaastattelujen kysymykset olivat hyvin tarkkaan mietitty tutkijan havainnoinnin pohjalta, joten haastattelukysymysten pitäisi mitata hyvin esimiesten toiminnanohjausta hajautetussa ympäristössä. Haastateltavat olivat myös valittu osittain heidän työkokemuksensa ja koulutustaustansa vuoksi hyvin laajasti edustettuina, joten tutkimuksen pitäisi olla näiltä osin validi.

Tässä luvussa esiteltiin tarkemmin tutkimuksen kohdeyritys sekä kuvattiin tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysi. Seuraavassa luvussa perehdytään tutkimuksen tuloksiin.

## 5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen tulokset. Ensin kuvataan tutkimuksen haastatteluihin osallistuneiden taustatiedot tutkimuksen luotettavuuden todistamiseksi sekä kuvataan tulokset tutkimuksen kolmen pääteeman mukaan, jotka jakaantuivat vielä jokainen alateemoihin. Teemat muodostuivat teoreettisen viitekehyksen mukaisesti yhdistettynä teemahaastatteluiden teemoihin, jotka muodostuivat tutkimuskysymysten perusteella. Kursivoidulla tekstillä on poimittu osuvimpia suoria lainauksia haastatteluista. Haastateltavien joukon ollessa pieni jätetään tunnistusmerkinnät lainauksista pois anonymiteetin takaamiseksi.

### 5.1 Taustatiedot

Haastateltavien taustatietojen kuvailulla pyritään osoittamaan informanttien asiantuntemus aiheesta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka esimies pys-

tyy hyödyntämään toiminnanohjaustietoa työssään sekä millä keinoin toiminnanohjaus mahdollistetaan, vaikka esimies ei olisi päivittäin jokaisessa yksikössä paikalla. Tästä syystä valintaperusteena olivat työkokemusvuodet Alkossa, myymälöiden maantieteellinen etäisyys sekä myymälöiden lukumäärä, sekä taustatietona haastateltavien koulutustausta, jotka ovat kuvattuna taulukossa 4. Vastajista naisia ja miehiä oli yhtä paljon. Koulutustaso vaihteli ammattitutkinnon ja ylemmän korkeakoulututkinnon välillä. Alkolainen työkokemus oli kaikilla vastaajilla pitkä, vaihdellen 6-28 vuoden välillä. Vastajista kaksi työskentelee pääkonttorilla ja kahdeksan toimii palvelupäällikkönä. Yksiköitä palvelupäälliköillä oli vastuullaan yhden ja neljän välillä. Välimatkaetäisyys yksiköiden välillä vaihteli 2-270 kilometrin välillä. Näillä perusteilla vastaajilla oli vankka osaaminen tutkimuksen kannalta oleellisista asioista.

Taulukko 4. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Koulutus	Työkokemus Alkossa	Yksiköiden lukumäärä	Pisin välimatka etäisyys km
H1	valtiotieteiden maisteri, <u>eMBA</u>	28		
H2	Valtiotieteiden maisteri	9		
H3	tradenomi	26	1+virtuaalinen myyjäpooli	
H4	musiikkitieteen maisteri	16	3	Eri mantereilla, 134
H5	esimiehen erikoisammattitutkinto, kokki	17	2	13
H6	yliopisto	11	2	2
H7	restonomi	9	3	60
H8	<u>elintarviketieteiden kandidaatti</u>	17	2	5
H9	esimiehen erikoisammattitutkinto	6	2	9
H10	yhteiskuntatieteiden maisteri	11	4	270

## 5.2 Toiminnanohjaustieto

Tutkimuksen ensimmäinen pääteema käsittelee toiminnanohjaustietoa taulukko 5:n mukaan. Teema on jaettu alateemaan myyjän ja esimiehen tarvitseman tiedon mukaan tarkoituksena tutkia miten tiedon tarpeet poikkeavat toisistaan. Analyysikysymyksinä teemassa olivat minkälaista tietoa myyjä ja esimies tarvitsevat työssään. Analyysiä on syvennetty kahdella lisäalateemalla esimiesten tarvitseman tiedon osalta kartoittamalla, minkälaisia konkreettisia esimerkkejä tiedolla johtamisesta löytyi sekä miten esimies käsittelee tiedon ja vie sen näkyväksi toiminnaksi.

Taulukko 5. Toiminnanohjaustieto

Pääteema	Alateema	Analyysikysymykset
Toiminnanohjaustieto	Myyjän/esimiehen tarvitsema tieto	Minkälaista tietoa myyjä/esimies tarvitsee työssään?
	Tiedolla johtaminen käytännössä	Minkälaisia konkreettisia esimerkkejä löytyy tiedolla johtamisesta?
	Tiedosta toimintaan	Miten esimies käsittelee tiedon ja vie sen näkyväksi toiminnaksi?

Analyysin perusteella Alkon tiedolla johtaminen perustuu vankkaan historiadaan. Keskeisimpiä asioita seurataan, analysoidaan ja päätetään, miten tietoa hyödynnetään tulevaisuudessa. Tietoa analysoidaan nopeasti ja pyritään ymmärtämään analysoinnin kautta ja suunnataan tarmo toimenpiteisiin.

*”Tiedolla johtaminen on paljolti sitä, että hirmu isosta tietomäärästä yritetään tunnistaa kaiken oleellisin. Varmaan Alkon tapauksessa niin kun myymäläryhmä näkökulmasta miettiä et mitkä on ne keskeisimmät tiedot kun sitä tietoa on niin paljon ettei voi millään sulattaa et mitkä on ihan keskeisin tieto mitä seurataan.”*

Myymälöiden kannalta strategiset avaintavoitteet määrittävät mitä toiminnanohjaustietoa tarvitaan. Tietovarastoon on koottu oleelliset tiedot, jotka kuvataan mittareilla mahdollisimman reaaliaikaisesti. Alkolla on käytössään laajasti historiadataa. Alkon tiedolla johtaminen perustuu vahvaan ja kohtuullisesti ylläpidettyyn faktatietopankkiin.

*”Toisaalta meillä on tämmöisessä vähittäiskauppa toiminnassa tyypillisesti todella laajasti järjestelmien tuottamaa ihan määrämuotoista tietoa mikä on historiadataa myynneistä, varastoista, asiakastapahtumista.”*

*”..mahdollisimman paljon eilispäivän tiedot olisivat seuraavan päivän aamuna käytössä ja hyödynnettävissä.”*

Vankkaan historiadataan perustuen on toiminnanohjaukseen rakennettu kattavat mittarit ja mittaristo. Tiedolla johtamisen tulevaisuudessa on painetta hyödyntää tiedolla ennustamista ja toiminnan johtamista ennusteiden pohjalta sietäen epävarmuutta enemmän.

*”... kyl se ennustamisen tarve kokoajan korostuu. Tästä pitäisi saada katsetta eteenpäin ja sen myötä oppia vähän hyväksymään sitä, että aina kun ennustetaan niin siihen liittyy sitä epävarmuutta enemmän.”*

Tulevaisuuden muutoksien ennustaminen ja erilaisten kehityskulkujen näkemisen rinnalle nousi tiedolla johtamisen tulevaisuuden kehitystarpeiksi asiakaskäyttäytymisen analysointi ja siitä saatavilla olevan tiedon monipuolinen hyödyntäminen. Tiedolla johtamisen tärkeyteen on reagoitu organisaatiossa. Tulevaisuudessa myöskin historiadan analysoinnin lisäksi tärkeäksi muodostuu asiakaskäyttäytymisen ymmärtäminen sekä analysointi.

*”Mut kyl se tuleva suunta ainakin näköpiirissä siintelevä juttu on et tietoa on paljon muutakin mitä voitais hyödyntää. Mietitään vaikka asiakaspalautetietoa mikä ei ole luonteeltaan samalla tavalla strukturoitua tai jotain sosiaalisen median tuottamaa dataa mitä voi tulla tosi paljonkin, samalla tavalla se on vähän tällasta epäjärjestelmällistä se voi olla periaatteessa mitä vain, niin se on siinä isossa kuvassa se suunta mitä monella taholla työstetään et miten siihen pääsis käsiksi paremmin ja saisi irti sitä tiedolla johtamisen välineitä ja sanonko sitä raaka-ainetta sinne hyödynnettäväksi. Sitten viime kädessä sitä toimintaa ohjaavaksi.*

### 5.2.1 Myyjän tarvitsema tieto

Ensimmäinen alateema toiminnanohjaustiedon alla on myyjän ja esimiehen tarvitsema tieto. Tässä alaluvussa käsitellään myyjän työssään tarvitsemaa tietoa. Aiemmin jo kuvatut Alko Oy:n strategiset painopisteet on jaettu neljään osioon asiakas, paras työ, vastuullisuus ja tehokkuus. Aineiston analyysin perusteella myyjät tarvitsevat tietoa kaikista näistä osa-alueista kokonaisvaltaiseen toiminnan kehittämiseen. Kuitenkin vastauksista korostuivat erityisesti asiakas- ja vastuullisuusnäkökulmat.

*”Kylhän tääkin lähtee sieltä meidän avaintavoitteista ja varmaan jos myyjien kannalta tätä ajattelee niin ne varmasti keskittyy meidän strategian nelikentän kahteen osa-alueeseen eli asiakkaaseen ja vastuullisuuteen mitkä on ne asiat missä se myyjän työpanos konkreettisesti näkyy ja mihin se kohdistuu.”*

*”Kyllä ne kaikki myyjät on myös kiinnostuneita taloudesta, luvuista ja antaa se kokonaisvaltaista ja mun mielestä on helppo kehittää asioita ja vastaanottaa kun tietää enemmän luvuistakin.”*

Analyysin perusteella laajemmalla tietojen välityksellä myyjille pystytään tuomaan ymmärrystä tehdyistä toimenpiteistä. Esimiehet pystyvät perustelemaan paremmin päätöksiä, jos on konkreettisia tuloksia esitettävänä.

*”Pitäisi saada se mututuntuma pois kentältä eli pitäis perustella mihin tää perustuu tää homma. Ja kaikista paras on tietenkin numerot eli yleensä helposti tulee henkilökunnalle ja joskus jopa itsellekin et onpa kiire, kiire, mut kun kattoo päiväraporttia se ei poikkea aikaisemmista ja samalla palaa takaisin todellisuuteen. Mitä työtehokkuus tarkoittaa mitä htp, lv tarkoittaa mihin se vaikuttaa. Miten se vaikuttaa heihin, työvuorosunnitteluun ja niin edelleen.”*

Haasteena vastauksista kuvastui tiedon saatavuus ja sen haasteet. Työelämän muutosvauhti on nopeaa ja pian haastatteluiden jälkeen oikeudet käyttää tiedolla johtamisen järjestelmää lisättiin esimiehen lisäksi siten, että mittarit ovat palvelupäällikön, valikoima- ja palvelumestarin takana Qlikview-järjestelmässä. Toiveina vastauksista korostui, että olisi myyjä eniten koskevat asiakas- ja vastuullisuus-



mittarit saatavilla helpommin, jolloin omaseuranta olisi mahdollista. Tämä helpotaisi esimiesten ajankäyttöä sekä toisi omaan työhön sitoutuneille myyjille mielekkyyttä.

*"Tulevaisuudessa kuulostaa tosi hienolle et nää mestarit saa omat tunnukset ja pääsee ite niitä seuraamaan ja kattomaan niin sit se ei ole niin sanotusti mun ajasta pois."*

*"Käytännön ongelma mikä siihen liittyy on et, kun meillä on tämä edistyksellinen ja varmaan ihan oikeasti tosi pitkälle viritetty raportointijärjestelmä Qlikview niin sen käyttöoikeus on päällikön aseman takana. Sanoisin et ehdottomasti tarvitsisi omassa työssään esim. nelikentästä seurantatietoa."*

*"Mun mielestä sen tiedon hyödynnettävyys täytyis olla sujuvampaa koko henkilökunnan kannalta."*

*"Tuohon vastuullisuuteen haluaisin sanoa vielä sen et mä toivoisin et jokainen myyjä näkisi oman vastuullisuuskontrollitilanteensa ja voisi itse ottaa täyden vastuun siitä hommasta et mulla ei olis muuta kuin se seuranta siinä vain et pikkasen kevenisi se oma taakka siltä osin. Vastuullisuus on kuitenkin yks tärkeimpiä juttuja mitä meillä on."*

*"Myyjä tarvitsisi tietoa erityisesti meidän asiakaskokemusmittauksestamme, kun se nykyään on niin ajantasaista et iltapäivällä voi katsoa järjestelmästä mitä aamupäivän asiakkaat on kassanäyttökyselyyn vastannut."*

Toisaalta analyysissa muutamissa vastauksista ilmenikin, että toisaalta on hyvä, että on "suodattaja" tiedon ja myyjien välissä, jolloin huomion kiinnittäminen olennaiseen on mahdollista.

*"Se on varmaan just tiedolla johtamista et etusivu elää vähän vuosittain avaintavoitteiden ja strategiapainotusten mukaisesti ja siinä sit kaikkein oleellisin tieto tulee siinä yhä edelleen et lähiesimies tarvitaan ikään kuin avaamaan et minkä takia ne on just nämä mittarit ja sit myöskin hiukan taustoittamaan sitä asiaa et miten sitä tietoa hyödynnetään kyl mä siinä yhä edelleen lähiesimiehen roolin näen."*

*”Esimiehen tulee varmistaa sitten, että myyjät saavat tai hänen tiiminsä saa sen tarvitsemansa tiedon tarvitsemallaan tiheydellä ja asian laajuudella ja syvyydellä. Tässä katse kiinnittyy nykytilanteessa esimieheen ja hänen ratkaisuihinsa, ajatuksiin siitä mikä on oikea tapa sitten kommunikoida edelleen tietoa ja tuloksia myyjäpuolelle.”*

Tiedon välityksessä tiimilleen lähiesimiehelle jää omaan päätäntävaltaan mitä välineitä hän käyttää toiminnan ohjauksessa. Analyysin perusteella yleisin tapa välittää tietoa on käyttää oman myymäläryhmän Yammer-ryhmää sekä jakaa tietoa yhteisissä myymäläpalaverissa. Toisaalta toiminnan ohjaamiseen liittyy muutakin kuin mittarit. Muutamassa vastauksessa korostui päivittäisen toiminnan ohjauksen kannalta viikkorutiinitehtävälästä, jossa on koottuna päivän tehtävät. Myyjien työn kannalta on erittäin oleellista tietää mitä tehtäviä päivään kuuluu toiminnan sujumiseksi. Vastauksista kuvastui myös tiedon pirstaloituminen, aina ei muista missä on minkäkin tärkeän tiedon nähnyt, kun tiedonvälityskanavia on useita.

*”Tarkoitus oiskin et näitä muita välineitä Yammeria ja Skypeä ja muita käytetään mahdollisimman luovasti ja laajasti tietysti tietoturva-asiat huomioiden.”*

*”Mulla on viikkotiedote, missä me otetaan etusivu, joka viikko laitan sen. Sit siihen laitetaan myöskin asiakaskyselyn kassanäyttökyselyn tulokset. Niitä saattaa tulla jopa useita viikossa, jotta pystytään reagoimaan ja muistuttaa siitä että missä mennään.”*

*”Ja sitte tiedonkulku meillä on Yammer, se on tosi kiva keskusteluun ja tiedon jakamiseen, mut siinä tiedon löytämisessä sieltä on vähän haasteita. Meillä Alkossa on itseasiassa tosi hyviä mittareita, kaikkea löytyy ja varsinkin päälliköille tarkoitettuja mut kuinka usein me käytetään se on jokaisen oma valinta ja miten sitten hän käyttää. Välttämättä kaikkea ei henkilökunta tarvitse ja se vaatii palvelupäällikön aktiivisuutta, että tuo sen esiin mittareiden kautta, niin tuo ne numerot esiin. Et lähtis se mututuntuma pois.”*

*”Mä olen käynyt palaverissa niitä lävitse, lähinnä kysymysten mukaan, ku kukaan ei tiedä et ensimmäisen kerran, ku pulssimittari tuli et mistä se tuli ja mistä se koostuu ja aina kun tulee joku uusi luku niin täytyy pohjustaa se et mistä se oli*

*(..) Mut ne on ollu lähinnä palaverissa ku ollaan kaikki yhdessä niin se vähän helpottaa ettei tarvitse kaikille yksitellen kertoa.”*

*”Mun mielestä kaikista tärkein et ne tietää mitä rutiinit sisältää eli ne työt mitkä on pakko tehdä päivittäin just se työtärkeysjärjestys on tosi kiva.”*

Yhteenvetona myyjät tarvitsevat työssään eniten asiakaspalautekyselyn sekä vastuullisuuskontrollien mittareiden tuottamaa tietoa. Tästä on merkittävää hyötyä liiketoiminnan kannalta toiminnan kehittämisen mielessä. Kiinnostuneet myyjät hyötyvät myös koko strategisen nelikentän mittareiden tiedosta, jotta ymmärretään oman tiimin tilanne ja osataan suhteuttaa oma toiminta ja ajattelumaailma konkreettisiin tuloksiin. Omajohtajuuden kannalta asiakaspalautekyselyn ja vastuullisuuden mittareiden tulokset olisivat hyvä olla jokaisen saatavilla. Talouslukujen ja hr-osioiden tulokset eivät vastausten perusteella olleet niin tärkeitä jokaisen saataville vaan esimiehen rooli nähtiin vielä korostuvan huomion suuntaajana oikeaan suuntaan. Nykyisessä digitaalisessa maailmassa kuitenkin on hyvä muistaa perusasioiden tärkeys. Eniten työn sujuvuuteen myymälätasolla vaikuttaa se, että jokainen työntekijä tietää mitä heiltä odotetaan ja päivittäinen toiminnanohjaus on hyvin mietitty konkreettisella tasolla.

### 5.2.2 Esimiehen tarvitsema tieto

Toiminnanohjaustiedon ensimmäisen alateeman toinen näkökulma käsittelee esimiehen tarvitsemaa tietoa, miten eroaa esimiehen tarvitsema tieto myyjien tarvitsemasta tiedosta. Analyysin perusteella esimiehet tarvitsevat saman strategisen nelikentän tuottamaa tietoa kokonaisvaltaisemmin kuin myyjät. Samalla korostuu kokonaisuuden hallinta ja koko tiimin suoriutumisen varmistaminen. Toiminnan kokonaisvastuu on palvelupäällikön harteilla ja tietoa tarvitaan luonnollisesti kaikista strategisista mittareista tarkemmin. Mittaristo on rakennettu hyvin kuvaamaan strategisia tavoitteita, automaattisesti esimiesten mielestä tehdään oikeita asioita, kun seurataan avainmittareita toiminnan ohjaamisessa.

