



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ylä-Jokisalo, Ville

Kustannustietoisuuden avulla kustannustehokkaammaksi

Akateeminen yksikkö
Oppiaine ja opinnäytteen taso
Koulutusohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ylä-Jokisalo, Ville	
Tutkielman nimi:	Kustannustietoisuuden avulla kustannustehokkaammaksi	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma	
Työn ohjaaja:	Jenni Kantola	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 95

TIIVISTELMÄ:

Useat yritykset korostavat kustannustehokkuuden merkitystä omissa strategioissaan. Usein epäselväksi kuitenkin jää, millä käytännön keinoilla tähän tavoitteeseen pyritään pääsemään. Kirjallisuudestakaan vastausta ei suoraan löydy, vaikka useassa strategiakoulukunnassa kustannusten säästämistä korostetaan. Yksi tutkimuksissa esiin nostettu keino kustannustehokkuuden parantamiseen on henkilöstön kustannustietoisuuden parantaminen. Se tuo tehokkuutta muun muassa parempien päätösten muodossa. Vallitsevalla organisaatiokulttuurilla on havaittu olevan vaikutusta siihen, kuinka kustannustietoinen organisaatio on. Tässä tutkielmassa pyritään antamaan vastaus siihen, mitä tunnuspiirteitä kustannustehokkuutta korostavassa strategiassa on ja miten kustannustietoisuuden parantaminen tämän toteutumista edesauttaa.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan esille tieteellisestä kirjallisuudesta löytyviä eri strategiakoulukuntia sekä artikkeleita kustannustehokkuudesta. Näistä on poimittu menetelmiä, joita organisaatiot voivat hyödyntää kustannustehokkuuteen pyrkiessään. Tieteellisten tutkimusten perusteella kustannustietoisuutta on mahdollista parantaa esimerkiksi johdon kontrollijärjestelmien avulla. Kirjallisuusosuudessa myös korostetaan johdon hyvää organisaatiokulttuurin tuntemista, jotta organisaatio voisi toimia tehokkaasti ja mahdolliset muutokset osattaisiin tehdä oikein. Tämä empiirinen tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineiston keruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluita. Haastattelut suoritettiin anonymiksi jäävän yrityksen henkilöstölle.

Tutkimustulosten päähavaintona voidaan todeta, että kustannustehokkuuteen pääseminen vaatii johdolta selkeitä ohjeita ja toimenpiteitä. Pelkkä kustannustehokkuuden mainitseminen strategiassa ei vaikuta henkilöstön käyttäytymiseen. Myöskään pelkkä kustannuskontrollien olemassaolo ei tee henkilöstöstä kustannustehokkaampaa tai kustannustietoisempaa. Kontrolleista esimerkki budjetointia ja raportointivastuuta olisi hyvä korostaa ja tiukentaa, jotta ne todellisuudessa vaikuttavat kustannustietoisuuteen. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että henkilöstö on ylipäättään kiinnostunut kustannuksista. Siksi kustannustietoutta olisi hyvä jakaa ja tuoda enemmän esille. Tutkimuksessa myös havaittiin, että yrityksen pitkään jatkuneella hyvällä taloudellisella menestyksellä on vaikutusta kustannustehottoman organisaatiokulttuurin syntyyn. Tehottomuutta syntyy, jos organisaatiolla ei tule luontaista tarvetta tehostaa omaa toimintaansa.

AVAINSANAT: Strategia, kustannustehokkuus, kustannustietoisuus ja organisaatiokulttuuri

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
1.3	Keskeisimmät käsitteet	10
2	Strategia ja kustannustehokkuus	13
2.1	Strategia käsitteenä ja sen tarkoitus	13
2.2	Strategisen johtamisen elementit ja strategiaprosessi	15
2.3	Strategisen johtamisen koulukunnat	17
2.4	Johdon laskentatoimi strategiaprosessin tukena	22
2.5	Kustannustehokkuuslähtöinen strategia	25
2.5.1	Kustannustehokkuuden määritelmä	25
2.5.2	Vaihtoehtoja kustannustehokkuuslähtöisen strategian toteutukselle	28
3	Kustannustietoinen organisaatiokulttuuri	32
3.1	Kustannustietoisuuden vaikutus kustannustehokkuuteen	32
3.1.1	Kustannustietoisuuden määritelmä tutkimuksissa	32
3.1.2	Johdon kontrollijärjestelmät	34
3.1.3	Johdon kontrollijärjestelmien merkitys kustannustietoisuuteen	36
3.1.4	Kustannustietoisuuden hyödyt ja haitat	39
3.2	Organisaatiokulttuurin muuttaminen tehokkaammaksi	41
3.2.1	Organisaatiokulttuurin vaikutus henkilöstön tehokkuuteen	41
3.2.2	Johdon keinot organisaatiokulttuurin muuttamiseen	44
4	Tutkimuksen metodologia ja aineisto	48
4.1	Tutkimusmenetelmä	48
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	50
4.3	Kohdeorganisaation esittely	52
4.4	Tutkimusaineisto	53
4.5	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	55
5	Tutkimuksen tulokset	58

5.1	Strateginen johtaminen ja kustannustehokkuus	58
5.1.1	Strategian tunteminen henkilöstön keskuudessa	58
5.1.2	Kustannustehokkuuden ymmärtäminen ja kustannustehokas toiminta	60
5.1.3	Henkilöstön ideat kustannustehokkuuden parantamiselle	63
5.2	Organisaation kustannustietoisuuden tila	65
5.2.1	Henkilöstön kustannustietoisuus vaihtelee henkilöstöryhmittäin	65
5.2.2	Johdon kontrollit eivät täysin ohjaa kohti kustannustietoisuutta	69
5.3	Organisaatiokulttuurin merkitys kustannustehokkuuteen ja kustannustietoisuuteen	70
5.3.1	Vallitseva organisaatiokulttuuri	70
5.3.2	Syitä vallitsevalle organisaatiokulttuurille	72
6	Johtopäätökset ja pohdinta	75
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	75
6.1.1	Strategisen jalkauttaminen	76
6.1.2	Kustannustehokkuuden korostaminen	77
6.1.3	Kustannustietoisuuden parantaminen tiukempien kontrollien avulla	78
6.1.4	Organisaatiokulttuurin muuttaminen kustannustehokkaammaksi ja kustannustietoisemmaksi	84
6.2	Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset	86
6.3	Jatkotutkimusideoita	87
	Lähteet	88

Kuviot

Kuvio 1.	Kustannustietoisuuden vaikutus (mukaillen Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011: 21)	7
Kuvio 2.	Kustannustehokkuuden lähteet (mukaillen Johnson ja muut 2008: 100).	27
Kuvio 3.	Kustannustietoisuuteen tekijät (mukaillen Velasquez ja muut (2013: 69).	37
Kuvio 4.	Tutkimuksen kulku.	51

Taulukot

Taulukko 1.	Strategisen laskentatoimen menetelmiä (mukaillen Cadez & Guilding 2008: 839).	24
Taulukko 2.	Haastateltavien luokittelu.	54

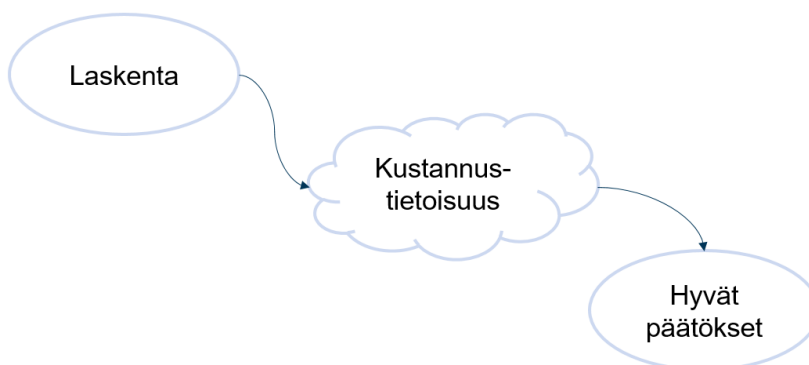
1 Johdanto

Yrityksmaailmassa nykypäivän yksi menestyksen edellytyksistä on eri toimintojen jatkuva kehittäminen ja tehostaminen. Kovasta kilpailusta johtuen, yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa tyytyä vallitsevaan tilanteeseen. Niiden on jatkuvasti mietittävä, miten eri toiminnot voisi kehittää tai tehostaa. Jotta tämä olisi mahdollista, se edellyttää yrityksen eri prosessien jatkuvaa seuraamista ja analysointia. Myös yrityksen johdon on omattava hyvää strategista ajattelukykyä, jotta toiminnassa osataan keskittyä menestyksen kannalta olennaisiin asioihin. Michael Porter (1980) nosti jo 1980-luvulla omassa strategiamietinnässään esiin yrityksen voivan kilpailla lähinnä kustannusjohtajuudella tai erilaistumisella. Vaikka strategia-ajattelu ei enää ole ihan näin mustavalkoista, niin kyllä Porterin ajatukset kustannusjohtajuudesta ovat edelleen ihan päteviä. Ne sopivat varsinkin toimialalla, jolla tämän tutkimuksen kohteena oleva yritys toimii. Kyseessä on metallien jalostamiseen keskittyvä teollisuusyritys, jonka lopputuotteen myyntihinnan määrittelee pääosin maailmanlaajuisesti Lontoon metallipörssi. Lopputuotteen hinnalla se ei juurikaan voi kilpailla, joten kilpailukeinoksi sille jää vakaa jatkuva tuotanto sekä toimiminen kustannustehokkaasti.

Kustannustehokkuus onkin ollut jo pitkään tutkimuksen kohteena olevan yrityksen yksi tärkeimmistä strategian painopistealueista. Tämän valinnan kanssa se ei ole yksin, sillä tavoite toiminnan kustannustehokkuudesta tuntuu olevan yleistä useiden yritysten julkituomissa strategialauselmissa. Jos eri yritysten strategioihin tutustuu esimerkiksi internetin välityksellä, niin usein niissä todetaan kustannustehokkuuden olevan edellytys kannattavalle liiketoiminnalle tai kustannustehokkuuden olevan strategian tärkeimpiä painopistealueita. Koskinen (2018) kirjoitti Kauppalehteen artikkelin, jossa käsiteltiin suomalaisten pörssiyritysten strategioista tehtyä tutkimusta. Siinä todettiin vain prosentteilla pörssiyrityksistä olevan hyvä strategia. Suomalaisten pörssiyritysten strategioiden laatua kuvaa hyvin lainaus artikkelista ”Hyvin moni yritys kuvaa strategiakseen kannattavan kasvun. Eihän se ole mikään strategia”. Usein konkreettista, mitä kustannustehokas strategia käytännössä tarkoittaa tai miten siihen pyritään pääsemään, jää yritysten stra-

tegialausuntoja lukiessa melko vähäiseksi. Jos yritys todella haluaa olla strategisesti kustannustehokas, niin minkälaisilla käytännön toimenpiteillä se onnistuu? Toisaalta on hyvä myös pohtia, soveltuuko ajatus kustannustehokkuudesta edes kaikille yrityksille. Voiko strategian eri painopistealueet olla toisiaan poissulkevia.

Kirjallisuudesta ei löydy kovin paljon tutkimuksia kustannustehokkuudesta tai varsinkaan suoria ohjeita siihen, miten organisaatio voisi tehdä itsestään kustannustehokkaamman. Useassa eri strategiaopissa kuitenkin korostetaan (kustannus-) tehokkuuden olevan tärkeä kilpailuedun lähde ja asia, jota yritysten tulisi tavoitella. (mm. Porter 1980; Ullrich 1991: 8; Liker 2006: 72; Johnson, Scholes & Whittington 2008: 100). Organisaatiolle kustannustehokkuus edellyttää ymmärrystä siitä, mistä kustannukset syntyvät, mistä ne koostuvat ja miten niitä voidaan hallita. Hyvästä kustannustietoisuudesta voi olla apua niin suurissa investointipäätöksissä kuin arkipäivän pienemmissä ratkaisuissa, kuten kannattaako joku toiminto suorittaa tai mistä jokin asia olisi taloudellisinta järkevintä hankkia. Käsitteenä kustannustietoisuus on melko uusi ja sen yhteyttä strategiaan ei ole kovin paljon tutkittu. (Velasquez, Suomala & Järvenpää 2015: 68). Jotta henkilöstö voisi olla kustannustietoinen, niin sillä tulee olla välineet kustannusten selvittämiseen. Kuten kuvio 1 osoittaa, niin yksi kustannustietoisuuden edellytyksistä on, että johdon laskenta-toimi tuottaa sellaista saatavilla olevaa informaatiota, jota henkilöstö omissa päätöksissä tarvitsee.



Kuvio 1. Kustannustietoisuuden vaikutus. (mukaillen Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011: 21).

Kustannustietoisuutta on tutkittu suhteellisen paljon terveydenhuolto- ja hoiva-alalla. Tutkimuskohteina on niin lääkäreiden kuin hoitajien yleinen kustannustietoisuuden tila ja tämän osaamisen vaikutus eri sairauksien hoitomenetelmistä aiheutuneisiin kokonaiskustannuksiin. Nämä tutkimukset ovat osoittaneet kustannustietoisuuden olevan tärkeä tekijä kustannustehokkaan toiminnan suhteen. (Schutte, Tichelaar, Bilgi, Richir, de Vries & van Agtmael 2014.) Suomessa kustannustietoisuuden tärkeyttä terveydenhuolto- ja hoiva-alalla selittää terveydenhuollon kustannusten jatkuva nousupaine (Sitra 2015: 6). Se että kustannustietoisuudesta on tehty paljon tutkimuksia terveydenhuoltoalalla, osoittaa asian tärkeyden, mutta muilla tieteenaloilla se ei ole ainakaan vielä noussut kovin suosituksi tutkimuskohteeksi. Tämä on sinällään outoa, sillä koska kustannustietoisuudesta on havaittu olevan kiistatonta hyötyä terveydenhuollossa, niin kuvittelisi tämän hyödyn kiinnostavan myös muilla aloilla.

Yksittäisen henkilön kustannustehokas toiminta tai kiinnostus kustannuksia kohtaan ei yksistään auta yritystä menestymään, vaan paras hyöty kustannustietoisuudesta on sen ollessa jatkuvasti yrityksen toimintaa ohjaavana ajatuksena. Ani Rumpu (2018) kirjoitti blogissaan, että kustannustietoisessa yrityksessä koko henkilöstö saa talouden järjestelmistä päätöksenteon tueksi aina reaaliaikaista ja luotettavaa tietoa organisaation tuloista ja kustannuksista. Hänen mukaansa modernissa yrityksessä koko henkilökunta tuntee, mihin rahaa kuluu ja pyrkii aina etsimään säästökohteita.

Velasques ja muut (2015: 68-69) nostivatkin kustannustietoisuusiän liittyvän yrityksen vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Vahvalla organisaatiokulttuurilla on havaittu olevan vaikutusta yrityksen parempaan tehokkuuteen ja suorituskykyyn (Shahzad, Lugman, Khan & Shabbir 2012: 981). Hudgeon (2011) kirjoitti blogin kustannustietoisesta organisaatiokulttuurista, joka on hänen mukaansa paras tapa parantaa yrityksen tehokkuutta ja säästää kustannuksissa. Hän tutki kustannussäästöjen lähdettä yli 120 yrityksessä ja havaitsi tehokkaimmilla yrityksellä olevan yksi yhteinen piirre: koko henkilöstö oli uskottoman kustannustietoista. Kustannustietoisessa kulttuurissa koko henkilöstö kyseen-

alaistaa jatkuvasti saavutettujen tavoitteiden kustannustehokkuuden. Kysymys kuuluu-kin, että miten tällainen organisaatiokulttuuri saadaan luotua tai vallitseva kulttuuri muutettua siihen suuntaan, että koko henkilöstö miettisi ja toteuttaisi jatkuvasti kustannussäästöjä. Siksi tämän tutkimuksen yhtenä osiona on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat organisaatiokulttuuri syntyä ja mitä ominaispiirteitä kustannustietoisella organisaatiokulttuurilla yleensä on. Tarkoitus on myös tutkia niitä keinoja, joiden avulla yrityksen on mahdollista muuttaa omaa organisaatiokulttuuriaan kustannustietoiseksi ja sitä kautta kustannustehokkaammaksi.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat kustannustehokkaan organisaation ominaispiirteet ja mitä asioita tai ilmiöitä kustannustehokkuuteen sekä kustannustietoisuuteen liittyy. Erityisesti mielenkiinnon kohteena on tutkimuksen kohdeyritys ja sen henkilöstön toiminta. Tarkoitus on selvittää, onko kustannustehokkuutta korostava strategia saatu jalkautettua jokaiselle organisaatiotasolle ja löytää haastattelujen avulla ilmiöitä ja merkityksiä, jotka selittävät kohdeyrityksen kustannustehokkuuden ja henkilöstön kustannustietoisuuden nykytilaa. Tarkemmin tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastaukset näihin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä asiat ovat ominaisia kustannustehokkuutta korostavassa strategiassa ja voidaanko näitä piirteitä tunnistaa kohdeyrityksen toiminnassa
- Miten kustannustehokkuutta ja kustannustietoisuutta voisi kyseisessä organisaatiossa parantaa
- Mitkä asiat edistävät tai haittaavat kustannustehokkuutta ja kustannustietoisuutta?

Löytämällä vastaukset näihin kysymyksiin kohdeyritys, miksei mikä tahansa muukin yritys, voi miettiä, miten omaa toimintaansa voisi kustannustehokkuusmielessä parantaa. Haastattelututkimuksessa esiin nousseita ilmiöitä peilataan teoriaan ja koitetaan sitä kautta löytää keinoja kustannustehokkuuden ja kustannustietoisuuden kehittämiseen.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Johdantokappaleen jälkeen vuorossa on teoriaosuus, jossa keskitytään strategiseen johtamiseen, johdon laskentatoimen merkitykseen strategian muotoutumisessa ja toteuttamisessa, kustannustehokkuuden käsitteeseen sekä keinoihin kustannustehokkuuden parantamiselle. Seuraavassa luvussa tutustutaan tarkemmin kustannustietoisuusilmiöön ja organisaatiokulttuuriin. Kustannustietoisuudesta kerrotaan, mitä tällä käsitteellä tarkoitetaan, pohditaan johdon kontrollijärjestelmien merkitystä kustannustietoisuuteen, tuodaan esiin keinoja, joilla henkilöstö voidaan tehdä tietoisemmaksi aiheuttamistaan kustannuksesta sekä nostetaan esiin kustannustietoisuuden tuomia etuja ja haittoja. Organisaatiokulttuuri on käsitteenä laaja ja paljon tutkittu ilmiö, joten tässä tutkimuksessa aihepiiri rajataan kulttuurin merkitykseen organisaation tehokkuuteen ja suorituskykyyn sekä kerrotaan, mitä johdon tulisi huomioida, kun se lähtee kulttuuria muuttamaan.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen avataan työssä käytettävää tutkimusmenetelmää ja perustellaan sen valintaa. Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelut. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi myös kohdeorganisaation taustoja, jotta lukija pääsisi paremmin sisälle kyseisen yrityksen ehkä hieman poikkeukselliseenkin liiketoimintamalliin. Tämän jälkeen analysoidaan haastatteluissa esiin nousseita ilmiöitä ja peilataan näitä teoriaosuudessa esiin nostettuihin asioihin. Lopuksi tutkimuksessa on vuorossa johtopäätökset, jossa pohditaan tutkimuksen löydöksiä ja nostetaan esiin myös keinoja, joilla eri organisaatiot voisivat saavuttaa kustannustehokkuutta korostavat strategiset tavoitteensa. Lopuksi esitellään vielä tutkimuksen rajoitteet sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita.

1.3 Keskeisimmät käsitteet

Strateginen johtaminen (engl. Strategic management): Strategiaa on vaikea määritellä yksiselitteisesti, koska sillä on useita tunnuspiirteitä. Se osoittaa organisaatio suunnan pitkällä aikavälillä ja avaa menetelmät, miten se tässä aikoo onnistua. Strategia myös määrittelee tavan, joilla organisaatio omia resursseja hyödyntämällä pyrkii pärjäämään

kilpailussa. Strategiassa määritellään keinot, joilla organisaatio täyttää markkinoiden ja eri sidosryhmien sille asettamat odotukset. Lisäksi strategiaa pidetään lähteenä kilpailuedulle, ainutlaatuisuudelle ja ylivoimaisuudelle. (Juuti & Luoma 2009: 25.) Tässä tutkimuksessa annetaan lyhyt yleiskuvaus strategiasta ja nostetaan esiin niitä strategian koulukuntia, joilla on mahdollista vaikuttaa kustannustehokkuuteen.

Johdon laskentatoimi (engl. Management accounting): Johdon laskentatoimi on ammattiryhmä, joka avustaa johtoa päätöksenteossa, auttaa suunnittelussa ja suorituskyvyn johtamisjärjestelmän ylläpidossa, suorittaa ammattimaisesti talouden raportointia ja avustaa johtoa strategian muotoutumisessa ja käyttöönotossa (IMA 2008). Cadez & Guilding (2008: 838-840) rajasivat johdon laskentatoimen roolin kahteen näkökulmaan. Ensimmäkin se on joukko laskentatoimen tekniikoita. Toiseksi johdon laskentatoimen rooli on olla olennainen osa strategiasta päättävää tiimiä. Tässä tutkimuksessa pääpaino on tutustumisessa kustannustehokkuutta palveleviin laskentatekniikkoihin.

Johdon kontrollijärjestelmät (engl. Management control systems, MCS): Johdon kontrollijärjestelmät pitävät sisällään kaikki laitteet ja järjestelmät, joilla organisaation johto pyrkii varmistamaan työntekijöiden käyttäytymisen ja eri päätöksien olevan organisaation suuntaviivojen ja strategian mukaisia. Huomioitavaa on, että kontrollijärjestelmä ei tarkoita vain yhtä tietojärjestelmää, vaan kaikkia järjestelmiä, tekniikoita ja laitteita, joilla suoritetaan esimerkiksi budjetointia tai tehdään suorituskyvyn seuranta. (Malmi & Brown 2008: 290-291.) Tämän tutkimuksen pääpaino on niissä kontrolleissa, joilla organisaation on mahdollista parantaa kustannustietoisuutta.

Kustannustehokkuus (engl. Cost efficiency): Kustannustehokkuus on toiminnan optimointia, jossa käytettävissä olevilla resursseilla pyritään saamaan maksimaalinen tuotos aikaan. Kustannustehokkuus voi pitää sisällään kustannusten pienentämistä, tuotosten kasvattamista tai yhtäaikaaisesti näitä molempia. (Tieteen Termipankki 2019). Kustannustehokkuus kuvaa havaitun kustannustason ja minimoidun kustannustason suhdetta. (Honkatukia & Sulamaa 1999: 8). Strategisella kustannusten hallinnalla on kaksi tehtävää.

Se voi samaan aikaan parantaa yrityksen strategista asemaa, mutta myös auttaa vähentämään organisaation kustannuksia. (Cooper & Slagmulder 1998: 14). Tässä tutkimuksessa keskitytään kustannustehokkuuden lähteisiin sekä strategiaan valintoihin, joilla kustannustehokkuutta voisi parantaa.

Kustannustietoisuus (engl. Cost Consciousness): Kustannustietoisuuden on havaittu parantavan organisaation taloudellista tehokkuutta. (Nor-Aziah & Scapens 2007: 217). Velasquez ja muut (2013: 68) näkivät sen ilmiönä, jonka johdon laskentajärjestelmien tuottama informaatio mahdollistaa ja jonka avulla voidaan ymmärtää organisaation toimien ja ulkoisten menojen talousvaikutuksia. Sitä voidaan pitää yhtenä rakennuspalikkana tai esimerkkinä yrityksen organisaatiokulttuurista. Tässä tutkimuksessa korostetaan juuri johdon kontrollijärjestelmien roolia kustannustietoisuuden parantamisessa.

Organisaatiokulttuuri (engl. Organizational culture): Organisaatiokulttuuri voidaan katsoa koostuvan arvoista, uskomuksista, käyttäytymisistä sekä itsestään selvistä oletuksista. (Johnson ja muut 2008: 194). Organisaatiokulttuurilla viitataan usein yrityksen sisäiseen käyttäytymistapaan, noudatettaviin normeihin ja arvoihin, toimintaa ohjaavaan filosofiaan ja pelisääntöihin sekä ilmapiiriin. (Schein 1991: 23-24). Tämän tutkimuksen pääpaino on tuoda esiin, miksi näiden organisaatiokulttuurin tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää, kun kulttuuriin lähdetään tekemään muutoksia.

2 Strategia ja kustannustehokkuus

2.1 Strategia käsitteenä ja sen tarkoitus

Miksi organisaatiot tarvitsevat strategian? Mintzberg (1987B: 25-29) korosti artikkelissaan strategian tuovan organisaatiolle suunnan. Se voi auttaa yritystä menestymään, vaikka lähtötilanne olisi kilpailijoita heikompi tai vaikka se tekisi toiminnassaan virheitä. Strategia tarvitaan myös toiminnan keskittämiseen ja koordinoimien edistämiseen. Mintzbergin mukaan ilman strategiaa organisaatio olisi vain joukko yksilöitä, jotka tekisivät itse haluamiaan asioita. Strategia saa siis organisaation jäsenet suuntaamaan panoksensa yhteistä päämäärää kohti. Kolmas syy strategian tarpeelle Mintzbergin mukaan on organisaation määrittäminen ja sen identiteetin luominen. Strategia kertoo sekä omalle henkilöstölle että ulkopuolisille tahoille syyn, miksi organisaatiossa on olemassa. Viimeiseksi strategia tuo organisaation toimintaan johdonmukaisuutta ja vähentää epätietoisuutta henkilöstön keskuudessa.

Termin strategia juuret ovat sotilaskirjallisuudessa. Kun termi tuodaan nykyaikaisen organisaation kontekstiin, niin siitä tulee vaikeasti käsitettävä asia. (Guilding, Cravens & Tayles 2000: 115.). Strategiakäsitteen suosiota kuvaa se, että strategia-sanalla sisältäviä artikkeleita tai kirjoja julkaistaan arvion mukaan kymmentuhatta vuodessa (Juuti & Luoma 2009: 15). Tämäkin on syy, miksi strategiaa on vaikea määrittää vain yhdellä tavalla. Hambrick & Fredrickson (2001:48) korostivat, että strategia ei saa olla mikään lausahdus, kuten ”Meidän strategiamme on tuottaa vähillä kustannuksilla” tai ”Meidän strategia on tuottaa loistavaa asiakaspalvelu”. Ennemmin nämä lausahdukset ovat strategian elementtejä. Mintzbergin (1987A) viiden P:n malli nostetaan usein esille, kun puhutaan strategiasta. Siinä strategiakäsitys jaetaan viiteen osaan, mitä se voi olla: 1. suunnitelma (engl. plan), 2. malli (engl. pattern), 3. asema (engl. position), 4. näkökulma (engl. perspective) ja 5. juoni (engl. ploy). Näistä ensimmäinen eli tarkoituksella laadittu suunnitelma tulevasta on ehkä se yleisimmin strategiaksi mielletty asia. Sen avulla yritys pyrkii ennustamaan ja ohjaamaan tulevia tapahtumia itselleen mahdollisimman suotuisiksi.