*”Osa asioista esimerkiksi niin kuin kustannuksiin vaikuttavat henkilökäytön ohjaaminen, työvuorosuunnittelu esimerkiksi on puhtaasti määritelty et ne on esimiehen tehtäviä. Et kyl sama nelikenttä pätee mut tietysti siinä on osin sitä et osa*

*tiedoista voi olla hyödynnettävissä vähän niin kuin yksilötasolla mitä tulee omiin tiimiläisiin ja iso osa mittareiden tavallaan niin kuin toimenpiteistä, joilla tunnuslukuihin vaikutetaan niin on selkeesti ainoastaan esimiehen valtuuksilla päätettävissä.”*

*”Kylhän siinä korostuu sellanen kokonaisuudenhallinta. Jos me puhutaan siitä meidän nelikentästä. Samat asiakaspuoli ja vastuullisuuspuolet ihan yhtä lailla tulee sieltä palvelupäällikön roolissa mukana sit varmasti laajenee siihen koko nelikenttään tulee vastuullisuus ja tehokkuusluvusta se on ihan selkeesti sitä palvelupäällikön toimintakenttää, tulee vastata siitä et tehokkuusluvut pysyy rajoissa mitä on suunniteltu tai jos ei pysy niin niihin reagoidaan tilanteen vaatimat toimenpiteet ratkaistaan sitten yhdessä vaikka aluepäällikön kanssa. Mut yhtälailla siellä tulee site se henkilöstöpuoli, paras työ osiot. Se on samalla tavalla tottakai koko tiimin tekemistä mut sillä tavalla vastuu ajattelisin ainakin ite se on sitä palvelupäällikön, hän sitten ohjaa sitä toimintaa.”*

*” Hyvinkin monenlaista. Ihan taloudenlukuja missä mennään budjettiin nähden esim. henkilökäytöt ja missä menee myynti ja sitten käytän sitä asiakasjutua/kassanäyttökyselyn tietoja. Just katselin pääsiäisviikon tuntien jakautumista asiakasmäärään, sitä kautta tehokkuutta niissä. Niitten suunnittelua miten on mennyt. Tulee remontti, niin kuinka paljon meillä on pulloja myymälässä varastossa. Keskihintaa seuraan.”*

*”.. kyllähän mä niitä jokaista mittaria tarviin, että mä pystyn ohjaamaan työtä sinne suuntaan minne tavoitteet vaatii.”*

Toiminnan suunnittelun kannalta analyysissä korostui tehokkuusmittari, jonka avulla palvelupäälliköt voivat toisaalta peilata miten henkilökäytössä on onnistuttu mutta myös suunnitella tulevaa, miten henkilöohjaus on suunnattava toiminnan optimaalisen varmistamisen kannalta asiakaspalvelun laadun takaamiseksi.

*”varmaan nää 2 näkökulmaa tehokkuus ja henkilöstöpuoli kiteytyy aika hyvin siinä meidän strategisessa ehkä yhdessä päämittarissa asiakkaat per henkilötyöpäivä mikä kohdistuu näihin kahteen osa-alueeseen aika selkeesti. (..) se on joka tapauksessa ihan selkeesti se palvelupäällikön työn ytimessä. ”*

*”Mun täytyy sanoa et varsinkin Qlikviewin kautta niin näitähän kaikkia tarvitaan. Mitä tästä nyt tuntuu siltä, mut tää as/http on ehkä olennaisin, mut tottakai nää muutkin, mut se on sellanen et voi suunnitella eteenpäin.”*

*”Eroaa, se silleen myyjien tarvitsemasta tiedosta, että tarvitsen kuitenkin tarkempaa tietoa asiakasmääristä, mihin aikaan niitä käyt viikosta mihin kellonaikoihin niitä käy, että saa tavallaan kohdistettua sitä henkilöstöä oikeeseen aikaan oikeeseen paikkaan. Tuloslaskelmaa ja muitakin seuraan vähän tarkemmin kuin myyjät.”*

Haastatteluissa kartoitettiin myös hyödyntävätkö palvelupäälliköt minkälaista muuta tietoa kuin Qlikviewstä saatua mitattua tietoa. Qlikview on korvannut monta tiedon väylää nopeasti olemassaoloaikanaan. Kanavia toiminnanohjaustiedon saantiin on kuitenkin useita kuten, aluepäälliköltä ja ketjuohjauksesta tuleva tieto, sisäisen intranetin sekä Yammerin kautta saatu tieto sekä ihan konkreettinen havainto. Mielenkiintoisena kuitenkin palvelupäälliköt havainnoin seuraavat mittareiden antamaa määrämuotoista tietoa. Jos esimerkiksi myymälässä tuntuu, että koko ajan on kiire, tarkistetaan useamman vastauksen mukaan mittareista ensin tehokkuusluvut ja omin havainnoin seurataan mistä kiireen tuntu johtuu. Näin saadaan monesti esimerkiksi tarkennettua toiminnanohjauksen konkreettisia ohjeita, jos lukujen mukaan pitäisi hyvin pärjätä. Muutamista vastauksista kuvastui palvelupäällikön oma kiinnostuneisuus etsiä tietoa asioista, joista on tärkeää keskustella myymälässä.

*”No tietysti infoa tulee aluepäälliköltä, ketjupäällikkö Ekiltä ja Yammerista tulevaa ohjausta ja mut jos me puhutaan ihan sillai kovista arvoista niin tota kylhän ne pitkälti tulee Qlikviewstä. Kyl siinä sit ei varmasti pitäis sanoa ääneen mut toki siel myymälässä ihan sellasta havainnointi, se ei ole minkään välineen kautta, joskus välineen kautta saadut tiedot vahvistaa sitä havaintoa et missä mennään.”*

*”Niin, tuotteittain tietoja viineistä, ehkä ne pistää taas jalat maan pinnalle et täytyykö miettiä et asiakasmäärä jos on tää ja tää ja oli kauhee kiire niin ei pitäis olla niin täytytty miettiä sitä itse toimintaa et mitä siinä itse toiminnassa on tehty niin et meille on tullut kiire vaikka asiakasmäärät. Et se toiminta pitäis olla, et näillä luvuilla pitäis pärjätä.”*

*”No se Qlikki sinne on mennyt aika hyvin kaikki. No tietysti valikoimanhallinta ei ole siellä vielä, sitä tulee jonkun verran hyvin vähäisessä määrin enää seurattua ja se johtuu siitä et se on niin hyvin näpeissä joka paikassa, ettei tarvitse seurata, kunha katsoo, että lamput ovat vihreitä ja paiskata yläfemmaa et hyvin menee siihen ei tarvitse enää käyttää aikaa. En juurikaan muita käytä kuin Qlikkiä.”*

*”Esimerkiksi jos mä jostain asiasta haluan tietoa niin etsin kirjoja, luen kirjoja ja sitten teen internetistä tutkimusta asiasta justiinsa tein työssäjaksamisen kannalta monta artikkelia luin ja tein Powerpointin varsinkin tällaiset asiat työkuluttuuriin, työssäjaksamiseen ihmisiin et mä aika paljon luen ja sitten lukemisen perusteella teen esimerkiksi meidän palaveri esitykset ja ryhmätyöt jne. Semmoset asiat mistä haluan kissan nostaa pöytään niin mä tutkin aina mitä asioita ennen kun lähden siitä puhumaan.”*

*”Qlikistä löytyy, niin kauheesti en kato muualta paitsi noita raportteja raporttikirjastosta valikoimanhallintaa se on siellä mut kyllä kaikki muu on qlikissä.”*

Muutamassa palvelupäällikön vastauksessa kuvastui asiakaspaineiden seurannan tärkeys työvuorosuunnitteluohjelmassa. Vaikka tarkat asiakasmäärät näkyisivät Qlikviewstä täytyy niiden olla suunnitteluvaiheessa siinä järjestelmässä kunnossa missä työvuoroja suunnitellaan.

*”Tietysti jos lasketaan toiminnanohjausjärjestelmäksi joku Maraplan asiakasmäärätiedot ja nyt sitten Plannerissa olevat tiedot niin kylhän ne tavallaan vaikuttaa miten mä suunnittelen esimerkiksi työvuoroja. Eli sitä asiakaspainetta tulee kyllä katsottua muualta kuin Qlikviewstä.”*

Esimiehet tarvitsevat monipuolista osaamista ja liiketoiminnan ymmärtämistä tulkitakseen tietoa ja viedäkseen sen toimintaa ohjaavaksi toiminnanohjaustiedoksi.

*”Kyl varmaan tämmöisessäkin tilanteessa missä Alko just tällä hetkellä on niin maailma elää aika kiivaasti muuttuvassa syklissä ja josta tietomassasta oleellisen löytäminen on varmaan ihan keskeinen nopea analysointi ja ennen kaikkea toimenpiteitä aiheuttava rooli. Nopea analysointi oikeista tiedoista ja siitä seuraavat määrätietoiset toimenpiteet hyvän kehityksen vahvistamiseksi jossain tapauksissa korjaaviksi niin se on varmaan liiketoimintaosaamista, olla jyvällä ym-*

*päristön muutos tekijöistä ja miten aikaisemmin suunnitellut toimet siihen puraisevat, analysoidaan niitten onnistuminen ja vahvistetaan tai korjataan toimenpiteitä, et se on minusta käytännötasolla liiketoimintaosaamista.”*

Yhteenvetona palvelupäälliköiden roolissa tiedossa korostuu kokonaisuuden hallintaa. Palvelupäälliköllä pitää olla kokonaisvaltainen liiketoiminnallinen ymmärrys toiminnasta. Pitää tuntea oma toimintaympäristönsä ja osata tulkita saatua tietoa siten, että ymmärtää mitkä toimenpiteet aiheuttavat minkälaista tulosta. Palvelupäälliköiden vastauksista kuvastui tyytyväisyys nykyiseen tiedolla johtamisen välineeseen Qlikviewhin, joka on nopeasti syrjäyttänyt kaikki entiset tiedon etsimisen välineet. Keskeisimmäksi toimintaa ohjaavaksi mittariksi vastauksista nousi asiakkaiden ja työpäivien suhdetta kuvaava tehokkuusmittari, joka takaa varman asiakaspalvelun laadun jokaisessa yksikössä.

### 5.2.3 Konkreettisia esimerkkejä tiedolla johtamisesta

Toinen alateema toiminnanohjaustiedon alla käsitteli tiedolla johtamista käytännössä esimiesten näkökannalta. Tätä tutkittiin analyysikysymyksellä: minkälaisia konkreettisia esimerkkejä esimiehet nostivat haastattelussa esille tiedolla johtamisen saralta.

Palvelupäälliköiden vastauksista kuvastui monenlaisia esimerkkejä, miten lukuja käytetään hyödyksi tiedolla johtamisessa. Tärkeimpänä analyysissä kumpusi, että palvelupäällikön pitää ensin tutustua itse huolellisesti lukuihin ja ymmärtää mikä on syy-seuraussuhde asioissa. Tämän jälkeen myymälän henkilökunnalle avataan luvut ja käsitellään asia. Myymäläryhmän Yammer-ryhmä on monella vastaajalla paikka, jossa asioista keskustellaan avoimesti. Tiedolla johdetaan myöskin sähköpostin ja yhteisten tiimipalavereiden kautta.

*”Eka tutustuu itse ja avataan ja käsitellään.”*

*” Yammer on tosi hyvin toiminut ja porukka odottaa viikkotiedotetta. Me päälliköt ehkä väheksytään liikaa, kyl porukka haluaa tietää missä mennään, paljonko on tehot, paljonko on työpäiviä mennyt, keskihinnat, asiakas-kassanäyttökyselyt. Harvat haluaa mennä syvemmälle siinä, mut et ne ois kartalla siinä mitä tapahtuu, missä mennään ja mikä on myöskin tärkeä on se, et ne tietää mihin me halutaan*

*mennä. Et tavoitteet ovat selvät, ettei vaan puhuta siitä et tää ja tää luku vaan et mitä se kertoo, mitä me halutaan, oliko tämä hyvä vai huono.”*

*” Yammer ja siihe saa sen lukukuittauksen siihen et kaikki on saanut tiedon nii se on ehkä se lähin.”*

*”Sähköpostilla lähetän ja saatan printata jotain kuvia ja piirtää sinne jotain omia lisäyksiä ja selvennyksiä, että mitä kohtaa siitä raportista kannattaa tutkia ja sitten tietysti tiimipalavereissa nostetaan esille asioita ja katsotaan ruudulta et miltä se tilanne näyttää. Tuosta ilmoitustaululta pistää silmään Outlook kalenterin kuva johon olen vedellyt viivoja et tuo tarkoittaa sitä ja tuo tarkoittaa tuota ja kun tuplaklikkaa niin pääsee sinne.”*

Monesta vastauksesta kävi ilmi, että myymälässä voidaan monesti puhua ”minusta tuntuu” tuntumalla, että on kauhea kiire. Sitten kun palvelupäällikkö katsoo tehokkuuslukujen valossa toimintaa, niin luvut osoittavat, että pitäisi hyvin pystyä takaamaan laadukas asiakaspalvelu. Tällöin pitää miettiä, mikä aiheuttaa kiireen tuntua työssä ja paneutua juuriongelmiin.

*” Sitten on ihan teholumut niin tota asiakkaat/htp ihan selkeet miten niitä niinku hyödynnetään tai katotaan seurataan, sitten jos puhutaan asiakaspaineesta niin niitten tehojen höllentäminen enemminkin, eli tehot menee liian kovalle, niin niissä on aika paljon. Ainahan on sitä et on kauhee kiire viestiä niin kyllä mä siinä katson aika pitkälti lukuja myös.”*

*”Niin tossa aikaisemmin puhuttiinkin et minkä takia se tuntuu siltä. Varsinkin tällä on työvuorosuunnitteluun niinku tehokkuuden kannalta katon hyvin pitkälti lukujen perusteella.”*

*” Niin mä käytän sitä niin et ihmiset ymmärtää sen että asioille on syynsä et ei siksi ole kiire et tehdään huonoa työtä vaan oikeasti on asiakkaita enemmän kun on osattu ennustaa.”*

Qlikview on ollut suhteellisen vähän aikaa käytössä. Nyt alkaa palvelupäälliköillä olemaan ohjelman käyttö ja tiedon välitys selkiytymässä. Analyysin perusteella tiedolla johtamisessa tärkeää on löytää olennainen tiedon joukosta ja pystyä ana-



lysoimaan ja perustelemaan asiat tiimille niin, että asiat menevät eteenpäin. Ohjelman alkaessa olemaan tutumpi löydetään sieltä monia hyödyllisiä johtamisen apuvälineitä. Asiakaspalvelun kehittämiseen esimerkiksi asiakkaiden antamaa palautedataa voi hyödyntää konkreettisesti toimintaa suunnitellessa ihan tuntitasolla. Vastuullisuuden seuranta nousi monessa vastauksessa konkreettiseksi esimerkiksi tiedolla johtamisesta.

*”Varmaan se johdonmukaisuus alkaa vähitellen ehkä löytyä, rönsyily ja keskittyisy olennaisimpaan ja löytää se mitä oikeesti porukka halua tietää, mistä olis hyötyä kyl se hakee vähän muotoaan. Löytää se fokus mikä se oleellinen on.”*

*”Ihan kassanäyttökysely, vastausprosentti kautta kehuindeksi siellä tunneittain.”*

*”Kylhän me käydään vastuullisuus läpi säännöllisesti. Käydään asiakaspalvelua et paljonko kassalle kysytään et mikä on kyselyprosentti ja montako vastausta on.”*

*”Ainakin kun nykyään saadaan vastuullisuusjutut tosi tarkasti ja selkeästi kuinka monta kertaa sinä olet kysynyt vaikka tai epäillyt päihtymystä tuhannesta kuitista niin sen näkee niin selkeästi, niin on helppo sanoa ymmärrettävästi myöskin myyjälle. Niissä on ainakin tullut hyödynnettyä tosi hyvin ja teen sen kuukausikoosteen et joka kuukausi ihmiset tietää et missä kohtaa ne menee ja onko ne kyselyt, tarvitsisiko niiden vähän skarpata tai ei, se on ollut ehkä isoin.”*

Vastauksista kumpusi myös koko tiimin osallistamista tiedolla johtamiseen. Palvelu- ja valikoimamestareiden selkeämpi vastuuttaminen oman vastuualueensa tiedolla johtamiseen keventää palvelupäällikön työtä sekä osallistaa tiimiä eri tavalla, kun kollega kertoo miten asiat ovat menneet ja miten edetään tästä eteenpäin.

*”Meillä on totaalisen erilainen systeemi et yritän toiselle ryhmälle myydä tämän idean et kaikki työntekijät osallistuu itseasiassa numeroiden perusteella johtamiseen. Tavallaan teen joka vuosi vuoden lopussa vuoden lopputuloksen ja sitten seuraavan vuoden tavoitteet ja niiden asettaminen koska meillä ei ikinä muutu se nelikenttä mikä meille yhtiötasolla tulee ja sitten kun olen itse asettanut ne kerron kaikille näille henkilöille jotka jostakin asiasta ottaa vastuun ja kerron heille mikä on ja hekin tekevät ja annan raportit heille ja he tekevät sen perusteella*

*minkälaisia toimenpiteitä tehdään ensi vuodelle että me saavutetaan tai pysytään siinä huipputasolla ja sitten just kerran kuukaudessa kerrotaan ja niin kuin meillä on paljon kehityskeskusteluita varattu aikaa, varttikeskustelut, tarvittaessa jopa kaksikin tuntia mutta tärkeä on että pysytään fakta-asioissa ei vain puhuta mutua tuntumasta. sitten minulla on myös varattu aikaa näille ihmisille ketkä ovat avainasemassa tiimin tai myymälän kannalta. Heidän kanssa pidetään palaverit ja käydään keskustelut heidän kanssaan esimerkiksi aspa ja tuotevastaava. Heidän kanssaan keskustelen näistä numerollisista asioista. Yammerissa sitten tulee erikseen sitten nämä kaikki selitykset ja huomio kiinnitettävä kohteet, koko henkilökunnalle ja jokaisessa palaverissa tehdään analyysi seuraavan kvartaalin juttuja, kaikki numeroina.”*

*”Aika paljon menee aikaa kuitenkin, 2 tuntia menee pelkästään puhumiseen. Se tietysti tiimin kehityskohteista riippuen. Tässä korostuu, että miten saataisiin työt tehokkuus nousemaan ja se miten asiakaspalvelu kehityksen kassanäyttökyselyn tulokset ja sitten toiseksi ja sitten tiimityöskentely, ja sitten kaikki tavoitteet ja raportit mitkä tähän tiimiin sopii, esim. toisen tiimin kanssa tulemme puhumaan pulssimittareista ja henkilöstötutkimukset on otettu käyttöön, että saisimme tiimityöstä riippuen mikä se tiimin kehityskohteet tai vahvuudet siihen mukaan yleisesti. Ja sitten tosi usein teen kahden kesken keskusteluja, ihan työvuorosuunniteltuja keskusteluja ja toisen ryhmän kanssa tulen tekemään ylimääräistä vielä palaveriin jossa pääkonttorilta jossa käsitellään tiettyjä asioita. et se riippuu tiimistä, et mitä on tiimin tarpeet, mikä on työkavereiden tarvitaan käyttää mutta numerot on tosi tärkeitä että on faktatasoista keskustelua ei vaan sitä miltä musta tuntuu.”*

Yhteenvetona aineistosta ilmeni monenlaisia konkreettisia keinoja tiedolla johtamiseen, eniten nousi aineistosta tehokkuuden säätely, asiakaspalvelun kehittäminen sekä vastuullisuuden seuranta. Palvelupäälliköt ovat hyvin omaksuneet Qlikviewin käytön ja tiimin osallistaminen kumpusi muutamista vastauksista. Vastauksista kuvastui, että palvelupäälliköt pitivät erittäin hyvänä sitä, että keskusteltaessa myymälöiden tilanteista se perustuu faktaan eikä minusta tuntuu tunteemukseen.

#### 5.2.4 Tiedosta toimintaan

Toiminnanohjaustiedon pääteeman kolmas alateema on tiedosta toimintaan. Analyysikysymyksenä tässä oli: miten esimies käsittelee tiedon ja vie sen näkyväksi toiminnaksi? Tällä kysymyksellä kartoitettiin miten esimiehet käsittelevät raakadataa ja saavat siitä informaatiota sekä näkyvää toimintaa. Edellisessä alateemassa etsittiin konkreettisia esimerkkejä toiminnasta, niin tällä teemalla haettiin vastauksia tiedolla johtamisen esimiestyön ajatusprosessiin.

Palvelupäälliköiden rooli informaation muuttumisessa tiedoksi ja siitä näkyväksi toiminnaksi on keskeinen Alkossa. Keskeisen tiedon löytäminen, analysointi ja faktapohjaisen tiedon välittäminen tiimille toimintaan asti niin, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää asian samalla tavalla ja toiminta vie kohti tavoitteita on tiedolla johtamisen keskeinen anti yritykselle.

*” Kyl se tietysti keskeinen jotenkin se mistä aloiteltiinkin tää tiedolla johtamisen periaate, infoo tietysti tulee ja sit kun on isot tiimit ja myymäläryhmä. Yksi sai tietoa sieltä ja toinen tältä ja kolmas kuulee vähän huhutietoa, niin erittäin oleellista on kriittisesti suhtautua tietoon mikä on oleellista paikkansa pitävää faktapohjaista tietoa ja sit toisaalta ikään kuin sen tiedon nopea analysointi ja sit energian suuntaaminen, mitä toimenpiteitä tää aiheuttaa meille jatkossa.”*

*” Jos asiakasmäärät jää budjetoidusta arvioidusta niin sit pitää vähentää muutama työtunti mut ei kuitenkaan samassa suhteessa kuin asiakasmäärä laskee. Tai sit hiukan erilainen miettiminen takana, jos pirusti yritetään panostaa toimintaan mut asiakaskokemus vähän laahaa verrokkimyymlöitä perässä tai jos tulee pulssikyselystä huono indeksilukema, niin on hieman erilainen miettiminen takana. Kriittinen suhtautuminen ja oleellisen tiedon löytyminen ja nopea sen asian analysointi ja ikään kuin määrätietoinen funtsinta et mitä pitää tehdä.”*

Datan käsittely informaatioksi ja näkyväksi toiminnaksi lähtee siitä analyysin perusteella, että palvelupäällikkö itse tutustuu lukuihin ja miettii mihin luvut perustuvat. Sen jälkeen informaatioksi käsitelty tieto toiminnasta vieritetään tiimille ja tätä kautta informaatio jalostuu näkyväksi toiminnaksi. Toiminnaksi tieto muuttuu, kun tiimille tehdään konkreettisia tavoitteita ja seurantavälineitä esimerkiksi,

kuinka monta kertaa jotakin parannusta on tehnyt, vaikka yhden kassavuoron aikana. Tärkeää on perustella tiimille, mitä tämä numerollinen arvo tarkoittaa nimenomaan minun työni kannalta.

*”Mulla on se tapa et mun pitää ensin itse sisäistää se ennen kuin mä kerron muille. Niin miten mä sen teen. Vaikea sanoa, mut itelleen selittää sen tilanteen mistä johtuu ja sit se tieto mitä he tarvitsevat niin sit heille.”*

*” Että kun numeroita tulee eteen mun pitää ja kaikkein ensin tietää mitä me tavoittelemme missä tämä numero sijaitsee tavoitteen kannalta ja sen jälkeen niin heillä on jokaiselle jostakin vastuu, jos jossain me ollaan todella hyviä ja monessa me ollaankin , niin otan sen henkilön kuka hoitaa tätä ja kerron hänelle että mahdollavaa ja loistavaa, lämpimät onnittelut ja sitten samppanjakin poksahdelee välillä täällä juhlietaan mutta sitten kuten nyt meillä tämä kehuindeksi se on syöksynyt sitten tulee tämmönen teksti että nyt jos ei ole kunnossa yritän konkreettisen tekemisen kautta. Esimerkiksi tehtiin heti palaverin jälkeen aspan kanssa tämmönen homma et kaikki seuraa omaa 20 vastausta tunnin aikana ja arvaa mitä, perjantaina heti nousi, prosentti nousi 25. Sanotaan näin että, kun numerot tulee tosiaan pitää tehdä jotain sen jälkeen, jos on kiitosta annettavana, annetaan se tsemppaa tiimiä eri tavalla. Jos on jotain puututtavaa niin sitten pitää tehdä konkreettisesti ei se riitä et hei nyt meillä on täällä huono, tehdään jotain. Ei se etene mut jos vain laitat tällaisen pienen paperin niin se nostaa asian tärkeämmäksi ja tiimi lähtee tekemään. Pitää keksi jokin keino, miten saada nostettua kissa pöydälle.”*

*” Nimenomaan sillä tavoin et mitä se tarkoittaa meille.”*

*”No avaamalla sitä et mitä tää numerotieto tarkoittaa ja mitä se vois mahdollisesti tarkoittaa työn kannalta?”*

*”Ihmiset on erilaisia ja me käsitellään tietoa eri tavalla ja mun tehtävä on löytää jokaiselle toimiva tapa, miten se menee. Eri ihmisiä motivoi erilainen tapa. Mun tehtävä on löytää jokaiselle sopiva tapa et miten se tieto menee eteenpäin. Jollekin riittää se Yammeri ja joillekin riittää se hehkutus tuossa liitutaululla.”*

Tiedon tulkinnassa on palvelupäälliköillä myös tärkeää olla käytännön operatiivinen tuntuma työhön, jotta osaa tulkita oikein saatuja tuloksia. Tiimin keskustelutaminen ja itse oivaltaminen ovat myöskin keskeisessä roolissa tiedon viemisessä näkyväksi toiminnaksi arkeen. Tavoitteet pitää olla mielessä koko tiimillä ja palvelupäällikön tehtävä on viedä koko tiimiä kohti yhteisiä tavoitteita.

*”Jos ajatellaan vaikka kehuindeksiä ja asiakaspalautejuttuja niin nehän me sitten käsitellään siellä myymälöissä ja myymäläryhmässä ja keskustellaan siitä, miten me ollaan toimittu A: joko näin huonoon tai mitä me ollaan tehty et näkyy tämmöiset tulokset tähän mennessä tai viime viikolla. Oliko meillä viime viikolla jotain kun näytti et me saatiin miinus pisteitä tästä hommasta tai jotain vastaavaa. Kyl se vaan täytyy kertomalla myyjille tietyn tuloksen taustoja ja pohtia et miten siihen on päästy ja mitä me voidaan tehdä jotta me päästäis parempaan tulokseen. Semmosta yhdessä pohtimista varmaan oli se.”*

*”Ja meillä on yksi yhteinen tavoite ja mun tehtävä on viedä jokainen sille omalle huipulleen. Et kaikki ei yllä sinne yhteiseen tavoitteeseen mut jokaista kiivetään ja tuupitaan ylös sinne omalle vuorelleen.”*

*”Sit kyl me tosi paljon seurataan eri hintapisteitä, jolloin me myöskin puhutaan siitä et esillepanot täytyy olla ihan konkreettisesti parempia. Sit käydään henkilökunnan kanssa kahdenkeskisiä et hetkinen, mitä tämä tarkoittaa juuri sinun työssäsi. Konkreettiset todisteet on itse asiassa kiva, porukkakin tykkää.”*

Analyysissä korostui työvuorosuunnittelun keskeinen merkitys palvelupäällikön työssä. Tietyn datan perusteella palvelupäälliköt muokkaavat tietoa ja konkreettisesti toiminnassa se näkyy työvuorosuunnittelussa. Miten tietty asiakaspalvelun taso taataan tietyillä budjetoiduilla tunneilla.

*”Itse asiassa se tulee työvuorosuunnittelu erittäin isosti. No työvuorosuunnittelu on varmaan se suurin juttu.”*

Palvelupäällikön oman persoonan näkyminen tiedolla johtamisessa koettiin myös vastauksissa tärkeäksi. Asiat jäivät tiimille paremmin mieleen, kun niitä sanoittaa tarinoiden kautta. Tiedon naamiointi tuli yhdessä vastauksessa hienoksi vertauskuvaksi tiedolla johtamiseen käytännössä.

*”Pyrin naamioimaan sen tiedon toisaalta et siitä ei tule liian raskasta ja keventämään sitä arkea. Ajattelen, että jos on liian sellanen detalji ja asiapainotteinen niin se saattaa mennä kuivakaksi se juttu. Mut sit kun välillä pikkasen höpöttää ja käyttää huimia vertauskuvia sun muita niin ne asiat jää ehkä paremmin mieleen ja niistä tulee helpommin lähestyttäviä ku ne ei ole niin virallisen kankeita. Sillai et se juttu menis sellaseksi lupsakaksi arjen pyörittämiseksi.”*

*”Kun sitä naamaria vaihtaa useamman kerran niin siinä tulee kuitenkin sitä tois-  
toa. Uskoisin että se toimii. Ja sitten tietysti vähän haastankin et heittää vähän  
sellaisia rohkeita läppiä ja rohkeita juttuja et jokainen voi vähän miettiä et mitäkö  
se sillä tarkoitti et onko se oikeasti noin se asia, et se jäis sinne mieleen.”*

Yrityksen taustalla mietitään tulevaisuuden linjoja ja miten koneet saadaan val-  
jastettua toimintaa tukevaksi. Tietotekninen kehitys menee koko ajan eteenpäin  
ja tulevaisuuden mahdollisuudet ovat oikeastaan rajattomat tiedolla johtamisen  
saralla.

*”Jos ajatellaan yleisiä kehityslinjoja niin varmaan mitkä aika laajastikin on esillä,  
niin on tekoälyt ja koneoppimiset mitkä on noihin aiempiin teemoihin liittyviä ehkä  
siellä taustalla pyöriviä. Jos tietotekniset mahdollisuudet paranee, koneiden las-  
kentatehot lisääntyy ja ei ole jarruja mitä koneet pystyy tekemään tai saa lasket-  
tua niin sen niin miten paljon sinne saadaan sitä tehoa ja älyä laskentaan algo-  
ritmien taakse, niin se on semmonen iso kysymys mikä pyörii mukana koko ajan.”*

Kollegavertaistuki on erittäin tärkeää palvelupäälliköille, kun mietitään toimenpi-  
teitä tiedon viemisestä käytäntöön. Toiminnan yhteiskehittäminen tuo uusia nä-  
kökulmia asioihin ja palvelupäällikön on helpompi viedä asioita tiimille, kun niitä  
on sanoittanut ensin kollegan kanssa. Vastauksista kumpusi työn hektisyys ja  
ajan puute. Toiminnan vakiintuessa vastauksissa toivottiin enemmän aikaa kol-  
legasparraukselle ja vapaalle toiminnan kehittämislle.

*”Mut kyllä kollegasparraus ja ettei jää yksin pyörittelemään on ollut itselle ainakin  
iso merkitys. Tässä on ollut niin paljon muutosta, sun muuta tapahtuu koko ajan.  
Esimerkiksi vuoden vaihteessa ennen ekaa palaveria kollegan kanssa varmaan  
pari tuntia sitä palaveria sparrattiin, miten sä olet ajatellut, miten sä itse tulkitset  
mitä tää tarkoittaa. Selkeytyy omat ajatukset, kun saa vähän puhuttua mitä.”*

*”Toivottavasti hieman enemmän jatkossa. Onhan tässä kaikenlaista sparrailtu mut ehkä ei ole ollut vielä niin paljon aikaa loppujen lopuksi. ”*

*”Tänäänkin tehtiin se meidän uusi pelastussuunnitelma, me saatiin aikaiseksi nopeasti, kun tehtiin yhdessä. Muistatko budjettikin ennen vanhaan yksin meni melkein koko päivä, nyt menee 4:ssä tunnissa ja sitten muutenkin sä huomaat ettet ole yksin jos sinulla on onnistumisia tai epäonnistumisia ne on kaikki ihan samantlaisia kollegatkin kohtaa sitä.”*

*” Naapurin kanssa tietysti joka on tuossa lähinnä, me jaetaan paljonkin asioita. Me jaetaan henkilökuntaa ja sparrataan ja tuetaan toisiamme. Se on minusta todella antoisaa. En osannut kuvitella, että kuinka tärkeäksi se asia muodostuu.”*

*”No kyllä osallistumalla palvelupäälliköiden työkokouksiin ja kuuntelemalla mitä vinkkejä niillä on. Kyllä nää menee niin että ite on huomannut jotain ja toinen on huomannut jotain toista Qlikistä ja sitä hyödynnetään.”*

### 5.3 Toiminnanohjauksen välineet

Tutkimuksen toinen pääteema käsittelee toiminnanohjauksen välineitä taulukko 6 millä tiedolla johtaminen mahdollistetaan. Alateemoiksi aineistosta nousi välineiden hyödyntäminen sekä esimiesten tuen tarve toiminnanohjauksen välineissä.

Taulukko 6. Toiminnanohjauksen välineet

Pääteema	Alateema	Analyysikysymykset
Toiminnanohjauksen välineet	Välineiden hyödyntäminen	Mitä välineitä esimies käyttää toiminnan ohjaamiseen?
	Tuen tarve toiminnanohjauksen välineissä	Minkälaista tukea esimiehet kaipaavat välineiden hyödyntämisessä?

Alko Oy:ssä toimintaa ohjaavaksi päävälineeksi on tuotu helppokäyttöinen visuaalinen Qlikview- järjestelmä, joka tiivistää Alkon valtavaa tietomassaa.

*”Jos Alkon BI:stä vielä puhun niin nythän tää uus väline eli Qlik on tuotu niin se on keskeinen osa sitä eli on pyritty tuomaan nykyaikainen helppokäyttöinen visuaalinen väline siihen tueksi vielä, joka sitten tiivistää tätä meidän tietomassaa aivan niin kuin relevantista näkökulmasta kullekin taholle.”*

### 5.3.1 Välineiden hyödyntäminen

Toiminnanohjauksen välineiden ensimmäinen alateema on välineiden hyödyntäminen, jota tulkittiin analyysikysymyksellä: Mitä välineitä esimies käyttää toiminnan ohjaamiseen?

Kysymykseen siitä miten Qlikview- järjestelmää tulisi palvelupäälliköiden hyödyntää tiimisään pääkonttorin vastauksista kuvastuivat johtamisjärjestelmän erilaiset tiedon välityksen mahdollisuudet. Näistä vastauksista kuvastui myös järjestelmän tiedon välityksen erilaiset tavat palvelupäällikölle välittää tietoa. Haastattelun jälkeen järjestelmäoikeuksia on laajennettu myös palvelu- ja valikoimames-tarille palvelupäällikön lisäksi. Toiminnanohjauksen välineistön ajantasaisuus on vastaajien mielestä tärkeää, jotta reagointi on tarpeeksi ketterää. Tärkeänä nousi myös näkökulma palvelupäällikön todellisista vaikutusmahdollisuuksista uuden-Qlik-järjestelmän mittareiden tuloksiin.

*” Tossahan on käytössä kaikki nää meidän johtamisjärjestelmäämme kuuluvat foorumit, mitkä alkaa sieltä myymäläpalavereista ja muista siihen kuuluvista elementeistä, kehityskeskustelut, varttikeskustelut ja mitä näitä on niin sitä välinettä kannattaa näissä kaikissa hyödyntää. Ja jos puhutaan arkisemmasta tasosta missä mietitään miten palvelupäällikkö, vaikka näyttää eilisen asiakaspalvelutoksen myymälätiimilleen niin siinä on varmaan mahdollisuuksia printata vaikka tai Yammer-ryhmään jakaa jokin kuvakopio tai laittaa taululle jotain tai tukkimiehen kirjanpitoa tai mikä mihinkin kohtaan on sopiva juttu. Oleellistahan on se, että sitä sitä tietoa jaetaan kun sitä on.”*

*”Kyllä se näkökulma siellä taustaa on se et, kun se on päällikön välineeksi tehty ja tarkoitettu niin et se on sen päällikön tehtävä johtaa myymäläryhmäänsä ja myyjien tehtävä on tehdä asiakaspalvelua ja myymälätyötä. Se on se kantava idea seillä taustalla mut toki me ymmärretään sekin et tiedolla ja sen jakamisella*



*on iso rooli ja miten se mahdollisimman helposti saatais tehtyä niin auttaisi päälliköitä.”*

*”Tottakai asiat aina muuttuu eihän siinä budjetti vaiheessa kaikkea voida tietää. Mitä tapahtuu mutta seuranta välineistön pitää olla siinä määrin hyvä, että se antaa palvelupäällikölle mahdollisuuden pysyä koko ajan ajan tasalla sen asian kanssa et hän pystyy niihin sit reagoimaan.”*

Palvelupäällikön näkökulmasta Qlikview on uusi toiminnanohjauksen väline ja tietotaitoa välineen käyttöön tarvitaan. Tässä vastauksista kuvastui työn hektisyys sekä ajanpuute rauhalliseen toiminnan suunnitteluun.

*”Uskon et sieltä löytys oikeesti hyödyllistä, ku osaisi käyttää sitä vielä paremmin.”*

*”Joo, mut varmaan pitäs enemmänkin. varmaan se et niitä et pitäs ehkä itte enemmän käydä sitä läpi ja sen jälkeen kysyy siitä et, et mitä sieltä vain sais irti.”*

Palvelupäälliköiden vastauksista kuvastui nykyaikaisten välineiden toiminnan tärkeys. Skype-kokousten toimivuus vaikuttaa suuresti esimiesten kokemaan tyytyväisyyteen toiminnanohjauksen välineistä.

*”Kyllä, jotenkin kaikki olis hyvin ku nää yhteydet oikeasti täällä pelais ja puhelimet toimis ja tämmöstä niin sit näitä olis hieno käyttää näitä laitteita.”*

*”Niin tää masentaa sillai jos et saa siitä keskustelusta mitään auki niin sit se on vähän heikko.”*

Palvelupäälliköt vastauksien perusteella hyödyntävät Qlik-välinettä pääasiassa ottamalla kuvakaappauksia Yammeriin. Kuitenkin toiveissa olisi, jos saataisiin jokin kehittyneempi tapa välittää tietoa teknisten välineiden kautta jotenkin paremmin.