Toisena tuleva malli on ikään kuin päinvastainen strategiatapa suunnitelmalle. Siinä yritys tutkii omaa menneisyyttään ja yrittää sen perusteella luoda itselleen omaa toimintamallia. Omaa toimintaa tutkimalla pyritään selvittämään, miten eri asioita on aiemmin toteutettu verrattuna suunnitelmaan. Tämän perusteella se sitten pyrkii löytämään itselleen parhaita strategisia valintoja tulevaisuuteen.

Kolmas Mintzbergin (1987A: 15-17) näkemys strategiasta oli yrityksen valitsema asema tai sijoittuminen markkinoille. Valittu asema on voitu saavuttaa suunnitelman avulla tai löytää yrityksen omien mallien kautta. Asemastrategiassa olennaista on toimintaympäristön tarkkailu ja analysointi. Havainnointityön perusteella yritys valitsee itselleen tilanteeseen sopivan strategian. Neljäs P eli näkökulma on taas eräänlainen vastakohta toimintaympäristön tarkkailulle. Siinä strategia-ajattelun painopiste on yrityksen sisäisessä tekemisessä. Siinä korostetaan yrityksen ja työntekijöiden jaettua näkemystä yrityksen liiketoiminnan suunnasta ja tarvittavista toimenpiteistä. Viimeinen Mintzbergin (1987A: 12) strategianäkemys oli juoni. Se on pieni tai iso teko, jolla yritys pyrkii harhauttamaan kilpailijoitaan. Tämä voi tarkoittaa vastustajan voittamista tai ajamista hankalaan tilanteeseen.

Strategiakäsitteen moninaisuuden vuoksi myöskään Juuti & Luoma (2009: 25) eivät halunneet tehdä strategiakäsitteestä liian tiukkaa määritelmää, vaan antoivat lähinnä suuntaviivoja, mitä se voisi olla. Heidän mukaansa strategia osoittaa, mihin organisaatio haluaa pitkällä aikavälillä suunnata ja kertoo myös keinot, joilla se aikoo tässä onnistua. Se myös määrittelee, miten organisaatio omia resursseja hyödyntämällä pyrkii pärjäämään kilpailussa. Strategia on keino täyttää markkinoiden ja eri sidosryhmien organisaatiolle asettamat odotukset. Lisäksi sitä pidetään lähteenä kilpailuedulle, ainutlaatuisuudelle ja ylivoimaisuudelle.

Porterin (1996: 64) mukaan kilpailukykyisessä strategiassa tärkeintä on olla erilainen. Hänen pohdinnoissa yritysten tulisi tehdä niitä toimintoja, jotka luovat asiakkaille arvoa.

Tässä se voi onnistua joko suorittamalla toimintoja eri tavalla tai suorittamalla eri toimin-
toja kuin kilpailijat tekevät. Johnson ja muut (2008:3-4) määrittävät strategian olevan
organisaation suunta ja laajuus pitkällä aikavälillä, jonka avulla organisaation on mahdol-
lisuus saavuttaa kilpailuetua muuttuvassa ympäristössä. Jotta tämä olisi mahdollista, or-
ganisaation on vahvistettava omia resurssejaan sekä osaamista saavuttaakseen tason,
joka tyydyttää omistajien vaatimukset. Heidän mukaansa strategialle on ominaista mo-
nimutkaisuus, epävarmuus, operatiiviset päätökset, toimintojen yhteenliittyminen, or-
ganisaation ulkopuoliset suhteet ja verkostot sekä muutos. Näistä juuri muutos on usein
vaikein asia strategian toteuttamisen kannalta, sillä resurssien painolasti sekä organisaa-
tiokulttuuri tekevät muutoksesta vaikeasti toteutettavan.

1960-luvulta lähtien strategiasta on tullut merkittävä johtamismenetelmä ja nykyisin sitä
näkyvät kaikkialla. Yritysmaailmassa strategian käyttö johtamisvälineenä on monipuolistu-
nut, ja harvemmin yritys pärjää enää yhdellä strategialla. Yrityksellä voi olla käytössä
konsernistratégia, joka yleensä lähinnä määrittelee konsernin olemassaolon syyt. Kon-
sernin eri yksiköillä on omia liiketoimintastrategioita. Näiden lisäksi yrityksillä voi olla eri-
laisia johtamistoimintoihin liittyviä strategioita, kuten markkinointi-, tuotanto-, tietohal-
linto- ja henkilöstöstrategia. Julkisella sektorilla strategian tarkoitus ei ole kilpailijoiden
voittaminen, vaan eri sidosryhmiä tyydyttävän toimintamallin löytäminen. (Juuti &
Luoma 2009: 24.)

2.2 Strategisen johtamisen elementit ja strategiaprosessi

Strateginen johtaminen on Johnsonin ja muiden (2008: 12-14) mukaan prosessi, joka
voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: strategian asemointi, strategian valinta ja strategian
toimeenpaneminen. Asemointi on oman toiminnan analysointia, jossa mietitään organi-
saation tarkoitusta ja omia kyvykkyyksiä, analysoidaan omaa asemaa toimintaympäris-
tössä sekä tutkitaan, mitä mahdollisuuksia tai rajoitteita organisaatiokulttuuri asettaa
toiminnalle. Strategian valinnassa pohditaan eri vaihtoehtoja strategian suunnalle eli ra-
poja kilpailussa menestymiselle sekä pohditaan keinoja, miten valittua strategiaa lähde-

tään toteuttamaan. Strategian toimeenpano voi aiheuttaa muutoksia organisaatorakenteeseen ja prosesseihin. Lisäksi pohdittavaksi tulee resurssikysymykset eli mitä asioita tulee resurssimielessä huomioida, jotta valittu strategia on mahdollista toteuttaa. Strategian toimeenpaneminen voi aiheuttaa myös paljon muita muutoksia, joiden hallittu johtaminen on onnistumisen kannalta tärkeää.

Juuti & Luoma (2009: 41) olivat samaa mieltä ja heidän näkemyksessään strategiaprosessi noudattaa aina tiettyjä askelmerkkejä. Aluksi prosessissa muodostetaan kuva yrityksestä itsestään ja toimintaympäristöstä, jossa se toimii. Sitten mietitään, mitä yritys haluaa tavoitella ja lopuksi pohditaan keinoja tavoitteeseen pääsemiselle. Prosessin aikana selvitetään tarvittavia asioita, ja lopputuloksena syntyy strategia. Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari (2006: 7-11) totesivat strategiaprosessin sisältävän sekä strategian luonnin että toteutuksen. Yleensä strategian laatimisesta vastaa johtoryhmä ja toteuttajina on muu henkilöstö. Tärkeää strategian onnistuneessa toteutuksessa on näiden osapuolten yhteistyö ja laadukas viestintä. Yleisestikin strategian toteutuminen vaatii suuren ihmisjoukon pitkäjänteistä työtä.

Hambrick & Fredrickson (2001: 49-50) näkivät strategian syntyyn vaikuttavan organisaation missio, tavoitteet ja eri analyysit. Missio pitää sisällään ajatuksen siitä, mikä organisaation tarkoitus on ja mitä arvoja se haluaa noudattaa. Näiden pohjalta mietitään tavoitteet, jotka se haluaa saavuttaa. Strategian syntyyn vaikuttavia tekijöitä ovat myös toimiala-analyysi, asiakas- ja markkinatrendit, ympäristöennuste, kilpailija-analyysi sekä omien vahvuuksien, heikkouksien ja resurssien tunnistaminen. Näitä analysoimalla strategiaan löydetään keinot, joilla halutut tavoitteet voidaan saavuttaa. On hyvä muistaa, että strategia ei yleensä synny kerralla, vaan se vaatii eri asioiden toistuvaa pohdintaa. Kun strategia on saatu valmiiksi, niin alkaa strategian toteuttamista edellyttävät toimenpiteet organisaatiossa. Strategia voi aiheuttaa muutoksia organisaatorakenteeseen, prosesseihin, symboleihin, ohjeisiin ja sääntöihin, palkitsemisiin, ihmisiin sekä tehtäviin toimenpiteisiin.

Yksi selkeä strategisen johtamisen malli kerrottiin Hambrickin & Fredrickson (2001: 50-54) artikkelissa. He näkivät strategian koostuvan viidestä elementistä: areenat, keinot, erilaistavat tekijät, vaiheistus ja taloudellinen logiikka. Areenoilla tarkoitetaan alueita, kuten tuotteet, teknologiat, markkinat, joissa yritys tahtoo olla mukana. Keinot taas kertovat, miten yritys voi saavuttaa haluamansa areenat. Keinoja voivat olla esimerkiksi panostus T&K toimintaan, laajentuminen tai solmittavat liittoumat. Erilaistavat tekijät ovat niitä, joilla yritys voi voittaa kilpailijansa. Näitä ovat yleensä asiat, joita kilpailijoiden on hankala saavuttaa, kuten henkilöstön osaaminen tai olemassa olevat resurssit. Vaiheistus määrittelee missä järjestyksessä ja millä aikavälillä edellä mainitut toimenpiteet suoritetaan. Sitä voidaan kutsua myös toimenpidesuunnitelmaksi. Taloudellinen logiikka kertoo, miten edellä mainitut elementit tuottavat rahaa. Se ikään kuin liimaa palaset yhteen. Areenoiden tulee olla taloudellisesti kannattavia, keinoihin tulee olla rahaa ja vahvuuksista täytyy saada taloudellista hyötyä. Yhteenvetona hyvä strategia siis antaa vastaukset siihen, miten organisaatio aikoo suoriutua näistä viidestä elementistä.

2.3 Strategisen johtamisen koulukunnat

Organisaatioilla on lukemattomia menetelmiä, joilla se voi lähteä muodostamaan itselleen strategiaa. Jotta yrityksen johto osaisi valita näistä omaan tilanteeseensa sopivan, edellyttää se strategiatyön kokemusta ja osaamista. Asiaan perehtymättömälle maallikolle lukuisat eri menetelmät voivat olla jopa hieman hämmentäviä. Johnson ja muut (2008: 59) näkivät strategiavalinnassa olennaista oleva strategian asemoinnin. Asemoidessaan itsensä yrityksen tulisi osata ottaa huomioon ympäristö, jossa se toimii, omat kyvykkyydet, toiminnan tarkoitus sekä organisaatiokulttuuri. Juuti & Luoma (2009) jakoivat eri strategiamenetelmät kuuteen rationaalisen maailmankuvan koulukuntaan, jotka ovat inkrementalismi, suunnittelulähtöisyys, erinomaisuus, kilpailuasemointi, osaamispainotteisuus ja hyperkilpailu. Heidän mallissaan tuotiin esiin myös eri strategiatyökaluja, joita voidaan hyödyntää eri koulukuntien johtamisvälineinä. Edellä mainituista koulukunnista tarkempaan tarkasteluun tässä tutkimuksessa valittiin kustannustehokkuutta korostavia ja tutkimuksen kohdeyrityksen käyttämiä tai sen toimintaan liittyviä strategiamenetelmiä.

Suunnittelulähtöisyys on yksi vahvimaksi tunnistetuista strategia-ajatteluista. Siinä strategia syntyy aktiivisen eri vaiheita sisältävän työskentelyn tuloksena. Strategiaprosessin aikana mietitään tekniikoita, tehdään analyyskejä ja kerätään toiminnasta varsinkin numeerista tietoa. Tämän perusteella tehdään valintoja, jotka määrittävät organisaation suunnan. Lopulta syntyvä strategia on vielä käyttöönotettava. (Juuti & Luoma 2009: 52-53.) Suunnittelulähtöisyyden yksi tunnetuimmista työkaluista on Kaplan & Nortonin (1992) tasapainotettu tuloskortti (engl. Balanced Scorecard). Siinä neljälle liiketoiminnan osa-alueelle (talous, asiakkaat, toimintaprosessit ja henkilöstö) annetaan lyhyen tähtäimen tavoitteet ja mittarit, joiden toteutumista myöhemmin seurataan. Toinen suunnittelulähtöisyyden tunnettu työkalu on SWOT-analyysi. Siinä ulkoisen ja sisäisen analyysin perusteella pyritään löytämään yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Näiden kautta yritys yrittää löytää omat menestystekijänsä sekä erityisosaamisensa, joita hyödynnetään strategian luomisessa. (mm. Gürel 2017; Juuti & Luoma 2009: 58.)

Erinomaisuus on muista hieman poikkeava strategiakoulukunta. Siinä strategiaprosessin lähtökohtana on jo menestys eikä, kuten yleensä, lopputuloksena. Strateginen johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena tekemisenä, jossa jatkuvasti pyritään luomaan, ylläpitämään ja kehittämään yrityksen eri prosesseja, toimenpiteitä, henkilöstöä ja asiakassuhteita. Nämä parhaat toimintatavat löytyvät usein tarkkailemalla menestyksen jo saavuttaneita yrityksiä. Erinomaisuusstrategiakoulukunnan juuret ovat Japanissa. (Juuti & Luoma 2009: 61-67.)

Yksi suosituimmista erinomaisuusajattelun tutkimuksista on Watermanin & Petersin (1982) koostama teos, jossa esiteltiin niin kutsuttu 7S-malli. Siinä haastateltiin 70 ison organisaation jäseniä ja lopputuloksena syntyi seitsemän tasoa, jotka organisaation johdon tulisi huomioida tavoitteitaan määriteltäessä. Nämä tasot olivat: strategia, rakenne, järjestelmät, johtamistapa, tavoitteet, osaaminen ja henkilöstö. Myös Lean-ajattelua voi-

daan pitää erinomaisuuskoulukuntaan kuuluvana. Toyota on Lean-ajattelun yksi keskeinen kehittäjä. Heidän johtamistapa perustuu neljään periaatteeseen: filosofiaan, prosessiin, ihmisiin ja yhteistyökumppaneihin ja ongelmanratkaisuun. Filosofiasa korostuu pitkän aikavälin ajattelu, jopa lyhyen tähtäimen taloudellisten tavoitteiden kustannuksella. Prosessissa pääajatuksena on hukan eliminointi. Prosessista pyritään luomaan virtaus, joka tuo ongelmat esille sekä välttää ylituotannon syntymistä. Havaitut laatuongelmat korjataan heti niiden ilmaantuessa, ja prosessivaiheiden työmäärät ovat tasapainossa. Kaikki organisaatiossa tehtävät toimenpiteet ovat standardisoitu, jotta niitä osataan jatkuvasti parantaa. Ongelmia tuodaan esille visuaalisen ohjauksen avulla. Viimeinen hukan poiston keino on käyttää aina sellaista teknologiaa, joka on luotettavaa ja hyvin testattua. Ihmis- ja yhteistyökumppanisuhteet perustuvat kunnioitukseen ja haastamiseen. Johtajiksi Lean-menettelyssä kasvatetaan henkilöitä, jotka noudattavat yrityksen omaa filosofiaa. Ongelmanratkaisussa pyrkimys on jatkuvaan parantamiseen ja oppimiseen. Eri päätökset perustuvat tarkkaan harkintaan, jossa kaikki eri vaihtoehdot on tarkkaan läpikäyty. (Liker 2006: 6.)

Porter (1996: 61-62) esitti kritiikkiä toiminnan tehokkuuteen panostamiselle ja Lean-ajattelulle. Tämä ei Porterin mukaan ole strategia. Hänen mukaansa yritykset alkavat muistuttaa toisiaan, mikäli ne jatkuvasti benchmarkaavat ja kopioivat toisiaan. Pyrkimys jatkuvaan parantamiseen johtaa hänen mukaansa vain heikompaan kilpailuasemaan.

Kilpailuasemointi on nimensä mukaan oman aseman etsimistä ja löytämistä kilpailussa ja tämän perusteella eri valintojen tekemistä. Siinä yritys kilpailija-analyysin avulla yrittää löytää itselleen oikeat keinot menestymiseen. (Juuti & Luoma 2009: 69.) Asemointiin perustuvista menetelmistä Michael Porterin (1980) geneeristen kilpailustrategioiden malli on suosittu strategiaoppi. Porter perusti ajatuksensa yrityksen asemoinnin tärkeyteen ja hänen mukaansa yrityksillä on kolme strategista tapaa päihittää kilpailijat: kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja erikoistuminen. Avuksi sopivan strategian löytämiselle Porter loi ulkoisen kilpailuedun lähteitä kuvaavan viiden voiman analyysin. Sen mukaan johdon tu-

lisi tunnistaa ja osata panostaa oikeassa suhteessa kilpailutilanteeseen vaikuttaviin tekijöihin. Nämä ovat toimialan sisäinen kilpailu, mahdolliset alalle tulevat kilpailijat, mahdolliset uudet korvaavat tuotteet, asiakkaiden neuvotteluvoima sekä toimittajien neuvotteluvoima.

Myöhemmin Porter (2001: 71-72) totesi strategisen asemoinnin tulleen entistä tärkeämmäksi, koska pysyvää kilpailuetua on hankalampi saavuttaa. Hänen mukaansa asemointistrategian tulisi seurata kuutta periaatetta, jotta sillä voisi saavuttaa kilpailuedun. Ensiksi yrityksellä tulisi olla selvä maali, joka tuottaa pitkällä aikavälillä sille voittoa. Toiseksi yrityksen strategian pitäisi tuottaa sellaista arvoa asiakkaille, joka erottaa sen kilpailijoista. Kolmas periaate oli arvoketju, jonka tulee erottua muista. Siinä yrityksen täytyisi tuottaa eri toimintoja kuin kilpailijat tai toimintoja eri tavalla kuin kilpailijat. Neljänneksi strategian tekeminen edellyttää kompromisseja siitä, mitä yritys se tekee ja mitä se ei tee. Viidennessä kohdassa strategian tulisi määritellä, miten eri elementit toimivat yhdessä. Tällä Porter tarkoitti, että kaikki yrityksessä tehtävät toimet tulisi laittaa palvelemaan paremman asiakasarvon tuottamista. Viimeinen kohta oli strategian suunnan jatkuvuuden varmistaminen. Suunta ei saisi muuttua jokaisen mahdollisuuden perässä, vaan usein parempi olisi pidättäytyä aiemmin päätetyssä suunnitelmassa.

Osaamispainotteisuuden taustat ovat resurssinäkökulman synnyssä 1980-luvulla. Tuolloin vallalle nousi ajatus, jossa kilpailuetu voidaan saavuttaa panostamalla yrityksen omiin voimavaroihin ja niiden johtamiseen. Osaamispainotteisuus on eräänlainen vastakohta ulkoisen ympäristön analysointiin painottavalle asemoinnille. Siinä strategia tulee lähelle työntekijöitä, mutta selviä strategiatyökaluja osaamispainotteisuuden toteuttamiselle ei oikein ole. Osaamispainotteisuuteen liittyviä käsitteitä ovat ydinosaaminen, osaamisen johtaminen ja organisaationaalinen kyvykkyys sekä arkkitehtuuri. (Juuti & Luoma 2009: 76-85.)

Henkilöstön ydinosaaminen eli tiedot, taidot tai teknologinen osaaminen sekä oikein johdetut strategiset prosessit luovat organisaatiolle ydinkyvykkyyttä. Tämä on tärkein resurssi, jonka organisaatio voi omistaa, sillä sitä on vaikea kopioida. (Long & Vickers-Koch 1995: 13.) Ydinosaaminen voi olla peräisin myös organisaatiokulttuurista. Se syntyy, kun vuosien saatoissa prosessien välille on henkilöstön toimesta muodostunut tietty tapa toimia. Henkilöstö ymmärtää oman osansa kokonaisuuden kannalta. Asian tekemisestä tietyllä tavalla on tullut itsestään selvää. Tällä tavalla syntynyt osaaminen on kilpailijoille vaikeaa omaksua, saati sitten kopioida. Toisaalta organisaatiokulttuurin kautta muodostuneita tapoja on vaikeaa lähteä muuttamaan, mikä voi olla organisaatiolle myös rasite. (Johnson ja muut 2008:105-106.)

Dave Ullrich (1991: 9-10) näki organisaationaalisen kyvykkyuden tuovan kilpailuetua yritykselle. Se edellyttää hyvää johtamista sekä tehokkaita prosesseja, jossa henkilöstö sitoutuu, kiinnostuu ja motivoituu työskentelemään yrityksen menestyksen eteen. Ullrichin löydöksen mukaan sitoutunut henkilöstö parantaa asiakasuskollisuutta. Hänen tulkinnassaan kilpailuetu voidaan perinteisesti saavuttaa teknologisilla kyvykkyyksillä, jotka hyödyntävät asiakasta uusien tuotteiden tai tehokkaiden tuotantoprosessien kautta. Toinen tapa on talousosaaminen, jossa kilpailuetu saavutetaan alhaisten kustannusten, varastonhallinnan tai tehokkaan pääoman käytön kautta. Strateginen kyvykkyys on kolmas menetelmä. Siinä painopiste on yrityksen markkinoinnissa ja asiakassuhteissa eli miten esimerkiksi jakelukanavat ja asiakaskontaktit toimivat tai miten tuotteen design palvelee asiakasta. Ullrich korosti uniikin kilpailuedun edellyttävän kaikkien näiden kolmen olemassa oloa, mutta pysyvää kilpailuetua pelkästään näiden avulla on hankala saavuttaa, sillä ne ovat helposti kopioitavissa. Kilpailukyky voidaan hänen mukaansa saavuttaa organisaation osaamisen kautta, jossa henkilöstöllä on selkeä ajattelupa asioiden hoitamiseen, organisaation henkilöstökäytännöt palvelevat tavoitetta, organisaatiolla on kyvykkyyttä muutokseen ja organisaatio johdetaan oikein.

Yksi osaamispainotteisuuslukumun alue on oppiminen. Siinä keskeistä on osata luoda ja suunnata oppiminen palvelemaan yrityksen menestystä. (Juuti & Luoma 2009:

83-84). Tähän yhtenä keinona on oppivan organisaation ajatusmallin käyttöönotto. Useiden tutkijoiden mukaan oppivan organisaation määritelmäksi todetaan oppimisen olevan prosessi, joka etenee ajan kuluessa ja jossa tiedon hankinnan tuloksena organisaation suorituskyky paranee. Oppivassa organisaatiossa uuden tiedon luominen, hankkiminen ja jakaminen ovat jatkuvasti läsnä ja henkilöstö pyrkii soveltamaan uutta tietoa ja näkemystä myös käytännössä. Ominaispiirteitä oppivalle organisaatiolle ovat systemaattinen ongelmanratkaisuprosessi, uuden tiedon etsiminen ja testaaminen, vanhasta kokemuksesta oppiminen, muilta oppiminen ja kokemusten vaihto. (Garvin 1993.)

2.4 Johdon laskentatoimi strategiaprosessin tukena

Johdon laskentatoimen rooli strategiaprosesseissa on tullut merkittävämmäksi. Cadezin ja Guildingin (2008: 854) tutkimus osoitti, että strategisella johdon laskentatoimella ja laskentatoimen henkilöstön osallistumisella oli positiivinen yhteys halutun strategian käyttöönotossa sekä strategisen suuntavaihtoehtojen arvioinnissa. Myös yhteys parempaan suorituskykyyn huomattiin. Tutkimuksen mukaan yrityksen koolla oli merkittävää vaikutusta siihen, kuinka menestyksekkäästi strategista johdon laskentatoimintaa organisaatiossa sovellettiin.

Johdon laskentatoimesta on julkaistu viime vuosikymmeninä useita määritelmiä eri vaikutusvaltaisten laskentatoimen järjestöjen toimesta. Tuorein niistä on IMA:n (Institute of Management Accountants) julkaisu vuodelta 2008. Sen mukaan johdon laskentatoimi on ammattiryhmä, joka avustaa johtoa päätöksenteossa, auttaa suunnittelussa ja suorituskyvyn johtamisjärjestelmän ylläpidossa, suorittaa ammattimaisesti talouden raportointia ja avustaa johtoa strategian muotoutumisessa ja käyttöönotossa (IMA 2008). Perinteisesti johdon laskentatoimi jaetaan kahteen eri osa-alueeseen. Ulkoinen laskenta on lakisääteistä ja sen perimmäisenä tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva organisaation taloustilanteesta. Tämä näkyy ulospäin muun muassa tuloslaskelman ja taseen muodossa. Sisäistä laskentaa suoritetaan taas organisaation tarpeiden mukaan. Ajatuksena siinä on kerätä tarpeellista informaatiota organisaation eri toiminnoista tukemaan päätöksentekotilanteita. (Suomala ja muut 2011; 9-10.)

Perinteisen johdon laskentatoimen rinnalle on noussut ajatus strategisesta johdon laskentatoimesta, sillä perinteisen johdon laskentatoimen ei nähdä palvelevan riittävästi organisaation strategiatyötä. Strategisesta johdon laskentatoimesta tehty tutkimus löysi useita ongelmia perinteisestä johdon laskentatoimesta nimenomaan strategian näkökulmasta. Sen mukaan perinteinen laskentatoimi ei huomioi tarpeeksi organisaation ulkoisia tekijöitä. Lisäksi siinä taloudellinen raportointi keskittyy eri asioihin kuin strategisissa asioiden arvioinnissa ja mittaamisessa tarvitaan. Ongelmana on myös, että se on liian reaktiivinen ja että siinä tuijotetaan liikaa menneeseen. (Lord 1996: 349.) Näiden lisäksi Suomalain ja muiden (2011: 310-311) tekemän yhteenvedon mukaan perinteinen laskentatoimi nähdään olevan liian lyhytnäköistä, eikä siitä selviä pitkän ajan kehitystä. Esimerkiksi budjetointi prosessina ei nähdä tukevan uuden luomista tai innovointia. Lisäksi perinteisen johdon laskentatoimen huomattiin keskittyvän liiaksi olemassa oleviin resursseihin sekä kustannuksiin ja tämän takia yritykset eivät riittävästi mieti, kannattaisiko niiden esimerkiksi suunnata toimintansa aivan muihin asioihin.

Osittain edellä mainittujen kriittisten syiden takia pinnalle nousi keskustelu strategisesta johdon laskentatoimesta (Suomala ja muut 2011: 311). Tämä käsite on peräisin 1980-luvun alusta, jolloin Simmonds toi sen kirjallisuuteen. Tuon ajan tutkimuksissa näkemykset strategisen johdon laskentatoimen sisällöstä kuitenkin vaihtelivat melko paljon. (Guil- ding, Cravens & Tayles 2000: 116.)

1990-luvun puolivälissä tehty tutkimus koosti yhteen, mitä strateginen johdon laskentatoimi sisälsi. Tämä tutkimus löysi kyseiselle käsitteelle kolme ominaispiirrettä. Ensimmäinen piirre on kilpailijoista informaation kerääminen. Siinä laskentatoimi pyrkii keräämään mahdollisimman paljon tietoa kilpailijoiden hinnoittelusta, kustannuksista ja vo- llyymista sekä analysoida, paljonko markkinaosuutta näiltä olisi saatavilla. Toinen piirre oli kustannusten vähentämismahdollisuuksien hyödyntäminen. Taustalla tässä on toi- mintojen jatkuva parantaminen ja ajatus siitä, ettei yritys voi tyytyä vain standarditasolle.

Laskentatoimi pitää sisällään kustannusten alentamista sekä eri kustannusajurien jatkuvaa parantamista ja optimointia. Apuna tässä voidaan käyttää eri suorituskyvyn mittareita, jotka sisältävät myös ei-taloudellisia mittareita. Viimeinen tutkimuksessa löydetty strategisen johdon laskentatoimen piirre oli kirjanpidon painopistealueiden sovittaminen strategian asemoinnin kanssa. Johdon laskentatoimen pitäisi korostetusti tukea valittua strategista asemaa. (Lord 1996: 354-355.)