*” Joo kyl se et on näitä manuaalisia vaiheita et kuvakaappauksia ja näitä, et se on kieltämättä totta et varmasti pystys ratkaisemaan muillakin tavoilla, mut tällä hetkellä ollaan tässä mallissa vielä ennen kuin löydetään toimivampi tekninen tapa.”*

*”Nyt on nämä myymäläryhmien Yammer-ryhmät ja nämä käytössä niin kyl se on niin et myyjät keskittyy siihen tehtävään ja ite pystyy ne oleellisimmat sieltä poimimaan ja näyttämään sit ne tietyt. Tottakai siinä jos joku hoitaa vaikka jonkun sesongin niin hän haluaisi katsoa näitä aikaisempia myyntijuttuja tai muuta. Mut en ole kokennut sitä mitenkään ongelmaksi kyl pystyy hyvin kuvakakaappauksilla poimimaan oleellisia tietoja.*

Välineistä puhelin ja sähköposti pitävät edelleen pintansa tiedon välityksessä, kun tarvitaan nopeasti toimintaa ohjata myymälätasolla. Palvelupäälliköiden työnkuva on muuttunut enemmän liikkuvaksi ja esimiesten työpäivät ovat hyvinkin liikkuvia. Vastauksista kuvastui toiminnan tarkempi kalenterointi, jotta tiimiläiset tietävät missä esimies on tavoitettavissa. Toisaalta kalenterointi ja sähköiset tehtävälisterit auttavat palvelupäälliköitä oman työnsä hallinnassa. Pitkien välimatkojen takia myös Skypeä käyttö on yleistynyt runsaasti. Välineistä kysyttäessä korostui luonnollisestikin kannettavan tietokoneen tärkeys palvelupäällikön nykyisessä työssä.

*” Puhelin, sähköposti, sähköpostin kalenteri on hyvinkin käytössä. Skypeä yllättävänkin usein ja jos puhutaan toiminnanohjauksesta niin aina vaan entistä enemmän kalenteroin, käytän tehtävälisteriä sähköpostissa.”*

*”Puhelimet, tietokoneet kaikki internetyhteydet et kaikki on mahdollista, pystyn hyödyntämään kaikkea mitä on tarjolla.”*

*”Aika paljon täytyy tunnustaa puhelinta ja sähköpostia käytän aika paljon.”*

*”Puhelinta tietysti käytetään paljon varsinkin, jos on jotain poikkeamia, jos täytyy myymälään saada nopeammin infoa niin sit mä olen ehkä soitellut. Joskus jos on jotain henkilökohtaista ollut mitä on tullut vaikka vastuullisuuteen liittyen niin olen laittanut henkilölle sähköpostia suoraan.”*

*”Skypeä ei hirvittävän paljoa käytä lähinnä koulutukset, sparraukset on siellä Skypessä tärkeimpiä. Joskus saattaa olla, että kun pikku myymälässä niin siellä ehtii työn ohessa auttaa toista et jaetaan työpöytä ja katsoa et mitä sieltä pitäis löytyä ja miksi sitä ei niin tapahdu, siinä se on hyvä. Ja läppäri on tosi tärkeä.”*

Alkossa yhteisöllinen Yammer on ottanut suuren roolin tiedon välityksen kanavana. Tämä kuvastui palvelupälliköiden vastauksissa. Monet totesivat myös tiedon pirstaloitumisen kanavien viidakossa.

*”Yammeri on nyt varsinkin, kun ollaan vähän vähemmän myymälässä ja monella on useempaa myymälää ja se tavoittaa helpommin ja nopeammin ihmiset ja siinä on nopeeta tiedonjakoa.”*

*” Yammer on melko lailla aktiivisessa käytössä, mutta en hirveän pikkuasioita lähde mihinkään Yammeriin viemään kuiteskin viikoittain jotain pientä siellä käydään.”*

*”Melkein mä sanoisin et se Yammer on kaikkein tärkein ja kannettavalla ja kännykällä jos niistä välineistä et millä.”*

*”Yammer on se yleisin, ihan jotain yksittäisiä juttuja ollaan käyty Sypellä lävitse mut Yammer on semmonen mitä käytetään sen tiedon jakamiseen aika paljon siellä sitä qlikin etusivua jaetaan viikoittain ja sit mä teen semmosen kuukausikoosteen aina leikkaa liimaa askartele periaatteella jonkinnäköisen taulukon yleensä, exceliin tehny semmosen missä näkyy noi tärkeimmät luvut myymälöitten kannalta.”*

Yhteenvedona Yammerista on tiedon välityksen kanavana nopeasti tullut tärkein ja tehokkain toiminnan ohjauksen kanava, koska se saavuttaa kaikki tiimiläiset nopeasti ja tieto valuu kaikille samanlaisena. Nopeata reagointia vaativissa toiminnassa puhelin ja sähköposti pitävät pintansa toiminnan ohjauksessa. Vastauksista kuvastui, että Skypeä käytetään harvakseltaan mutta enemmän pitkien välimatkojen myymäläryhmissä, koska ongelmat voidaan konkreettisesti nähdä työpöydän jakamisella.

### 5.3.2 Tarvittava tuki välineiden hyödyntämisessä

Toiminnanohjausvälineiden pääteeman toinen alateema on tuen tarve toiminnanohjauksen välineissä. Tätä tutkittiin analyysikysymyksellä: minkälaista tukea esimiehet kaipaavat välineiden hyödyntämisessä?

Tärkeä tiedonvälityskanava tiimille on tiimipalaverit. Tiimien koko on kasvanut ja palaverien sujuvuuden kannalta kaivattaisiin mahdollisuutta esittää tietoa tiimille

sähköisesti. Palvelupäälliköiden varustukseen kuuluu kannettava tietokone, jonka näytöltä ei luonnollisestikaan esimerkiksi 15 henkilön tiimi onnistu tietoa saamaan.

*” Ja kyl viime vuonna usein olen nähnyt et monet päälliköt tykkäsi ihan jo nyt et päällikön työvarustukseen kuuluisi kevytrakenteinen dataprojektori eli tykki, nyt tänä vuonna viisi kertaa kokoonnutaan tiimipalaveriin niin aina siihen kuuluu avaintavoitteiden läpikäynti menneeltä kaudelta, tilannekuva siitä missä nyt mennään olis aina tiimipalaveissa Qlikview etusivun kautta.”*

Controller tarjoaa palvelupäälliköille tukea tekemällä taustatyönä tekemällä enusteita kehityksestä. Controller myös miettii Qlikkiin mittareita ja hallinnoi kokonaisuutta.

*”Kyl tää varmaan tää keskitetyn controller pääasiallinen rooli tässä on toisaalta tällänen suunnittelun ohjaaminen eli ne karkeat suuntaviivat miten nyt nähdään se tuleva kehitys minkä perusteella lähdetään budjetteja tekemään ja muita suunnitelmia, miten ne jakaantuu mihinkin, mitä kehityksiä odotetaan. Et tavaltaan sellanen taustatyö mitä tehdään, et sen pitäisi tukea jo niin hyvin rakennetta myymälätasolla et se jo tukisi palvelupäälliköitä. Ja sit tietysti ihan tää Qlikvälineen mittareiden ja raporttien valmistelu ja niiden semmonen johdonmukaisuuden ja kokonaisuuden pitäminen. Controller tuki palvelupäälliköille näkyy enemmän tämmösissä tausta ja rakenneasioissa enemmän kuin siinä et oltas jatkuvasti kahden kesken tekemisissä ja käytäs niitä yksikkökohtaisia asioita läpi palvelupäällikön kanssa.”*

Pääkonttorilaisten haastatteluista kävi ilmi, että yllättävän vähän on tullut palvelupäälliköiltä kysymyksiä liittyen toiminnanohjauksen välineisiin. Vastauksista kuvastui välineen helppokäyttöisyys oleellisen tiedon osalta. Kuitenkin haastateltavia mietitytti, onko välineen kaikki potentiaali hyödynnetty Qlikin ollessa kuitenkin niin laaja. Tiedolla johtaminen on tärkeä osa palvelupäällikön toimenkuvaa ja tälle on toivottavaa käyttää tarvittava määrä esimiesaikaa.

*”Qlikin käyttöönoton jälkeen niin yllättävän vähän on tullut. Me ollaan vähän mietitty et mistä se oikein johtuu. Toisaalta me ajatellaan niin, että se väline on riittä-*

*vän helppokäyttöinen ja selkeä et se toisaalta tarjoaa sen oleellisen tiedon ainakin meidän toiveen ja ymmärryksen mukaan kohtuullisen helposti ja vaivattomasti palvelupääliköille, mut toisaalta siinä on vähän sellanen epäily mielessä, et väline on myöskin niin laaja et siellä on syövereissä aika paljon mahdollisuuksia piilossa mitä ei välttämättä varmaan osata hyödyntää vielä ihan täysin.”*

*”Toivon mukaan sellainen asia, että palvelupääliköille on määritelty esimiesaikaa ja tiedolla johtaminen on mielestäni nostettu niinku esiin, liiketoimintajohtaminen ja tiedolla johtaminen on tärkeitä osa-alueita palvelupäälikön toimenkuvassa. Tietysti vain tuskailtaan et olis riittävästi aikaa opetteluun, siihen yritetään varmasti tämänkin vuoden aikana palvelupääliköiden työkokouksissa ja pienryhmissä esimiestyönohjauksessa panostaa.”*

Sama kuvastui palvelupääliköiden vastauksista. Useasta vastauksesta kuvastui välineen helppous, mutta Qlikin kaikkia ominaisuuksia ei vielä hyödynnetty, koska monet kokivat ajanpuutteen olevan akuutti. Muutamista vastauksista kuvastui myös, ettei osattu hyödyntää kaikkia raportointimahdollisuuksia. Palvelupääliköiden osaamistasoissa on eroavaisuuksia mitkä kuvastuivat vastauksista. Muutamista vastauksista kuvastui, että kokeilemisen kautta on löytynyt hyvin toiminnan tukemiseen tarvittavia asioita.

*”On varmasti käyttäjiä, jotka ovat hyvin sisällä ja ovat luontaisesti kiinnostuneita ton tyyppisistä asioista numeroiden kattelusta ja vähän tutkailusta ja analysoinnista ja varmasti siinä mielessä oman kiinnostuksen mukaan perehtyneet siihen ja hallitsevat käytön hyvin mut samalla tavalla olettaisin et on kohtuullinen joukko, jotka osaa peruskäytön mut ei ole syvällisen hyödyntämisen kanssa kovin pitkällä. Mut sanoisin et sellanen perustaso varmaan et jokainen varmasti pystyy sen kanssa myymälöitään ohjaamaan ja pysyy kärryillä tilanteesta mut saako aina kaiken tehon irti siitä välineestä niin sitä en ehkä usko. Voi olla tilanteita et takaraivossa vähän pyörii et mikä senkin asian tilanteen laita on kun ei sitä mistään saa tietää, niin saattaa hyvinkin olla et se tieto oliskin saatavilla, kun vain osaisi sen kaivaa.”*

*”Tottakai, enemminkin sanoisin et tarvitsisin aikaa lisää, et ehtis tutustua näihin kaikkiin mittareihin ja minkälaisia mahdollisuuksia tässä on, et vähän tämmönen ajan puute. En mä suoranaisesti mitään tukea tähän johonkin tiettyyn, en.”*

*”No en mä tiedä siinä tiedon tulkinnassa, ite pitäs varmaan laittaa enemmän aikaa siihen et kaivais enemmän sieltä sitä tietoa koska sieltä saa vaikka ja mitä tietoa mut laittas sen ajan siihen että mut pienenpieni ajanpuute on parhaillaan mut sit pitää mun mielestä vaan priorisoida et vaan joskus luoda se aika sille et sä etit sitä ja jos joskus on jotain tähdellisempää ja tärkeempää niin ei ota siitä stressiä et ei ole ehtinyt tekemään.”*

*”Periaatteessa sitten ku nyt on kerran joku kertonut mitä tää on niin onhan täällä paljon sellasta mistä kukaan ei ole maininnut mitään niin täältä vaan löytää ja kattoon vaa et tällaisiakin löytyy niin eipähän niihin nyt niin kauheesti loppujen lopuksi tukea ole tarvinnut.”*

*”Tuntuu et täs on varmaan tosi paljon sellasta mitä mä en ole hoksannut tai huomannut tai miten mä voisin hyödyntää et siinä mielessä.”*

Qlikin käyttöönotossa pidettiin muutamia Skypeohjauksia. Alkuvaiheessa palvelupäälliköt eivät osanneet infoissa kysyä kysymyksiä, kun ei ollut tarpeellista käyttökokemusta tarpeeksi. Vastauksista kuvastui, että tällä hetkellä, kun käyttökokemusta on kertynyt voisi tiettyihin teemoihin mietittyjä informaatio-opastuksia hyödyntää. Hyödyllisenä koulutuksena vastauksissa nähtiin uusien tärkeiden mittareiden kohdalta palvelupäällikköpäivillä ollutta controllerin opastustuokiota. Myös pienryhmäopastuksen tarve nousi muutamassa vastauksessa. Yhdessä vastauksessa toivottiin uusille palvelupäälliköille tukea numeroiden analysointiin. Seuraavassa mukana vähän laajemmin toiveita palvelupäälliköiltä minkälaista opastusta kaivataan.

*” Mehän niitä skypeinfoja pidettiin silloin alkuun ja sit koetettiin vähän et me ei ehkä niistä saatu oikein sitä kaikkea irti. Pitäs varmaan päästä kiinni niihin tarpeisiin ja toiveisiin mitä päällikköpuolella on asian suhteen ja semmosta täsmäpakettia suunnitella niihin. Varmaan semmonen peruskäyttö on jo hallussa mut sais vähän syvempiä toiveita sieltä irti niin niitä voi tollai täsmäiskuna yrittää kalastella.”*

*”Kyl se minusta sellasta käytön kautta opettelua et selkeesti vähän ohjatusti opetellaan yhdessä, annetaan tehtäviä. Kyl tähän asiaan ollaan toisaalta panostamassa.”*

*”Oli erinomaisen hyvä kun viimeksi päällikköpäivillä kävi nimenomaan tästä uudesta mittarista kertomassa, että mitä se sisältää ja mitä siellä on. Eli tietysti jos tulee tällaisia uusia mittareita niin siihen olisi hyvä saaden jonkinäköinen niinku selvennys, varmaan käy Skypekoulutuksena, mut se oli ehkä vielä parempi, ku siellä kävi joku kertomassa päällikköpäivillä, kuinka tää oikeesti toimii. Mut sit jos tulee joku tällainen uusi ehkä vähän tärkeämpikin mittari niin hyvä niihin on saada sitten jonkinäköinen koulutus.”*

*”Ehkä jotain pieniä hiplaushetkiä jossain tapahtumassa.”*

*”Asian läpikäynti olisko se sitten pienryhmissä tai jossain sillai säännöllisesti.”*

*”Sitä ei osaa seurata, ku ei tajuu mitä pitäis katsoa. Pienryhmät ehdottomasti vois olla, Yammeri tietysti on erinomainen keino. Mut se on totta et sit niitten ohjeiden pitäis olla yksinkertaisia.”*

*”Kiireellisessä arjessa toteutettavia, nopeesti hyödynnettävissä.”*

*”Niin se vois olla, että tulis niitä vinkkejä et askel askeleelta, nyt tulee hirveesti käytetty just niitä samoja mitä aina ennenkin. Tavallaan et asia kerrallaan laajenisi käyttö se vois olla aika hyvä, koska ei sitä, siellä on niin valtava määrä tietoa mitä siellä on, että ei sitä voi ottaa haltuun kerralla et se pitää mennä asia kerrallaan.”*

*”En mä ehkä pienryhmiä kaipaisi mut esimerkiksi HR:stä on tosi hyviä sellasia pieniä kohdennettuja ohjeita olemassa Yammerissa ja intrassa. Niin ehkä jotain sellasia pieniä tietoiskuja vois tulla.”*

*”Sitten jos tulee jotain uutta sellasta tärkeää, niin vähintäänkin pitäisi infota jos tulee jotain uutta. Olen itse ainakin löytänyt sieltä sellasia joista ei ole ollut aavistustakaan, että tällainen täällä on.”*

*”Mä en välttämättä tarvitse mutta uskon että uudemmat kollegat varmasti tarvitsevat apua ja tukea. Numerot ovat oma kielensä ja se kielen tulkinta on sellanen*

*taito jota ne varmasti tarvitsevat uskon et olis tosi hyvä jos esimieskoulutuksessa, ei ollut mitään panostusta siihen. Olis tosi kiva vaikka esimieskoulutuksen yhteydessä olis just raporttien analysointi, tulkinta ja esiin tuominen opeteltaisiin.”*

Yhdessä vastauksessa otettiin esille joidenkin asioiden toimimattomuus Qlikissä. Välillä Qlikissä on mittareita, jotka näyttävät väärin. Tähän toivottiin aktiivisempaa keskustelua Yammer-palstalle, esimerkiksi kun laskenta on korjattu niin tieto tulisi siitä välittömästi palvelupäälliköille. Yammer-ryhmän aktiivisempaa hyödyntämistä ehdotettiin myös vastauksissa.

*”Niin toivois et vielä paremmin toimis ja jotenkin sellaisia täsmävinkkejä vois jakaa siellä Yammer-ryhmässä. Olis vaikka viikon vinkki ja ne olisi jotain vaikka sellasia et nyt ne toimis et me tiedettäis et me voidaan mennä katsoon sinne, jotai mikä ei ole ennen toiminut, se vois olla hyvä mikä ei ole ennen toiminut, se vois olla hyvä.”*

*” Toivoisin et, kun tulee uusia ominaisuuksia niin se tulisi meille välittömästi vaikka sähköpostilla. Niin kuin sanoin Yammeriin tulee tuhansia, ei me keretä aina lukea päivittäin vaikka kuinka yrität, niin se menee hukkaan. Varsinkin kun Qlik on todella hyvä työkalu, et jos jotain uusia ominaisuuksia löytyy, niin meille tulisi heti tieto et hei tämmönenkin siellä on vaikka yleisessä sähköpostissa vaikka et me tiedetään ottaa käyttöön.”*

*”Mut ois hyvä jos järjestelmä toimisi nopeasti, mulla hermot palaa. Mun mielestä Alkossa on aika paljon monipuolinenkin semmosia tutkimuksia ja työkaluja mitä on tarjolla, ainut että saisi toimimaan nopeasti.”*

Pääkonttorilta palvelupäälliköt kokivat saavansa tarvittavan tuen. Omalta esimieheltä palvelupäälliköt kokivat saavansa hyvin tietoa sekä opastusta Qlikin käytössä esimerkiksi vinkkien kautta. Myynnin tukitiimistä palvelukoordinaattorit tarjoavat hyvin apua palvelupäälliköille välineiden hyödyntämisessä. Palvelukoordinaattorit tekivät aiemmin kierroksen päälliköiden luona, ketkä halusivat opastusta välineiden käytössä. Ketjussa on nimetty ketjuvalmentajat ketkä voivat opastaa palvelupäälliköitä välineiden käytössä ja antaa tarvittavaa tukea.



*”No se vähäinen opastus mikä tulee tai se opastustarve niin se tulee uusien järjestelmien myötä, aika hyvinhän nää on lähtenyt pelittämään. Toi oli ehkä kaikista suurin toi hr- järjestelmä kun uudistui niin se logiikka ja kaikki jutut on hyvin erilaisia mut olen tykänny tosi paljon siitä. Se on mun mielestä tosi kiva et aina jos vien marinoita ja murinoitani eteenpäin niin kyllä hyvin pian niihin vastataan, niin se on tosi kiva juttu.”*

*”Itse koen et saan aina kun vaan kehtaa pyytää ja olla hölmö sillai et uskaltaa kysyä pääosin saan.”*

*”Just opin aluepäälliköltä itse asiassa et miten pystyy hakemaan päivämäärän mukaan, kaipasin kassanäyttökyselyn päiväkohtaisia tuloksia, niin hän näytti mulle miten sieltä pystyy sen päivämäärän hakemaan.”*

*”Pikkujuttuja, jotka on aika isoja kuitenkin mitä vois hyödyntää, jotka ei tule sieltä ihan selkeästi.”*

*”Ainakin useampi aluekoordinaattori viime vuonna teki kierroksen silloisten myymäläpäälliköiden luona. Oli mahdollisuus vaikka Outlook kalenteritoimintoa käyttää tai Skypen käyttöä kehittää tai Onenoten käyttöä. Yksi vaihtoehto oli Qlikview järjestelmän tavallaan tuki. Toisaalta kun olen seurannut tämän vuoden ont-to-oneja aluepäälliköiden ja palvelupäälliköiden välillä ja olen pari keskustelua seurannut melkein rinnalta niin lähtökohta on se et palvelupäällikkö esittelee oman myymäläryhmänsä onnistumisia ottamalla Skypen näytön haltuun ja näyttämällä Qlikkiä koneelta et kyl tässä selkeesti on mielestäni tahtotila et tää on keskustelun väline.”*

*”Ketjuvalmentajiksi on nimitetty neljä kokeneita myymäläpäälliköitä ja siinä mielessä käyttäneet Qlikkiä niin on selkeesti heillä toivon mukaan agendalla aina kun ovat liikkeellä palvelupäälliköiden tapaamisissa myöskin uusia piirteitä.”*

Yhteenvedona voidaan todeta, että palvelupäälliköt ovat tarvinneet vähän apua välineiden hyödyntämisessä. Osaltaan tämä johtuu ajan puutteesta. Uutta järjestelmää ei ole vielä ehditty täysimääräisesti tutkimaan. Muutama kaipasi esimerkiksi täsmäopastusta tai vinkkejä esimerkiksi Yammerissa, päällikköpäivillä tai pienryhmissä. Palvelupäälliköt kokivat saavansa pääkonttorin tuelta tarvitsemansa opastuksen.

## 5.4 Hajautettu toiminta

Tutkimuksen kolmantena pääteemana on hajautettu toiminta. Pääteema, alateemat ja analyysikysymykset on kuvattu taulukossa 7. Analyysi jaettiin kolmeen alateemaan: hajautetun toiminnan edut, Hajautetun toiminnan haasteet sekä toiminnanohjauksen erot verrattuna hajautetun toiminnan ja yhden toimipisteen johtamisen välillä.

Taulukko 7. Hajautettu toiminta

Pääteema	Alateema	Analyysikysymykset
Hajautettu toiminta	Hajautetun toiminnan edut	Mitä etuja on hajautetussa toiminnassa esimiehen näkökulmasta?
	Hajautetun toiminnan haasteet	Mitä haasteita on hajautetussa toiminnassa esimiehen näkökulmasta?
	Toiminnanohjauksen erot hajautetun toiminnan ja yhden toimipisteen johtamisen välillä	Miten eroaa toiminnanohjaus esimiehen näkökulmasta hajautetussa toiminnassa verrattuna yhteen työpisteeseen?

Hajautettu toiminta laajeni palvelupäälliköiden osalta huomattavasti organisatiouudistuksessa. Palvelupäälliköillä on 1-5 myymälää hoidettavanaan ja maantieteelliset etäisyydet voivat olla pitkiä. Pääkonttorin haastateltavilta kartoitettiin, miten tämä on vaikuttanut toiminnanohjaukseen, kun useampi myymälä muodostaa yhden myymäläryhmän, jolla on yksi palvelupäällikkö. Vastauksista korostui, että seurannassa ja toiminnan suunnittelussa ollaan menossa kohti myymäläryhmäajattelua. Tuloksia tarkastellaan koko myymäläryhmän näkökulmasta. Tällöin on esimerkiksi helpompi tasapainoitella henkilötöypäiväbudjetin suhteen myymälöiden välillä. Palvelupäälliköiden pitää kuitenkin myös vastauksien mukaan tietää missä kukin yksittäinen myymälä menee lukujen valossa, eli tarvitaan sekä yksittäisen myymälän lukujen seuranta ja myymäläryhmän yhteisen tuloksen pitämistä kurssissa.

*”Mut kovasti minusta on sitäkin ilmaa olemassa et jos vastaat vaikka kahdesta tai kolmesta myymälästä ja yhdessä suhteessa budjetoituun henkilökäyttö vähän*

*laahaa alapuolella ja toisessa menee yli, jos kuitenkin myymäläryhmä kuitenkin on ihan tavoitteessa niin ei kannata murehtia siitä asiasta nyt jos yksi ei yllä tavoitteeseen.”*

*”Et yksi myymäläryhmän myymälä ei yltäis asetettuun henkilökäyttötavoitteeseen. Uskon et molempia näkökulmia tarvitaan, mut vanhaan verrattuna niin myymäläryhmän merkitys on kasvamassa, yksikkökohtaisen seurannan kustannuksella.”*

Qlikview-järjestelmä on organisaatiossa ollut käytössä haastatteluiden ajankohdana reilun vuoden ajan. Analyysin perusteella opettelu järjestelmän käytöstä on käynnissä ja kuten kaikki uudet asiat, vie se vähän aikaa tottua uuden järjestelmän käyttöön. Pääkonttorilaisten haastatteluissa kartoitettiin mikä olisi hyvä tapa välittää tietoa hajautetussa toiminnassa. Selkeästi myymäläryhmien omien Yammer-ryhmien hyötykäyttö tiedon välityksessä nousi nopeaksi ja kaikkien saatavilla olevaksi tavaksi. Hajautetun toiminnan kannalta myös hyvänä nähtiin, kun käyttöoikeus Qlikviewhin saatiin myös palvelu- ja valikoimamestareille. Tällöin he pystyvät oman vastualueensa puitteissa seuraamaan tilannetta ja välittämään tietoa tiimille.

*”Kyl must tos Yammer-viestinnässä ainakin toki se, kun meil on näin noheva järjestelmä niin kuvakaappauksilla säännöllisesti päälliköt välittävät tietoa Yammer-palstalla niin toiminnanohjauksen näkökulmasta sujumisesta niin kyl selkeesti yritetään tätä näkymää saada ymmärretyksi koko tiimille.”*

*”Eihän tästä ole vielä kuin vuosi kun otetiin koko järjestelmä käyttöön, jos vielä tuntuu siltä et osaamisen kehittämisen paikkaa ja mahdollisuuksia niin sekin on tietysti hyvä olla armollinen itselleen tässä kohtaa, kun vasta vuoden verran tätä on käytetty.”*

*”Palvelupäällikön ensisijainen vastuu on siitä myymäläryhmästä, siitä nyt ei pääse mihinkään et sen ryhmän takana on aina ne yksittäiset myymälät ja siellä on ne vaihtelevat tilanteet jokaisessa myymälässä on aina vähän omat juttunsa ja omat paikalliset erikoisuutensa varmasti vaikka mitä yritetään nyt yhdenmu-kaistaa paljon mut vähintäänkin se asiakaskunta eroaa toisistaan ja sitä kautta*

*ne tilanteet et ei siitä niinku mihinkään pääse mut kyl se päällikön ensisijainen vastuu johtaa sitä kokonaisuutta.”*

*”Kyl se ensisijainen näkökulma mun mielestä päälliköllä on tai on oltava se myymäläryhmä.”*

#### 5.4.1 Hajautetun toiminnan edut

Ensimmäinen alateema hajautetun toiminnan pääteeman alla on hajautetun toiminnan edut. Etuja haettiin analyysikysymyksellä: mitä etuja on hajautetussa toiminnassa esimiehen näkökulmasta?

Etäjohtaminen on tuonut vastauksien perusteella monelle palvelupäällikölle uutta virtaa ja näkökulmia työskentelyyn. Oman johtajuuden muuttaminen ja sen analysointi on tuonut lisävirtaa usealle haastatellulle. Etäjohtamisessa analyysin perusteella pitää jokaiselle työntekijälle saada tunne, että heistä välitetään työntekijöinä. Tämä on tuonut usealle vastaajalle uusia näkökulmia työhön.

*”Itselle tämä on ihan mielenkiintoinen ja tavallaan tää on erilainen ja täs joutuu vähän miettimään sitä johtamisjuttua erilailla ja kuinka tärkeetä heillekin se kun huomaa kun käy näitä keskusteluja et on niinku sillai lähellä ja tavoitettavissa.”*

*”Haasteita, minä kaipasin haasteita. Mutta ehkä vähän laajemmin näkemyksiä. Nyt ei vaan yhden pienen ryhmän johtaminen vaan nähdään iso kokonaisuus, se on todella haaste. Minulla koko ajan aivot pyörii, miten tämä tehtäisiin. Tavallaan pitää minut virkeänä.”*

*”No etuja on ainaskin se, että tulee erilaisia näkökulmia hoitaa näitä asioita. Kyllä siin on paljon sellaista positiivista et porukka on isompi, kuitenkin ne myymälät on pienempiä mut et ei ole yksi iso.”*

Analyysin perusteella palvelupäälliköt pitävät etuna sitä, että hoidettavana on isompi kokonaisuus. Jos esimerkiksi yhdessä myymälässä on henkilövajetta voi helposti paikata toisesta myymälästä. Vastauksista kuvastui synergiaetu ja sen

tuoma tehokkuus ja joustavuus. Kokonaisuunnistumisen mittaaminen tuo palvelupäällikölle onnistumisen tunteen, kun kokonaisuus ratkaisee.

*”Tässä on hyvää se et hoidettavana on isompi kokonaisuus. Ja asioista voi tasapainottaa, ettei kato vaan sitä yhtä myymälää vaan kerrallaan.”*

*”No kyl se mun mielestä tuo tehokkuutta ja se tuo joustavuutta siihen toimintaan et, kun on isompi ryhmä myyjiä jakamassa sitä pottia ja esimerkiksi jos on yks pieni myymälä ja pienestä myymälästä on yksi pois niin sitä on vaikea paikkaa sitä vuoroa. Kun on kuitenkin myymäläryhmä niin on helpompi siirtää sieltä isommasta pienempään ja se on joustavampaa ja mun mielestä toimii oikein hyvin.”*

*”Ainakin semmonen mikä henkilökohtaisesti lämmittää et ku koko myymäläryhmällä menee hyvin niin sit ei tavallaan haittaa jos yhdellä myymälällä on joku osaluue vähän heikompi niin se vavallaan kompensoi se muu ryhmä, tuntuu et jotenkin on onnistunut kuitenkin. Se on etu tässä hommassa.”*

Palvelupäälliköiden vastauksissa korostui parantunut tiedonkulku etuna, kun tulee käytettyä enemmän yhteisöllisiä viestintäkanavia kuten Yammeria. Samalla on pohdittava tarkemmin omaa viestintätäytyliään, että tärkeät sanomat eivät huku informaatiotulvaan.

*”Joo kyllä se Yammer on se missä mä viestin. Sillähän varmistetaan et menee molemmille tiimeille, et jos käytetään paljon vaikka muistilappuja myymälän päätteellä tai kertoo ihmisille niin sit siinä on aina se vaara et ei muista kaikille kertoa, et kaikki ei tiedä samoja asioita.”*

*”Kyl mä sanoisin, että jotenkin tää uuden työtehtävän kannalta mä olen ehkä enemmän yhteydessä kaikkiin kuin mä olin kahteen. Mulla oli 2 myymälää toiseen aiemmin. Jotenkin aktiivisemmin ollaan yhteydessä.”*

*”Toiminnanohjauksen kannalta, no kyllähän se on se et mun on jaettava se tieto Yammerissa jos haluan et se saavuttaa kaikki, niin siinä tulee sellasta järjestelmällisyyttä ja tulee mietittyä tarkemmin et mitä sinne kannattaa laittaa. Kun ei sinne voi koko ajan paukuttaa sitä infoa.”*

Erilaisia ratkaisuja on muodostunut hajautetun toiminnan esimiehenä olemiseen. Myymälöiden ollessa lähellä toisiaan voivat päälliköt siirtyä myymälästä toiseen joustavasti ja olla läsnä kummankin myymälän arjessa aktiivisesti.

*”Minulla on se tuuri, että molemmat myymälät ovat niin lähellä niin pääsen, että olen puoli päivää täällä ja puoli päivää siellä ja pyrinkin siihen varsinkin tässä alussa, että fyysisestikin olen siellä läsnä.”*

Etuna nähtiin myös se, kun päällikkö on suunnitellut jonkin asian käsittelytavan niin se käsitellään joka paikassa samalla tavalla. Tästä seuraa yhtiötasolla työajan säästöä, kun jokainen päällikkö ei mieti samaa asiaa monessa eri myymälässä. Hajautetussa toiminnassa pystyy myös vertaamaan eri myymälöitä keskenään ja se tuo etua kehittää toimintaa enemmän kuin jos näkisi vain yhden myymälän suoriutumisen. Esimiehet näkivät eduksi myös osaamisen karttumisen työntekijöiden kiertäessä enemmän myymäläryhmän sisällä eri myymälöissä.

*”Kyllä mä pyrin käyttämään joka paikassa samoja keinoja ja hyvin tehdä niin, että jos jonkun asian käsittelee yhdessä myymälässä niin pidän huolen, että se käsitellään kaikissa myymälöissä et se olis tavallaan tasapuolista, ainoat poikkeukset muodostaa, jos pitää esimerkiksi johonkin tunnuslukuun tai sen kehittymiseen puuttua jollakin tavoin ainoastaan yhden myymälän osalta ja katon et ne toiset myymälät pärjää hyvin asian osalta niin siitä asiasta on turha nostaa asiaa esille.”*

*”Nimenomaan se, että kun niitä asioita tehdään niin siinä tulee kertausta se jää mieleen paremmin ja se laatu paranee. Ja sanotaanko vaikka variaatioita, miten asioita tehdään niin niitten määrä kasvaa myymälöiden myötä niin näen, että sillä on selkeä positiivinen vaikutus sitten kaikkien osaamiseen.”*

Yhteenvedona kohdeorganisaatiossa laajempi siirtyminen hajautettuun organisaatioon toi palvelupäälliköille tilaisuuden miettiä omaa johtajuuttaan laajemmassa mittakaavassa ja näin uutta virtaa ja haastetta työskentelyyn. Laajempien kokonaisuuksien hallinta tuo etuna myös yhdessä myymälässä olevan ongelman paikkauksen myymäläryhmän toisesta myymälästä esimerkiksi henkilöstövajauksien osalta. Palvelupäälliköt pystyvät myös tulosvastuumielessä onnistumaan paremmin vaikka yhdessä myymälässä ei kaikki sujuisi niin mallikkaasti,

kun myymäläryhmän kokonaistulos on tärkeä mittari. Organisaatiotasolla syntyy työaikasäästöjä, kun yksi palvelupäällikkö miettii useamman myymälän toimintatavat ja koko myymäläryhmä toimii näiden tapojen mukaan.

#### 5.4.2 Hajautetun toiminnan haasteet

Toisena alateemana hajautetun toiminnan pääteemassa on hajautetun toiminnan haasteet. Näitä analysoitiin kysymyksellä: mitä haasteita on hajautetussa toiminnassa esimiehen näkökulmasta?

Analyysissä palvelupäälliköiden vastauksista kuvastui haasteena uusiin työntekijöihin yhteyden saaminen, kun päivittäinen kanssakäyminen jää harvemmaksi. Matka koettiin vastauksissa vielä haasteeksi, kun puhutaan lähiesimiestyöstä, jolloin pitää olla perillä myymälöiden yleisestä tilanteesta. Myymäläryhmien ohjaus pitäisi olla yhteneväistä mutta hyvin yhdessä vastauksessa tuli esille eri myymälöiden erilaiset tavat tehdä töitä, työkuultuuri on erilainen. Lähiesimiestyö voidaan kokea hyvin erilaisissa toimintakulttuureissa haastavaksi hajautetussa ympäristössä.

*”Kun on tullut uusi tiimi niin sen käynnistyminen ja tää on tietysti vähän erilainen vielä kun heitä ei niinku näe ja ei pysty höpöttämään siinä hyllyttämisen ohessa sitä ja tota.”*

*”Joo, sanotaanko et se matka on mulla se suurin haaste. Mä en esimerkiksi voi olla kahdessa myymälässä periaatteessa yhtenä päivänä samana päivänä et mun täytyy liikkua, et mä olen harvemmin itse paikalla ja silloin saa irti kuitenkin suurimmilta osin mitä tarvitsee.”*

*”No kyl nää välimatkat asettaa kyl haasteita .Omat haasteensa et enhän mä pysty olemaan niin paljon läsnä niinku henkilökohtaisesti tietysti aina puhelimessa ja muuten mä soitan joka päivä myymälöihin ja ne tietää et mä soitan joka päivä myymälöihin ihan vaan kysyäkseni et mitä kuuluu ja siinä samalla saa muita murheita purettua ja se on haaste et jos jossain on jotain ongelmia niin siellä ei sit pääse käymään silleen niinku ruokatauolla tai muuten et se on mentävä suurinpiirtein koko päiväksi jos menee et se ei ole semmonen poikkeama.”*

*”Se on haaste just, kun minulla on 2 myymälään ja ne on todella erilaisia, valikoima ym. on erilaisia mutta kaikista tärkein on se että työkulttuuri on tosi erilainen, eli nyt sitten miten saadaan mahdollisimman nopeasti kaikki puhumaan samaa kieltä, ymmärtämään samaa kulttuuria ja puhaltamaan samaan hiileen. Tämä on haastavaa, todella haastavaa, minun mielestä numerot ei ole niin vaikeita kuin ihmisten tapojen ja asenteiden muuttaminen, se vaatii paljon enemmän aikaa.”*

Selkeästi vastauksista kuvastui hajautetussa toiminnassa erilaisten myymälöiden erilaiset tilanteet. Myymäläryhmän eri myymälät voivat tarvita erilaista ohjausta, eikä kaikkia asioita voi ohjata samalla muotilla. Samalla vastauksista tuli esille kohdeorganisaation hajautunut viestintä. Tietoa on saatavilla useasta eri paikasta niin tiedon etsimiseen voi mennä palvelupäälliköltä paljon aikaa.