Kirjallisuuden perusteella strategisella johdon laskentatoimella on kaksi eri näkökulmaa. Ensinnäkin sitä voidaan ajatella joukkona erilaisia laskentatoimen tekniikoita. Toisessa näkökulmassa korostetaan laskentatoimen henkilöstön osallistumista strategiseen päätöksentekoprosessiin. Siinä laskentatoimen henkilöiden nähdään olevan olennainen osa strategiasta päättävää tiimiä, eikä vain informaationtuottajia. (Cadez & Guilding 2008: 838-840). Shank (1989: 50) painotti juuri sisäisen laskennan roolin tärkeyttä strategian muodostumisessa ja käyttöönotossa. Hänen mukaansa sisäinen laskenta auttaa kaikissa neljässä strategiaprosessin vaiheessa. Sitä tarvitaan strategian muotoilussa, strategian kommunikoinnissa koko organisaatioon, kehittämään ja toteuttamaan strategian jalkautamisen taktiikoita sekä kehittämään ja käyttöönottamaan kontrollit, joilla seurataan strategian toteuttamista.

1. Kustannuslaskenta	2. Suunnittelu, hallinta ja suorituksen mittaaminen	3. Strateginen päätöksenteko	4. Kilpailijoiden laskentatoimi	5. Asiakkaiden laskentatoimi
Tuotteen ominaisuuksien laskenta	Integroitu suorituskyvyn johtaminen	Strateginen kustannuslaskenta	Kilpailijan kustannuslaskenta	Asiakkaan kannattavuuslaskenta
Tuotteen elinkaarikustannuslaskenta	Benchmarking	Strateginen hinnoittelu	Kilpailuaseman seuranta	Asiakkaan elinkaarikannattavuusajattelu
Laadun kustannuslaskenta		Brändiarvon budjetointi ja seuranta	Kilpailijoiden tilinpäätösanalysointi	Asiakkaiden arvostaminen käyttöomaisuudeksi
Tavoitekustannuslaskenta				
Arvoketjun kustannuslaskenta				

Taulukko 1. Strategisen laskentatoimen menetelmiä. (mukailen Cadez & Guilding 2008: 839).

Cadez & Guilding (2008: 839) löysivät omassa tutkimuksessaan yhteensä 16 strategisen laskentatoimen käytäntöä, jotka on esitelty taulukossa 1. Nämä niputettiin viiteen eri kategoriaan: 1. kustannuslaskenta, 2. Suunnittelu, hallinta ja suorituksen mittaaminen, 3. Strateginen päätöksenteko, 4. Kilpailijoiden laskentatoimi sekä 5. Asiakkaiden laskentatoimi. Guildingin ja muiden (2000: 117-128) tutkimuksessa suosituimmiksi käytännöiksi yritysten keskuudessa todettiin kilpailijoiden kustannuslaskenta sekä strateginen hinnoittelu. Toinen tutkimuksen huomio oli, että vaikka nämä käytänteet todettiin olevan melko vähäisessä käytössä, niin odotusarvot niiden tuottamista hyödyistä olivat tutkimuksen yrityksissä kuitenkin suuret.

2.5 Kustannustehokkuuslähtöinen strategia

Yritykset valitsevat kustannustehokkuuslähtöisen strategia usein kilpailun kiristymisen ja vapautumisen takia, mutta myös teknologian kehittymisen tuoman nopeamman ja suuremman läpinäkyvyyden takia. Varsinkin kypsillä toimialoilla on usein kustannus- ja hintapainetta, koska niillä toimivilla yrityksillä on rajatut mahdollisuudet erottua kilpailijoista. Kilpailijoita parempi kustannustehokkuus tuo yritykselle etua esimerkiksi mahdollisuudella myydä asiakkaille tuotteita tai palveluita edullisimmilla hinnoilla. (Kamensky 2010: 238.) Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi, mitä kustannustehokkuudella tarkoitetaan ja miten organisaatiot voivat sitä toteuttaa.

2.5.1 Kustannustehokkuuden määritelmä

Kustannustehokkuuden laskentaan on olemassa oma määritelmä tai ehkä pikemminkin laskentakaava. Kustannustehokkuus eli kokonaistehokkuus on teknisen ja allokatiiivisen tehokkuuden tulo. Tekninen tehokkuus saavutetaan, kun yhden tuotoksen lisääminen vaatii joko jonkun panoksen kasvattamista tai jonkun tuotoksen vähentämistä. Toisin sanoen se kertoo alhaisimmat panostasot, joilla tietty tuotantotaso voidaan vielä saada aikaan. Allokatiivinen tehokkuus on saavutettu, kun tunnistetaan tuotannon panosyhdistelmä, joka minimoi yrityksen kustannukset. Kustannustehokkuus kuvaa havaitun kustannustason ja minimoidun kustannustason suhdetta. Tärkeä huomio on, että panosten

käyttäminen kustannustehokkaasti on teknisesti tehokasta, mutta tekninen tehokkuus ei ole tae kustannustehokkuudelle. (Honkatukia & Sulamaa 1999: 8-9.)

Yrityksen kustannustehokkuusmittarit kuvaavat yleensä panosten ja tuotosten suhdetta. Tuotoksia mitataan yrityksen kokonaismyyntitulojen kautta. Panoksia, eli kuinka paljon suoritteiden tuottaminen on aiheuttanut kustannuksia, taas lasketaan suorien ja välillisten kustannusten kautta. Kustannustehokkuutta voidaan mitata suhteuttamalla myyntituloja yrityksen välillisiin kustannuksiin (myynti-, yleis- ja hallintokustannukset) tai operatiivisiin kustannuksiin. Näin voidaan vertailla myös erikokoisia yrityksiä. (Jiang & Qureshi 2006: 49.) Kamensky (2010: 240) korostikin kustannustehokkuuden olevan suhteellinen käsite ja omaa kustannustehokkuutta tulisi aina verrata kilpailijoihin.

Kustannustehokkuus ajatellaan virheellisesti liittyvän pelkästään kustannusten alentamiseen. Usein kustannustehokkaaseen toimintaan pääseminen vaatii yritykseltä suuria panostuksia ennen kuin on mahdollista saavuttaa paras mahdollinen tulo-kustannussuhde. (Kamensky 2010: 411). Kanniainen (2002: 18-19) totesikin, että tehokkuus ymmärretään taloustieteissä usein väärin ja turhan kapea-alaisesti. Hänen mukaansa kustannustehokkuutta pidetään monesti kielteisenä asiana. Kustannustehokkuutta haettaessa pyritään saamaan tietty määrä suoritteita aikaan mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla. Tehokkuus yleisesti ajatellaan positiivisemmin. Tehokkaassa toiminnassa eri toiminnot pyritään tekemään parhaalla mahdollisella tavalla. Kanniainen näki tehokkuuden vaikuttavan myös hyvinvointiin. Esimerkiksi huono työilmapiiri, työpaineet ja huono työlaatu ovat taloustieteen kokonaistehokkuusnäkökulmasta sosiaalisia kustannuksia, jotka tulisi ottaa tehokkuusasioita mietittäessä huomioon.

Tehokkuus liitetään usein käsitteeseen suorituskyky. Useiden tutkijoiden mukaan suorituskyky kuvaa liiketoiminnan transaktionaalisten toimien tehokkuuden mittaamista sekä syöttö/tuotos tehokkuuden laskemista. Hyvä suorituskyky edellyttää henkilöstöltä motivaatiota ja osaamista sekä selvää kontekstia, johon se näitä käyttää. (Stannack 1996.)

Quinn & Rohrbaugh (1983: 375) kuvasivat tehokkuuden olevan organisaation kykyä saavuttaa sille asetetut tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Jiang & Qureshi (2006: 50) kertoivat tehokkaiden yritysten allokoivan resurssejaan niihin toimintoihin, joilla he voivat saavuttaa kilpailuetua. Muut toiminnot kannattaisi heidän mukaansa aina ulkoistaa.



Kuvio 2. Kustannustehokkuuden lähteet (mukaillen Johnson ja muut 2008: 100).

Johtajat nostavat usein kustannusten hallinnan ja kustannustehokkuuden olevan osa organisaation strategista kyvykkyyttä, mikä voi mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen. Kustannusten hallinta voi tuoda mukanaan kilpailijoita alhaisemman hintatason tai asiakkaalle tuotteen paremmat ominaisuudet samalla myyntihinnalla. Kustannustehokas toiminta edellyttää neljän kustannustekijän hallintaa. Nämä ovat esitetty kuviossa 2. Mittakaavaetuja voivat saavuttaa lähinnä suuret tuotantolaitokset, jotka pystyvät tuottamaan suuria tuotantomääriä ja joilla suuret pääomapanostukset vaikeuttavat kilpailijoiden syntymistä. Myös toimituskustannukset voivat luoda kustannustehokkuutta. Näitä voivat olla esimerkiksi raaka-aineen saatavuusedut tai yrityksen hyvä sijainti. Vähittäiskaupassa tilaus-toimitusketjun hallinta on hyvä esimerkki toimituskustannuksista. Tuote- tai prosessiosaaminen voi myös olla kustannustehokkuuden lähde. Siinä tehokkuutta on haettu optimoimalla tai lisäämällä kapasiteettia, parantamalla tuottavuutta ja saantia

sekä käyttöomaisuuden paremmalla hyödyntämisellä. Neljäs kustannustekijä on kokemus. Todisteiden mukaan vuosien aikana saavutettu kokemus tuo mukanaan tehokkuutta ja alentaa tuotteen yksikkökustannusta. Tätä ilmiötä kutsutaan kokemuskäyräksi. (Johnson, ja muut 2008: 99-101.)

2.5.2 Vaihtoehtoja kustannustehokkuuslähtöisen strategian toteutukselle

Kustannustehokkuuden parantamiselle on lukuisia menetelmiä. Johnson ja muut (2008: 227) nostivat yhdeksi tavaksi alhaisten hintojen strategian. Tämän jo Porterin (1980) esiin tuoman ajatuksen ideana on pystyä tuottamaan tuotteita tai palveluita halvemmalla kuin kilpailijat. Johnson ja muut kuitenkin muistuttivat, että pelkkä alhainen kustannustaso ei tuo mukanaan kilpailuetua. Haaste on ennemminkin löytää sellaiset säästökeinot, joita kilpailijat eivät voi kopioida. Long & Vickers-Koch (1995: 15) kertoivat tähän keinoksi omien ydinkyvykkyyksien tunnistaminen. Heidän mukaansa yrityksen omasta arvoketjusta tulisi löytää se osaaminen, tieto ja teknologia, joka tuo sille taloudellista hyötyä ja kilpailuetua, ja lopulta sitten hyödyntää tätä strategiatyössä. Näin organisaatio onnistuu kohdistamaan resurssit oikeisiin asioihin, työntekijöistä tulee asiakaslähtöisempiä ja koko henkilöstö osaa tunnistaa prosessien muutostarpeet. Tämä auttaa myös tunnistaa ne toiminnot, jotka kustannustehokkuusmielessä kannattaisi ulkoistaa alihankkijoiden hoidettavaksi.

Porterin (1980) julkaisema arvoketjuanalyysi on eräs tapa hallita kustannuksia. Siinä pyritään selvittämään, mitä arvoa ulkoiset toimittajat tuovat yritykselle. Shank (1989: 51) piti kuitenkin tätä turhan suppeana näkökulmana. Hänen mielestään arvoketjuanalyysiin pitäisi lisätä myös yrityksen sisäiset toimet, kuten osto, yrityksen omat prosessit ja eri toiminnot sekä myynnit asiakkaille. Näin arvoketjuanalyysi sisältäisi kaikki vaiheet aina raaka-aineiden hankinnasta asiakkaalta veloitukseen.

Shankin (1989: 55) mukaan johdon kustannuslaskennan painotuksen suunta tulisi perustua yrityksen strategiaan. Mikäli yrityksessä panostetaan kustannusjohtajuuteen, niin laskennassa tulisi painottaa suorituskyvyn arviointia, standardikustannuksissa pysymistä,

joustavaa tuotantokustannusten budjetointia, budjettikontrollia, tuotekustannuslaskentaan perustuvaa hinnoittelua sekä kilpailijoiden kustannusanalyyseja. Mikäli strategia taas perustuu asemointiin eli tuotteen erilaistumiseen, niin edellä mainittujen keinojen painotus on vähäisempää ja johdon laskentatoimen keskittyminen tulisi kohdistaa lähinnä markkinointikustannusten analyysiin.

Strategisella kustannusten hallinnalla on kaksi tehtävää. Se voi samaan aikaan parantaa yrityksen strategista asemaa, mutta myös auttaa vähentämään organisaation kustannuksia. (Cooper & Slagmulder 1998: 14). Thompson (1984: 110-111) tutki eri strategioita, joilla yritys voi pysyä kilpailukykyisenä. Hänen löydöksensä oli, että useimmat yritykset huomioivat inflaation merkityksen käyttökustannuksissa, mutta eivät pääomakustannuksissa. Thompsonin mukaan strateginen kustannusanalyysi on keino selvittää inflaation merkitystä yrityksen omaa kilpailuasemaan ja verrata sitä kilpailijoihin. Siinä aluksi arvoketjuanalyysin avulla selvitetään, miten eri kustannuskomponentit tuottavat arvoa tuotantoprosessin aikana. Tämän jälkeen omaa arvoketjua verrataan kilpailijoihin ja mietitään, miten inflaatio vaikuttaa oman yrityksen ja kilpailijoiden kustannuksiin. Tämän analyysin avulla on mahdollista muodostaa tehokas strategia, joka auttaa menestymään kilpailussa.

Kustannusten hallinnan kannalta olennaisen tärkeää on tunnistaa ne tekijät, jotka kustannuksia aiheuttavat eli kustannusajurit. Rakenteellisia kustannusajureita ovat tuotannon skaala, laajuus, kokemus, teknologia ja lopputuotteen monimutkaisuus. Johdon päätökset näiden suhteen vaikuttavat kustannustasoon. Toisin kuin rakenteelliset kustannusajurit, suoriteperusteiset ajurit mittaavat tuotteen määrän sijaan suorituksen laatua. Suoriteperusteisia ajureita ovat ainakin työntekijöiden osallistuminen ja sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen, laadun hallinta, kapasiteetin täysi hyödyntäminen, tehokkuus, tuotteen ominaisuudet sekä arvoketjun yhteyksien hyödyntäminen. Yritysten tulisi tunnistaa oman toimintansa kannalta näistä ne tärkeimmät ja keskittyä kustannuslaskennassaan tärkeimpien kustannusajureiden optimointiin. (Shank 1989: 55-60.) Tärkeää kustannustehokkuuden saavuttamisessa on myös se, että sitä haetaan organisaation kaikista

toiminnoista, eikä vain tuotannosta tai ostotoiminnoista, kuten yrityksissä usein käy. (Kamensky 2006:238).

Kirjallisuudessa nostetaan esiin termi kustannusjohtajuus, kun puhutaan kustannusten vähentämisestä. Se on tyypillistä toimialoilla, joilla hinnat määräytyvät markkinoiden mukaan. Tällaisilla toimialoilla menestyvät ne yritykset, jotka pystyvät tuottamaan tuotteita tai palveluita muita alhaisemmilla kustannuksilla. (Kamensky 2006: 231). Lordin (1996: 351-354) mukaan kustannusjohtajat haluavat vähentää niitä toimintoja, jotka aiheuttavat kustannuksia ja eivät tuota lisäarvoa. Tämä edellyttää organisaatiossa jatkuvan parantamisen ideologiaa. Kustannustehokkaiden organisaatioiden pitäisi jatkuvasti pyrkiä löytämään keinoja kustannusten vähentämiselle. Niitä voi löytyä arvoketjusta, optimoimalla kustannusajureiden rakennetta tai lisäämällä suorituskyvyn mittaamista. Yleisestikin suorituksen mittaamisen ja seurannan on havaittu parantavan organisaation eri toimenpiteitä.

Yhtenä keinona jatkuvaan parantamiseen on Lean-ajattelun noudattaminen. Esimerkiksi Lean-ajattelun yhtenä kehittäjänä pidetyn Toyotan malli perustuu omaan filosofiaan, jossa tärkeimpänä periaatteena on lisäarvon tuottaminen asiakkaille, yhteiskunnalle ja taloudelle. Jatkuvan parantamisen tavoitteena on hukkan poistamiseen prosessista. Tämä onnistuu, kun työprosessit ovat hyvin suunniteltuja jatkuvia virtauksia, jossa minimoidaan odottelu- ja seisonta-ajat. Tuotantoa tulisi tuottaa aina oikea määrä, jotta se olisi kysynnän mukaista, jolloin myös varastomäärät pysyisivät optimitasolla. Eri työtehtävät pitäisi standardoida, jotta ne olisivat ennustettavia ja parhaiden käytäntöjen mukaisia. Eri työvaiheiden työkuormat pitäisi olla tasapainossa. Ongelmien tulisi olla läpinäkyviä esimerkiksi visuaalisen ohjauksen kautta, jotta ongelmat tulisivat esiin ja ne olisi mahdollista ratkaista heti. Organisaatiokulttuurin tulisi noudattaa ongelmien esiintuomisen ja ratkomisen ideologiaa sekä pyrkiä aina siihen, että lopputulos olisi hyvä laatuista heti ensimmäisellä kerralla. (Liker 2006: 37-38.) Toyotalla kustannustehokkuus nähdään tule-

van näiden toimien lopputuloksena. Tehostamisen lähtökohta ei ole kustannusten leikkaaminen. Kustannuksia kuitenkin valvotaan todella tarkasti ja henkilöstön kustannustietoisuus ”ulottuu sentteihin saakka”. (Liker 2006: 72.)

Cooper & Slagmulderin (2004: 47) tutkimuksessa nousi esiin viisi tekniikkaa, joilla yrityksen on mahdollista vähentää kustannuksia. Nämä ovat tavoitekustannuslaskenta, tuotteen kaizen kustannuslaskenta, yleinen kaizen laskenta, toiminnallinen ryhmän hallinta ja tuotteen kustannuslaskenta. Näistä kahdessa ensimmäisessä fokus on löytää kustannussäästöjä lopputuotteen muotoilua tai koostumista parantamalla. Kahden seuraavan tavoitteena on kustannussäästöt tuotantoprosessin tehostamisen kautta. Tuotekustannuslaskenta on näiden yhdistelmä. Käydään tässä lyhyesti läpi prosessin tehostamisen tekniikat. Yleisessä kaizen laskennassa johto asettaa säästötavoitteet tuotantoprosessille ja kannustaa henkilöstöä löytämään keinot näiden saavuttamiselle. Toinen tapa on siis toiminnallinen ryhmän hallinta. Siinä perinteiset kustannuspaikat muutetaan itsenäisiksi tulosityksiköiksi. Kullakin tulosityksiköllä on tarkoitus tehdä voittoa, jolloin hyöty tulee siitä, että henkilöstön keskittyminen ei vain ole kustannusten säästämässä, vaan se miettii myös, miten omaa tuotosta voisi parantaa. Toinen tämän menetelmän tuoma hyöty on henkilöstön yleinen ymmärrys oman osaston osuudesta koko yrityksen kannattavuudesta.

Kustannustehokkuusstrategiaa toteuttavien yritysten on hyvä pitää mielessä muutama uhkatekijä, sillä oma asema kustannustehokkaimpana on harvoin pysyvää. Tähän on kaksi perustetta. Kilpailijat voivat oppia toteuttamaan samaa strategiaa paremmin kuin oma organisaatio, tai kilpailija voi valita jonkin toisen strategisen lähtökohdan, joka toimii paremmin. Esimerkiksi kustannusjohtajuudessa uhkana voi olla, että oma kustannusetu voidaan menettää, koska kilpailijat kopioivat sen. Kustannusetu voidaan myös kadottaa, jos kilpailija pystyy tuottamaan asiakkaille sellaista lisäarvoa, joka saa asiakkaat valitsemaan toisin. Myös arvoketjun pilkkominen on yksi uhka. Siinä kilpailijat voivat saavuttaa etua keskittymällä vain tiettyyn osaan arvoketjua ja saavuttaa näin alhaisemmat kustannukset. (Kamensky 2006: 239-240.)

3 Kustannustietoinen organisaatiokulttuuri

Tässä luvussa nostetaan esiin menetelmiä, joilla organisaation johto voi kontrolloida kustannustehokkaan toiminnan ja siihen pyrkivän strategian toteuttamista. Lähinnä esiin nostetaan kaksi pääteemaa: kustannustietoisuus ja organisaatiokulttuuri. Kustannustietoisuuden on havaittu tuovan mukanaan taloudellista tehokkuutta (Nor-Aziah & Scapens 2007: 217) ja parempaa ymmärrystä talousasioista sekä edellytyksiä parempien päätösten tekemiseen (Kurunmäki 1999: 121). Velasquez ja muut (2013: 68) korostivat johdon laskentatoimen ja kontrollien merkitystä kustannustietoisuudessa sekä havaitsivat kustannustietoisuuden heijastuvan organisaatiokulttuurista. Luvun lopuksi nostetaan esiin organisaatiokulttuurin vaikutusta tehokkuuteen ja suorituskykyyn sekä kerrotaan, mitä asioita johdon tulisi huomioida lähtiessään muuttamaan kulttuuria

3.1 Kustannustietoisuuden vaikutus kustannustehokkuuteen

Kustannustietoisuuden tarve korostuu useissa eri tilanteissa. Sitä voidaan tarvita jonkin koneen tai laitteen vuosikustannuksista tai kertomaan, mitä jonkun muun resurssin käyttäminen maksaa. Joskus tarpeen on tietää paljonko jokin asiakas aiheuttaa kuluja yritykselle. Myös oman tuotantoprosessin kulurakenteen tunteminen on olennaista, jotta yritys osaa hinnoitella valmistamansa tuotteet oikein. Edelleen eteen voi tulla tilanne, jossa toimittajan kulurakenne olisi hyvä tuntea. Kustannustietoisuus voi siis olla koko yrityksen toimintaa palveleva kokonaisuus tai apuna yksittäiseen tilanteeseen. (Suomala ja muut 2011: 22).

3.1.1 Kustannustietoisuuden määritelmä tutkimuksissa

Kustannustietoisuuden määritelmä ei ole yksiselitteinen tieteellisissä artikkeleissa, vaikka sana usein niissä esiintyykin. Kustannustietoisuus (engl. Cost consciousness) jo sanaparina selittää itse itseään, mutta määritelmä ei kuitenkaan ole ihan niin yksiselitteinen. Sanoista ensimmäinen, eli kustannus, on helpompi ja sitä voidaan ajatella resurs-

sien käytön rahallisena määränä. Sana tietoisuus sitä vastoin on hämmentävä, kiistanalainen ja haastavasti selitettävissä, joka aiheuttaa myös kustannustietoisuuskäsitteen moninaiset tulkintamahdollisuudet. Johdon laskentatoimen näkökulmasta tehdyssä tutkimuksessa kustannustietoisuus sana löydettiin yhteensä 167 eri tieteellisessä artikkelista ja vain kahdessa näistä tutkimuksista se oli erikseen määritelty. (Velasquez ja muut 2013: 58-59.)

Näistä Kurunmäen (1999: 121) mukaan kustannustietoisuuden avulla organisaation on mahdollista arvioida paremmin talouttaan ja tehdä parempia päätöksiä. Toisessa tutkimuksessa taloudellinen tehokkuus yhdistettiin kustannustietoisuuteen. (Nor-Aziah & Scapens 2007: 217). Velasquez ja muut (2013: 63-64) pitivät näitä määritelmiä turhan laajoina ja tulkinnanvaraisina, sillä heidän mielestään talouden arviointi voi liittyä organisaation kyvykkyyteen hinnoittelussa, neuvotteluissa, varastoinnissa tai kustannusten alentamisessa. Muutoin edellä mainitussa tutkimuksessa kustannustietoisuus todettiin usein liitettävän kustannusten kontrollointiin tai alentamiseen. Sen myös todettiin viittaavan haluun saavuttaa laajempi ymmärrys kustannusten hallinnasta. Ogden (1995: 198) ei suoranaisesti tehnyt kustannustietoisuudesta omaa määritelmää, mutta totesi kustannusten korostamisen ja kustannusten säästämisen johtavan kustannustietoisuuteen.

Tutkimuksessaan tehtyjen havaintojen perusteella Velasquez ja muut (2013: 68-69) tekivät kustannustietoisuuskäsitteestä johdon laskentatoimen näkökulmasta oman määritelmänsä. Siinä kustannustietoisuus nähtiin ilmiönä, jossa laskentajärjestelmien avulla organisaation eri osa-alueet saavat parempaa tietoa eri toimintojen suorittamisesta aiheutuvista taloudellisista vaikutuksista ja ulkopuolisista menoista. Lisäksi he näkivät kustannustietoisuuden ilmiön olevan osatekijä tai esimerkki organisaatiokulttuurista. Edellä mainitussa tutkimuksessa kustannustietoisuuteen läheisesti yhdistettävistä ilmiöistä osa oli konkreettisia, kuten kustannusten pienentäminen ja budjetointi. Osa taas oli holistisempia ja abstrakteja kuten talouden laskentatoimi ja tietoisuus kustannuksista. Kustannustietoisuuteen liittyviä ilmiöitä Velasquezin ja muiden (2013: 64) tutkimuksessa löy-

dettiin kustannusten hallinnan tärkeys, taloudellinen tehokkuus, talousasioiden huomiointi päätöksenteossa ja käyttäytymisessä sekä ymmärrys mistä kustannukset ovat aiheutuneet. Myös käsitteet kuten kustannusarvioiden tekeminen, budjettikontrolli, kustannusten jako, kustannussäästöt ja kustannustavoitteissa pysyminen yhdistetään usein kustannustietoisuuteen.

Tässä tutkimuksessa painotus on juuri johdon laskentatoimen näkökulmasta, mutta on hyvä huomioida, että kustannustietoisuutta on tutkittu paljon muutenkin. Eniten tutkimuksia esiintyy terveydenhuoltoalalla (muun muassa Kurunmäki (1999); (Pines, Newman, Pilgrim & Schuur 2013; Bovier, Marting & Perneger 2005). Niissä usein aiheena on lääkäreiden tai hoitajien kustannustietoisuus ja sen vaikutus eri sairauksien hoitopäätöksissä. Esimerkiksi Bovier ja muut (2005) löysivät, että suurin osa lääkäreistä myönsivät kustannusten olevan heidän vastuullaan ja tunnistivat, että heidän tulisi pyrkiä vähentämään turhia testejä ja hoitoja, jotka aiheuttavat kustannuksia. Lisäksi tutkimuksessa löydettiin niiden lääkäreiden olevan kustannustietoisempia, joilla oli viikon aikana vähemmän potilaita. Myös Kurunmäki (1999: 121) totesi kustannustietoisuuden auttavan terveydenhuollon päätöksentekotilanteissa.