*”Myymälöissä on eri haasteita, siinä se ehkä. Totta kai on kiva saada koko tieto kaikille ja seurata ryhmää. Mut siinä täytyy oikeesti seurata ihan sen myymälän kohdalla.”*

*”Mä sanoisin et täs on enemmänkin kyse siitä, että myymälät tarvitsevat eri tietoa, ovat kiinnostuneita ja hyödyntävät eri tietoa et sen löytäminen on tässä se haaste.”*

*”Tieto on hajautunut et siinä on jonkinasteisia ongelmia. Yammeria jos ajatellaan niin siellä tögätään hirmu vähän niitä asioita, vaikka se tögääminen on sen asian löytämiselle äärettömän tärkeää.”*

*”Joo ja sit just kun on se tunne et mä olen nähnyt tästä jossain jokin jutun mut ei muista yhtään missä se oli. ”*

Aiemmin tutkimuksen tuloksissa oli esillä Yammer-viestintäkanavan lukukuittaus peukutuksella. Hajautetun toiminnan esimiestyössä tämä on tärkeää päällikön kannalta, että hän tietää viestien menneen perille. Tässä kuitenkin vastauksien perusteella on vielä haasteita useammassa tiimissä.

*” Se on haasteen takana. Se ei vieläkään toimi et kaikki peukuttais sen et on kuitannut sen luetuksi niin sanotusti. Mut täs nyt täytyy tehdä töitä sen eteen, niin*



*kyllä se kohta rupeaa toimimaan, kun sitä aikansa jauhaa, niinhän se menee jokaikisessä asiassa. Mikä tahansa uusi juttu tulee niin ei se ole sillai sormia nap-sauttamalla.”*

*”No haasteita tietenkkin, kun ei ole aina paikalla niin en ole muistuttamassa asi-oista. Just äsken katsoin et tykkää niin se on merkki siitä, että on lukenut, niin onhan se aika alhaista. Mä en tiedä et miten näitä sais aktivoitua nää ihmiset siihe.”*

Hajautetussa toiminnassa perusedellytys on toimivat tietotekniset työvälineet. Muutamassa vastauksessa ilmeni turhautuneisuutta, kun välineet eivät aina toimi. Tietokoneissa saattaa olla ongelmia päästä organisaation sisäiseen verk-koon, kuulokkeet eivät toimi kunnolla tai Skypepuhelut katkeavat tai pätkivät vä-lillä.

*”Ehkä tällä hetkellä suurin haaste on toimimattomat järjestelmät mut se ei var-maan muutu mihinkään. Se tulee olemaan tulevaisuudessakin samanlaista et sen kanssa vaan pitää oppia elämään ja vaikka se välillä harmittaa, ku pientä apinaa niin en mä usko et se muuksi muuttuu mut se on vallitseva olotila et oh-jelmat tulee ja menee mut sen mä ehkä sanoisin tällä hetkellä on se suurin haaste. Qlikin kanssa ei ole ollut haastetta, se wörkkii ja toimii.”*

*” On nää välillä ku vaa välineet ei toimi..”*

Oman työn johtaminen on tullut osalle vastaajista entistä tärkeämmäksi ja he ko-kevat sen pienenä haasteena. Toimeksiantoja palvelupäälliköille tulee huomata-vasti enemmän hajautetussa toiminnassa ja oman työn hallinnan tunteen saa-miseksi on ensiarvoisen tärkeää olla kalenteri kunnossa mitä töitä esimerkiksi ensi viikolla on edessä. Muutoksia aina tulee siihenkin, mutta on yleinen perus-runko toiminnalle.

*”Ehkä toi kalenterointi on ollut jollain tapaa haasteellista tai sanotaanko sen puut-teellisuus. Mä olen tuuminut et pitäs varmaan perjantaille tai torstaipäivälle koit-taa aina yksi kokonainen tunti miloin mä voin suunnitella sen ensi viikon mut maanantainahan se tilanne on jo tyystin toinen, kun tulee töihin niin siinä on ta-vallaan sitä haastetta. Ei se tilanne ihan toinen ole mut asioitten priorisointi jär-jestys varmaan saattaa vähän muuttua siinä.”*

*”Siinä oli alkuun haastetta, kun oli tottunut sellaiseen työntekoon missä kaikki asiat on kunnossa ja tavallaan vanhasta asiaa muutetaan pikkasen puolelta toiselle mutta nyt toimeksiantojen määrä mikä tulee, sitä tulee eri kanavista ja eri tavoin”*

Yhteenvedona haasteiksi hajautetussa toiminnassa analyysin perusteella nousivat varsinkin pitkät välimatkat. Palvelupäälliköt keiden myymälät sijaitsivat lähikäin, nostivat läheisyyden etuna ja mukavana vaihteluna. Myymäläryhmän eri myymälöiden erilaiset tilanteet nousivat myös haasteeksi, miten ohjata yhtenäisesti toimintaa, jos myymälöissä on aivan erilaiset haasteet? Viestintä esimiestyössä nousi myös haasteeksi hajautetussa toiminnassa, kuinka pystyä varmistamaan, että viesti on tavoittanut kaikki. Haasteena monet vastaajista kokivat, etteivät tiimiläiset toimi kuten sovittu lukukuittauksen osalta. Ajoittain haasteita aiheuttaa myös tekniset työvälineet. Erityisesti Skype-yhteyksissä on vastauksien perusteella ollut ongelmia. Palvelupäälliköille tulee hajautetun työn myötä myös toimeksiantoja erittäin paljon ja laajasti. Monet vastaajista näkivät haasteena oman työn kalenteroinnin ja jatkuvat muuttuvat tilanteet.

#### 5.4.3 Eroavaisuudet perinteisen ja etäjohtamisen välillä toiminnanohjauksen näkökulmasta

Kolmas alateema hajautetun toiminnan pääteeman alla on eroavaisuudet perinteisen ja etäjohtamisen välillä toiminnanohjauksen näkökulmasta. Tätä analysoitiin kysymyksellä: miten eroaa toiminnanohjaus esimiehen näkökulmasta hajautetussa toiminnassa verrattuna yhteen työpisteeseen?

Johdettavien myymälöiden ollessa maantieteellisesti etäällä toisistaan, korostuu analyysin perusteella tiedon viestinnän merkitys. Jokaista työntekijää ei esimies tapaa välttämättä fyysisesti kovin usein. Analyysin perusteella palvelupäälliköt kokivat hajautetussa toiminnassa Yammerin olevan erinomainen viestintäkanava. Toiminnanohjaus on suurelta osin kirjallista, kun se perinteisesti on ollut suullista. Se tavoittaa nopeasti ja samanaikaisesti kaikki työntekijät. Esimiehet tietävät viestin menneen perille, kun jokainen luettuaan viestin kuittaa sen peu-

kuttamalla sen luetuksi. Erona etäjohtamisesta palvelupäälliköt kokivat Yammerin aktiivisemmän käytön, he viestivät tämän takia jopa enemmän kuin ennen. Perinteisesti, kun esimies oli paikalla samassa myymälässä koko ajan työntekijöiden kanssa, voitiin päivittäinen työnohjaus kertoa suullisesti keskustellen työn lomassa.

*” Yammer se on ihan avainasemassa, ihan loistava. Heille on painotettu kyllä sitä, koska me ei nähdä päivittäin niin tavallaan erityisen tärkeitä heille on se et he käyvät kuittaamassa, kun se on luettu sillä peukulla.”*

*” Etäjohtaminen, niin. No sillä tavalla et se on lähinnä kirjallista se ohjaus se ei ole suullista ohjausta niin sillai se ainakin poikkee..”*

Perinteisen ja etäjohtamisen erona vastauksista kuvastui yhteyden löytäminen kaikkiin työntekijöihin, kun et esimerkiksi ole tehnyt ollenkaan fyysisesti töitä kaikkien kanssa.

*”Siinä on ihan järjettömän iso ero. Haaste niinku mä sanoin on työntekijöiden kanssa, etten ole tehnyt heidän kanssaan sekuntiakaan töitä ja mun pitää toimia heidän lähiesimiehenä. Mut sillai hakea sitä ja sit pitää olla myös uskottava. Mut yksi iso asia mitä ollaan sit haettu on et ollaan saatu sitä keskusteluyhteyttä niin tavallaan et se ois jatkuvaa ja avointa, pyritään sillä ehkä luomaan sitä et mä olisin vähän kartallakin missä mennään ja”*

*”Kyl se eroaa. Täytyy sanoa, et puhutaan niin paljon paikan päällä ja keskusteluissa päästään syvemmälle asioihi, etänä tulee enemmän tällasia tietoiskuja tai sellasia nopeita, onhan siitä hyötyä et on samassa paikassa.”*

Toisaalta kohdeorganisaatiossa on käynnissä muutosprosessi siirtymisestä etäjohtamiseen, joten sen seurauksena useammasta vastauksesta kuvastui läsnäolon tarve. Työntekijöillä on alkuvaiheessa tärkeä saada yhteys omaan lähiesimieheensä keskusteluiden kautta. Vastauksista kuitenkin kuvastui, että ajan kanssa tullessa tutuiksi työntekijöiden kanssa niin perinteisen ja etäjohtamisen erot hälvenevät.

*” Uskon että tässä alkuvaiheessa muutoksen, kun me johdetaan tällä hetkellä muutosjohtamisprosessia silloin se läsnäolo on todella tärkeää työntekijöiden näkökulmasta ei minun näkökulmasta eli se ei vaikuta minun työhön mutta toisaalta taas jos haluan saada aikaiseksi asenteiden ja kulttuurin muutosta ja työtapojen kehittämistä jne. se vaatii meiltä läsnäoloa ja perusteluita, keskusteluita jne. Mutta uskon että kun tämä pohjatyö on tehty, niin sen päälle pyramidin rakentaminen on paljon helpompaa mutta pohjatyö on pakko tehdä todella tarkkaan, että pyramidi kestää monta vuotta, sen takia tällä hetkellä kyllä suosittelisin, että vaikka päivittäinkin myymälöissä, että pääsee kontaktiin ja ymmärtämään ihmisiä, heidän pelkojaan ongelmia, kaikki he ovat ihmisiä kuitenkin. Mutta uskonkin että puoli vuotta sanotaanko vuoden päästä ei välttämättä enää kauheasti tarvita olla joka ikisessä myymälässä, kunnes saadaan työntekijät ymmärtämään, että mikä on omajohtajuus.”*

Myöskin etäjohtamisessa pitää vastauksien mukaan ottaa huomioon, että jokaiselle työntekijälle tulee tunne hänen omasta tärkeydestään, mikä on helpompi tuottaa lähijohtamisella. Kuitenkin läsnäoloa on jokaisessa myymälässä kohdeorganisaatiossa, eli kyse ei ole täysin etäjohtamisesta. Keskusteluiden laadun tärkeyteen on analyysin perusteella panostettava, henkilökohtaisia kohtaamisia on harvemmin mutta ne ovat laadukkaampia.

*”Kyllähän kahdenkeskistä kohtaamista menetetään. Kaikki tiimit kokee, että läsnäoloani ei ole niin runsasta kun ajattelee että ennen tätä muutosta niin täällä oli jatkuvasti päivittäin myymäläpäällikkö paikalla. Nyt mä olen 3 päivää tässä ja sit mä olen päivittäin tuolla toisaalla, niin siellähän mä olen 2 päivää viikossa, että se juttu on jotenkin vaikuttanut tähän asiaan ja nyt on tietysti se, että mä pyrin korostamaan niitä henkilökohtaisella tasolla merkittäviä asioita siten, että ihmiset saisi edes joskus tunteen siitä, että välitän juuri hänestä.”*

Muutamista vastauksista kuvastui, että myymälät ovat eri tasoilla valmiuksissa omajohtajuuteen. Toisissa myymälöissä kaivataan enemmän esimiehen läsnäoloa ja toiset ovat valmiimpia hoitamaan työt ilman esimiehen päivittäistä ohjausta. Vastauksista kuvastui, että tiimeille on teroitettava avoimesti uusi nykyinen hajautettu organisaatio sekä palvelupäälliköiden rooli. Jokaisen on kannettava omajohtajuuden hengessä vastuu omasta työpanoksestaan.

*” No on myymälöitä, joissa mun mielestä esimiehen pitää olla paikalla jatkuvasti, niin se henkilökunta on siellä sellainen et se kaipaa sen, että joku pitää sen näpeissään 24/7 koko ajan et ne eii ole vielä valmiita siihen ja sit on sellasia myymälöitä, aika itseohjautuvia ja vastuullisesti tekee asioita.”*

Analyysissä nousi myös esille, että perinteisessä mallissa, kun esimies oli aina paikalla, oli helppo aistia, jos jokin asia ei mennyt täysin perille työntekijöille. Etäjohtamisessa on hyvä ottaa edes pieniä keskusteluja säännöllisesti jokaisen työntekijän kanssa, että pystyy aistimaan ja kuuntelemaan mitä työntekijöillä on mielessään.

*” No kyl se eroaa silleen, et nyt toiminnanohjaus on aika pitkälti et jaan lukuja Yammerissa ja jos joku ei nyt ymmärrä eikä älyä kysyä niin se jää vähän niinku pimentoon silleen tavallaan. No tästä on jo aikaa, ku oli pelkästään minulla yksi myymälä niin siellähän pääsi tavallaan kertomaan niitä tuloksia kaikille siinä sivussa et, miten meillä menee ja ymmärtääkö ne ja tiesi sitten et ymmärtääkö ne vai ei. Nyt saattaa joku jäädä sitten pimentoon.”*

Yhteenvedon voidaan sanoa, että varsinkin käynnistäessä suuremmissa mittakaavassa etäjohtamista vaatii se esimieheltä paljon perusteluja ja uudenlaisen toimintakulttuurin luomista. Erilaiset tiimit ovat valmiusasteeltaan eri asteilla ja esimiehen pitää tunnistaa erilaiset tilanteet. Varsinaisesti etäjohtaminen eroaa perinteisestä paikalla olevasta johtamisesta, että toiminnanohjaus tulee monesti lähinnä kirjallisesti, kun jos olet aina läsnä, tulee työn lomassa keskusteltua kaikkien kanssa. Esimiehen täytyy pystyä luomaan jokaiseen työntekijään luottamuksellinen side myöskin etäjohtamisessa ja tähän analyysin perusteella on mahdollisuus keskittymällä henkilökohtaisten keskusteluiden laatuun määrän sijaan.

## 6. POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka esimies pystyy hyödyntämään toiminnanohjaustietoa työssään sekä millä keinoin toiminnanohjaus mahdollistetaan, vaikka esimies ei olisi päivittäin jokaisessa yksikössä paikalla. Tässä

luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia verrattuna tutkielman teoreettiseen viitekehyykseen.

### 6.1 Tiedolla johtaminen

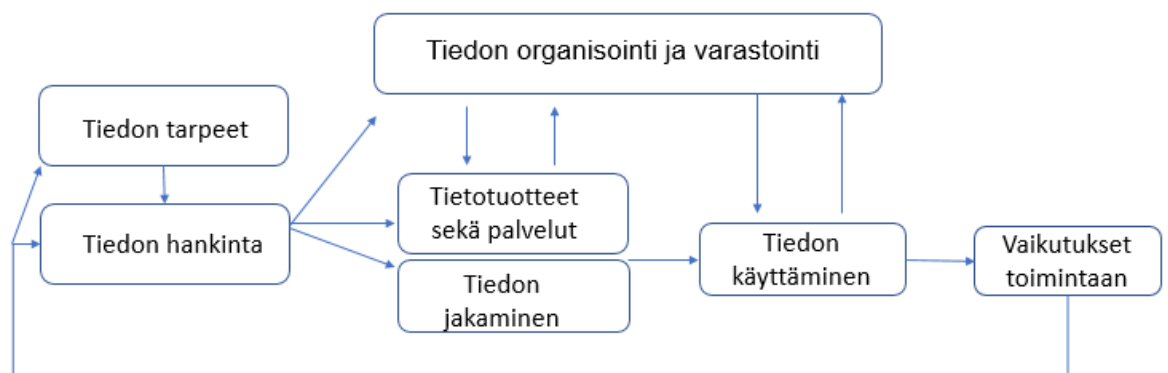
Tiedon jakamista tukeva organisaatiokulttuuri on tiedolla johtamisen perusedellytys. Avoimuus, osallistava johtajuus, palautteen antaminen sekä epämuodollinen kommunikointi mahdollistavat tiedolla johtamisen organisaatiokulttuurin kautta. (Sydänmaanlakka 2007, 176-178.) Analyysin perusteella Alko Oy:ssä on kaikki edellytykset tiedolla johtamisen laajempaan kehittämiseen. Vastauksista kumpusi tiimin ja esimiehen välinen avoin sekä rento organisaatiokulttuuri. Vastauksista nousi osallistavan johtajuuden elementtejä esimerkiksi palvelu- ja valikoimamestareiden vastuuttamisella. Tämä edesauttaa tiedolla johtamisen kulttuuriakin, kun tiedon jakaminen on muidenkin kuin palvelupäällikön vastuulla.

Toiminta tuottaa ja käyttää tietoa jatkuvasti, joten tiedon oikeellisuus on varmistettava tiedon omistajuuden myötä. Tiedolla johtamisen edellytyksenä on oikeat ja laadukkaat tiedot päätöksenteon pohjana. Tämä taataan nimeämällä tiedon omistajuus, määrittelemällä vastuut sekä kehittämällä tiedolla johtamisen osaamista. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 156-157.) Kohdeorganisaatiossa on määritelty tiedon omistajat. Analyysissä kuvastui tiedon pirstaloituminen johtuen useasta päällekkäisestä kanavasta. Palvelupäälliköt kokevat analyysin perusteella välillä turhautumista, kun tärkeät tiedot on kaiveltava esimerkiksi Yammerin syövereistä. Tässä olisi vielä kehittämisen varaa kohdeorganisaatiossa selkeämmässä viestinnässä. Tiedolla johtamisen osaamista voisi analyysin perusteella kehittää systemaattisempaan suuntaan esimerkiksi keskitetyillä ohjeistuksella.

Tiedolla johtaminen on organisaatioissa osa jokaisen arkea, toimintalähtöisten tietojärjestelmien kehittämisessä on hyödynnettävä kokonaisarkkitehtuurin keinot eikä se ole pelkästään tietohallinnon tehtävä. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 8.) Analyysin perusteella kohdeorganisaatiossa hyödynnetään koko liiketoimintaa kehittäessä yhteistä kokonaisarkkitehtuuria. Kuitenkin vielä laajempi kentän asi-

antuntijoiden mukaan ottaminen kehittämissuhteisiin toisi vielä enemmän yhteisymmärrystä koko organisaatiossa. Tiedolla johtamisen perimmäinen tarkoitus on mahdollistaa organisaation laadukkaampi toiminta tietoa hyödyntäen ja samalla tuottaa asiakasarvoa. (Laihonen 2017.) Kohdeorganisaatiossa asiakasarvo on kaiken toiminnan lähtökohtana, vielä laajempi tiedottaminen tietotekniikan kehittämissuhteista toisi analyysin perusteella laadukkaammat käytönnotot erilaisista suhteista, kun kentän työntekijät ovat heti alusta lähtien tietoisia projektien eri vaiheista ja esimerkiksi uusista toiminnan mittareista.

Kappaleessa 2.1 kuvattiin Choo (2002,24-26; 1995) tiedolla johtamisen prosessimalli kuvio 11, joka kuvaa tiedolla johtamisen kuuden toisiaan lähellä olevan aktiviteetin jatkuvaksi kehäksi: tiedontarpeen tunnistaminen, tiedon hankinta, organisointi ja säilyttäminen, tietotuotteiden ja palveluiden kehittäminen, tiedon jakaminen ja käyttäminen. Prosessi alkaa, kun tieto on luotu organisaation toiminnosta ja näillä toiminnolla luodaan uutta tietoa. (Choo 2002, 24-26; 1995.)