3.1.2 Johdon kontrollijärjestelmät

Johdon kontrollijärjestelmien päätarkoituksena on työntekijöiden suoriutumisen seuranta. Lyhyesti sanottuna kontrollijärjestelmät koostuvat eri mittareista, joiden avulla johto pyrkii varmistamaan, että organisaatio kulkee strategiassa määritellyjä tavoitteita kohti. (Shahzad ja muut 2012: 979.) Kaplan & Norton (1992: 71) totesivat, että kontrollijärjestelmien tulisi talouslukujen sijaan ensisijaisesti keskittyä mittareihin, jotka parantavat eri toimintojen suorituskykyä ja tehokkuutta. Näin toimimalla myös talousluvut paranevat. Johdon kontrollijärjestelmillä on merkittävä rooli eri lukujen laskennassa ja raportoinnissa.

Johdon kontrollijärjestelmät pitävät siis sisällään myös ei-rahamääräistä laskentaa ja seuranta. Siksi on hyvä tehdä ero kahden termin välillä. Johdon kontrollijärjestelmät (lyhenne MCS, engl. Management control systems) ovat kokonaisuus, johon sisältyvät kaikki laitteet, säännöt, käytännöt, arvot ja ohjelmat, joilla organisaation johto pyrkii ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä. Lisäksi sillä johto koordinoi, että sen omat päätökset ovat organisaation suuntaviivojen ja strategian mukaisia. MCS voi koostua useista eri järjestelmistä, joilla suoritetaan esimerkiksi budjetointia tai tehdään suorituskyvyn seuranta. (Malmi & Brown 2008: 290-291.) Yksi osa MCS:ää on talouslukujen laskentajärjestelmät, joita kutsutaan myös laskennan tekniikoiksi ja järjestelmiksi (lyhenne MAS, engl. Management accounting systems). Nämä koostuvat pääosin toiminnanohjausjärjestelmässä suoritettavasta laskennasta, mutta sisältää myös epävirallisista taulukkolaskentaa. (Suomala ja muut 2011: 16.) Malmi & Brown (2008: 290) kuitenkin korostivat, että jos talous- tai raportointijärjestelmää käytetään vain päätöksentekoon, eikä kustannusten kontrolliin, niin sitä ei tällöin voi pitää yhtenä kontrollijärjestelmän osana.

Malmin & Brownin (2008: 291-292) luomassa mallissa kontrollijärjestelmä koostuu viidestä elementistä, joilla johto pyrkii vaikuttamaan ja ohjaamaan yksilön käyttäytymistä. Nämä kontrollit sisältävät suunnittelua, kyberneettisiä kontrolleja, palkkio- & korvausmenetelmiä, hallinnollisia ja kulttuurillisia menetelmiä. Suunnittelussa asetetaan toiminnalle tavoitteet, määritellään standardi suoritustaso sekä viedään tavoitteita ryhmä- ja yksilötasolle. Tavoitteiden asettamiseen on kaksi tapaa. Toiminnan suunnittelussa eli taktisessa suunnittelussa asetetaan tavoitteet suhteellisen lyhyelle aikavälille, yleensä alle vuoden aikajaksolle. Pitkän tähtäimen eli strategisessa suunnittelussa asetetaan tavoitteet ja toimet pitkälle aikajaksolle.

Kyberneettiset kontrollit ovat ikään kuin palautekierros, jossa aluksi määritellään standardinmukainen suoritus, mitataan toteutunutta suoritusta, verrataan näitä keskenään, annetaan palautetta onnistumisesta ja lopulta tehdään korjaavat toimenpiteet (Green & Welsh 1988: 289). Kirjallisuus tuntee neljä eri kyberneettistä menetelmää: budjetointi, talouden tunnusluvut, ei-taloudelliset tunnusluvut ja hybriditunnusluvut. (Malmi &

Brown 2008: 292). Budjetoinnissa asetetaan tarkkaan mietityt puitteet organisaation tulevaisuudelle. Siihen osallistuvat joutuvat pohtimaan, mitä muutoksia toimintaan on tulossa, tai mitä muutoksia tarvitaan, että haluttuun tulokseen voidaan päästä. Budjetoinnin avulla voidaan esittää organisaation tavoitteet koko henkilöstölle. Luotu budjetti on yksi keino arvioida toteutunutta suoriutumista. Lisäksi sitä voidaan pitää yhtenä motivaation lähteenä. (Suomala ja muut 2011: 179-180.) Taloudelliset tunnusluvut johdetaan usein budjetista, mutta niitä voivat olla myös ei budjettiperusteiset luvut, kuten sijoitetun pääoman tuotto prosentti. Ei-taloudellisten tunnuslukujen rooli toiminnan seurannassa on kasvussa, sillä niitä käytetään mittaamaan suorituskykyä tai toiminnan laatua. Hybriditunnusluvut ovat taloudellisten ja ei-taloudellisten tunnuslukujen yhdistelmäraportteja. Tästä hyvänä esimerkkinä on tasapainotettu tulokortti. (Malmi & Brown 2008: 292.)

Palkkio- ja korvauskontrollien tarkoitus on motivoida ja parantaa ryhmä- ja yksilötason suoriutumista haluttua tavoitetta kohti, halutulla vauhdilla ja halutulla intensiteetillä. Palkkiot perustuvat usein kyberneettisten kontrollien mittareihin, mutta muunlaisiakin palkkioita löytyy. Esimerkiksi ryhmäpalkkioiden kautta voidaan hallita organisaatiokulttuuria tai työntekijöiden sitoutumista. Hallinnollisten kontrollien avulla kontrolloidaan pääsääntöisesti yksilön tai ryhmän käyttäytymistä, jotta se olisi yritysten säädösten ja toimintatapojen mukaisia. Usein ne sisältävät ohjeistuksen, miten eri tehtäviä suoritetaan tai miten niitä ei saa suorittaa. Yksi esimerkki hallinnollisista kontrolleista on organisaation rakenne. Myös kokouskäytännöt ja tehtävien määrääjat ovat tapoja ohjata käyttäytymistä. Kulttuuriset kontrollit, kuten organisaation arvot, uskomukset ja sosiaaliset normit, ohjaavat henkilökunnan käyttäytymistä. (Malmi & Brown 2008: 293-294.) Organisaatiokulttuurin merkitystä tehokkuuteen avataan tarkemmin luvussa 3.2.

3.1.3 Johdon kontrollijärjestelmien merkitys kustannustietoisuuteen

Velasquez ja muut (2013: 65-66) näkivät johdon kontrollijärjestelmän muodostavan kokonaisuuden, joka toimii ajurina kustannustietoisuuden parantamiselle. Esimerkiksi kulttuuri muuttuu, kun organisaatioon otetaan käyttöön uusi kustannusfilosofia. Malmin ja

Brownin esittämän johdon kontrollijärjestelmän lisäksi Velasquez ja muut (2013: 66) nostivat kaksi muuta tekijää, jotka lisäävät kustannustietoisuutta organisaatiossa. Näistä ensimmäinen on endogeeniset voimat, jotka voimistavat kustannustietoisuutta organisaation sisältä. Näitä voivat olla henkilöstön vaihtuvuus, osaston kasvavat kustannukset tai organisaation sisäinen kilpailu. Myös organisaation ulkopuolisilla eli eksogeenisillä tekijöillä nähdään olevan vaikutusta kustannustietoisuuden painotukseen. Esimerkiksi kysynnän muutokset, globaalin kilpailun lisääntyminen, resurssien vähäisyys, inflaatio, talouden lama sekä vero- tai muiden tukien vähentyminen todettiin vaikuttavan siihen, kuinka tärkeinä kustannuksia organisaatiossa pidettiin. Kuviossa 3 on esitetty yhteenvetona kaikki kustannustietoisuuteen liittyvät kontrollit. Näistä viisi ylintä viittaavat johdon kontrollijärjestelmiin ja loput sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin.



Kuvio 3. Kustannustietoisuuteen tekijät (mukaillen Velasquez ja muut (2013: 69)).

Yleisesti keinot kustannustietoisuuden parantamiseksi ovat melko yksinkertaisia. Kun henkilöstö laitetaan miettimään ja raportoimaan omia kulujaan, se tulee niistä tietoisemmaksi. (Malmi & Brown 290–291.) Jos talousasiat ja toiminnan kustannukset ovat organisaatiossa paljon esillä, niin sen henkilöstöstä tulee kustannustietoisempi. (Velasquez ja muut 2013: 65). Kuten aiemmin mainittiin, niin johdon kontrollijärjestelmät ja varsinkin kyberneettiset kontrollit ovat paras tapa lisätä henkilöstön kustannustietoisuutta.

Malmi & Brown (2008: 290) nostavat budjetoinnin esiin kustannustietoisuuden, mutta myös kustannusten säästämisen kannalta. Heidän mukaansa henkilön päästessä osallistumaan budjetointiin, hän helpommin ostaa budjetoinnin tavoitteet, ja alkaa enemmän kiinnittää huomiota rahan käyttöön. Shields & Young (1994) totesivat myös budjetoinnin tärkeyden tutkimus- ja kehitysosaston henkilöstölle tekemässään tutkimuksessa. Siinä yhdeksi päälöydökseksi todettiin budjetointiin osallistumisen olevan parhaita keinoja parantaa kustannustietoisuutta. Budjetoinnissa olennaista on, että henkilö saa osallistua tai on vastuussa oman alueensa budjetin laadinnasta ja siihen tehtävistä muutoksista. Jos budjettia leikataan tai se hylätään, kiinnostus sitä ja kustannuksia kohtaan heikkenee.

Budjetoinnin lisäksi myös kustannusten säännöllisellä raportointivelvollisuudella on todettu olevan vaikutusta tietoisuuden kehittymiseen. Kustannustietoisuuden havaittiin parantuneen, kun organisaation budjettikontrolleja tiukennettiin ja henkilöstö laitettiin kuukausittain raportoimaan kustannusten ja tuottojen eroja budjettiin. (Coad & Herbert 2009: 184). Kurunmäen (1999: 103) tutkimuksessa kerrottiin terveydenhuollon pyrkimyksistä parantaa terveydenhuollon ammattilaisten kustannustietoisuutta 1990-luvun vaihteessa. Siinä ratkaisuksi löydettiin muutokset budjetointiin, kustannuslaskentaan ja talouden raportointiin.

Yleensäkin kustannusten tunteminen on tärkeä osa kustannustietoisuutta. Teknologiateollisuusyritysten käyttöomaisuushankinnoista tehdyssä tutkimuksessa löydettiin kusan-

nustietoisuuden parantuneen systemaattisen kustannuslaskennan kehitystyön tulok-
sena. (Suomala 2008; Suomala ja muut 2011: 26). Henkilöstöllä tulisi olla osaamista eri
kustannustenhallintatekniikkoihin, laadunhallintaan, jatkuvan parantamisen kulttuuriin,
suorituksen johtamistekniikkoihin sekä innovaatio-osaamista. Myös henkilökohtaisella
kokemuksella todettiin olevan merkitystä, sillä mitä kokeneemmaksi henkilö tuli tai mitä
vastuullisemman aseman hän sai, niin sitä kustannustietoisemmaksi henkilö oli. Koulut-
tus todettiin myös tärkeäksi tekijäksi. Jos henkilö sai enemmän koulutusta kustannusten
hallintaan, niin sen nähtiin korreloivan paremman kustannustietoisuuden kanssa. (Shield
& Young 1994, Velasquez ja muut 2013: 67.)

Taloustilanteella on luonnollisesti merkitystä siihen, miten tarkasti organisaatiossa kus-
tannuksia seurataan. Jos taloustilanne on hyvä, niin tarvetta seurannalle ei välttämättä
ole, mutta tiukkoina aikoina seurannasta tulee tarkempaa. Tästä esimerkkinä Young
(1991: 130) totesi markkinoiden kaatumisen parantaneen kustannustietoisuutta turval-
lisuusyritysten keskuudessa. Velasquez ja muut (2013:67) nostivat esiin palkkioiden ja
korvauksien vaikuttavan yksilön kustannustietoisuuteen. Tätä yhteyttä ei kuitenkaan löy-
detty Shieldsin & Youngin (1994) tutkimuksessa.

Terveydenhuollon kustannustietoisuustutkimuksissa kustannustietoisuus nähdään myös
strategisena valintana. Esimerkiksi akuutin hoidon kustannuksista tehdyssä tutkimuk-
sessa todettiin kustannustietoisten päätösten tekemisen tulevan toimintatapojen muut-
tamista. Tämä muutos edellyttää selkeän strategian sekä tehokasta johtamista ja hallin-
taa. Onnistuakseen kustannustietoisuuden täytyy olla ammatillinen ja organisaationää-
rinen prioriteetti, jossa eri ryhmien välisiä kustannusvaihteluita nostetaan jatkuvasti
esille. (Pines ja muut 2013: 2161).

3.1.4 Kustannustietoisuuden hyödyt ja haitat

Kustannustietoisuuden seuraukset ovat moninaiset. Velasquezin ja muiden tutkimuk-
sessa (2013: 67-68) kirjallisuudesta löytyi useita positiivisia, mutta myös negatiivisia seu-

raamuksia. Positiivinen puoli kustannustietoisuudesta on mahdollisuus käyttää informaatiota omien tuotteiden hinnoittelussa. Lisäksi sen nähdään parantavan ymmärrystä siitä, mitä mikin toiminto maksaa ja täten mahdollistaa resurssien tehokkaamman käyttämisen. Hyvän kustannustietoisuuden on todettu parantavan tulosityksikköjen tehokkuutta sekä auttavan kustannussäästöjen löytämisessä. Kustannustietoisuus parantaa myös kulutuskäyttäytymisen seuranta ja talouslukujen ennakoimista. Sen nähdään helpottavan muutosten reagoimista, joita markkinoilla tapahtuu. Coad & Hebert (2009: 184) löysivät kustannustietoisuuden mahdollistavan taloudellisesti valvottujen päätösten tekemisen.

Velasquez ja muut (2013: 69) havaitsivat tutkimuksessaan kustannustietoisuudessa tuovan mukanaan myös useita negatiivisia puolia. Ne olivat kuitenkin negatiivisia lähinnä yksittäisen henkilön näkökulmasta. Koko organisaation kannalta näistä koituva hyöty voitiin nähdä positiivisena. Tutkimuksen mukaan päälliköt kokivat negatiivisessa mielessä kustannustietoisuuden vähentävän heidän omaa valtaansa. Sitä pidettiin myös häiriötekijänä ja joka aiheutti väärän kuvan muodostumisen organisaatiosta. Kustannustietoisuuden takia organisaatiossa alettiin kiinnittää väärin asioihin huomiota. Lisäksi pelkona oli, että kustannustietoisuus voi johtaa toiminnan supistamiseen, palveluiden kysynnän vähentymiseen sekä kyvyttömyyteen vastata asiakkaiden vaatimuksiin. Yksi mielenkiintoinen löydös oli, että henkilöstö näki kustannustietoisuuden pienentävän luottoa henkilökuntaa kohtaan ja johtavan henkilöstön uudelleenorganisointiin esimerkiksi paremman asiakaspalvelun toivossa. Kustannustietoisuus löydettiin myös johtavan alijäämäisten budjettien tekemiseen, jotta saavutettaisiin parempia tuloksia.

On hyvä muistaa, että kustannustietoisuus ei välttämättä ole tae paremmille päätöksille. Usein organisaatioilla tulee eteen tilanteita, joissa päätös joudutaan tekemään ilman sen tarkempaa kustannus selvitystä. Lisäksi on päätöstilanteita, joissa pitää valita jokin ratkaisu kustannuksista huolimatta. Näitä voivat olla tilanteet, joissa muut arvot, kuten henkilöstön turvallisuuskysymykset, menevät kustannustehokkuuden edelle. (Suomala ja muut 2011: 24.)

3.2 Organisaatiokulttuurin muuttaminen tehokkaammaksi

Kulttuurilla on suuri merkitys koko organisaation toimintaan. Sitä voidaan ajatella koko toiminnan yhteen pitävänä liimana, mutta samalla se aiheuttaa myös rajoituksia, mitä suuntia organisaatio voi valita. Kulttuuria voidaan pitää hankittuna tietämyksenä, selityksinä, arvoina, uskomuksina, yhteydenpitona ja käyttäytymisenä, jota suuri joukko ihmisiä noudattaa samaan aikaan ja samassa paikassa. (Shahzad ja muut 2012: 976). Tässä luvussa avataan, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa henkilöstön tehokkuuteen. Lisäksi esille nostetaan sellaisia asioita, joita johdon tulisi huomioida, kun se lähtee muuttamaan organisaatiokulttuuriaan esimerkiksi kustannustehokkaammaksi tai -tietoisemmäksi.

3.2.1 Organisaatiokulttuurin vaikutus henkilöstön tehokkuuteen

Organisaatiokulttuuri voidaan katsoa koostuvan arvoista, uskomuksista, käyttäytymisistä sekä itsestään selvistä oletuksista. Näistä arvot ovat usein helpoiten tunnistettavissa. Ne voivat olla organisaation missioon tai strategiaan kirjoitettuja julistuksia tai epämääräisempiä, kuten yhteiskunnan palveleminen. Uskomukset määrittelevät, miten ihmiset ajattelevat tai käyttäytyvät kohtaamiaan asioita kohtaan, kuten esimerkiksi tulisiko yrityksen tehdä kauppaa tietyn maan kanssa. Käyttäytyminen on sitä, miten organisaatiossa toimitaan, kuten minkälaisia työrutiineja sillä on, miten organisaatio on rakennettu ja miten sitä hallitaan. Organisaatiokulttuurin ydintä ovat paradigmat eli itsestään selvinä pidetyt oletukset. Ne ovat organisaation arjen näkökohtia, joita henkilöstön on vaikea edes tunnistaa tai selittää. Ne ovat asioita, jotka saavat organisaation toimimaan tehokkaasti. Niiden avulla henkilöstö automaattisesti tietää, miten eri tilanteissa tulee toimia. Nämä itsestään selvät oletukset voivat auttaa strategian menestyksessä toteutumisessa, mutta toisaalta taas olla suurena esteenä, jos uusi strategia edellyttää totuttujen olettamusten vastaisia toimia. (Johnson ja muut 2008: 194-195.)

Groysberg, Lee, Price & Cheng (2018: 46) tutkivat useiden kuuluisien tutkijoiden, kuten Schein, Schwartz ja Hofstede, määritelmiä organisaatiokulttuurista ja löysivät niistä neljä

yleisesti hyväksytyä ominaisuutta. Näistä ensimmäisessä organisaatiokulttuuri nähdään jaettuna ilmiönä. Ryhmän jäsenten käyttäytyminen, arvot ja olettamukset ovat yhteisiä ja he toimivat ryhmän luomien normien sekä odotusten mukaisesti. Toinen tunnuspiirre on läpäisykyky. Se ilmenee yleisessä käyttäytymisessä, ryhmän rituaaleissa, fyysisessä ympäristössä, näkyvissä symboleissa, tarinoissa ja legendoissa. Lisäksi kulttuurilla on näkymätön puoli, joka vaikuttaa ryhmän motivaatioon, ajattelutapaan ja sanomattomiin olettamuksiin. Kolmas havainto oli kulttuurin kestävyys. Kulttuuri voi ohjata ryhmän ajatuksia ja toimintaa pitkäaikaisesti. Se syntyy ryhmän sisällä tapahtumien, yhdessä elämisen ja oppimisen kautta. Organisaatioon valitaan usein uusia jäseninä siihen sopivia henkilöitä ja sopimattomat lähtevät vapaaehtoisesti pois. Näin vallitseva kulttuuri vahvistuu, mutta samaan aikaan se kehittyy muutosvastaiseksi. Viimeinen Goysbergin ja muiden löydös oli kulttuurin epäsuoruus. Vaikka ihmiset eivät kulttuurin olemassaoloa tiedostaisikaan, niin heidät on tavallaan kovakoodattu tunnistamaan ja toimimaan sen mukaisesti. Se toimii ikään kuin hiljaisena, ohjaavana kielenä.

Organisaation johtajalla on merkittävä rooli kulttuurin synnyssä. Varsinkin elinkaaren alkuvaiheessa olevan yrityksen perustajan tai yrittäjän henkilökohtaisella käyttäytymisellä on suuri merkitys kulttuurin muodostumisessa. Henkilöstö omaksuu helposti johtajan arvot, olettamukset ja uskomukset. Vähitellen nämä muuttuvat henkilöstön keskuudessa itsestään selviksi ja määrittävät lopulta koko organisaation identiteetin. Syntynyt kulttuuri vahvistuu entisestään, mikäli sitä tarkoituksellisesti lujitetaan ja samaan aikaan organisaatio menestyy. (Schein 2001: 107-108.)

Shahzad ja muut (2012: 981-982) tutkivat tieteellisiä julkaisuja organisaatiokulttuurin merkityksestä suorituskykyyn. Suurin osa näistä julkaisuista näyttivät positiivista yhteyttä vahvan organisaatiokulttuurin ja paremman suorituskyvyn välillä. He löysivät kolme syytä organisaatiokulttuurin tärkeydestä liiketoiminnalle, jotka useat kirjoittajat ja johtajat vahvistavat. Ensimmäinen organisaatiokulttuuri on erittäin tärkeä sosiaalinen vuorovaikutuskontrolli, joka vaikuttaa henkilöstön päätöksiin ja käyttäytymiseen. Toiseksi organisaatiokulttuuri toimii ikään kuin liimana, joka saa työntekijät toimimaan yhdessä ja

auttaa luomaan yrityskokemuksen, joka auttaa houkuttelemaan uusia työntekijä, mutta myös pitämään vanhat työntekijät sitoutuneina. Kolmanneksi organisaatiokulttuuri on tärkeä apu järkevien päätösten syntymisessä, se auttaa henkilöstöä ymmärtämään organisaation tapahtumia ja tavoitteita, joiden työntekijöiden tehokkuus ja vaikuttavuus paranevat.

Schein (1991: 53-63) näki organisaatiokulttuurin vaikuttavan tehokkuuteen monella tavalla. Se voi estää tehokkaamman strategian käyttöönoton, vaikeuttaa uuden teknologian käyttöönottoa, aiheuttaa konflikteja ryhmien välillä, sisältää turhia kokouksia ja aiheuttaa väärinymmärrykset prosesseissa. Joskus kulttuuri voi aiheuttaa myös tuottavuusongelmia. Lukuisten tutkimusten mukaan työryhmät voivat muodostaa kulttuureja, jossa ajatellaan jonkin suoritetason riittävän, eikä päivän aikana edes yritetä saada parasta tulosta aikaan. Saffold (1988: 553) teki kaksi löydöstä, kun hän tutki kulttuurin ja suorituskyvyn yhteyttä toisiinsa. Hänen mukaansa kulttuuri voi tehdä organisaation prosesseista terävämpiä, mikä edesauttaa kulttuurin luomista ja muokkaamista. Toiseksi hän huomasi kulttuurin yhteyden suorituskykyyn olevan vähemmän suoraviivainen, mitä tutkimukset yleisesti ovat osoittaneet.

Vahvan organisaatiokulttuurin nähdään siis vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden suorituskykyyn. Tutkimukset osoittavat, että työntekijöillä on taipumus pyrkiä omaksumaan oman organisaation arvot ja normit. Tämän on todettu auttavan työntekijöitä suoriutumaan omista työtehtävistään tehokkaammin ja tuloksellisemmin. (Shahzad ja muut 2012: 982.) Saffoldin (1988: 551) totesi vahvan organisaatiokulttuurin parantavan työntekijöiden itseluottamusta sekä sitoutuneisuutta ja tällä tavalla vähentävän työntekijöiden kokemaa työstressiä. Saffold myös havaitsi organisaatiokulttuurin vahvistavan työntekijöiden eettistä käyttäytymistä.

Schein (1991: 323) korosti, että jos johto huomaa ongelmia esimerkiksi työn tehokkuudessa, niin korjausliikkeet tulisi tehdä olennaisiin kulttuuritekijöihin, eikä lähteä mullis-

tamaan koko kulttuuria. Groysbergin ja muiden (2018: 51-52) selvityksen mukaan organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta on mahdollista parantaa kulttuurimuutoksen avulla. Yksi tärkeimmistä valitun strategian toteutumisedellytyksistä on ymmärtää, mitkä kulttuurin osa-alueet tulisi säilyttää ja mitä lähteä muuttamaan (Schein 1991:304).

Organisaatiokulttuurin nähdään vaikuttavan myös kustannustietoisuuteen. Sitä voidaan pitää yhtenä esimerkkinä useista kulttuureista tai alakulttuureista, joita organisaation sisällä on (Velasquez ja muut 2013: 70). Organisaatioiden välisistä suhteista tehdyssä tutkimuksessa huomattiin kahden yhtiön liittouman olevan hyvä keino sisäisesti hallita kulttuurin muutosta kohti kustannustietoisuutta (Dekker 2004: 37). Narver & Slater (1990: 21) toivat taas esiin ajatuksen organisaatiokulttuurista, joka pyrkii tehokkaasti tuomaan esiin käyttäytymistä, joka parantaa henkilöstön suorituskykyä.

3.2.2 Johdon keinot organisaatiokulttuurin muuttamiseen

Pitkään toimineessa yrityksessä uuden strategian tai toiminta-ajatuksen jalkauttaminen voi olla hankalaa. Kulttuurista on tullut aikojen saatossa tiedostamaton määräävä tekijä henkilöstön toiminnalle. Se näkyy muun muassa siinä, että johtajiksi valitaan vain organisaation muottiin sopivia henkilöitä. Kulttuuri on niin syvällä henkilöstön käyttäytymisessä, että ajatusta sen muuttamisesta ei haluta edes nostaa esiin, ellei sillä ole edessä suurempaa kriisiä tai muuta ongelmaa, joka halutaan ratkaista. Tunnusomaista suurten ja vakiintuneiden yritysten johdoille on haluttomuus edes keskustella kulttuurista. (Schein 2001: 159-160.) Organisaatiokulttuuri syntyy ja muokkautuu hiljalleen organisaation olemassaolon aikana. Johdon olisi hyvä tuntea organisaation historia, sillä nämä historialliset vaikutukset voivat aiheuttaa esteitä tietyille strategisille valinnoille. (Johnson ja muut 2008: 184).

Organisaatiokulttuuria ei voida johtaa samaan tapaan kuin muita kontrolloitavissa olevia asioita. Kulttuurilla onkin tutkittu olevan enemmän valtaa johtohenkilöihin, mitä johdolla kulttuuriin, sillä kulttuurin vahvistuessa se alkaa vaikuttaa liikkeenjohdon ajatte-

luun ja tunteisiin. Olennaista on, että toimiva johto tietää ja tunnistaa oman organisaationsa kulttuurin. Tämä tieto on tärkeää varsinkin kriisitilanteissa, jolloin johdon on ymmärrettävä, miten piilossa olevat oletukset vaikuttavat asioiden käsittelyyn. Toiminnan tehottomuutta voi syntyä, jos johto ja henkilöstö eivät ymmärrä toisiaan erilaisen kulttuuritaustan, kuten olettamusten, kielen tai maailmankuvan takia. (Schein 1991: 322-323.) Hyvän johtajan tulisi olla tietoinen kaikista eri kulttuureista, joita organisaatiossa on, ja tunnistaa, milloin muutos niissä on tarpeellinen sekä ymmärtää, miten kulttuuria voidaan lähteä muuttamaan (Groysberg ja muut 2018: 45). Schein (2001: 188) totesi kulttuurin muutoksen olevan todennäköisesti tuskallista. Hänen kokemuksen perusteella muutos tapahtuu yleensä hitaasti ja edellyttää usein hankalia toimenpiteitä.