Kuvio 11. Tiedolla johtamisen prosessimalli (Choo 2002,24-26; 1995).

Tiedon tarpeet: seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin myyjien ja esimiehien tarvitsemaa tietoa. Organisaatiossa pitäisi perinpohjaisesti miettiä mikä on oleellisin tieto sekä miten sitä tullaan hyödyntämään sekä käyttämään. Kohdeorganisaatiossa olisi analyysin perusteella kartoitettava huolellisesti tiedon tarpeet tiedolla johtamisen lähtökohdaksi.

Tiedon hankinta: kohdeorganisaatiossa analyysin perusteella esimiehet hankkivat pääsääntöisesti tiedon Qlikview- tiedonhallintajärjestelmästä. Choo (1995) mukaan tietoa on arvioitava työntekijöiden toimesta, koska ihmisellä on aina kyky analysoida tiedon soveltuvuus käytäntöön. Tiedon hankinta on analyysin perusteella monimuotoista, esimiehet tarvitsevat myös omaa käytännön kokemusta liiketoiminnasta arvioidessaan toimintaa.

Tiedon organisointi ja varastointi: tiedon varastointi tapahtuu tietotekniikan avulla tietovarastoissa. Tietovarastoista pitää pystyä hakemaan tietoa, jota kulloinkin tarvitaan. Organisaatiot oppivat uutta tietoa koko ajan historiastaan. (Choo 1995.) Analyysin perusteella kohdeorganisaatiossa on paljon historiadataan pohjautuvaa määrämutoista dataa. Kohdeorganisaatiossa BI-järjestelmästä pystytään tekemään kohdennettuja tietokantahakuja. Analyysin perusteella tiedolla johtaminen on kehittynyt esimerkiksi kattavilla ketjupäällikön analyysitiedotteilla. Historiadatasta oppimisen sykli on kohdeorganisaatiossa nopeutunut BI-järjestelmän myötä. Välittömästi sesongin jälkeen pystytään viemään opit menneestä tulevaisuuden opeiksi.

Tietotuotteet sekä palvelut: tietopalvelut tuottavat tiedot helposti hyödynnettävässä muodossa, kuten esimerkiksi nykyiset dashboard-mittaristot. Tietotuotteiden ja palveluiden suunnittelussa on mietittävä kuinka ne tuottavat lisäarvoa lopputuottajalle. (Choo 1995.) Analyysin perusteella esimiehet ovat ottaneet nopeasti käyttöön Qlikview- järjestelmän. Vastauksista kumpusi kuitenkin järjestelmän mahdollisuuksien vähäinen hyödyntäminen. Mahdollisuutena tässä olisi yhdistää kentän esimiesten tietämys mietittäessä, miten saavutetaan mahdollisimman paljon lisäarvoa järjestelmän hyödyntämisessä.

Tiedon jakaminen: tiedolla johtamisen kulttuurin levittämiseen on analyysin perusteella kohdeorganisaatiossa hyvät edellytykset. Analyysistä nousi hyvänä asiana esimerkiksi palvelu- ja valikoimamestareiden oikeuksien laajentuminen tarvittavan tiedon lähteille. Työntekijöiden on saatava liiketoiminnan kannalta



oleelliset tiedot myös oman työn mielekkyyden kannalta. Tietopohjan kasvaminen tuo myös sitoutuneisuutta sekä motivaation kasvua työntekijöiden kannalta. Organisaatioiden on panostettava myöskin tiedon käytäntöön viemisen osaamisessa eikä vain luottaa sokeasti esimiesten osaamisen hyödyntää tietojärjestelmiä. Tiedosta ei ole hyötyä, jos esimiehet eivät osaa hyödyntää sitä oikein vaan se on vietävä käytäntöön. (Choi, Lee & Yoo 2010, 866.) Analyysissa kuvastui esimiesten työn määrän kasvaminen. Useassa vastauksessa kävi ilmi, ettei ole ollut tarpeellisesti aikaa tutkia järjestelmän hyödynnettävyyttä, kun toimeksiantojen kasvu on päivittäisessä työssä mennyt toiminnan kehittämisen edelle. Tiedolla johtamisen systemaattinen kehittäminen voisi tuoda kohdeorganisaatiolle huomattavaa hyötyä liiketoiminnan kehittymisen kannalta.

Tiedon käyttäminen: merkityksen luominen mittareiden antamalle informaatiolle kuvastui analyysin perusteella olevan palvelupäälliköillä hyvin työn alla. Tiedon hyödyntämistä edesauttaa yksilöiden suorittama tiedon arviointi ja siitä keskusteleminen toisten kanssa. Organisaatioiden informaatioprosessien olisi mahdollistettava ketterä tiedon hyödyntäminen sekä jakaminen, jolloin käyttäjien on helppo antaa informaatiolle merkitys ja siitä seuraava tietämys on helppo viedä toiminnaksi. (Choo 1995.) Esimiehet käyttivät analyysin perusteella paljon viikotiedotteita viestiessään henkilökunnalle toiminnan tuloksista. Näistä pystytään helposti keskustelemaan Yammer-keskusteluna sekä analysoimaan yhdessä mitä toimenpiteitä tiimi voi tehdä tiedon pohjalta.

Yhteenvedon voidaan todeta kohdeorganisaatiossa tiedolla johtamisen prosessin olevan tiedostettu ja esimiehet hyödyntävät informaatiota toiminnan analysoinnissa tiedoksi ja sitä kautta toimintaan. Kuitenkin kehittämisen paikkoja olisi vielä systemaattisemmassa toiminnassa sekä esimiesten työkuormassa/ajan hallinnassa. Tähän voisi kohdeorganisaatiossa miettiä tarkemmin tiedolla johtamisen prosessin kehittämistä sekä yhteiskehittämistä kentän esimiesten kanssa.

### 6.1.1 Toiminnanohjaustieto myyjän/esimiehen näkökulmasta

On erittäin tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus tietoon ja viedä tietoaan käytäntöön. Tietojohtamisen mahdollistaa hyvä tiimityö, koska organisaatioiden tiimit käyttävät paljon tietoa. Tiimin onnistunut tiedon jakaminen mahdollistaa koko organisaation tiedon jakamisen. Työntekijän kannalta hänelle pitää olla selvänä oman tehtävänsä merkitys, kuinka työni auttaa organisaatiota menestymään. Tällöin työntekijä antaa parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2007, 87; Sydänmaanlakka 2002, 134-135.) Analyysin perusteella kohdeorganisaatiossa esimies välittää tarvittavaa tietoa myyjille strategisten tavoitteiden tilasta. Vastauksissa toivottiin myyjille laajempaa pääsyä esimerkiksi omiin vastuullisuuden sekä asiakastyytyväisyyden tuloksiin. Tämä edesauttaisi omajohtajuuden kehittymistä sekä laajempaa vastuunottamista omasta työstä.

Saadakseen halutunlaisen ohjausvaikutuksen mittaamisesta, henkilökunnalle on selitettävä, miten mitattu tulos on muodostunut sekä millä keinoin on mahdollista vaikuttaa tulokseen aidolla toiminnalla. Henkilöstön oppiminen on mahdollista, jos heillä on mahdollisuus verrata omia tuloksiaan koko organisaation tuloksiin. Näin on mahdollista nähdä ja ymmärtää syvällisemmin oman tekemisen vaikutuksen yhteiseen tulokseen. (Lönnqvist ym. 2006, 123, 129; Karjalainen 2004, 53.) Esimiehet perustelivat vaihtelevasti analyysin perusteella liiketoiminnan tuloista. Tässä voisi kohdeorganisaatiossa laajemmin perustella oman työn merkitystä mittareiden kautta. Tähän esimerkiksi tiedolla johtamisen laajempi koordinaatio organisaation tasolta voisi olla yhtenä ratkaisuna.

Suoritusporras ja operatiivinen johto tarvitsevat yksityiskohtaisempaa ja reaaliaikaista informaatiota enemmän kuin organisaation ylin johto (Aho 2011, 22-23.) Esimiehet tarvitsevat analyysin perusteella kokonaisvaltaisempaa tietoa strategisista mittareista. Palvelupäälliköillä on kokonaisvaltainen vastuu myymäläryhmän toiminnasta. Kohdeorganisaatiossa esimiehet kokivat hyvänä, että auto-

maattisesti tehdään oikeita asioita, kun analysoidaan strategisten mittareiden antamaa informaatiota. Esimiesten tiedon tarve painottuu myyjiä enemmän henkilöstö- sekä tehokkuusmittareihin.

Yhteenvetona myyjien tiedontarpeessa korostuvat vastuullisuus- sekä asiakastyytyväisyysmittareiden antama informaatio. Esimiehillä tiedontarve on kokonaisvaltainen näkemys strategisten mittareiden antamasta informaatiosta. Esimiehillä korostuvat henkilöstö- sekä tehokkuusmittarit, kuten pulssitulokset ja tehokkuusputki. Näiden mittareiden analysointi sekä toimenpiteiden vieminen käytäntöön tuovat suoran vaikutuksen asiakaspalveluun ja sitä kautta asiakastyytyväisyysmittareihin.

#### 6.1.2 Liiketoimintatiedon hallinta BI

BI-järjestelmiä organisaation työntekijät hyödyntävät päätöksentekoprosessinsa avuksi. Järjestelmät ovat suuri panostus organisaatiolle, joten jatkuva käytön kartoitus sekä toimintojen hyödyntämisen osaamisen varmistaminen on oltava korkealla organisaation tärkeysjärjestyksessä. (Kubina, Koman & Kubinova 2015, 300.) Kohdeorganisaatiossa on käytössä Qlikview- järjestelmä liiketoimintatiedon hallintaan. Tuloksista ilmeni, että esimiehet ovat ottaneet hyvin haltuun uuden ohjelman. Kuitenkin analysoidessa tuloksia nousi huoli, etteivät kaikki esimiehet vielä osaa hyödyntää järjestelmän kaikkia mahdollisuuksia täysimittaisesti.

BI muuntaa datan informaatioksi, tiedoksi informaatio muuntuu ihmisten analyysien kautta (Negash 2004, 180). Tähän olisi analyysin perusteella panostettava kohdeorganisaatiossa vielä systemaattisemmin, esimerkiksi tiedonhallinnan Yammer- ryhmässä voisi esitellä hyödyllisimpiä vinkkejä ohjelman tuottamasta informaatiosta. Tästä esimiehet voisivat ottaa omaan toimintaansa oppeja, kuinka liiketoimintatietoa voidaan analysoida toiminnan kehittämisessä.

Liiketoimintatiedon hallinta on nähtävissä myöskin prosessina. Tarpeellisen tiedon määrittely, kerääminen, jalostaminen ja jakaminen ovat liiketoimintatiedon hallinnan prosessi. Prosessit itsessään ovat tietämyksen yksi muoto. Organisaatio

tion sisäiset prosessit heijastavat yhtenäistä tietämystä ja sujuvoittavat yhteistyötä organisaation sisällä, yhteisymmärretty ja mallinnettu tietämys on helpommin siirrettävissä sekä jaettavissa eteenpäin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.) Analyysin perusteella näkisin kohdeorganisaatiossa olevan tarpeen tiedolla johtamisen prosessin tarkempi kuvaus. Esimiesten mukaan ottaminen BI-järjestelmän osaamisen varmistamisen kehittämisessä olisi ensiarvoisen tärkeää, jotta systemaattinen BI-järjestelmän hyödyntäminen olisi varmistettu tulevaisuudessakin.

## 6.2 Esimiestyö hajautetussa toiminnassa

Hajautetun toiminnan tuomaa joustavuutta toimintaan edesauttavat työntekijät ja heidän osaamistasonsa, töiden organisointi sekä tietotekniset ratkaisut toiminnan sujumiseksi (Vartiainen ym. 2004, 185). Analyysin perusteella esimiehet pitivät siitä, että hoidettavana on isompi kokonaisuus. Töiden organisointi on helpompaa, kun osaavaa henkilökuntaa pystyy siirtämään esimerkiksi sairastapauksissa oman yksikön sisällä laajemmassa mittakaavassa.

Tärkeää onkin henkilökunnan osaamiseen panostaminen niin, että esimies voi huoletta delegoida tehtäviä ammattitaitoiselle henkilökunnalle ja henkilökunta saa kaipaamiaan ammatillisia haasteita. Esimiesten on myöskin keskusteltava enemmän henkilökunnan työtilanteesta, jotta pystyvät tasapainottamaan henkilökunnan työkuorman. (Vartiainen ym. 2004, 150-151.) Tutkimuksessa korostuivat samat asiat, henkilökunnan osaamistasosta on esimiesten mielestä huolehdittava jatkuvasti, jotta delegointi on mahdollista. Tämä on analyysin perusteella kohdeorganisaatiossa hajautetussa toimintaympäristössä onnistumisen edellytys. Osaava henkilökunta on ykköstekijä myöskin esimiehen työssäjaksamisen kannalta hajautetussa toimintaympäristössä. Esimiesten täytyy myös analyysin perusteella panostaa kanssakäymisen laatuun, jotta saavat selville myöskin henkilöstön työssäjaksamisen tilan.

Sydänmaanlakan (2012, 58) hajautetun tiimin johtamisen prioriteettien mukaisesti on tämän tutkimuksen perusteella listattu seuraavat asiat esimiehille:

- Läsnäolo, näkyvyys kentällä sekä säännönmukainen luottamuksen rakentaminen ja sen antaminen tiimiläisille. Henkilökunnalle säännöllinen näkyvyys kentällä tuo turvallisuuden tunnetta. Esimiehen on ansaittava työntekijöiden luottamus aidolla läsnäololla sekä kuuntelulla. Tuntemalla aidosti tiimiläiset esimies mahdollistaa luottamuksen syntymisen. Säännölliset keskustelut jokaisen työntekijän kanssa ovat palvelupäällikön tärkeitä panostamisen paikkoja.
- Yhteiset tavoitteet ja arvot on pidettävä työntekijöiden mielessä kirkkana. Selkeät tavoitejohtamisen keinot käyttöön. Myymäläryhmässä on oltava selkeät yhteiset tavoitteet sekä arvot. Näiden seurantaan on palvelupäällikön tehtävä systemaattinen seurantamalli sekä keskusteluissa nostettava samoja teemoja aina esille.
- Jatkuva tiedon jakaminen. Palvelupäällikön on käytettävä erilaisia tiedonvälityskanavia ahkerasti. Tiedolla jakamisen kulttuuri kasvaa tiedon jakamisen myötä sekä tuo merkitystä myyjän työlle. Miten minun työni vaikuttaa yhteiseen kokonaisuuteen? Henkilökohtaisissa keskusteluissa käydään läpi yksittäisen myyjän panosta ja säännöllisellä Yammer-tiedottamisella pidetään asiaa esillä.
- Ongelmatilanteet täytyy aistia ja ratkaista välittömästi. Palvelupäällikön pitää säännönmukaisesti työskennellä eri myymälöissä aistiakseen myymälän tunnelman. Empatia on nykyesimiehen yksi tärkeä johtamiskeino, nostamalla rohkeasti keskusteluun asioita ja kuuntelemalla pystytään suuremmat konfliktit ratkaisemaan tehokkaasti.
- Esimiehen täytyy huomioida selkeä oma kommunikointityyli. Säännönmukaiset viestinnän keinot käyttöön. Kirjallisesti annettavat tiedotteet selkeään muotoon ja napakasti. Ydinviestien kertaaminen viestin loppuksi sekä kohtaamisissa tuovat tehokkuutta viestintään.

Tässä luvussa on peilattu tutkimuksen tuloksia tutkielman teoreettiseen viitekehukseen. Tutkimuksesta nousi hyvin samanlaisia teemoja esille kuin teoria on osoittanut. Luvussa on annettu kohdeorganisaatiolle kehittämisajatuksena tie-

dolla johtamisen prosessi vielä systemaattisempaa kehittämistä sekä selkiyttämistä. Tätä kautta esimiesten osaamistaso sekä järjestelmän hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä varmistetaan myös tulevaisuudessa. Seuraavassa luvussa annetaan vastaukset tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksesta nousseet vastaukset tutkielman tutkimuskysymyksiin. Luvun loppuun pohditaan tutkimuksen rajoitteita sekä tulosten yleistettävyyttä sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka esimies pystyy hyödyntämään toiminnanohjaustietoa työssään sekä millä keinoin toiminnanohjaus mahdollistetaan, vaikka esimies ei olisi päivittäin jokaisessa yksikössä paikalla. Luvussa 1.3 esitettiin tutkielman tutkimuskysymykset, joita oli neljä alatutkimuskysymystä sekä päätutkimuskysymys. Seuraavana käsitellään vastaukset näihin tutkimuskysymyksiin.

### Alatutkimuskysymys

Mitä toiminnanohjaustietoa myymälässä tarvitaan?

Myyvälässä tarvitaan kaikkien strategisten mittareiden tuottamaa informaatiota, tällä varmistetaan oikeiden asioiden tekeminen. Myyjien toiminnassa korostuvat vastuullisuuden- sekä asiakastytyväisyyden mittareiden antama informaatio. Kuitenkin oman työn merkityksellisyyden kautta olisi hyvä esimiehen tiedottaa säännönmukaisesti koko liiketoiminnan tilanne.

### Alatutkimuskysymys

Mitä toiminnanohjaustietoa esimies tarvitsee johtaakseen toimintaa?

Esimiehen työssä korostuu kokonaisvaltainen tiedontarve liiketoiminnasta. Erityisesti henkilöstö- sekä tehokkuusmittareiden tuottama informaatio ovat tärkeitä

esimiehen työn kannalta. Tämä tutkimus osoitti aikaisemman teorian mukaisesti sen tärkeyden, että kaikki tieto on työntekijöiden saatavilla, ketkä sitä tarvitsevat selkeässä ja helposti löydettävässä muodossa. Tähän panostaminen tuo sekä henkilöstö- että asiakastyytyvää korkeammaksi.

#### Alatutkimuskysymys

Mitä välineitä esimiehellä on käytössään toiminnan ohjaukseen?

Teorian ja tämän tutkimuksen mukaisesti tärkeä työväline toiminnan ohjauksessa on BI-järjestelmä. Tietotekniikka edesauttaa toiminnan ohjauksen viestinnässä esimiehiä, esimerkiksi nopea keskustelualusta kuten Yammer on tämän tutkimuksen mukaan tärkeä toiminnanohjauksen apuväline. Kaikki johtamisjärjestelmän apukeinot ovat nähtävissä myöskin toiminnanohjauksen välineenä, kuten palaverit, kehityskeskustelut sekä lyhyet varttikeskustelut. Näissä esimiehillä on mahdollisuus henkilökohtaisesti ohjata toimintaa sekä varmistaa viestin perille meneminen oikeanlaisena.

Kannettava tietokone, sähköposti, puhelin ja Skype ovat tämän tutkimuksen perusteella käytössä toiminnanohjauksen välineinä. Erityisesti korostui välineiden toiminnan merkitys sujuvaan toiminnan ohjaukseen.