Organisaatiokulttuurisilla elementeillä on suuri merkitys määrittäessä strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. (Schein 2001: 29). Kulttuuria pidetään itsestäänselvyytenä, koska se vaikuttaa siihen, miten ihmiset reagoivat ja käyttäytyvät, kun eteen tulee kysymyksiä tai ongelmia. Siksi kulttuurilla on merkitystä, kun organisaatio lähtee kehittämään tai muuttamaan strategiaa. (Johnson ja muut 2008: 189.) Groysberg ja muut (2018: 45) ovat huomanneet strategioiden toteuttamisen epäonnistuvan, mikäli kulttuuritekijöitä ei tarpeeksi huomioida. Heidän mukaansa ei riitä, että strategia ja sen toteutus on tarkkaan mietitty, mikäli johto ei ymmärrä organisaatiokulttuurin voimaa ja dynaamisuutta. Onkin sanottu kulttuurin syövän strategian aamiaiseksi. Hoefstede (1993: 284) ja Schein (1991: 48-49) ovat todenneet organisaatiokulttuurin vaikuttavan myös siihen, mitä strategiavalintoja yritys voi tehdä. Mikäli organisaatiokulttuuri on esimerkiksi normatiivinen, niin asiakaspalveluun perustuva strategia ei todennäköisesti tule toimimaan.

Kulttuurimuutoksessa hankalinta ei välttämättä ole itse muutos tai uuden oppiminen, vaan vanhoista tavoista poisoppiminen sekä muutosvastarinta. Nämä ongelmat tulevat vastaan varsinkin vakiintuneissa organisaatioissa. (Schein 2001: 187.) Groysbergin ja muiden (2018: 51-52) selvityksen mukaan olennaisinta muutoksen onnistumisessa on johdon perusteellinen ymmärrys kaikista nykykulttuureista, joita organisaatiossa on. Sen

täytyy tunnistaa, mitä tuotoksia kulttuuri tuottaa, ja miten nämä vaikuttavat sen liiketoimintaolosuhteisiin. Tämä analyysi voi tuoda esiin haasteita tai mahdollisuuksia, joihin kulttuurimuutoksella pyritään vastaamaan.

Seuraavaksi johdon on määriteltävä tavoitekulttuuri sekä valittava ja koulutettava henkilöt, jotka lähtevät läpiviemään muutosta. On hyvin tärkeää, että päälliköt ja muut osallistuvat henkilöt ymmärtävät, mihin muutoksella pyritään. Näin he lähtevät paremmin tukemaan sitä. Jotta muutos onnistuu, niin johdon on luotava suunnitelma, miten muutoksesta viestitään, artikuloidaan ja miten sitä johdetaan. Henkilöstön käytökseen on paremmat vaikuttamismahdollisuudet, mikäli kulttuurimuutos on paljon esillä eri foorumeissa, kuten ryhmäkeskusteluissa, tiedotustilaisuuksissa tai vaikka sosiaalisessa mediassa. (Groysberg ja muut 2018: 51-52.) Schein (1991: 239) korosti nimenomaan johtajan roolia viestinnässä eli sitä, kuinka johtaja reagoi kriittisiin tapahtumiin tai kriiseihin, joita organisaatio kohtaa. Nämä muokkaavat helposti normeja, arvoja ja työskentelytapoja, joita organisaatiossa on. Siksi kaiken viestinnän tulisi olla tietoisista ja mietittyä, miten se opettaa ja ohjaa henkilöstöä.

Schein (1991: 251) nosti johtajan viestinnän olevan tärkein onnistumiskeino organisaatiokulttuurin muutokselle. Johtajat eivät pysty päättämään siitä viestivätkö he vai eivät, vaan ainoastaan siitä, että paljonko viestitään. Yksi tapa viestiä henkilöstölle muutoksesta on alkaa kiinnittää yhä enemmän huomiota, arvioimaan ja kontrolloimaan muutoksen kohteena olevia asioita. Tämä voi pitää sisällään lisääntyvää valvontaa, suunnittelua, raportteja, mittareita ja palkitsemista. (Schein 1991: 234-236).

Usein muutos voi edellyttää kovempiakin toimia organisaation johdolta. Tämä voi tarkoittaa organisaatorakenteen muutosta ja sellaisista henkilöistä eroon pääsemistä, jotka tukevat ja ylläpitävät vanhaa kulttuuria. Heidät on korvattava henkilöillä, jotka sopivat paremmin toivotun organisaatiokulttuurin muottiin. (Schein 2001: 188.) Organisaation kaikkien toimintamallien tulisi tukea haluttua muutosta ja valittua strategiaa. Jotta tätä

tapahtuisi, niin se voi tarkoittaa muutoksia niin rakenteisiin, järjestelmiin kuin prosesseihin. Näin henkilöstöllä on paremmat edellytykset omaksua muutos. (Groysberg ja muut 2018: 52.) Myös rekrytoinnit, valinnat ja ylennykset ovat johdon tapa viestiä halutusta suunnasta. (Schein 1991: 244). Schein (1991: 50) myös muistutti, ettei pelkkä rakenteellinen muutos riitä, mikäli samalla ei puututa henkilöstön käyttäytymiseen ja oletuksiin. Näiden jättäminen huomioitta rakenteellisen muutoksen yhteydessä johtaa jossain vaiheessa siihen, että organisaatio palaa aiempaan toimintatapaansa.

Yhdysvaltojen puolustusministeriölle tehdyssä tutkimuksessa todettiin organisaatiokulttuurin muuttamisen kustannustietoisempaan suuntaan edellyttävän kolmea asiaa. Aluksi on ymmärrettävä, mitä kustannustietoisuuteen kielteisesti vaikuttavaa käyttäytymistä henkilöstöllä on. Tätä voidaan selvittää erilaisten työryhmien ja henkilöstön haastatteluiden avulla. Sitten on mietittävä keinoja, miten tätä käyttäytymistä voitaisiin muuttaa. Tällaisia tapoja voivat olla koulutus, sääntöjen ja politiikan luominen sekä prosessien muuttaminen, joiden avulla henkilöstö saadaan kiinnostumaan kustannuksista. Lisäksi henkilöstö pitää laittaa vastuuseen siitä, että sen tekemät päätökset ovat aina kustannustietoisia. Motivaatiokeinoina tähän voidaan käyttää esimerkiksi palkitsemiskäytäntöjä, joiden avulla henkilöstöstä motivoituu tekemään tehokkaampia ja tuottavampia päätöksiä. Myös strateginen viestintä hyvistä tuloksista on tärkeää. Olennaista viestinnässä on saada koko henkilöstö ymmärtämään, miksi muutos kustannustietoisempaan kulttuuriin on tärkeää. Lopuksi vielä johdon täytyy varmistaa, että halutut uudet käyttäytymismallit saadaan juurrutettua henkilöstön arkeen. (Mueller 2013: 25-28.)

4 Tutkimuksen metodologia ja aineisto

Tässä luvussa käydään läpi tässä tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää, perustellaan tutkimuksen luotettavuutta, taustoitetaan kohdeorganisaatiota sekä avataan aineiston keruu- ja analysointitapoja. Tämän empiirisen tutkimuksen aineisto koostui pääasiassa haastattelumateriaalista. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluna, koska se vapaamuotoisuutensa takia sopii tällaiseen tutkimukseen, jossa tarkoituksena on selvittää, miksi haastateltavat toimivat tietyllä tapaa. (Eskola & Suoranta 1998: 87). Lisäksi olen itse työskennellyt kyseisessä organisaatiossa 15-vuotta ja tuona aikana on kertynyt havainnointiaineistoa, joka esimerkiksi auttoi haastattelun teemojen valinnassa.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksella on hyvät mahdollisuudet onnistua, jos sen neljä eri osa-aluetta eli ongelmanasettelu, tieteenfilosofia, tutkimusstrategia ja teoreettinen ymmärtäminen ovat koherentteja. Tutkimusongelman tulisi olla tarkkaan harkittu ja muotoiltu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 120-121.) Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmana oleva kustannustehokkuustavoitteen onnistuminen on ollut mielessäni jo pidemmän aikaa, sillä mielestäni sen toteuttamisessa on ollut tiettyjä haasteita tai puutteita tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli siis löytää selityksiä näille haasteille. Tieteenfilosofian perusolettamusten, kuten ihmisten, maailman tai tiedonhankinnan, ymmärtäminen on tärkeää, jotta tutkimuksessa tehdyille eri ratkaisuille löytyy järjinkerusteita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 125). Tutkimuksessa halusin nimenomaan vastauksia ja taustatietoja ihmisten ajatuksiin ja käyttäytymiseen tutkimusongelman suhteen ja tämän takia tutkimus on luonteeltaan fenomenologinen.

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimusmenetelmien ja eri metodien kokonaisuutta. Tehtävät valinnat ovat riippuvaisia tutkimusongelmasta. Yksi tutkimusstrategialaji on tapaututkimus. Siinä tarkoituksena on löytää yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai siihen liittyvistä muista tapauksista. (Hirsjärvi ja muut 2007: 128). Koska tässä

tutkimuksessa haluttiin löytää taustasyitä tietyn organisaation ja sen henkilöstön valintoihin, niin tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus ja menetelmäksi laadullinen tutkimus. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tulkitaan usein aineiston muodon kuvaukseksi. (Eskola & Suoranta 1998: 13). Hirsjärvi ja muut (2007: 157-160) kertovat sen lähtökohtana olevan todellisen elämän kuvaaminen ja ajatuksena on tutkia valittua kohdetta niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista. Muita tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle on ihmisten käyttäminen tiedonkeruustrumenttina sekä pyrkimyksenä löytää heidän vastauksia analysoimalla odottamattomia seikkoja. Lisäksi aineiston keruumetodina on laadulliset menetelmät, kuten haastattelu, havainnointi tai historiikkien tutkiminen. Tutkimuksen kohdehenkilöt valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelmaa ei lyödä lukkoon etukäteen, vaan se muokkautuu tutkimuksen edetessä. Käyttämiäni aineiston keruu- ja analysointitapoja on kuvattu tarkemmin luvuissa 4.4. ja 4.5.

Eskola ja Suoranta (1998: 82) kertovat tutkimuksen teoriaosuudella olevan kaksi tehtävää. Ensinnäkin teorian pitäisi auttaa tutkimuksen tekemistä, mutta toisaalta teorian päämääränä on myös uuden teorian kehittäminen. Teorian tulisi antaa tutkimukselle taustatietoa, jota vastaan tutkimusaineistoa peilataan. Teoria auttaa tutkijaa miettimään kysymyksiä, joihin aineistosta halutaan löytää vastauksia. Hirsjärvi ja muut (2007: 120) painottivat, että tutkimuksen avainkäsitteet tulisi tarkkaan määritellä. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa taustoitetaan aluksi strategian ja tarkemmin kustannustehokkuusstrategian perusteita. Tarkoituksena on löytää ja ymmärtää niitä ominaispiirteitä, jotka yleisesti liitetään kustannustehokkuusstrategiaan. Seuraavassa luvussa on avattu tarkemmin organisaation johdon keinoja tämän strategian toteuttamiseen. Aineiston analyysi perustui tutkimuksen viitekehityksessä esiin nostettuihin teorioihin. Lopuksi johtopäätöksissä pohdittiin, vastaako kohdeorganisaation toiminta teoriaa ja mietitty asiaa myös yleisemmin ja mietitty mahdollisia kehitystoimia. Lisäksi jo johdantokappaleessa on avattu kaikki tutkimuksen avainkäsitteet.

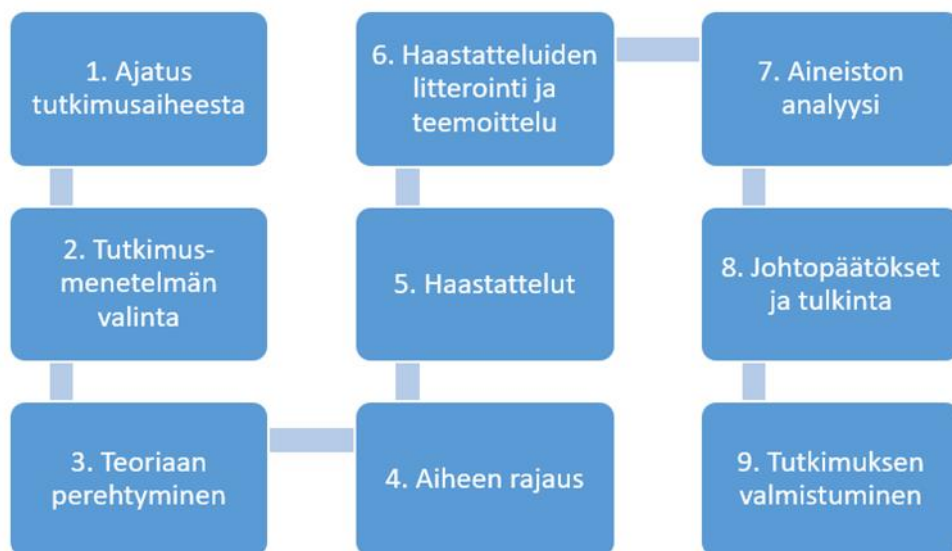
4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseen Hirsjärvi ja muut (2007: 226-227) nostivat esiin kaksi keinoa, reliabelius ja validius. Reliabelius kuvaa tutkimustulosten toistettavuutta. Jos kaksi eri arvioijaa saa aineistosta saman tuloksen, tai jos samaa henkilöä tutkittaessa saadaan sama tulos toisellakin kertaa, voidaan tutkimusta pitää reliabelina. Validius eli pätevyys on toinen luotettavuuden arviointikeino. Se mittaa tutkimusmenetelmän tai eri mittareiden kykyä mitata juuri oikeita asioita. Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään välttämään näiden kahden termiä käyttöä, koska ne soveltuvat paremmin määrällisen tutkimuksen arviointiin.

Laadullisen tutkimuksen tärkein luotettavuuden lähde on tutkija itse. Tutkijan on oltava avoin subjektiviteetti sekä tunnistettava, että hän itse on tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 1998: 211). Tämä on tärkeä huomioitava seikka myös tässä tutkimuksessa. Koska itse työskentelen kyseisessä kohdeorganisaatiossa, niin tämä voi nostaa esiin luotettavuusongelmia. Olen kuitenkin koko tutkimuksen ajan pyrkinyt toimimaan mahdollisimman objektiivisesti. Esimerkiksi haastattelutilanteissa pyrin välttämään haastateltavien johdattelemista. Tulokset-kappaleen löydökset taas perustuivat vain haastatteluaineistoon.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa termit uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistavuus nostetaan usein esiin. Tutkimuksen uskottavuuden kannalta tutkijan tulisi varmistaa, että hänen tulkintansa ja käsitteellistyksensä vastaavat tutkittavien ajatuksia. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset olisivat yleistettävissä sekä vietävissä toiseen kontekstiin. Varmuutta tutkimukseen saadaan lisää ottamalla huomioon myös ne asiat, joita ei ole ennakkoon osattu ennustaa. Vahvistavuus taas tarkoittaa sitä, että tiede tunnistaa muita tutkimuksia, joista on saatu samankaltaisia löydöksiä ja tuloksia. (Eskola & Suoranta 1998: 211-213)

Tärkeää tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on, että tutkimuksessa esitetyt väitteet ovat perusteltuja ja totuudenmukaisia. (Eskola & Suoranta 1998: 213). Tämän pyrin varmistamaan sillä, että tuloksissa väitteiden perusteiksi otin aina useamman lainauksen haastatteluaineistosta. Usein laadullisissa tutkimuksissa luotettavuutta parantaa tarkka raportointi tutkimuksen toteuttamisesta. Se voi pitää sisällään tarkan selostuksen aineiston keruun, kuten haastattelun, vaiheista, olosuhteista, kestosta ja muista huomioitava seikoista. (Hirsjärvi ja muut 2007: 227). Tämän tutkimuksen kulku on kuvattu kuviossa 4. Kuten mainittu, ajatus tutkimusaiheesta on ollut mielessäni jo muutaman vuoden. Varsinainen tutkimus alkoi toukokuussa 2019 ja tutkimus tuli valmiiksi maaliskuussa 2020. Haastatteluaineiston keruumenetelmät on kuvattu tarkemmin kappaleessa 4.4.



Kuvio 4. Tutkimuksen kulku.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on yritetty korostaa läpi tutkimusraportin. Tutkimuksen aihe on perusteltu useaan otteeseen eri luvuissa. Johdantokappaleessa on tuotu esiin tutkimustarve, työn tavoitteet ja eri kysymykset, joihin myöhemmin halutaan vastaukset. Kappaleet kaksi ja kolme sisältävät teoreettisen viitekehyksen. Niissä on eri lukujen kautta pyritty tekemään aiheesta selkeä rajaus, missä kussakin kerrotaan aiheeseen liittyvää teoriaa. Tutkimusmenetelmän valinnan perusteet sekä aineiston keruu- ja

analysointimenetelmät on avattu kappaleessa neljä. Seuraava kappale sisältää tutkimuksen analysointia. Siinä tutkimusainestoa on analysoitu jo teoriaosuudessa nostettujen teemojen näkökulmasta. Kuudennessa luvussa on vedetty yhteen tärkeimmät tutkimuslöydökset.

4.3 Kohdeorganisaation esittely

Tässä luvussa kerrotaan hieman yleisiä taustatietoja kohdeyrityksestä tutkimuksen analyysin pohjaksi, jotta lukija voi arvioida tulosten merkittävyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksen kohteena oleva case-yritys, myöhemmin Prosessi Oy, on haluttu pitää anonyymina. Tutkimuksen tekemiselle on saatu yrityksen johdolta lupa.

Prosessi Oy, on noin 500 ihmistä työllistävä metallitehdas. Se on oma osakeyhtiö, mutta kuuluu suurempaan konserniin. Tehdas on perustettu 1960-luvulla ja vuosien aikana sitä on laajennettu pikkuhiljaa nykyiseen kapasiteettiinsa. Prosessi Oy:n liiketoimintamalli on hieman poikkeuksellinen, sillä se saa tulonsa jalostuspalkkion kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että sen tehtävänä on jalostaa raaka-aine metalliksi. Se ei siis itse hanki tai omista tarvitsemiaan raaka-aineita, eikä se myöskään suorita jalostamansa lopputuotteen myynnistä loppuasiakkaille, sillä nämä hoituvat saman konsernin kaupallisen yhtiön kautta. Näin ollen Prosessi Oy voi keskittyä ydintoimintaansa eli metallien jalostamiseen.

Liiketoiminta on sinällään erikoinen, että osan jalostuspalkkion hinnasta määrittelee Lontoon metallipörssi ja osan raaka-ainemarkkinat. Tämä niin sanottu jalostuspalkkio koostuu useammasta tekijästä, mutta hieman yksinkertaistettuna Prosessi Oy saa eniten tuloja silloin, kun se syöttää raaka-ainetta mahdollisimman paljon prosessiin, laitteet käyvät täydellä kapasiteetilla ja lopputuotetta tulee maksimikapasiteetin verran ulos. Konsernin kaupallinen yhtiö ostaa jalostuspalvelun ennakkoon määritetyillä hinnoilla ja ehdoilla, joten Prosessi Oy:n tärkeimpänä tehtävänä on pitää laitteet jatkuvasti käynnissä ja tuotanto täydellä teholla. Tällöin se saa itselleen parhaan mahdollisen tuoton. Paras keino maksimivoiton saamiseksi on tuotannon maksimointi ja alhaiset tuotantokustannukset.

Uusimmassa, noin vuosi sitten julkistetussa, Prosessi Oy:n strategiassa on painotettu turvallisen, ympäristöystävällisen ja jatkuvan tuotannon tärkeyttä, henkilöstöasioissa siirtymistä oppivan organisaation ideologiaan sekä uusien tuotteiden tuotteistamista. Strategiatyötä on tehty vuosittain ja painopistealueet muuttuvat hieman eri strategioissa. Myös kustannustehokkuus on ollut jo pitkään Prosessi Oy:n yksi strategisista painopistealueista ja vuosien varrella se onkin onnistunut tekemään itsestään melko kustannustehokkaan. Tästä osoituksena jo pelkästään se, että tehdas on edelleen toiminnassa, eikä sitä ole esimerkiksi siirretty halvemman työvoiman maihin. Prosessi Oy:n kaltaisten tehtaisten kustannustehokkuutta vertaillaan vuosittain myös puolueettoman tutkimuslaitoksen toimesta ja näissä se on pärjännyt kohtalaisesti.

Prosessi Oy:n menestyksen takeena on juuri pitkä historia ja sen tuoma prosessiosaaminen, suurta pääomaa edellyttävä tuotantoprosessi, joka vaikeuttaa uusien kilpailijoiden saapumista alalle sekä raaka-aineiden hyvä saatavuus muun muassa oman konsernin muilta toimipisteiltä. Perustoiminta on siis kunnossa ja laitoksen menestyminen on aina ollut hyvää. Suurin osa vuosista ovat olleet voitollisia ja yhtiön historia ei juurikaan tunne taloudellisesti tiukkoja aikoja. Esimerkiksi henkilöstön sopeuttamistoimiin sillä ei ole koskaan ollut pakonomaista tarvetta. Tehdas on ollut työntekijöille siis varma työpaikka ja yleisesti työurat ovat kestäneet jopa 40-45-vuotta. Voidaan myös sanoa, että se on ollut työntekijöille tietyllä tapaa ylpeydenaihe. Pitkä historia näkyy tehtaassa arjessa ja tuo toimintaan perinteitä, mutta kuten myöhemmin tuloksista selviää, niin historia aiheuttaa toiminnalle myös jonkinlaisia rasitteita.

4.4 Tutkimusaineisto

Tämän empiirisen tutkimuksen aineisto koostuu haastattelumateriaalista. Haastattelussa on monia etuja muihin aineistonkeruumenetelmiin verrattuna. Siinä jotain asiaa on mahdollista kysellä syvällisesti ja usein vastaukset voivat olla ennalta arvaamattomia. (Hirsjärvi ja muut 2007: 200). Itse toimin haastattelijana ja menetelmänä käytin teema-

haastattelua. Siinä haastateltavat asiat eli teemat on etukäteen valittu. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei tarvitse esittää samassa muodossa ja järjestyksessä. Haastattelutilanne on vapaamuotoinen. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki ennalta sovitut teemat käydään läpi. (Eskola & Suoranta 1998: 86.) Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005: 108-109) ohjeistivat, että haastattelun pitäisi perustua runkoon, joka toisaalta muistuttaa tutkijaa esittämään oikeat kysymykset, mutta joka myös varmistaa, että haastattelu etenee sujuvasti. Kysymysten muodon tulisi olla avoimia ja määrän maltillinen. Kysymysten tyyli on tarkkaan harkittava. Ne eivät saa esimerkiksi olla asenteellisia, kielteisiä, vertauskuvallisia tai liian laajoja. Myös kysymysten järjestys on tarkkaan harkittava. Aluksi on hyvä olla lämmittelykysymys, jonka jälkeen paneudutaan aiheeseen ja lopuksi valmistellaan lopetusta lopetuskysymyksillä. Sensitiiviset kysymykset on hyvä olla haastattelun loppupuolella.

Haastatteluiden runkona oli 13. kysymystä. Kysymykset oli muotoiltu sellaiseen muotoon, jossa haastateltava joutui omin sanoin kertomaan, miten hän asiasta ajattelee. Kysymykset perustuivat teoriaosuudessa esille nostettuihin teemoihin, jotka olivat strategian tunteminen, kustannustehokkuus, kustannustietoisuus, johdon kontrollit sekä organisaatiokulttuuri. Kysymyksiä ei jaettu etukäteen haastateltaville.

Organisaatiotaso	Vastajan tunniste	Haastattelun kesto min
Johto ja päällikkö	H1	56:39
	H2	43:32
	H3	42:53
Asiantuntija	H4	26:14
	H5	31:41
	H6	46:12
	H7	33:34
Työnjohto	H8	56:31
	H9	42:20
Työntekijä	H10	44:05
	H11	25:16
	H12	27:55

Taulukko 2. Haastateltavien luokittelu.

Haastateltavat valitsin yhdessä talousjohtajan ja päälliköiden kanssa eri tuotanto-osastoilta ja organisaatiotasoilta. Haastateltavana oli johtajaa, osastopäällikköä, eri tuotantoasioiden asiantuntijoita, työnjohtajia kuin työntekijöitä. Jokaisesta henkilöstöryhmistä osallistui kahdesta neljään vastaajaa. Kriteereinä haastateltavien valintaan oli lähinnä se, että vastaajien tuli omassa työssään olla osallisena tutkimusongelman kanssa. Kuten taulukko 2 kertoo, niin yhteensä haastateltavia oli 12. Tämä määrä toi riittävästi vaihtelua vastausten välillä, mutta toisaalta osoitti, että eri haastateltavien vastauksista oli löydettävissä yhtäläisyyksiä johtopäätösten tekemiseen. Täten haastatteluaineistoa voidaan pitää riittävän kattavana ja luotettavana. Eri haastateltavat koodattiin tunnisteilla H1-H12.

Haastattelut suoritettiin kyseisen tehtaan tiloissa viikkojen 42-44 aikana yksilöhaastatteluina. Haastateltavilta kysyttiin etukäteen lupa sähköpostilla sekä sovittiin heille sopiva päivämäärä ja kellonaika. Haastatteluille varattiin riittävästi aikaa. Haastatteluiden alussa haastateltaville kysyttiin lupa tallentamisesta sekä annettiin lupaus anonymiteetista. Näin taattiin haastateltavien nimien ja nauhoitetun haastattelumateriaalin pysyvän vain haastattelijan tiedossa sekä se, että analyysiosion lainauksista ei olisi vastaaja tunnistettavissa. Näillä keinoin pyrittiin varmistamaan tutkimuksen eettinen puoli. Tutkimuksen eettisiä ongelmakohtia voivat Eskolan & Suorannan (1998: 52-53) mukaan olla tutkimuslupaan, aineiston keruuseen, tutkimuskohteeseen, tutkijan omaan osallistumiseen ja tiedottamiseen liittyvät kysymykset.

4.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Hirsjärven ja muiden (2007:219) mukaan aineistoa voidaan analysoida kahdella tapaa. Selittäminen sopii parhaiten tilastollisissa tutkimuksissa. Laadullisissa tutkimuksissa menetelmänä on yleensä ymmärtäminen. Usein laadullisen tutkimuksen analyysin tekeminen koetaan vaikeaksi, koska siihen on paljon vaihtoehtoja eikä tiukkoja sääntöjä ole. Aineistoa voidaan teemoitella, tyypitellä sekä tehdä diskurssi- tai keskusteluanalyysejä. Tuomi & Sarajarvi (2002: 105-106) kertovat sisällönanalyysein sopivan hyvin temahaastatteluaineiston analyysiin. Sisällönanalyysi on tekstianalyysi, joka voidaan suorittaa kol-

mella tavalla: sisällönanalyysi, historiallinen analyysi ja diskurssianalyysi. Sisällönanalyysissa ajatus on löytää tekstistä erilaisia merkityksiä. Diskurssianalyysissa tutkinnan kohteena on taas se, miten vastaajat ovat tuottaneet näitä merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2002: 105-106). Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena oli vastaajien antamat vastaukset, joten analysointi perustui sisällönanalyysiin.

Aluksi suoritin haastatteluaineiston litteroinnin. Tallennettua aineistoa voi olla vaikea analysoida, joten se on hyvä kirjoittaa puhtaaksi eli litteroida. Näin päätelmien tekeminen helpottuu. (Hirsjärvi ja muut 2007: 217). Litteroinnin suoritin sanatarkasti. Koska aineistoin analysointitapana oli sisältöanalyysi, niin tauot ja naurahdukset jätin kirjoittamatta tekstiin. Kokonaisuutena litteroinnista kertyi tekstiä 68-sivua (calibri 12, riviväli 1). Aineiston analysointi tapahtui aluksi lukemalla useamman kerran litteroitua tekstiä läpi, jotta saisin muodostettua siitä kokonaiskuva.

Tämän jälkeen alkoi tekstin teemojen syväanalyysi. Koska haastattelun kysymykset olivat valmiiksi teemoitettu, niin tehtäväksi jäi informanttien antamien merkitysten löytäminen. Siinä aineistoa pelkistetään etsimälle tekstistä olennaisia asioita ja tavoitteena on löytää tekstistä merkityksenantojen ydin. Tärkeää teemoittamisessa on pysyä uskollisena tekstille, ettei tulkitsija ala luoda omia teemoja. Teemoihin ja merkityksenantoihin on joka tapauksessa suhtauduttava kriittisesti ja jatkuvasti arvioitava niiden pätevyyttä. (Moilanen & Räihä 2007: 55-56.) Tekstin analysoinnissa pyrin aluksi merkitsemään jokaisesta haastattelusta eri teemojen tärkeimpiä merkityksiä eri väreillä. Näin sain poimittua tekstistä omasta mielestäni tärkeimmät kohdat ja koottua ne yhteen tulkintojen tekemistä varten.

Kun lähdetään tulkitsemaan merkitysrakenteita, niin on hyvä muistaa, että puheet ovat vihjeitä, mitä vastaaja asiasta ajattelee. Siksi analyysissa on hyvä käyttää lainauksia. Niillä voidaan perustella tulkintaa, kuvata aineistoa esimerkillä, elävöittää tekstiä sekä tiivistää kertomusta. (Moilanen & Räihä 2007: 64.) Kun eri teemat ja merkitykset oli ryhmitelty,

niin oli tulkintojen muodostamisen aika. Valitut teemat noudattivat teoreettisessa viitekehyksessä esille tuotuja asioita eli strategiaa, kustannustehokkuutta, johdon kontrollijärjestelmää, kustannustietoisuutta ja organisaatiokulttuuria. Jokaiseen teemaan löytyi aineistosta sopivaa materiaalia ja sain rakennettua näistä tulkintoja ja edelleen yleistyksiä. Näitä sitten perustelin ottamalla analyysin haastattelumateriaalista sitaatteja.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Ne on jaoteltu teoriaosuuden mukaisesti. Aluksi analysoidaan Prosessi Oy:n henkilöstön strategian tuntemista ja kustannustehokkuutta. Tämän jälkeen käydään läpi niitä johdon keinoja, joilla se pyrkii parantamaan kustannustehokkuutta. Nämä ovat siis johdon kontrollijärjestelmät ja yleinen kustannustietoisuus. Lopuksi vielä tutkitaan vastausten perusteella, että mikä vaikutus valitsevalla organisaatiokulttuurilla on Prosessi Oy:n kustannustehokkuuteen.

Tarkoituksena tässä tutkimuksessa oli analysoida, kuinka tärkeänä kustannustehokkuutta yleisesti pidetään henkilöstön keskuudessa ja toimiiko henkilöstö kustannustehokkaasti. Lisäksi ajatus oli löytää vastauksia sille, ovatko johdon keinot kustannustehokkaamman toiminnan aikaansaamiselle onnistuneita. Samalla tarkoitus on myös löytää vastaus, miksi henkilöstö käyttäytyy näissä asioissa tietyllä tavalla.

Pyrkimyksenä tutkimuksen analyysissa oli löytää yhdenmukaisuuksia vastaajien välillä, riippumatta siitä, mistä henkilöstöryhmästä vastaaja tuli. Se oli kuitenkin väistämätöntä, että johdon ja päällikötason näkemykset poikkesivat muusta henkilöstöstä. Siksi analyysissa erotellaan joissakin kohdissa eri organisaatiotasojen vastaukset erikseen.

5.1 Strateginen johtaminen ja kustannustehokkuus

5.1.1 Strategian tunteminen henkilöstön keskuudessa

Prosessi Oy:n strategian tunteminen on melko heikolla tasolla vastaajien keskuudessa. Henkilöstö tuntee strategian eri painopistealueita, kuten ympäristö- turvallisuus- ja kustannustehokkuusasiat, mutta eivät sen koko sisältöä. Yleensäkin yhtiön strategia vaikuttaa olevan melko etäinen asia henkilöstön keskuudessa. Suurin syy tähän lienee ongelmat strategian jalkauttamisessa, sillä strategiaa käydään melko vähän henkilöstön keskuudessa läpi ja asioihin tutustutaan lähinnä itsenäisesti:

”Kyllä nää on tiiäkkö siten, että pitää ite lukee, ei näitä kukaan kerro.” H6

”Kyllä varmaan Intrassa lukenut mutta nyt ei niitä varsinaisesti sillä tavalla käydä eikä ne eikä ne konkretisoidu kuitenkaan tänne ainakaan systemaattisesti” H8

Vaikka koko tehtaan strategia on jäänyt pimentoon, niin eri osastoilla luodut omat strategiat voidaan nähdä ohjaavan niiden toimintaa. Osastojen omat strategiat tai suuntaviivat eivät välttämättä suoraan ole johdettu yhtiön strategiasta.

”Osastolla ollaan tehty päämääriä ja muita strategiaa mietitty. Osasto on paremmin hallinnassa, mutta koko ”Prosessi Oy:stä” ei oo kovin hyvä tieto” H4

”koska osaston kehittämiseen kuitenkin tarvitaan suuntaviivoja ja ei oikein semmosta (strategiaa) tullut kauheen helpolla vastaan niin päätin sitten korvata sen sillä, että asia selvä me teemme osastolle oman strategian.” H2

Ehkä epäselvyyttä on aiheuttanut lyhyt strategiajakso, sillä Prosessi Oy:n käytäntönä on ollut luoda uusi strategia vuosittain. Tällöin aloitettuja toimenpiteitä ei ehditä saattaa loppuun ja uudet strategiat ovat voineet aiheuttaa henkilöstön keskuudessa epäselvyyttä, että mihin asioihin oikeasti pitäisi keskittyä. Eri osastoilla painopiste on jouduttu suuntaamaan myös tiettyjen perusasioiden kuntoon saattamiseen, mitkä ainakin osittain ovat ristiriidassa koko organisaation strategian kanssa:

”Voi olla, että siinä viime syksynä on ollut, jossa yhtiön strategiasta tehtiin tuotannon strategia, ja meidän on pitänyt osastojen tehdä sitte. Peilata omat strategiat sitä vasten. En mä tiiä käytännössä onko se sitte hirveesti vaikuttanut näihin meidän osaston strategioihin. Koska mulla on ainakin ollut se, että meillä on isoja puutteita tässä niinku turvallisuuspuolella... Mä oon niitä koittanut painottaa” H1

”mää pyrin saamaan meille paremmat numerot aikaseks menemällä turvallisuus edellä. Koska se johtaa, mun ajattelumallissa se johtaa siihen, että me joudutaan perkaamaan ne käärmeenpesät, joita on vuosikausia piiloteltu. Niin sitte ku ne perkaataan, niin ne ei voi olla näkymättä niinku tuotannon tehokkuuteen” H2

5.1.2 Kustannustehokkuuden ymmärtäminen ja kustannustehokas toiminta

Prosessi Oy:n yhtenä strategian painopistealueena on siis jo pitkään ollut kustannustehokkuus. Henkilöstö ei kuitenkaan ole täysin sisäistänyt, mitä sillä tarkoitetaan ja ymmärrys käsitteen sisällöstä hieman vaihteli haastateltavien välillä. Toiset ajattelivat asian liittyvän pelkästään kustannusten seuraamiseen. Toiset taas osasivat liittää sen tuotannon optimointiin ja hyvään tuotto-panos suhteessa. Kustannustehokkuuden yhteyttä strategiaan tai, että siihen varsinaisesti panostettaisiin, ei vastaajien keskuudessa tullut ilmi. Tähän vaikuttaa merkittävästi se, että yhtiötasolta ei ole tullut tarkempia ohjeistuksia tai toimenpiteitä asian suhteen. Lähinnä kustannustehokkuus nostetaan strategiamielessä esiin vuosibudjetoinnissa.

”Se (kustannustehokkuus) pitäis korostetummin olla siellä esillä koska se näyttää olevan konsernille niin äärimmäisen tärkeä asia. Siihen pitäis määritellä ihan selkeät toimenpideohjelmat, konkreettiset toimenpideohjelmat, joiden toteutumaa säännöllisesti johtoryhmässä sitte seurataan.” H3

”Minusta se korostuu kustannustehokkuus, ja siitä keskustelu, korostuu meillä enempi nimenomaan budjetointivaiheessa” H3

”Budjetoinnissahan se tuli justiin, että on katottu, että miten voi olla, että on näin paljon, että meillä menee niinkö näin vähän ja silti kustannukset on isot.” H5

”Jos rehellisiä ollaa,n niin ei sitä tuu joka hetki mietittyä sitä, että teenkö mää nyt kustannustehokkaasti.” H5

Johto- ja päällikkötasolla kustannustehokkuuden tärkeys on tunnustettu, mutta tällä hetkellä sen parantamiseen ei erikseen panosteta. Syynä tähän on havaitut ongelmat ja puutteet, joiden ratkaisemisen tärkeys on huomioitu myös nykyisessä strategiassa. Nämä ovat vakaa tuotanto ja turvallisuusasiat. Viime vuosina tuotantoprosessin sujuvuudessa on ollut ongelmia ja näiden selvittäminen on vienyt paljon aikaa. Lisäksi turvallisuudesta on tullut jatkuvasti tärkeämpi painopistealue niin konsernin ohjeistuksessa kuin yleisen yhteiskunnallisen mielipiteen kautta. Tämä keskustelu on tuonut esille puutteita mm. koneturvallisuudessa, joiden korjaamiseen on viime vuosina paljon panostettu. Näiden tuotanto- ja turvallisuusasioiden ratkaiseminen on pakollista. Kustannustehokkuus on kuitenkin näiden kehitystöiden yksi lopputuloksista.

”Kyllä niitä sillä lailla pyritään (kustannuksia) kattamaan ja katotaankin. Mutta se on kuitenkin semmonen toisarvoinen asia. Isompi asia on sitte aina, että katotaan miten se prosessi toimii. Katotaan että mitä siellä tapahtuu ja sitten, mitä siinä huomataan. Totta kai niihin puututaan, jos niitä huomataan. Mutta se ei oo semmonen aihe, että katotaas nytte nää kustannusnäkökohdista, että kuinka paljon meillä menee milloin mihinkäkin. Sitä ei oikeestaan tehdä.” H1

Henkilöstöä ei siis erikseen ohjata kustannustehokkaaseen toimintaan. Itse asiassa kustannustehokkuuteen panostaminen jäi kaikissa haastatteluissa muiden asioiden varjoon. Henkilöstölle on selvästi iskostettu turvallisuuden, ympäristöasioiden ja tuotannon sujuvuuden olevan tärkeimpiä asioita. Tehokkuusasioita ei kovin paljon nosteta esiin.

”Se on aikanaan johtaja piirtänyt taululle, että turvallisuus-tuotanto-kustannukset. Sillä mennään.” H4

”Se on varmaan semmonen niinkö voisko sanoa, että yksi heikoimmin seuratuista asioista tää rahavirta... kyllä se varmaan on näin, että seurattavia asioita on niin paljon ja sitte tavallaan on niin, että jotkut asiat jäävät paitsioon” H8

”Katotaan tarvetta. Jos on tarve, niin kyllä se tehdään, vaikka maksaa mitä maksaa. Totta kai niitä eri vaihtoehtoja mietitään, ku tarve on. Ei täällä rahaa kuitenkaan tuhjata.” H4

”Ei mulla semmoista kuvaa oo että me tällä hetkellä hirveesti optimoidaan asioita... Mutta mulle ei oo käyty ainakaan läpi että miksi me teemme jotain asiaa näin.” H7

Vaikka kustannustehokkuuden parantamiseen ei käytännössä siis erikseen panosteta, niin täytyy muistaa, että tehdas on ollut toiminnassa useamman vuosikymmenen ajan ja tuona aikana on jo korjattu useita tehottomuutta aiheuttaneita ongelmia. Tästä esimerkiksi yrityksen taloustiedot kertovat sen olleen jo pitemmän aikaa hyvin kannattava.

”Mutta tuota prosessihan mekin ollaan tehty jo 50-vuotta, mutta semmoisia oikein isoja (kustannustehokkuutta parantavia) läpimurtoja sieltä on aika vaikea tehdä.” H6

”Täällä joissakin asioissa varmaan ollaan kustannustehokkaita, mutta joissakin asioissa taas kaukana siitä. Että kyllähän tämä. Kyllä mää sanoisin, että meidän energiakulutuksessa me ollaan hyvinkin kustannustehokkaita. Siihen me ollaan niin paljon pantu panoksia.” H3

”Mä en usko, että me joka asiassa niin ku ymmärretä sitä potentiaalia, mikä siellä kustannustehokkaassa toiminnassa on.” H7

Erillisiä toimintaohjeita kustannustehokkuuden parantamiseen ei siis ole, mutta varsinkin asiantuntija- ja työnjohtotasolla tuntui olevan luonnollinen pyrkimys kustannustehokkuuteen. Oma työ pyritään tekemään aina fiksusti ja havaittuihin epäkohtiin puututaan mahdollisimman pian. Esimerkiksi tuotanto- ja turvallisuuspoikkeamien raportointi

on järjestelmällistä, mutta korjaavat toimenpiteet etenevät usein hitaasti. Myös työntekijöillä on tiedossa tavat, joilla tehokkuutta parantavia toimenpiteitä voi viedä eteenpäin, mutta tähän ei juuri kannusteta, eikä motivaatiota asioiden eteenpäin viemiseksi välttämättä ole.

”Nykyään ku meillä ei oo sitä aloitetoimintaa, niin mä pidän sitä huonona, että ku sitä ei oo enää. Sitä kauttahan sitä tuli aika paljonkin kustannustehokkaita ideoita ja näin pois päin. Onhan nyt ne kehitystyöryhmät. Ne on lähinnä työn helpottamiseen ja onko se turvallista ja tämmöstä.” H12

”Kehittämistyöryhmät on eri asia. Ne on enemmän semmonen tiimijuttu, että yhdessä niinku vuoron kesken. Siinä yhdessä tehään ja suunnitella. Että se ois enemmänkin semmosta että yksilöllistä.” H11

5.1.3 Henkilöstön ideat kustannustehokkuuden parantamiselle

Lähes kaikissa haastatteluissa esiin tuli tapoja, joilla kustannustehokkuutta voisi parantaa. Yksi useimmiten esiinnousseista ajatuksista oli parempi suunnitelmallisuus. Tuotantolaitoksella suunnittelua on monenlaista. Voidaan suunnitella päivittäiseen työhön liittyviä prosessipuhdistuksia, ennakkohuoltoja tai kunnossapitotöitä, tuotannon huoltoseisakkeja tai isompia kokonaisuuksia, kuten laiteinvestointeja. Vaikka asioita pyritään ennakkoimaan ja suunnittelemaan, niin usea vastaaja toi esille suunnitelmallisuudessa olevan paljon parantamisen varaa. Haastateltavat muun muassa kertoivat, että liian paljon aikaa ja myös rahaa kuluu erilaisten asioiden selvittelyyn. Yksinkertaisemmillaan se voi olla sitä, että joku on tilannut paikalle puutteellisin tiedoin ulkopuolisen urakoitsijan ja aikaa kuluu, kun jonkun pitää selvittää, miksi ja mitä urakoitsija on tilattu tekemään tai mitä työlupia työn suorittamisessa tarvitaan. Toimintaprosessit eivät siis ole henkilöstöllä aivan hallinnassa tai niitä ei aina noudateta. Myös kiire ja yllättävät ongelmat esimerkiksi prosessin sujuvuudessa hankaloittavat suunnitelman mukaista työskentelyä.

"Noh suunnitelmallisuus vois olla huomattavasti parempi päivittäisessä tekemisessä." H6

"Ei se hirvittävän suunnitelmallista aina taho olla. Paljon ollaan reagoinnin puolella enemmän ku ennakoinnin." H7

"enemmänkin sais käyttää siihen aikaa ja tehdä tarkempia suunnitelmia. Mutta ei meillä aikaa niin paljon siihen perehtyä mitä pitäis" H4

Aikaa suunnittelulle ei tunnu olevan, mikä on hieman ristiriidassa sen kanssa, että osastoilla oltiin suhteellisen tyytyväisiä henkilöstöresurssien määrään, koska osastoille on saatu rekrytoida viime vuosina lisää henkilöstöä.

"Nythän meillä on resursseja tällä hetkellä. Ihan hyvinkin. Nyt me tarvitaan vaan niille kokemusta ja osaamista lisää niin sitte varmaan pystytään keskittymään laajemmin ja kattoa." H1

Toinen kustannustehokkuutta kehittävä asia, joka haastatteluissa nousi vahvasti esiin, oli urakoitsijoiden ja muiden palveluiden tuottajien parempi valvonta. Valvonnalla tässä tarkoitetaan sen varmistamista, että urakoitsija suorittaa työt tehokkaasti, sovitun mukaisesti ja että laskutus on oikein. Erilaisia urakoitsijoiden tekemiä töitä joudutaan tilaamaan jatkuvasti ja näitä ei haastateltavien mukaan ole mahdollista riittävästi valvoa. Yhteistyö palveluntuottajien kanssa nähdään toimivan pääsääntöisesti hyvin, mutta parannettavaa siinäkin olisi.

"valvontaan ei oo resursseja riittävästi." H4

"Mun mielestä me luotetaan (urakoitsijoihin) vähän liikaa... Kyllä niitten valvominen pitäis olla, sillaa niinku että niitä käytäis oikeesti työmaalla kattomassa aina silloin tällöin, että niinku että miten niillä menee ja tälle näin. Ehottomasti." H10

”Sieltä saa sen palvelun mitä on tilattu. Jos sä et oo tajunnut tilata sitä oikealla tavalla sitte sää saat vaan sen, tulee takkiin. Jos sää tilaat, tuota niin, imulinjan puhdistuksen. Ne tekee sen ja lähtee pois. Ne ei tee mitään muuta.” H8

Yleisenä kustannustehokkuutta parantavana keinona nähtiin lisäinformaation jakaminen henkilöstölle. Tietoa haluttaisiin varsinkin niistä asioista, jotka koskettavat sitä omaa työtä.

”Ehkä se on vaan se, että enemmän tietoisuutta kaikille. Että oltais ehkä enemmän avoimia asioista, joista voidaan olla.” H10

”tähän koko porukkaan pitäis saada jotenkin, että ne tietäis vähän.” H6

”Tietoutta lisätä tuonne työntekijätasolle asti, niin kyllä sillä vois saada jotain aikaan.” H4

5.2 Organisaation kustannustietoisuuden tila

5.2.1 Henkilöstön kustannustietoisuus vaihtelee henkilöstöryhmittäin

Johto, päälliköt ja työnjohto tunnistivat, että työntekijöille ei välttämättä anneta tarpeeksi tietoa. Puutteita ei niinkään ole ohjeistuksessa, vaan lähinnä taustatiedoissa ja perusteluissa, miksi asioita hoidetaan tietyllä tavalla. Tämä muun muassa heikentää kustannustietoisuutta ja voi näin johtaa huonoihin päätöksiin. Perusteena tälle toiminnalle johdolla ja päälliköillä on pelko siitä, että liika tieto voisi johtaa vääriin päätöksiin säästökohteissa ja aiheuttaisi esimerkiksi prosessiongelmia. Lisäksi oletuksena heillä on, että kustannusasiat eivät edes kiinnosta työntekijöitä.

”Miten se (kustannustietouden lisäys) kannattais tehdä ja miten se olis mahdollista tehdä. Koska siinä saattaa taas käydä siten, että ne alkaa sitte taas kilpaileen sitä

vasten. Sitte käy siten, että muutamat ajaa aivan liian vähän. Ja sitte ne saa sillä pahimmillaan prosessin sekaisin. Sitten meneekin kymmenkertainen määrä rahaa siihen, ku tänne on laitettu liian vähän.” H1

”Se voi olla, että sitte työnantajapuolella on semmonen, joka toivottavasti on virheellinen luulo, että sitte ku niistä aletaan puhumaan, niin sitte ne ymmärretään väärin, että, jos aletaan puhumaan vaikkapa tarveaine tai tämmösiä niinku työkalujen käytöstä tai suojavälineiden käytöstä niin pelätään, että se aiheuttaa ja että nyt lähetään turvallisuudesta tinkimään ku tai tuota mitä tahansa, mutta se voi olla virheellistä luuloa.” H3

”Mulla on semmonen käsitys, että ei meillä läheskään kaikkia kiinnosta, jotka istuu tossa tekemässä tuota hommaa. Ei siinä monella oo kauheesti väliä. Ajetaan sitä prosessia, mutta ei sillä oo väliä, vaikka jos sinne jotain lipeää alkaa menemään tai flokkulanttia menemään. Ajatellaan et ei tää kuulu mulle.” H1

Tämä oletus vaikuttaisi olevan osittain väärä, sillä ainakin haastatteluhavaintojen perusteella työntekijät ovat kiinnostuneita kustannuksista ja syistä, miksi asioita tehdään tietyllä tapaa. Myös tarkempi kulutuskontrolli tuntuisi olevan toivottavaa jo esimerkiksi ympäristöasioiden tärkeyden kannalta.

”Aika vähän saan tietää mitä mikäkin maksaa. Ois se ihan kiva tietää enemmän.” H11

”Että näin paljon kustannuksia tai vähemmän. Se ois vähän eri tavalla ku se ei ois se litramäärä vaan, ku se on joku euromäärä. Se herättäis vähän enemmän.” H12

”Voin kuvitella että se vois olla kulttuurishokki. Ei tietenkään semmosille työntekijöille, jotka on ollut semmosessa firmassa missä on tiukempaa kaikki. Ei se tietenkään kannata pilkunviilaamiseksi mennä, mutta jollakin tasolla sitä kulutusta saisi pienemmäksi. Onhan se niinku ekologisempaa” H11

Syy voi olla sekin, että työnjohdolla ei ole järjestetty mahdollisuutta näiden taustatietojen antamiseen. Työntekijät joutuvat jatkuvan prosessin toimimisen takia olemaan aina työpisteillä, joten koulutus tai muita tilaisuuksia, joissa koko henkilöstö olisi läsnä, ei pystytä järjestämään.

”Enemmän se menee työnjohdon puolelle, että ollaan opastettu huonosti. Että niinku. Ehkä ei olla kerrottu sitä että.” H10

”Se ehkä että meillä ois semmosia säännöllisiä hetkiä, että voitais istua alas ja käydä keskusteluja näistä. Justiin niinku, että ne pääsee niinku kuulemaan, että paljonko mikäkin asia maksaa ja tämmöstä. Ja sitte vähän käydään läpi uusia toimintatapoja, että voiko jotain hommaa kehittää. Se että päästäis kunnolla porukan kanssa istumaan alas.” H10

Johto- ja päällikkötasolla kustannustietoisuutta vaikuttaisi olevan nykyvaatimukseen suhteutettuna riittävästi. Isot kustannuserät ovat hallinnassa ja kustannustenkehitystä seurataan. Tarvittava tieto on eri järjestelmistä tai alaisilta saatavilla ja syyt isompiin poikkeuksiin tuntuu olevan tiedossa.

”ei me kovin yksityiskohtiin mennä ja mun mielestä ei tarvikaan mennä, mutta minusta päälliköt kohtuullisen hyvin tietää, että mistä se ero johtuu ja he pystyy sen sanomaan minulle riittävällä tasolla, että se johtuu tästä syystä.” H3

Toimihenkilöpuolella oman vastualueen kustannuksia seurataan suhteellisen tarkkaan. Eri henkilöillä on kokemuksen myötä tullut tuntuma, mitä mikäkin asia saa maksaa ja tätä

tietoutta käytetään hyväkseen päätöksenteossa. Myös tarvittava tieto on saatavilla eri järjestelmistä. Ongelmana tuntui lähinnä olevan se, että tuuraustilanteissa sijaisella ei ole riittävän hyvää tietoa asioista ja tämä voi johtaa huonoihin päätöksiin.

”Kyllähän mä nään sen kustannusraporteista. Suurin piirtein tiedän mitä tulee ja siten nää niinku vanhat samantyyppiset hommat.” H6

”Mutta sillaa, että kaikki jotka tilaa jotakin. Että ne tietäis mahdollisimman paljon siitä asiasta. Tällä hetkellä se ei minun mielestä oo sillaa. Että jos joku tilaa jotakin, niin se ei niinkö tiiä paljonko joku maksaa tuntihinta. Tai sitte se on se, että sitä ei niin kiinnostu, koska sillä on muuta työtä, minkä se kokee tärkeämmäksi.” H9

Prosessi Oy:llä on johdon kontrollijärjestelmä kattavasti käytössä. Suorituskykyä tarkkailaan eri poikkeamien kirjaamisen, raportoinnin ja seurantapalavereiden muodossa niin päivä-, viikko- kuin kuukausitasolla. Näissä pääpaino on turvallisuus- ja tuotantoasioissa, joita seurataan todella tarkkaan. Kustannusasiat nostetaan esille lähinnä kuukausipalaverissa, mutta melko pienellä painotuksella.

”Hyvin vähän on katottu kustannuksia. Koska mä en oo halunnut niitä. Meidän kuukausikokouksen luonne on erilainen... Mä haluan nimenomaan käydä sitä dialogia sillä tavalla, että mennään ilmiöpohjaisesti eikä talousnumeropohjaisesti siinä” H2

”Kyllä sen näkee meidän kuukausimittarista, että niitä on pitkä rivi muita mittareita ja sitten lopussa on kustannuseuranta, mitä yleensä ei ymmärrä mitään käytännössä. Ja kaikki muut mittarit on aika hyvin hallinnassa” H8

5.2.2 Johdon kontrollit eivät täysin ohjaa kohti kustannustietoisuutta

Kyberneettisiä kontrolleja on kustannusmielessä useita käytössä, mutta niiden painoarvo tekemistä ohjaavina tekijöinä on pieni. Vuosibudjetointi tehdään huolella, mutta loppujen lopuksi hyväksytyillä budjettiluvuilla ei ole päivittäisessä tekemisessä tai eri päätöksissä juurikaan merkitystä. Lähinnä kustannuksia seurataan kuukauden päätteeksi katsomalla, menikö budjetti yli vai alle. Suhteellisen uutena toimintatapana käyttöön otettu jatkuva kustannusten ennustaminen on tunnistettu positiivisena kehityksenä, mutta senkään ei nähdä auttavan päätöksenteossa. Ennustamista pidetään yleisesti melko työläänä ja vaikeana asiana.