#### Alatutkimuskysymys

Eroaako esimiestyö toiminnanohjauksen näkökulmasta hajautetussa toiminnassa?

Hajautetussa toimintaympäristössä toimiminen tuo viestinnän merkityksen korostuneemmin esille kuin perinteisessä lähijohtamisessa. Tutkimuksen perusteella, kun toiminnanohjaus tulee pääsääntöisesti kirjallisena hajautetussa toiminnassa, tulee esimiesten myös konkreettisesti mietittyä tarkemmin viestintää sekä panostavan siihen.

Yhteyden löytämisen haaste nousi tässä tutkimuksessa esille hajautetussa toiminnassa. Kun esimies on harvemmin samaan aikaan paikalla kunkin työntekijän

kanssa samaan aikaan, on panostettava käytävien keskusteluiden laatuun. Jokaisella työntekijällä on tarve tulla kuulluksi, sekä luottamus syntyy henkilökohtaisissa kanssakäymisessä.

### Päätutkimuskysymys

Miten toiminnanohjaustietoa voidaan hyödyntää esimiestyössä?

Näiden alatutkimuskysymysten perusteella löydetään vastaus myös päätutkimuskysymykseen. Esimiestyössä suurin osa informaatiosta tulee nykyään BI-järjestelmästä. Esimiehellä täytyy olla tarvittava liiketoimintaosaaminen, jotta hän voi suhteuttaa järjestelmän antaman informaation todellisuuteen sekä tehdä tarvittavan analyysin. Tutkimuksen perusteella on tärkeää esimiehen ensin selvittää itselle mittareiden antama informaatio ennen kuin vie tiedon tiimille. Viestimällä selkeästi tiimille tavoitteista sekä liiketoiminnan tilasta esimies voi yhdessä tiimin kanssa kehittää toimintaan vietäviä päätöksiä.

Tärkeää on organisaation kannalta panostaa tarvittavaan osaamiseen liiketoimintatiedon hallinnassa, jotta järjestelmän tuottama informaatio näkyy toimintana asiakasrajapinnassa asti. Esimies voi toiminnanohjaustiedon perusteella kohottaa koko tiimin työn tekemisen mielekkyyttä. Suhteuttamalla oma tekeminen koko organisaation tekemiseen saadaan koko tiimin osaamisen tasoa kasvatettua. Esimiestyössä toiminnanohjaustietoa pääsääntöisesti viestitään viikoittain tehtävällä viikkotiedotteella Yammerissa. Henkilökunnan tietoisuuden lisääntyminen tuo osaamistasoa sekä auttaa myöskin esimiestä toiminnanohjauksessa. Tarvittava osaamistaso myymälöissä mahdollistaa laadukkaan toiminnan, kun esimies ei ole päivittäin paikalla myymälässä. Esimiestyössä toiminnanohjaustiedon hyödyntäminen tapahtuu oman tulkinnan sekä selkeän viestinnän kautta. Tästä syntyy yhteisen merkityksen antaminen tiedolle ja tätä kautta se näkyy toimintana asiakkaille asti.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka esimies pystyy hyödyntämään toiminnanohjaustietoa työssään sekä millä keinoin toiminnanohjaus mahdollistetaan, vaikka esimies ei olisi päivittäin jokaisessa yksikössä paikalla. Tutkimuksen



teoreettinen viitekehys muodostui tiedolla johtamisen kattokäsitteestä sekä tämän alla tarvittavasta toiminnanohjaustiedosta sekä liiketoimintatiedon hallinnasta. Tämän analysoinnin perusteella esimies voi tehdä tarvittavia päätöksiä vietäväksi toimintaan yhdessä tiimin kanssa. Kiinnostuksen kohteena oli myös, kuinka tiedolla johtaminen tapahtuu hajautetussa toiminnassa. Teoria tuki hyvin myös tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessa korostui uutena asiana nykyisen vähittäiskaupan kiireellisyys, esimiesten työmäärä on nopeasti muuttuvassa vähittäiskaupan toimintaympäristössä suuri. Ajanhallinta sekä mahdollisuus osaavan henkilöstön kautta delegointiin mahdollistavat esimiesten keskittymisen toiminnan kehittämiseen sekä tiedolla johtamiseen panostamiseen. Esimiesten täytyy myös hajautetussa toimintaympäristössä tutustua jokaiseen työntekijään luodakseen luottamukselliset välit työntekijöiden kanssa. Tällöin työntekijätkin ovat valmiita antamaan parhaan työpanoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen yleistettävyys on mielestäni kohtuullisella tasolla muiden vähittäiskaupan esimiesten tiedolla johtamiseen. Haastattelut suoritettiin pääsääntöisesti Skypellä. Haastateluista olisi voinut saada laajemmat vielä kasvokkain tapaamalla, mutta mielestäni aineisto oli tarpeeksi kattava kyseisen tutkimuksen kannalta.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli esimiesten toiminta. Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena näkisin myymälähenkilökunnan luottamuksen, innostuksen ja motivaation kasvattamiseen tiedolla johtamisen kautta. Mitkä asiat innostavat tiimiläisiä suorituksen maksimointiin? Tiedolla johtamisen mahdollisuudet ovat murroksessa olevassa vähittäiskaupan maailmassa melkeinpä rajattomat. Tietoa asiakaskäyttäytymisestä sekä liiketoiminnan tilasta on saatavilla runsaasti, organisaatioiden panostaminen tämän tiedon hyödyntämiseen takaa voitajat tulevaisuuden alati kiristyvässä kilpailutilanteessa. Myöskin verkkokaupan ja kivijalan yhdistäminen on vähittäiskaupassa mielenkiintoinen kehittämisen paikka, tässä myöskin tiedolla johtaminen voi antaa konkreettisia apukeinoja menestykseen.

## LÄHDELUETTELO

Aho, M. 2011. Konstruktiio suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin. Tampereen teknillinen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 12.1.2017 <https://tutcris.tut.fi/portal/files/2316051/aho.pdf>

Alavi, M. & Leidner, D., E. 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, 25:1, 107-136.

Alfame, 2017. Kokonaisarkkitehtuuri, mitä se on selkokielellä. [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.12.2017] Saatavilla <http://www.alfame.com/blog/kokonaisarkkitehtuuri-mita-se-on-selkokielella>

Alko Oy. 2017. Alko uudistaa myymäläorganisaatiotaan. [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.1.2017]. Saatavilla <https://www.alko.fi/alko-oy/uutishuone/ajankoh-taista/alko-uudistaa-myymalaorganisaatiotaan>.

Alko Oy. 2015. Vuosikertomus ja yhteiskuntavastuuraportti. [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.2.2017]. Saatavilla <https://www.alko.fi/alko-oy/yritys/vuosikertomus-ja-yhteiskuntavastuuraportti>.

Bose, R. 2006. Understanding management data systems for enterprise performance management. Industrial Management & Data Systems 106:1, 43-59.

Choi, S., Y., Lee, H., Yoo, Y. 2010. The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: a field study. MIS Quarterly 34:4, 855-870.

Choo, C., W. 2006. The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford.

Choo, C., W. 2002. Management for the intelligent organization. The art of scanning the environment. 3. painos. New Jersey: Medford.

Choo, C., W. 1995. Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions, 1995 Digital Libraries Conference (March 27-30, 1995; 81-99). Singapore: National Computer Board of Singapore.

Cummings, J., N. & Haas, M. R. 2012. So many teams, so little time: Time allocation matters in geographically dispersed teams. *Journal of Organizational Behavior* 33, 316- 341.

Curseu, P. L., Schalk, R. & Wessel, I. 2008. How do virtual teams process information? A literature review and implications for management. *Journal on Managerial Psychology* 23:6, 628-652.

Davenport, T., H. 2010. Are you ready to reengineer your decisions making? *MIT Sloan Management Review*. 7, 1-7.

Davenport, T. & Prusak, L. 2000. Working knowledge. How organizations manage what they know. *Ubiquity*, 2000:1. [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.5.2018]. Saatavilla <https://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=348775>.

Eckerson, W., W. 2009. Performance management strategies. How to Create and Deploy Effective Metrics. [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.1.2017]. Saatavilla [businessfinancemag.com/files/misc\\_file/IBM-effective-metrics.pdf](http://businessfinancemag.com/files/misc_file/IBM-effective-metrics.pdf)

Eckerson, W., W. 2006. Performance Dashboards. Measuring, Monitoring, and Managing Your Business. New Jersey: John Wiley & Sons.

Fang, Y., Kwok, R. C-W. & Schroeder, A. 2014. Knowledge processes in virtual teams: consolidating the evidence. *Behaviour & Information Technology* 33:5, 486-501.

Grant, R., M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management Journal* 17, 109-122.

Hill, N., S. & Bartol, K., M. 2016. Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel Psychology* 69, 159-198.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Porvoo: Bookwell.

Holmström, J. 2004. Toiminnanohjauksen tietojärjestelmät. Teoksessa J-M. Lehtonen (toim.) *Tuotantotalous*. Helsinki: WSOY, 127-140.

Hursman, A. 2010. Measure What Matters. *Information Management*. 20:4, 24-28.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.2.2017]. Saatavilla [https://www.academia.edu/12063130/Tiedolla\\_johtamisen\\_n%C3%A4ytt%C3%A4m%C3%B6\\_ja\\_kulissit](https://www.academia.edu/12063130/Tiedolla_johtamisen_n%C3%A4ytt%C3%A4m%C3%B6_ja_kulissit)

Joshi, A., Lazarova, M., B. & Liao, H. 2009. Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science* 20:1, 240-252.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, J. 2004. Toiminnan mittaaminen. Teoksessa J-M. Lehtonen (toim.) Tuotantotalous. Helsinki: WSOY, 36-58.

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

Kubina, M., Koman, G. & Kubinova, I. 2015. Possibility of improving efficiency within business intelligence systems in companies. Procedia Economics and Finance 26, 300-305.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Laihonen, H. 2017. Millaista tietoa päätöksentekijöille pitäisi tarjota? [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.2.2017]. Saatavilla <https://tietovirta.wordpress.com/2017/01/18/millaista-tietoa-paatoksentekijoille-pitaisi-tarjota/>

Laihonen, H. & Lönnqvist, A. 2013. Tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon hyödyntämistä. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.2.2017]. Saatavilla <https://tietovirta.wordpress.com/2013/11/06/tiedolla-johtaminen-tarhoittaa-tiedon-hyodyntamista/>

Lipnack, J. & Stamps, J. 1999. Virtual teams: The new way to work. Strategy & Leadership. 27:1, 14-19.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lönnqvist, A. & Pirttimäki, V. 2006. The Measurement of Business Intelligence. Information Systems Management. 23:1, 32-40.

Negash, S. 2004. Business Intelligence. Communications of the Association for Information Systems 13, 177-195.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.

PricewaterhouseCoopers. 2007. Guide to key performance indicators. Communicating the measures that matter. [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.1.2017]. Saatavilla [https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/.../uk\\_kpi\\_guide.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/.../uk_kpi_guide.pdf)

Ritvanen, H. & Sinipuro, J. 2013. Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa. Malli sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. Helsinki: Books on Demand.

Schiama, G. 2012. Managing knowledge for business performance improvement. Journal of knowledge management. 16:4, 515-522.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P., 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum

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

Trujillo, J. & Matè, A. 2012. Business Intelligence 2.0: A General Overview. Teoksessa M.-A. Aufaure ja E. Zimanyi (toim.) eBISS 2011, LNBIP 96, 98-116.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turban, E., Sharda, R. & Delen, D. 2011. Decision Support and Business Intelligence Systems. 9. painos. New Jersey: Prentice Hall.

Ukko, J. 2009. Managing through measurement: A framework for successful operative level performance measurement. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 13.1.2017 <https://www.doria.fi/bitstream/handle/.../isbn%209789522147950.p..>

Vartiainen, M., A. 2007. Facilitating Mobile and Virtual Work. [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.2.2017]. Saatavilla [https://www.researchgate.net/publication/256498038\\_Facilitating\\_Mobile\\_and\\_Virtual\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/256498038_Facilitating_Mobile_and_Virtual_Work)

Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M., P., Ruohomäki, V. & Vartola, A. 2007. Distributed and Mobile Work. Places, People and Technology. Helsinki: Otatieto.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

White, M. 2014. The management of virtual teams and virtual meetings. Business Information Review. 31:2, 111-117.

## LIITE 1. Haastatteluteemat ja kysymykset eri haastateltaville

### CONTROLLER haastattelukysymykset

#### TAUSTAKYSYMYKSET:

Nimesi ja tehtävä

Koulutus

Työkokemus Alkossa

Mistä Alkon BI (tiedolla johtaminen) muodostuu?

#### MYYMÄLÄN TARVITSEMA TOIMINNANOHJAUSTIETO

- Minkälaista tietoa myymälän henkilökunta tarvitsee työssään suoriutuakseen (mitkä ovat tärkeimmät tunnusluvut myyjien kannalta)?
- Miten myyjät saavat työssään tarvitsemaa tietoa Alkossa?

#### ESIMIEHEN TARVITSEMA TOIMINNANOHJAUSTIETO

- Minkälaista toiminnanohjaustietoa esimiehet tarvitsevat työssään? (Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät mittarit esimiehen työn kannalta?)
- Minkälaisia kysymyksiä esimiehiltä tulee controllereille käytettävistä mittareista? (Nykyisen toiminnanohjaustiedon riittävyys)

#### TOIMINNAN OHJAUKSEN VÄLINEET

- Minkälainen on mielestäsi esimiesten osaamistaso qlikviewin hyödyntämisessä?
- Jos on kehitettävää, minkälainen voisi olla koulutusmuoto ohjelman käytöstä ja hyödyntämisestä?

#### HAJAUTETTU TOIMINTA

- Miten esimiesten kuuluisi nyt hyödyntää qlikview ohjelmaa myymäläryhmittäin, seurataanko ryhmittäin vai yhden myymälän tilannetta?

#### TOIMINNANOHJAUSTIEDON HYÖDYNTÄMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

- Minkälaista tukea controller antaa palvelupäälliköille toiminnanohjaustiedon hyödyntämiseen?
- Mikä olisi mielestäsi hyvä tapa jakaa ja hyödyntää tietoa, kun vain esimies näkee qlikviewin raportointia?
- Minkälaisia kehitystarpeita näkisit Alkon tiedolla johtamiseen tulevaisuudessa?



Ketjupäällikkö haastattelukysymykset:

TAUSTAKYSYMYKSET:

Nimesi ja tehtävä

Koulutus

Työkokemus Alkossa

Mistä Alkon BI (tiedolla johtaminen) muodostuu?

#### MYYMÄLÄN TARVITSEMA TOIMINNANOHJAUSTIETO

- Minkälaista tietoa myymälän henkilökunta tarvitsee työssään suoriutuakseen (mitkä ovat tärkeimmät tunnusluvut myyjien kannalta)?
- Miten myyjät saavat työssään tarvitsemaa tietoa Alkossa?
- Näkisitkö tarpeellisena, että työntekijöille tulisi jotenkin saataville tärkeimpien mittareiden seurantaa vai onko esimiehen rooli huomion kohdistamisessa tärkeämpää?

#### ESIMIEHEN TARVITSEMA TOIMINNANOHJAUSTIETO

- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät mittarit palvelupäällikön näkökulmasta?
- Minkälaista liiketoiminnallista osaamista palvelupäälliköt mielestäsi tarvitsevat ohjatakseen toimintaa menestyksekkäästi?

#### TOIMINNAN OHJAUKSEN VÄLINEET

- Minkälainen on mielestäsi esimiesten osaamistaso qlikviewin hyödyntämisessä?
- Jos on kehitettävää, minkälainen voisi olla koulutusmuoto ohjelman käytöstä ja hyödyntämisestä?

#### HAJAUTETTU TOIMINTA

- Miten esimiesten kuuluisi nyt hyödyntää qlikview ohjelmaa myymäläryhmittäin, seurataanko ryhmittäin vai yhden myymälän tilannetta?
- Minkälaisista hyvistä käytänteistä olet kuullut toiminnanohjauksen näkökulmasta hajautetussa toiminnassa? Miten varmistetaan sujuva tiedonkulku?

#### TOIMINNANOHJAUSTIEDON HYÖDYNTÄMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

- Minkälaista tukea myynnin tukitiimi henkilöstö antavat palvelupäälliköille toiminnanohjaustiedon hyödyntämiseen?
- Mikä olisi mielestäsi hyvä tapa jakaa ja hyödyntää tietoa, kun vain esimies näkee qlikviewin raportointia?
- Minkälainen rooli esimiehillä on informaation muuttumisessa tiedoksi ja siitä näkyväksi toiminnaksi?
- Minkälaisia kehitystarpeita näkisit Alkon tiedolla johtamiseen tulevaisuudessa?

Palvelupäälliköiden haastattelukysymykset:

TAUSTAKYSYMYKSET:

Nimesi ja tehtävä

Koulutus

Työkokemus Alkossa

#### MYYMÄLÄN TARVITSEMA TOIMINNANOHJAUSTIETO

- Mitkä ovat myymälän työntekijöiden näkökulmasta tarvittavat tiedot toiminnan kannalta?
- Miten varmistat työntekijöiden mahdollisuudet saavuttaa tarvittavaa tietoa työnsä kannalta?
- Minkälaisilla tavoilla olet avannut toiminnajohtamisen sisältöä ymmärrettäväksi?

#### ESIMIEHEN TARVITSEMA TOIMINNANOHJAUSTIETO

- Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät toiminnajohtamistiedot oman työsi kannalta?
- Minkälaista tukea tarvitsisit toiminnajohtamistiedon tulkitsemiseen? Kehitysideoita myynnin tukitiimille?

#### TOIMINNANOHJAUKSEN VÄLINEET

- Mitä välineitä hyödynnät toiminnajohtamisessa?
- Minkälaista opastusta kaipaisit qlikviewin tai muiden järjestelmien hyödyntämisessä?

#### HAJAUTETTU TOIMINTA

- Mitä tapoja hyödynnät toiminnajohtamisessa eri toimipisteissä?
- Mitä etuja näet toiminnajohtamisen kannalta, että hoidettavanasi on useampi myymälä?
- Entä mitä haasteita olet kohdannut?
- Miten innostat työntekijöitä liiketoiminnallisen toiminnan kehittämiseen?
- Onko eroa toiminnajohtamisen kannalta siinä, oletko samassa työpisteessä työntekijän kanssa? Hoidatko toiminnajohtamisen eri tavalla eri toimipisteissä?

#### TOIMINNANOHJAUSTIEDON HYÖDYNTÄMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

- Hyödynnätkö muuta tietoa toiminnajohtamisessa kuin qlikviewistä saatua tietoa?
- Onko konkreettisia esimerkkejä toimivasta tavasta hyödyntää toiminnajohtamistietoa toiminnan johtamisessa?
- Entä ei niin toimivia esimerkkejä?
- Minkälaista tukea tarvitsisit työhösi esimerkiksi myynnin tukitiimiltä sekä pääkonttorista? Mistä haet apua ongelmatilanteissa?
- Minkälainen rooli esimiehillä on informaation muuttumisessa tiedoksi ja siitä näkyväksi toiminnaksi?