”Ei se niinku tavallaan paljonko meillä on budjetoitu jotain seuraavalle kuulle, niin ei sitä kukaan kato. Ei me kukaan kato paljonko ens kuussa on rahaa käytettävissä. Tai näin paljon loppuvuonna on rahaa käytettävissä... Päästellään menemään vanhaan vauhtiin ja katellaan peilistä, että näin paljon meni.” H1

”Jatkuva ennustaminen se on positiivinen asia, sen pitäis auttaa ja se auttaa. Ja se nimenomaan ylläpitää ja tuo sitä kustannustietoisuutta ja ymmärrystä, että mitä meillä on menossa.” H2

Prosessi Oy:llä on käytössä useita eri järjestelmiä, joista kustannuksia voi seurata. Yleinen mielipide on, että järjestelmät palvelevat käyttäjiä suhteellisen hyvin ja se tieto on saatavilla, mitä ikinä tarvitaan. Työnjohto- ja työntekijätasolla kustannusraportteja ei ole edes mahdollista itse ottaa järjestelmistä. Heille kustannustietoa tulee lähinnä vuosikoista.

”Joo, en mä ainkaan äkkiseltään keksi mitä muuta. Mitä olis semmoista mikä puuttuis, mitä mä kaipaisin. Kyllä meillä noita järjestelmiä on. Ko osais käyttää niitä kaikkia. Kyllä niissä niinku tietoa on.” H1

”Tähän malliin ja tapaan tehdä työtä, miten me täällä tänä päivänä tehdään, mää saan riittävästi informaatiota.” H3

Vastuuhenkilöt saavat järjestelmistä tarvitsemiaan kustannusraportteja ja käyttävät tietoa päätöksenteossa, mutta erillistä kustannusten seuranta tai poikkeamien raportointia, ei tarvitse juurikaan tehdä. Esimerkiksi oman vastualueen kustannuksia ei oikeastaan tarvitse raportoida kenellekään, eikä budjetissa pysymistä pidetä tärkeänä. Se paljonko kustannuseurantaan käytetään aikaa, on jokaisen henkilön oman viitseliäisyyden varassa. Osa seuraa eri raportteja paljonkin, mutta toiset taas ei juuri ollenkaan.

”jollain tasolla tietää tän osaston nämä osaston kustannukset. Mutta eipä sen laajemmin.” H4

”Meillä on ollut niitä ylityksiä lähinnä tuolla tarveainepuolella koko ajan, mutta ei niitä oo kukaan oikeen ees kyselly, että mistä nää johtuu. Ei oo ollut semmoista niinku selittämisvelvollisuutta.” H1

”(Kustannuseuraantaan) ei tuu mitään paineita sen suuntaan. Oma harkinta.” H4

5.3 Organisaatiokulttuurin merkitys kustannustehokkuuteen ja kustannustietoisuuteen

5.3.1 Vallitseva organisaatiokulttuuri

Prosessi Oy:n organisaatiokulttuuri ei vaikuttaisi olevan kustannustietoisuutta korostava tai kovin kustannustehokas. Henkilöstön näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuri ei myöskään ole kehittämisorientointunutta. Vahvinten tämä tuli esille sellaisten henkilöiden suusta, jotka ovat olleet aiemmin jossain toisessa työpaikassa.

”Tää on isompi firma, tai ainakin tuntuu itestä eikö se oo tullu vielä se kulttuuri tänne voimakkaasti. En tiää toista yritystä joilla ois näin vapaata tää, että työntekijätasolla nään sen, että saa aika vapaasti käyttää kaikkea, että ei niinku puututa siihen.” H11

”Ja se että varsinkin nää ihmiset jotka ei oo ollu missään muualla töissä kuin täällä, niin ne on kaikista välinpitämättömiä. Hyvin moni luulee, että näin voidaan aina toimia. Mutta jotkut jotka on nähnyt jonku rakennusalan tai jonku muun tämmöisen, jossa mennään ylös tai alas ja ollu vaikeaa, niin kyllähän ne ihmettelevät, että miten näin voidaan toimia.” H6

Tämä on ehkä vain opittu tapa. Yleisesti työsuhteet ovat Prosessi Oy:ssa todella pitkiä ja vuosien saatossa asioita on opittu tekemään tietyllä tavalla. Pitkään palvelleiden, kokeiden työntekijöiden toimintaa vaikuttaisi olevan vaikea saada muutettua, mutta nuorempia kustannusasiat vaikuttaisi kiinnostavan enemmän. Yleinen ajatus tuntuu olevan, että asiat kannattaa tehdä itse opitulla tavalla.

”Kyllä toiset toimiikin (paremmin), ehkä voi niinkö sanoa, että nykysukupolvi. Ehkä ne on paremmin kustannustietoisia, mitä niinkö ne jotka on jo eläköitymässä.” H5

”Tää tehdashan oli alkuaikoina teknologinen edelläkävijä ja paljon uusia tän alan asioita kehitettiin täällä. Täällä oli paljon hyvää osaamista. Tää sama näkyy edelleen sillee et aika paljon pyritään tekeen asioita ite” H7

Kustannustehokkuuden puute ja tietynlainen välinpitämättömyys olivat asioita, jotka nousivat esiin useassa haastattelussa. Usea vastaaja tunnisti päivittäisessä tekemisessä asioita, joissa henkilöstö toimii välinpitämättömästi. Sitä voi olla yhtiön omaisuuden, kuten trukkien, varomaton käyttö tai esimerkiksi suojainten tuhlaus ja niiden kertakäyttäminen. Henkilöstö ei vaikuta olevan kiinnostunut kustannusten säästämisestä tai eivät ainakaan pidä sitä tärkeänä.

”Ehkä tällöisiä että pitää selvittää, että miksi ne on ja ehkä tarttua ehkä vähän voimakkaammin niihin syihin. Niin siinä on mun mielestä läpi linjan vähän tällöistä välinpitämättömyyttä.” H6

”kustannustietoisuus eri organisaatioportailla, ainakin joillain on portailla, on kylläkin hyvin lapsenkengissä. Ei sitä mietitä, että mitkä kustannuksia aiheuttaa tai missä kustannuksia voitais säästää. Se on jotenkin tällöinen meidän kulttuuriin muotoutunut tapa.” H3

”Jos sulla menee kymmenen hanskaparia päivässä, niin jossakin on vika. Jos vois pärjätä kahdella kolmella parilla” H5

5.3.2 Syitä vallitsevalle organisaatiokulttuurille

Osittain kustannustehoton toiminta on syntynyt vuosien aikana yhtiön hyvän taloudellisen menestyksen myötä. Prosessi Oy ei ole oikeastaan koskaan ollut sellaisessa tilanteessa taloudellisesti, että olisi pitänyt miettiä tuotannon rajoittamista ja mahdollisia henkilöstön sopeuttamistoimia. Tämä on osaltaan ollut muodostamassa kulttuuria, jossa rahankäyttöä ei tarvitse niin tarkkaan seurata.

”Ei ajatella, että mitä maksaa. Ei ketään kiinnosta. Tai osaa kiinnostaa, mutta osaa ei. Että ihan sama.” H7

”Ei oo koskaan ollut semmosta painetta. Isoa painetta. Nyt on taloudellisesti tiukkaa. En tiiä pärjätäänkö tässä vai joudutaanko lomauttaa vai pannaanko pahimmillaan koko pulju kiinni. Tai pitääkö kolmas tai viidesosa porukasta irtisanoa. Ei oo ollut koskaan semmosta.” H1

”Se on sitä kulttuuria, mä uskon, että nuo on kaikki sitä muodostunutta kulttuuria ja joka ei oo kyllä varmasti tällöistä kustannustehokkuutta suosivaa. Se on aivan

varmasti, jos on yritys, jossa on ollut taloudellinen kriisi, yt-neuvotteluita tällönsiä, niin on käännetty kivet ja kannot mistä säästöjä. Niin se on aivan omiaan muokkaamaan pysyvästi sitä kulttuuria siihen suuntaan, että kustannuksia mietitään. Ei me olla oltu semmoisessa tilanteessa koskaan.” H3

Hyvä taloudellinen menestys on tuonut mukanaan myös tehottomuutta. Tämä näkyy siinä, että jokaista käytettyä euroa ei tarvitse niin tarkkaan laskea tai seurata. Tämä tuli esille myös vastauksissa kysymykseen ”Onko Prosessi Oy kustannustehokas”

”Ei me olla. Se ois eri asia, jos me elettäis semmosessa jatkuvassa kustannuspaivnessa. Jos se ois niinku se pääasia. Jos sitä katottais, mitä säästettävää ois. Ei se niin oo. Ei koskaan oo niin, että ei mee mitään ylimääräistä. Turhaa mihinkään. Mutta sehän kysymys siitä priorisoinnista, että mihin niitä resursseja halutaan käyttää.” H1

Menestys on johtanut myös siihen, että toiminnan tehostamiseen ei haluta tai uskalleta puuttua. Toisaalta puuttumattomuus voi johtua ainakin osittain siitä, että vallitsevaa organisaatiokulttuuria ei täysin tunneta. Osittain johto jopa tunnistaa, että se on voinut tehdä organisaatiokulttuurin suhteen väärinä olettamuksia.

”On täällä aika paljon semmosta, että ei haluta tarkastella sitä toiminnan kokonaisuutta, eikä haluta muuttaa. Semmosia en tietä onko niin, mutta useassa kohdalla on tullut semmonen mielikuva, että heti jos aletaan semmosta muuttaa, joka ois useamman henkilöryhmän kohalta tai työntekijäryhmään vaikuttaa, niin se on niinku punainen vaate koko tälle linjalle.” H2

”ei tää oo ensimmäinen asia missä voi olla tai että ollaan kuviteltu työntekijöiden suhtautuvan toisella tavalla, mikä oikeesti on.” H3

Tämä puuttumattomuus on tuonut mukanaan useita varjopuolia, kuten sen, että henkilöstö ei halua, eikä sen tarvitse laittaa itseään täysillä paljon likoon. Varsinkin osastojen välillä vaikuttaisi olevan eroavaisuuksia. Toisaalta taas tehtaan pitkä historia on luonut toimintatapoja, joiden luullaan olevan edelleen parhaita, eikä niitä haluta lähteä muuttamaan.

”Tietysti se on vaan se, että yleensä se tuotantotehokkain tapa, niin ei se yleensä oo se helpoin, se saattaa vaatia sitte vähän enemmän hommaa. Niin sehän siinä tiettenkin on.” H10

”Sitä on tämmöisillä vanhoilla laitoksilla paha tapa siinä, että toimintamallit on muodostunut vuosikymmenien aikana, niinku johonki semmoiseen, mikä ei niinku vastaa semmosta nykyajan standardia. Että asiat vähän niinku venyy ja vanuu. Mä luulen, että sieltä niinku tulee ne, mikä sitte aiheuttaa sitä, että ei niinku olla suunnitelmallisia ja ennakoivia. Toimintamallit on mitkä on” H7

”että näin on aina tehty, niin pysytään nyt tässä. Se on tuttu ja turvallinen. Muutos on aina pahasta.” H10

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän laadullisen tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää, mitä ominaispiirteitä kustannustehokkuutta korostavassa strategiassa on sekä saada lisää ymmärrystä, miten kustannustietoisuus siihen kytkeytyy. Teoriamielessä näitä on avattu tarkemmin viitekehyksessä eli luvuissa kaksi ja kolme. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaukset kolmeen tutkimuskysymykseen. Kustannustehokkuudessa erityisesti selvityksen kohteena oli, miten kustannustehokkuus näkyy henkilöstön arjessa, ja miten kustannustehokkuusstrategiaa käytännössä toteutetaan. Eli toisin sanoen löytää vastauksia, miten johto korostaa tai ohjaa henkilöstöään kustannustehokkaampaan toimintaan. Lisäksi tutkimuksella haluttiin selvittää, millä eri tavoilla organisaatiot voisivat lähteä parantamaan omaa kustannustehokkuuttaan ja kustannustietoisuuttaan. Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli selvittää ne tekijät, jotka haittaavat henkilöstön kustannustehokkuutta ja kustannustietoisuutta.

Johtopäätökset ja tulosten pohdinta toteutetaan vertailemalla viitekehyksessä esitettyjä kirjallisuudesta sekä tieteellisistä artikkeleista ja tutkimuksista löydettyjä teorioita haastattelututkimuksessa tehtyihin havaintoihin. Varsinainen empiirinen tutkimus toteutettiin suorittamalla teemahaastattelut kohteena olleen yrityksen henkilöstölle. Tutkimuksen tulokset muodostettiin analysoimalla haastatteluja sisällönanalyysimenetelmällä. Tässä tutkimuksessa löydettyjä havaintoja voivat hyödyntää niin tutkimuksen kohteena ollut yritys kuin muutkin organisaatiot, jotka kokevat kustannustehokkuuden omassa toiminnassaan tärkeäksi.

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen tulokset. Ne on jaoteltu neljään osa-alueeseen. Ensimmäisenä käydään läpi henkilöstön strategian ymmärtämistä ja sekä esitetään joi-takin parannustoimenpiteitä. Seuraavassa alaluvussa pohditaan kustannustehokkuuden roolia strategiassa. Kolmanneksi nostetaan esiin keinoja, joilla yleistä kustannustietoi-

suutta voitaisiin organisaatiossa parantaa. Lopuksi kerrotaan vielä havaintoja ja pohdintaa organisaatiokulttuurin roolista henkilöstön kustannustehokkuuteen ja kustannustietoisuuteen.

6.1.1 Strategisen jalkauttaminen

Strategian tulisi olla toimintaa ohjaava tekijä, joka kertoo ne asiat, joihin organisaatiossa halutaan keskittyä. Se tuo organisaatiolle siis suunnan. (Mintzberg 1987B: 25). Haastatteluiden perusteella Prosessi Oy:ssä strategian sisältö tunnetaan melko heikosti ja niistä jäi kuva, että strategiaan perehtyminen on pääosin jokaisen henkilön omalla vastuulla. Siihen tutustutaan lähinnä itse lukemalla siitä intranetissä. Osaston omista palavereista vastaajat eivät ainakaan muistaneet, että sitä olisi läpikäyty. Mantere ja muut (2006: 10-11) totesivat, ettei strategiasta synny ymmärrystä ilman riittävää viestintää.

Organisaatiot eivät voi jättää strategiaan tutustumista pelkästään henkilöstön vastuulle. Strategiasta on viestittävä jatkuvasti ja sen jalkauttamiseen on panostettava. Jos strategia halutaan olevan toimintaa ohjaava tekijä, niin sen pitäisi olla jatkuvasti henkilöstön mielessä ja saatavilla. Ei voi käydä niin, kuten yhdessä haastattelussa tuli esille, että haastateltava oli erikseen yrittänyt löytää yrityksen strategiaa, jotta voisi hyödyntää sitä omassa työssään, mutta ei sitä ollut avunpyynnöistä huolimatta löytänyt. Strategialle olisi hyvä olla pysyvä ja näkyvä paikka vaikkapa intranetistä. Ehkä myös strategian toteutumista olisi hyvä raportoida tasaisin väliajoin nimenomaan siten, että lukijalle palautetaan mieleen lähtötilanne ja asetetut tavoitteet sekä kerrotaan tehdyt toimenpiteet ja sen hetkinen etenemä.

Strategian tuntemisen lisäksi henkilöstölle olisi hyvä osoittaa, miten strategian tavoitteet näkyvät tämän omassa työssä. Tämän tutkimuksen perusteella yhteyden ymmärtämisessä on havaittavissa suuria puutteita, sillä oikeastaan kukaan haastatteluun osallistunut henkilö ei nähnyt strategian vaikuttavan omaan työhön. Tässä on havaittavissa Mantereen ja muiden (2006: 10-11) esiin tuomaan ajatusta strategian toteutuksen kuilusta,

jossa strategian laatijoilla ja sen toteuttajilla on eri ymmärrys, mitä toimia strategian toteuttamisen suhteen pitäisi tehdä. Ehkä eniten tämä korostui kustannustehokkuutta ajateltaessa, sillä kukaan ei oikein osannut vastata, että strategia näkyisi jollakin tapaa omassa työssä. Myöskään osaston muita tavoitteita tai suorituskyvyssä seurattavia mittareita ei suoraan osattu yhdistää strategiaan, vaikka nämä siihen perustuivatkin ja niiden seuraaminen näkyi henkilöstön jokapäiväisessä tekemisessä.

6.1.2 Kustannustehokkuuden korostaminen

Kuten mainittu, niin johdon viestinnällä on suuri merkitys strategian onnistuneeseen toteutukseen, mutta niin on myös käytettävillä kontrolleilla. Juuri johdon kontrollijärjestelmillä on mahdollista suunnata henkilöstön käyttäytyminen ja toiminta kohti organisaation tavoitteita kohti. (Shahzad ja muut 2012: 979.) Tämä tutkimus vahvistaa kontrollien merkitystä. Prosessi Oy:n henkilöstö selvästi tunnistaa, seuraa ja raportoi niitä asioita, joihin johto on halunnut panostettavan. Näitä ovat turvallisuus- ja ympäristöasiat sekä pyrkimys vakaaseen tuotantoon. Kaikki näistä nousivat haastatteluissa selvästi esille, kun vastaajat kertoivat oman työnsä painopistealueista. Niiden hoitaminen kuulemma vie päivittäisestä työajasta valtaosan ja iso osa kehityshankkeista kuulostaisi liittyvän edellä mainittujen asioiden kehittämiseen.

Vaikka Prosessi Oy:llä kustannustehokkuus on ollut jo pitkään strategian yksi painopistealue, niin johdon kontrollijärjestelmät eivät täysin palvele sen toteutumista. Tai palvelevat ne siinä mielessä, että vakaan ja jatkuvan tuotannon ylläpitäminen on tunnistettu tärkeäksi. Tämähän on Prosessi Oy:n näkökulmasta olennainen osa kustannustehokasta toimintaa, mutta henkilöstö ei nähtävästi täysin tunnista tätä yhteyttä. Siksi strategiassa esitetyt käsitteet olisi hyvä aina avata, vaikka ne saattavat kuulostaa itsestään selviltä. Kannianen (2002: 18-19) totesi, kustannustehokkuutta ajatellaan usein liian kapea-alaisesti. Tehokkaassa toiminnassa keskeinen ajatus on hänen mukaansa eri asioiden tekeminen parhaalla mahdollisella tavalla. Jos alhaisia kustannuksia mietitään, niin Prosessi Oy:ssa tehtaan kannalta niin sanotuissa isoissa linjoissa, kuten energiatehokkuudessa tai

osin tarveaineiden kulutuksen seurannassa, toiminta voidaan sanoa olevan kustannustehokasta.

Se mikä kustannustehokkuusmielessä ei täysin ole toiminut, on ajatuksen vieminen henkilöstön keskeiseksi toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Vaikka henkilöstö tuntui melko hyvin ymmärtävän kustannustehokkuuden tärkeyden, niin monikaan ei osannut yhdistää sen olevan omaa toimintaa ohjaavana tekijänä. Tämän perusteella voikin todeta, että itsensä kustannustehokkuusstrategian toteuttaminen ei toteudu, vaan se vaatii johdolta konkreettisten toimenpiteiden sekä tarkan ohjeistuksen laatimista. Ongelmana voi olla, että kustannustehokkuus on jää strategiasa osittain julistusasteelle. Kuten Hambrick & Fredrickson (2001:48) totesivat, strategia ei saa olla vain lausahdus. Kuten johdannossa jo mainittiin, niin kustannustehokkuus tuntuu olevan muotisana eri yritysten julkituomissa strategioissa. Kysymys kuuluu, että onko Prosessi Oy sortunut tähän samaan? Sekin on mahdollista, että vaikka kustannustehokkuus tunnustetaankin tärkeäksi, niin muiden asioiden tärkeämpi painotus ajavat sen edelle. Muiden asioiden hoitaminen vaikuttaisi vievän niin paljon aikaa työajasta, ettei kustannustehokkuuden parantamiseen ehditä panostaa. Jos muut asiat koetaan tärkeämmiksi, eikä kustannustehokkuuden toteuttamiseen liikene resursseja, niin ei sitä kannata pitää mukana strategiassa.

6.1.3 Kustannustietoisuuden parantaminen tiukempien kontrollien avulla

Se miten Prosessi Oy:n johto voisi lähteä kustannustehokkuusstrategiaa paremmin toteuttamaan on nimenomaan kontrolleja parantamalla. Sillä on, totta kai, käytössä jo monenlaista kontrollia, kuten budjetointi, raportointi ja palkitseminen, joilla se pyrkii ohjaamaan henkilöstön käyttäytymistä. Nämä eivät välttämättä kuitenkaan täysin palvele kustannustehokkuusmielessä sen toimintaa. Esimerkiksi käyttökustannusten budjetointi ja ennustaminen ovat esimerkkejä käytössä olevista kontrolleista. Budjetointi on kustannustehokkuusmielessä hyvä kontrolli. Sillä voi seurata suoriutumista ja parhaimmillaan se toimii motivaation lähteenä. (Suomala ja muut 2011: 179-180.) Lisäksi sen nähtiin parantavan kustannustietoisuutta sekä tuovan mukanaan kustannussäästöjä. (Malmi & Brown 2008: 290). Useammassa haastattelussa todettiin tehdyn budjetin tai ennusteen

olevan mitä on, eikä sitä katsottu, kun eri kustannuksiin vaikuttavia päätöksiä tai hankintoja lähdettiin tekemään. Lähinnä budjettia tarkasteltiin jälkikäteen kuukausipalaverissa, joissa todettiin joko kustannusten olevan yli tai alle budjetin. Budjettipoikkeamia ei juurikaan tarvitse selitellä, tai ainakaan niiden selittämistä ei pidetty tärkeänä.

Raportointivelvollisuus onkin toinen kontrolli, jota Prosessi Oy:ssa voitaisiin parantaa. Tutkimusten mukaan henkilöstön kustannustietoisuus parani, kun henkilöstö joutui raportoimaan omia kustannuksia ja vertaamaan niitä budjettiin. (Coad & Herbert 2009: 184). Prosessi Oy:llä on käytössä useita järjestelmiä, joista eri kustannus- tai tuotantoraportteja olisi mahdollisuus saada, mutta niiden käyttö on melko vähäistä. Osa käyttäjistä saa niistä ulos sen tiedon, jota työssään tarvitsee, mutta osa ei käytä niitä juuri ollenkaan. Syynä kuulostaisi olevan osaamattomuutta eli koulutuksen puute, mutta ehkä tässäkin perimmäinen syy on, että tarvetta raporttien ajamiseen ei ole. Kustannusmielessä eri henkilöillä on lähinnä näennäinen vastuu oman alueensa kustannuksista. Ohjeistusta tai käytäntöä siihen, miten kustannuspoikkeamia tulisi seurata tai raportoida eteenpäin, ei ole. Lisäksi kustannusten seurannan tarkkuus ja siihen käytetty aika on riippuvainen vastuuhenkilön omasta mielenkiinnosta.

Tämä vaikuttaisi olevan niin johdolta kuin osastojen päälliköiltä tietoinen valinta, sillä muiden asioiden poikkeamien raportointi, kuten turvallisuus, ympäristö ja tuotanto, ovat järjestelmällisempiä. Jos Prosessi Oy:ssä kustannuksia seurataan lähinnä kuukausipalaverissa, niin muiden asioiden seuranta on jopa päiväkohtaista. Tämä ei tietenkään ole sattumaa, sillä henkilöstön mielenkiinto kohdistuu niihin asioihin, joiden katsotaan olevan toiminnan kannalta tärkeimpiä. Se mitä katsotaan tärkeäksi, on peräisin organisaation johdolta. Näiden kahden tutkimushavainnon perusteella voikin todeta, että pelkkä kontrollien olemassaolo ei riitä, vaan niitä on myös johdettava ja niiden toimimista mitattava. Näin henkilöstö ymmärtää eri kontrollien tärkeyden ja alkaa kiinnittää niihin enemmän huomiota.

Juuri kontrollien tiukentaminen voisi olla suositeltavaa niin Prosessi Oy:lle kuin muille kustannustietoisuutta hakeville organisaatioille. Esimerkiksi budjettipoikkeamien raportoinnin tärkeyttä voisi parantaa ja vastuuta laajentaa. Olisi hyvä luoda menettelyn, jossa eri osa-alueiden vastuuhenkilöt seuraisivat tarkemmin omia kustannuksiaan ja joutuisivat etsimään selitykset oman vastuualueensa budjettiylityksille tai -alituksille. Seuranta-velvollisuus olisi hyvä viedä sille tasolle, jotka kustannuksia pääosin aiheuttavat. Prosessi Oy:llä näitä ovat prosessi-insinöörit ja työnjohtajat. Nyt pääasiallisessa vastuussa tuntuvat olevan osaston päälliköt. Velasquezin ja muiden (2013: 67) tutkimuksessa havaittiin vastuun lisääntymisen lisäävän kustannustietoisuutta. Tarkemman seurannan myötä henkilöiden kustannustietoisuus paransi ja tästä olisi tietenkin hyötyä uusia hankintoja tehdessä.

Ongelmana Prosessi Oy:n kustannusten seurannassa oli myös se, että niihin perehdyttiin harvoin ja seurannassa tuntui olevan turhan isot kokonaisuudet. Nykyisellään kustannuksia seurataan lähinnä kuukausipalavereissa ja seurantatasona on yleisesti tarveaineet, palkat, energia ja muut sellaiset erät, jotka kuukausitasolla voivat olla satojatuhansia tai jopa miljoonia euroja. Kun tällöinen luku tuodaan esille, niin väkisinkin henkilö vähän sokaistuu ja omat vaikuttamiskeinot summaan tuntuvat pieniltä. Siksi raportointia kannattaisi viedä tarkemmalle tasolle ja tuoda esille sellaisia eriä, jotka henkilöt paremmin ymmärtävät, ja joiden kanssa he ovat tekemisissä päivittäin. Esimerkiksi osaston kunnossapitokustannusten sijaan kuukausipalavereissa voitaisiin nostaa tarkasteluun, kuinka paljon yksittäisten trukkien huoltamiseen on kulunut rahaa. Tai tarveainekustannuksissa otettaisiin tarkempaan seurantaan, miten eri suojaimeja tai työkaluja on kuukauden aikana kulunut. Palavereittain eri teemat voisivat vaihdella. Näin henkilöt näkisivät, paljonko he itse ovat aiheuttaneet yritykselle kustannuksia, jolloin myös mahdollisuus niihin vaikuttamiseen paransi. Yhteenvetona kustannuseurannasta pitäisi tehdä ymmärrettävää ja sellaista, että henkilöstö kokee voivansa siihen vaikuttaa.

Yksi tapa, jolla Prosessi Oy voisi lähteä parantamaan kustannustehokkuuttaan, on kustannustietoisuuden lisääminen koko organisaatiossa. Nor-Aziah & Scapens (2007: 217)

totesivat näiden välillä olevan yhteys. Onnistuneessa kustannustietoisuuden lisäämisessä ryhmien välisiä kustannusvaihteluita nostetaan jatkuvasti esille. Se on myös ammatillinen ja organisaationäärinen prioriteetti. (Pines ja muut 2013: 2161). Halu tietää, mitä mikäkin asia maksaa, tuli vahvasti esille myös haastatteluissa. Työntekijät selvästi kaipasivat tietoa, miten he kustannuksia omassa työssään aiheuttivat, mutta halusivat tietää myös osaston yleisistä kustannuksista. Hankaluutena tässä vaikutti olevan yhteisen ajan puuttuminen, sillä jatkuvan tuotannon takia henkilöstä tarvitaan omilla työpitteillään. Ehkä ratkaisuna tässä voisi olla kustannusraporttien tuominen intranettiin sekä tietoiskutyypisesti valvomoissa ja taukotuvissa sijaitseviin infotelevisioihin. Näin jokainen voisi taukojen yhteydessä silmäillä halutessaan näitä tietoja. Velasquezin ja muiden (2013: 65) ohjeena olikin, että jos talousasiat ja toiminnan kustannukset ovat organisaatiossa paljon esillä, niin sen henkilöstöstä tulee kustannustietoisempi.

Prosessi Oy:lla yleinen mielikuva kustannustehokkuuden tilasta tuntui olevan, ettei toiminta ole kovin kustannustehokasta. Perusteluiksi ei osattu yhdistää yhtiön kannalta isoja asioita, kuten energiatehokkuutta tai prosessiosaamista, vaan lähinnä tehottomuutta peilattiin omassa työssä näkyviin asioihin. Lähes jokainen vastaaja nosti esiin, että henkilökohtaisia suojaimia, kuten hanskoja, tuhlataan. Tämä lienee kokoluokaltaan pienehkö kustannuserä, mutta selvästi keskustelua herättävä asia. Turvallisen työn varmistamiseksi uusia suojaimia on vapaasti otettavissa osastojen omista hyllyistä. Kustannustehokkuusmielessä ongelmana on lähinnä se, että osastot eivät aktiivisesti seuraa tai puutu mitenkään kulutukseen.

Kustannustietoisemman toimintakulttuurin luomisessa tärkeää olisi siis tuoda kustannuksia enemmän esille ja ennen kaikkea koko henkilöstön saataville. Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstöä kyllä kiinnostaa, mitä asiat maksavat. Yleisesti parannuskeinona voisi olla juuri kustannustiedon tuominen paremmin esille. Kustannusraporttien julkaisun lisäksi suojainhyllyihin voisi laittaa hintalapun, jotta hakijat näkisivät heti niiden hinnan. Hinnan näkeminen voisi laittaa miettimään omaa kulutustaan. Toinen keino voisi olla raportoinnin muuttaminen kustannusmielessä ymmärrettävämpään muotoon. Tästä

esimerkkinä tarveainemäärätietojen muuttaminen rahaksi. Nyt prosessinajajat seuraavat tonneja ja kiloja, jotka eivät kustannusmielessä kerro oikein mitään. Jos nämä määrätiedot muutettaisiin järjestelmien näytöillä tai raporteilla euroiksi, niin ainakin aluksi tämä voisi toimia herätteenä. Yhdessä haastattelussa nostettiin esille, että vähäisempi suojainten käyttö olisi ekologisempaa. Tämä on varmasti yksi ilmiö, joka tulee nostamaan päätään tulevaisuudessa, koska ympäristöasiat ja päästöjen vähentäminen ovat maailmalla paljon esillä. Yksi keino motivoida henkilöstöä kohti kustannustehokkaampaa toimintaa voisi olla juuri ekologisuusasioiden korostaminen ja kannustaminen tämän kautta vähäisempään kulutukseen.

Prosessi Oy:llä järjestelmä sille, miten tehokkuusideoita on mahdollista viedä eteenpäin, vaihteli osastoittain. Yhdellä osastolla oli käyttöönotettu niin sanottu kehitysideapankki, jonne jokainen sai tuoda omia ajatuksiaan. Ennen kuin näitä lähdettiin viemään eteenpäin, niin niitä hetken aikaa vertailtiin ja analyysin perusteella parhaita ideoita lähdettiin aluksi työstämään. Tämän idean käyttöönotto voisi olla hyvä idea muuallakin tehtaassa. Myös työntekijät kokivat, että heillä on mahdollista tuoda omia kehitysideoita esille. Omien ideoiden kertominen ei kuitenkaan ole kovin aktiivista, koska muutokset koettiin tapahtuvan yleensä hitaasti. Motivaatiotakaan niiden tekemiseen ei oikein ole, koska hyvistä ideoista ei palkita. Yhtenä osana palkitsemisen kokonaisuutta Prosessi Oy:llä on käytössä kehittämissryhmät. Näissä kehittämisen kohteena koetaan olevan lähinnä turvallisuutta parantavia asioita, ei niinkään kustannustehokkuutta. Niinpä kustannustehokkuusideoilla on vaarana jäädä pimentoon. Olisiko Prosessi Oy:n syytä nostaa kustannustehokkuus osaksi palkitsemisjärjestelmää?

Tutkimuksen perusteella yhdeksi kustannustietoisuuden parantamiskeinoksi voisi nostaa kustannusten säästämistä palkitsemisen. Jotta tämä toimisi henkilöstön motivointikeinona, niin palkitsemisen tulisi kohdistua niihin säästämiskohteisiin, joihin henkilöstö pysyy itse vaikuttamaan. Velasquezin ja muiden (2013: 67) tutkimuksen mukaan palkitsemisen on toimiva tapa parantaa kustannustietoisuutta. Prosessi Oy:llä kustannukset ovat

olleet aina välillä osana palkitsemisjärjestelmää, mutta siinä korvausta on maksettu, mikäli kustannukset ovat alittaneet budjetin koko yhtiötasolla. Tämä on kuitenkin koettu niin suureksi kokonaisuudeksi, että yksittäisen henkilöiden panokset tämän tavoitteen saavuttamiseksi ovat aika minimaaliset. Ehkä palkitsemista kannattaisi viedä enemmän osasto- tai jopa tiimitasolle. Näin pienemmissä porukoissa ryhmät voisivat itse miettiä kohteita, joissa olisi säästöpotentiaalia, ja kun tavoite saavutetaan, niin tästä voisi palkita. On hyvä muistaa, että palkkion ei aina tarvitse olla rahallista. Näissä tapauksissa voisi toimia niin sanotut pikapalkkiot, kuten elokuvaliput, lounaat tai vaikka kahvipöytään tuotavat täytekakut.

Kun haastattelun lopuksi kysyttiin, mitä muuta haastateltavat haluaisivat nostaa esiin, niin useammassa kommenttina oli, että tietoa kustannuksista pitäisi saada yleensäkin lisää. Velasquez ja muut (2013: 68) totesivat kustannustietoisuuden olevan organisaatiokulttuurin osatekijä tai ilmiö. Prosessi Oy:llä vaikuttaisi vallitsevan organisaatiokulttuuri, jossa kustannusasioita ei haluta kovin paljon tuoda esiin tai korostaa. Esimerkiksi prosessin ajamisessa on tunnistettu optimointipotentiaalia. Johdon ja päälliköiden pelkona kuitenkin oli, että säästämiseen kannustaminen voisi johtaa prosessin kannalta väärin toimenpiteisiin, joista olisi haittaa tuotanto-, turvallisuus- tai ympäristöasioissa. Esimerkiksi jos tavoitteeksi laitettaisiin jonkun tuotantotarveaineen säästäminen, niin johdon pelkona tuntui olevan, että tarveainetta alettaisiin syöttää prosessiin liian vähän ja se toisi mukanaan ongelmia jossain myöhäisemmässä prosessivaiheessa tai vaikka suurina päästöinä. Ongelmana prosessiteollisuudessa on se, ettei prosessia voi ajaa tietyn kaavan mukaan, vaan eri tilanteisiin on reagoitava eri tavoilla. Siksi usean tarveaineen kohdalla on ohjeistus, että sitä syötetään prosessiin mieluummin liian paljon kuin liian vähän.

Shieldin & Youngin (1994) mukaan koulutuksen on havaittu parantavan kustannustietoisuutta. Koulutuksen korostaminen onkin yksi havainto, jota tässä tutkimuksessa suositellaan. Henkilöstölle olisi hyvä kertoa, miksi asioita tehdään tietyllä tapaa. Myös eri päätösten syy-seuraus-suhteiden tarkempi avaaminen olisi suositeltavaa. Henkilöstöä olisi

hyvä kouluttaa isompien kokonaisuuksien ymmärtämiseen ja korostaa, ettei vain keskitytä omaan vastuualueeseen, vaan otetaan huomioon muitakin prosessivaiheita. Lean ajattelussa tärkeää on pyrkiä luomaan virtaus, jossa ongelmat tulevat esille ja ne korjataan välittömästi. Lisäksi niistä pyritään aina oppimaan. (Liker 2006: 6). Tämänkin perusteella ongelmia ei kannattaisi peitellä, vaan kertoa niistä avoimesti ja pyrkiä oppimaan niistä yhdessä.

6.1.4 Organisaatiokulttuurin muuttaminen kustannustehokkaammaksi ja kustannustietoisemmaksi

Prosessi Oy:n pitkään jatkunut hyvä taloudellinen tilanne on eittämättä ollut muokkaamassa nykykulttuuria. Hyvä menestys voi aiheuttaa sellaisen kulttuurin synnyn, jossa ajatellaan tietyn suoritetason riittävän, eikä henkilöstö välttämättä edes yritä saada päivän aikana parasta mahdollista lopputulosta aikaan. (Schein 1991: 62-63). Prosessi Oy ei ole koskaan ollut tilanteessa, jossa toimintaa olisi jouduttu taloudellisen tilanteen takia läheteä kiristää. Esimerkiksi henkilöstön irtisanomisille tai lomautuksille ei ole ollut tarvetta eikä suuria säästökampanjoita ole tarvinnut järjestää. Tämä on edesauttanut sellaisen kulttuurin syntyä, jossa työprosessit eivät välttämättä toimi optimaalisesti ja henkilöstö on ajoittain välinpitämätöntä. Haastatteluissa muun muassa mainittiin työtehtäviä, joita vältellään niiden epämiellettävyyden takia tai tiedetään, ettei niitä hoideta tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Toisaalta taas yhtiön omaisuutta on haastattelujen mukaan kohdeltu huolimattomasti. Vaikka näitä ongelmia on havaittu, niin vallalla tuntuisi olevan kulttuuri, jossa näihin ongelmakohtiin ei haluta puuttua, koska yhtiön menestys on riittävän hyvää nykyiselläänkin eikä toimintaan haluta mitään ristiriitoja.

Schein (2001: 159-160) totesi, että vakiintuneille organisaatioille on tyypillistä, ettei johto halua puhua kulttuurista. Muutosta ei haluta lähteä tekemään, mikäli toiminnassa ei ole suurempaa kriisiä tai muuta ongelmaa. Näiden esimerkkien yhteenvetona voidaan todeta, että pitkään jatkunut hyvä menestys näyttäisi edesauttavan sellaisen kulttuurin syntymistä, jossa johto ei halua puuttua havaitsemiinsa puutteisiin, koska pel-

kää sen vaikuttavan negatiivisesti henkilöstön toimintaan. Toisaalta taas vakaa taloustilanne näyttäisi muokkaavan toimintakulttuuria siihen suuntaan, ettei henkilöstön tarvitse miettiä omaa rahankäyttöään.

Yksi havainto organisaatiokulttuurista on se, että historian aikana Prosessi Oy:ssä on totuttu hoitamaan asioita itse. Tämä on, totta kai, edesauttanut tärkeän ydinosaamisen syntymistä, joka voidaan nähdä olevan nykyisellään yksi sen tärkeimmistä kilpailueduista. Tutkimuksessa kuitenkin mainittiin, että sillä on useita sellaisia toimintatapoja tai käärmeenpesiä, kuten eräässä haastattelussa asia ilmaistiin, joita hoidetaan tietyllä tavalla siksi, koska niin on aina tehty. Nämä tavat ovat juurtuneet syväälle henkilöstön mieliin muodostaen kulttuurin, josta poisoppiminen on vaikeaa. Kulttuurimuutoksessa vanhoista tavoista poisoppiminen sekä muutosvastarinta. Nämä ongelmat korostuvat varsinkin vakiintuneissa organisaatioissa. (Schein 2001: 187)

Jos Prosessi Oy haluaisi lähteä muuttamaan kulttuuriaan kustannustietoisemmaksi ja tehokkaammaksi, niin aluksi johdon olisi hyvä tehdä analyysi nykyisestä kulttuurista. Schein (1991: 322-323) korostikin, että johdon olisi oltava täysin perillä, miten oma organisaatiokulttuuri toimii. Toiminnassa voi syntyä tehottomuutta, mikäli johto ja henkilöstö eivät ymmärrä toisiaan erilaisen kulttuuritaustan, olettamusten, kielen tai maailmankuvan takia. Tämä on ongelma, jonka Prosessi Oy:n johto on tunnistanut ja myöntänyt omien oletusten organisaatiokulttuurin suhteen osoittautuneen ennenkin vääräksi. Siksi tämän analyysin tekeminen olisi hyvä lähtökohta kulttuurin muutokselle. Tärkeää organisaatiokulttuurinmuutoksessa on keskittyä niihin asioihin, jotka koetaan ongelmaksi, eikä lähteä mullistamaan koko kulttuuria. (Schein 1991:304).

Yhteenvetona kulttuurimuutos kustannustietoisemmaksi ja kustannustehokkaammaksi voisi noudattaa Muellerin (2013: 25-28) kolmen kohdan teesiä. Aluksi olisi hyvä analysoida ne asiat, jotka vaikuttavat kustannustietoisuuteen negatiivisesti. Näitä ovat ainakin kustannusinformaation puuttuminen ja kustannushallinnan tärkeyden korostamisen puuttuminen. Analyysin perusteella olisi luotava menetelmä, jolla käyttäytymistä olisi

mahdollista muuttaa. Keinoja haastatteluiden perusteella voisivat ainakin kontrollien kuten budjetoinnin ja raportointivastuun terästäminen, kustannusten tuominen paremmin esille koko organisaatiossa sekä raportoinnin muuttaminen ymmärrettävämmäksi. Nämä voivat aiheuttaa muutoksia organisaation sääntöihin, politiikkaan tai prosesseihin. Lisäksi henkilöstöä tulisi kouluttaa kustannustietoisemmaksi. Palkitsemiskäytännön kehittäminen voisi olla hyvä motivointikeino. Lisäksi muutoksesta olisi muistettava viestiä riittävästi. Lopuksi johdon olisi eri kontrollien avulla varmistettava, että tehdyistä muutoksista tulisi pysyviä menettelymalleja.

6.2 Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset

Tässä tutkielmassa tuotiin esiin kustannustehokkaan strategian tunnuspiirteitä sekä korostettiin kustannustietoisuutta sen lähteenä. Vaikka tutkimus suoritettiin prosessiteollisuusalan yrityksessä, niin tutkimuksen havaintoja ja tuloksia voi hyödyntää mikä tahansa organisaatio. Tutkimuksessa kerrotaan strategiatyöstä ja kustannustehokkuudesta, joka on johtamistapana tai tavoitteena lähes kaikissa organisaatioissa. Kustannustietoisuus on koettu tärkeäksi varsinkin terveydenhuoltoalalla, mutta muuten se on melko vähän tutkittu ilmiö. Siksi tämän tutkimuksen havainnot kustannustietoisuudesta voivat olla auttaa kaikkia organisaatioita, jotka kokevat kustannustehokkuuden olevan omassa toiminnassaan tärkeää. Myös tutkimuksen havaintoja organisaatiokulttuurin vaikutuksesta kustannustehokkuuteen voivat useat organisaatiot soveltaa.

On hyvä muistaa, että tutkimuksen aihepiiri on laaja ja tässä tutkimuksessa sitä ei ole voitu tutkia täysin kattavasti. Ehkä suurimpana rajoituksella tämän tutkimuksen tuloksille on, ettei kustannustehokkuutta tai varsinkaan kustannustietoisuutta ole kovin paljon tutkittu. Rajoituksena voidaan pitää myös tämän tutkimuksen rajattua ja pientä otantaa, joka on ominaista laadulliselle tutkimusmenetelmälle. Tämän tutkimuksen temahaastattelut suoritettiin vain yhdessä yrityksessä ja haastateltavien lukumäärä oli vain kaksitoista. Siksi havaintojen yleistettävyyteen on suhtauduttava kriittisesti.

6.3 Jatkotutkimusideoita

Kustannustehokkuus on käsitteenä melko paljon esillä esimerkiksi yritysten strategioissa, mutta tutkimuksia tai muuta kirjallisuutta siitä löytyy melko vähän. Tutkimuksissa ja strategiakirjallisuudessa puhutaan usein kustannusten säästämistä tai kustannusjohtajuuteen pyrkimisestä, mutta ei niinkään suoraan kustannustehokkuudesta. Ehkä kustannustehokkuuden sisältöä tai tarkemmin, että miten sitä sovelletaan, pidetään itsestään selvinä, mutta kuitenkin sitä olisi hyvä tutkia enemmän. Määritelmiä kustannustehokkuuskäsitteelle on olemassa. Tutkimuksen aiheena voisi enemmän olla, että mistä tunnistaa kustannustehokkaan yrityksen tai mitkä piirteet ovat sille ominaisia. Myös sitä voisi tarkemmin tutkia, että mitkä johtamiskeinot tai kontrollit parantavat kustannustehokkuutta.

Toinen jatkotutkimusidea olisi kustannustietoisuuden parempi tutkiminen. Yleensäkin käsitteenä kustannustietoisuus melko tuore ja Velasquezin ja muiden (2013: 58) tutkimuksissa havaittiin, että vain kahdessa se oli tarkkaan määritelty. Vaikka se sanaparina itseään jo melko hyvin selventää, niin tutkimuksia kustannustietoisuuden merkityksestä organisaation kustannustehokkuudelle olisi syytä tehdä enemmän. Nyt lähinnä muutama tutkimuksessa todettiin kustannustietoisuuden lisäävän kustannustehokkuutta, mutta tarkempaa yhteyttä näiden välillä olisi hyvä selvittää enemmän.

Kustannustietoisesta organisaatiokulttuurista on paljon kirjoituksia ja blogeja esimerkiksi internetissä, mutta tieteellisiä tutkimuksia aiheesta on melko vähän. Mielenkiintoista olisi tietää, paljonko tällaisia organisaatioita on, jossa kustannustietoisuutta korostetaan ja sen nähdään olevan osa organisaatiokulttuuria. Liker (2006: 72) kertoi Toyotan mallista, jossa koko henkilöstön kustannustietoisuus ulottuu sentteihin asti. Tutkimuksia siitä, miten näin syvä ymmärrys kustannuksista koko organisaatiotasolla on onnistuttu toteuttamaan, olisi hyödyllistä lukea.

Lähteet

- Bovier, Patrick A, Diane P. Marting & Thomas V. Perneger (2005). Cost-consciousness among Swiss doctors: a cross-sectional survey. *BMC Health Service Research*. Vol 5.
- Cadez, Simon & Chris Guilding (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management account. *Accounting, Organization and Society*. Vol 33. P. 836-863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
- Coad, Alan F. & Ian P. Herbert (2009). Back to the future: New potential for stucturation theory in management accounting research, *Management Accounting Research* Vol. 20, P. 177-192
- Cooper, Robin & Regine Slagmulder (1998). Strategic cost management. *Management Accounting*. Vol. Jan. P. 14-15.
- Cooper, Robin & Regine Slagmulder (2004). Achieving full-cycle cost management. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 46. P. 45-52.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Garvin, David A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*. Vol. July-August. Noudettu 2019-12-11 osoitteesta : <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Green, Stephen G. & M. Ann Welsh (1988). Cypernetics and dependence: Reframing the control concept. *The Academy of Management Review*. Vol 13. P. 287-300.

- Groysberg, Boris, Jeremiah Lee, Jesse Price & J. Yo-Jud Cheng (2018). The leaders guide to corporate culture – How to manage eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review*. Vol. January-February. P. 44-52.
- Guilting, Chris, Karen S. Cravens & Mike Tayles (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*. Vol. 11. P.113-135. doi:10.1006/mare.1999.0120
- Gürel, Emet (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*. Vol. 10. Doi: 10.17719/jisr.2017.1832
- Hambrick, Donald C. & James W. Fredrickson (2001). Are you sure you have a strategy? *The Academy of Management Executive*. Vol. 15. No. 4. P. 48-59.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hoefstede, Geert (1993). Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi. (suom. Ritva Linjamo). Juva: WSOY (Alkuperäisteos 1992)
- Honkatukia, Juha & Pekka Sulamaa (1999). *Tekninen tehokkuus ja kokonaistuottavuus Suomen sähköjaketuverkossa 1996-1998*. Helsingin: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos.
- Hudgeon, Doug (2011). Building a cost-conscious culture in your organization. *Global Supply Chain Group*. Noudettu 2020-02-29 osoitteesta: <https://global-scgroup.com/build-a-cost-conscious-culture-in-your-organisation/>

- IMA (2008). Definition of management accounting. *Institute of Management Accountants*. Noudettu 2019-11-29 osoitteesta: <https://www.imanet.org/-/media/6c984e4d7c854c2fb40b96bfbe991884.ashx?as=1&mh>
- Jiang, Bin & Amer Qureshi (2006). Research of outsourcing results: current literature and future opportunities. *Management Decision*. Vol. 55. P. 44-55.
- Juuti, Pauli & Mikko Luoma (2009). *Strateginen johtaminen - Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kamensky, Mika (2006). *Strateginen johtaminen*. Helsinki : Talentum. 7. painos.
- Kamensky, Mika (2010). *Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti*. Helsinki : Talentum. 2. painos.
- Kanniainen, Vesa (2002). *Puhtia hyvinvointiyhteiskunnan purjeisiin: peruspalveluita uudella tavalla*. Helsinki: Taloustieto.
- Kaplan Robert S. & David P. Norton (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Vol. 70. P. 71-79.
- Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Gummerus kirjapaino Oy
- Koskinen, Petri (2018, 9 joulukuuta). *Vain prosenteilla yrityksistä on hyvä strategia « Kannattava kasvu ei ole strategia »* [Yritysjohtajat Lasse Kurkilahti ja Toivo Äijö]. Kauppalehti.

- Kurunmäki, Liisa (1999). Professional vs financial capital in the field of health care struggles for the redistribution of power and control. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 24. P. 95-124.
- Liker, Jeffrey K. (2006). *Toyotan tapaan.* (Suom. Marko Niemi). Jyväskylä : Gummerus Kirjapaino Oy. (Alkuperäinen teos 2004).
- Long, Carl & Mary Vickers-Koch (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*. Vol. 24. P. 7-22. Doi : [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90032-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90032-2)
- Lord, Beverley R. (1996). Strategic management accounting: the emperor's new clothes? *Management Accounting Research*. Vol 7. P. 347-366. <https://doi.org/10.1006/mare.1996.0020>
- Malmi, Teemu & David A. Brown (2008). Management control system as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting research*. Vol 19. P. 287-300.
- Mantere, Saku, Petri Aaltonen, Heini Ikävalko, Virpi Hämäläinen, Kimmo Suominen & Veikko Teikari (2006). *Organisaation strategian toteuttaminen*. Helsinki : Edita Prima Oy.
- Mintzberg, Henry (1987A). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*. Vol 30. P.11-24.
- Mintzberg, Henry (1987B). The strategy concept II: Another look why organizations need strategies. *California Management Review*. Vol 30. P. 25-32.

- Moilanen Pentti & Pekka Rähä (2007). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola Juhani & Raine Valli (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 2.painos. (s. 46-69). Juva: WS Bookwell.
- Mueller, Kate (2013). Building a culture of cost consciousness. *Defence Acquisition University*. Oct. P. 25-28.
- Narver, John C. & Stanley F. Slater (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. Vol. 54. P. 20-35. Doi: 10.1177/002224299005400403
- Nor-Aziah, Abu Kazim & Robert W. Scapens (2007). Corporations and accounting change. The role of accounting and accountants in a Malaysian public utility. *Management Accounting Research*. Vol 18. P. 209-247.
- Ogden, S.G. (1995). Transforming frameworks of accountability: The case of water privatization. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 20. Pp 193-218. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)95745-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)95745-1)
- Pines, Jesse M., David Newman, Randy Pilgrim & Jeremiah D. Schuur (2013). Strategies for integrating cost-consciousness into acute care should focus on rewarding high-value care. *Health Affairs*. Vol 32, Iss. 12. P. 2157-2165.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Porter, Michael E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. Vol. November-December. P. 61-78.

- Porter, Michael E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*. Vol. March. P. 62-78.
- Quinn, Robert E. & John Rohrbaugh (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*. Vol. 29. P. 363-377.
- Rumpu, Ani (2018, 3 toukokuuta). *Kustannustietoisuudella kasvua yritykselle*. Noudettu 2019-10-23 osoitteesta <https://netvisor.fi/blog/kustannustietoisuudella-kasvua-yritykselle/>
- Saffold, Guy S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond « Strong culture ». *Academy of Management Review*. Vol. 13. P. 546-558. DOI : 10.5465/AMR.1988.4307418
- Schein, Edgar H. (1991). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. (suom. Ritva Liljamo & Asko Miettinen) Jyväskylä: Gummerus kirjapaino. (Alkuperäisteos 1985.)
- Schein, Edgar H. (2001) *Yrityskulttuuri – selviytymisopas – Tietoa ja luuloja kulttuuri-muutoksesta*. (suom. Päivi Rosti). Tampere: Tammer-Paino. (Alkuperäisteos 1999.)
- Shields, Michael D. & Mark S. Young (1994). Managing innovation costs : A study of cost consciousness behavior by R&D professionals. *Journal of Management Accounting Research*; Vol. 6
- Schutte T., J. Tichelaar, B. Bilgi, M.C. Richir, T.P.G. de Vries, & M.A. van Agtmael (2014). Cost consciousness and knowledge of cardiovascular drugs among students and physicians. *Clinical Therapeutics*. Vol. 36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clinthera.2014.05.024>

- Shahzad, Fakhar, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Kham & Lalarukh Shabbir (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 3 P. 975-985.
- Shank, John. K. (1989). Strategic cost management: New wine, or just new bottles. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 1. P. 47-65.
- Sitra (2015). Huomisen Sote. *Sitran selvityksiä 92*. Noudettu 2019-11-23 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2017/02/24040611/Selvityksia92.pdf>
- Stannack, Peter (1996). Perspectives on employee performance. *Management Research News*. Vol. 19. P. 38-40. Doi : <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/eb028456>
- Suomala, Petri (2008, 7 marraskuuta) Hyvä kannattavuus vaatii kustannustietoisuutta. *Talouselämä*. Noudettu 29.11.2019 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/hyva-kannattavuus-vaatii-kustannustietoisuutta/6bcde6e2-b3f4-3f63-9c4f-e80ab99b085e>
- Suomala, Petri, Olli Manninen & Jouni Lyly-Yrjänäinen (2011). Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki. Edita Publishing.
- Thompson, Arthur A. (1984). Strategies for staying cost competitive. *Harvard Business Review*. Vol. January. P. 110-117.
- Tieteen termipankki (2019). Noudettu 2019-11-19 osoitteesta https://tieteentermipankki.fi/wiki/Clean_Energy_Research:cost_efficiency

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi 1. - 4. painos*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ullrich, Dave (1991). Competing from the inside out. *Executive Excellence*. Vol. 8. P. 9-10.

Velasquez, Santiago, Petri Suomala & Marko Järvenpää (2013). Cost Consciousness: conceptual development from a management accounting perspective. *Qualitative Re-search in Accounting & Management*, Vol. 12 (1), 55–86

Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*. London. HarperCollins Publishers.

Young, Allan (1991). The market crash: Changes and perspectives. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*. Vol. January 1, 129-133