



<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Oppiaine	LTT, Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	15.4.2008
Tekijä(t)	Pauliina Heinonen	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	102
Otsikko	Ketjuyrityksen johtamiskulttuuri – Case Starkki Oy Ab		
Ohjaaja(t)	KTT Anni Paalumäki		

Tiivistelmä

Tutkielman tarkoituksena on kuvata ketjuyrityksen johtamiskulttuuria. Ketjuyrityksellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa yritystä, jonka liiketoimintamallina on ketjuliiketoimintamalli. Ketjuliiketoimintamallissa ketjun keskusorganisaatio määrittelee ketjujohdon ja ketjuyksiköiden väliset vastuut ja toimintaperiaatteet. Johtamiskulttuuri määritellään tässä tutkielmassa ajan mittaan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta muodostuneeksi organisaation jäsenille yhteiseksi merkitysjärjestelmäksi, joka luo johtajille ja alaisille yhteisen viitekehyksen, jonka puitteissa johtaminen tapahtuu. Tutkimuksen osaongelmia ovat: (1.) Mitkä ovat ketjun eri yksiköiden johtamiskulttuurin yhteiset ja paikalliset piirteet? (2.) Miten ketjuliiketoimintamalli heijastuu johtamiskulttuuriin?

Tämä tutkimus on luonteeltaan case- eli tapaustutkimus, jonka tutkimusstrategia on kvantitatiivinen. Tutkimukseen valittiin mukaan kolme case-yrityksen yksikköä. Aineisto on kerätty survey-tyyppisellä kyselyllä, joka toteutettiin strukturoituna lomakekyselynä. Lomake oli web-pohjainen ja kysely toteutettiin maaliskuussa 2008 lähettämällä kysely sähköpostitse kaikille tutkimusyksiköiden työntekijöille.

Tutkimusten tulosten perusteella johtamiskulttuurin piirteistä vaikuttaisi kohdeyrityksessä ilmevä eniten johdonmukaisuus ja tehokkuus. Johtamiskulttuurissa painotetaan siis muodollisia sääntöjä ja pyritään yhdenmukaisuuteen ja tehokkuuteen. Lisäksi johtamisessa pyritään asettamaan päämääriä ja kehittämään tuottavuutta. Johtamistyyleistä eniten käytetään toiminnollista ja klassista johtajuutta. Yksi ketjuliiketoiminnan tavoitteista on tehokkuus. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, että kohdeyrityksen johtamiskulttuurissakin toisena vallitsevana piirteenä oli tehokkuus. Ketjuliiketoiminnan yhtenä perusedellytyksenä taas on johdonmukaisuus. Tämä saattaa heijastua johtamiskulttuuriin, sillä toisena johtamiskulttuurin hallitsevana piirteenä oli johdonmukaisuus. Näin ollen voitaisiin todeta, että ketjuliiketoimintamalli heijastuu myös yrityksen johtamiskulttuuriin.

Asiasanat	Ketjuyritys, ketjuliiketoimintamalli, johtamiskulttuuri, kulttuurin piirteet
Muita tietoja	



**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

## **KETJUYRITYKSEN JOHTAMISKULTTUURI**

**Case Starkki Oy Ab**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-  
soinnin pro gradu  
-tutkielma

Laatija  
Pauliina Heinonen 9082

Ohjaaja  
KTT Anni Paalumäki

15.4.2008  
Turku

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja aihealue.....	9
1.3	Tutkimuksen toteutus.....	9
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	KETJULIIKETOIMINTA .....	12
2.1	Tukku- ja vähittäiskaupamallin ja ketjuliiketoimintamallin erot .....	12
2.2	Ketjuliiketoimintamalli .....	13
2.3	Ketjuliiketoiminnan perusedellytykset .....	17
2.4	Ketjuliiketoiminnan tavoitteet .....	18
2.5	Ketjukonsepti.....	20
2.6	Ketjuliiketoimintamallin prosessit.....	22
2.7	Ketjuliiketoiminnan johtaminen.....	23
3	JOHTAMISKULTTUURI .....	26
3.1	Mitä on johtaminen?.....	26
3.2	Kulttuurinen näkökulma johtamiseen.....	27
3.2.1	Kulttuurin osa-alueet.....	29
3.2.2	Kulttuurityypit .....	32
3.3	Johtamisroolit .....	35
3.4	Johtamistyyli .....	37
3.4.1	Klassinen johtajuus .....	38
3.4.2	Toiminnollinen johtajuus .....	39
3.4.3	Visionäärinen johtajuus.....	41
3.4.4	Orgaaninen johtajuus .....	43
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	45
4.1	Tutkimuksen kohde .....	45
4.2	Kyselylomakkeen laatiminen .....	45
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen ja analysointi .....	49
4.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	50
4.5	Starkki Oy Ab yrityksenä.....	52
4.6	Starkin toiminta-ajatus ja ketjukonsepti.....	54
4.7	Tutkimuksen tulokset.....	56
4.7.1	Taustakysymykset.....	56

4.7.2	Johtamiskulttuurin johdonmukaisuus .....	60
4.7.3	Johtamiskulttuurin tehokkuus.....	65
4.7.4	Johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyys.....	71
4.7.5	Johtamiskulttuurin innovatiivisuus .....	76
4.7.6	Ketjuohjauksen vaikutus .....	81
4.7.7	Kehityskeskustelut .....	87
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	90
	LÄHTEET .....	94
	LIITTEET.....	98
	LIITE 1 SAATEKIRJE KYSELYYN KUTSUTUILLE.....	98
	LIITE 2 TOINEN SAATEKIRJE.....	99
	LIITE 3 KYSELYLOMAKE .....	100

## KUVIOT

Kuvio 1	Tukku- vähittäiskaupamallista ketjuliiketoimintaan (Kautto & Lindbom, 2004, 7).....	13
Kuvio 2	Ketjuliiketoiminnan rakenne (Kautto & Lindbom 2005, 45).....	15
Kuvio 3	Ketjukonseptin vahvuuksien strategiset elementit (Kautto & Lindbom 2005, 76).....	21
Kuvio 4	Ketjujohtamisen neliapila (Mitronen 2002b, 48) .....	24
Kuvio 5	Kulttuurin osa-alueet (mukaillen Paalumäki 2003).....	29
Kuvio 6	Nelikenttä johtamiskulttuurin ominaisuuksista (Chang & Lin 2007, 443).....	33
Kuvio 7	Starkin organisaatorakenne .....	52
Kuvio 8	Starkki-yksikön organisaatorakenne.....	53
Kuvio 9	Starkin toimintamallin ydinosat .....	55
Kuvio 10	Tutkimukseen vastanneiden ikäjakauma N=113 .....	57
Kuvio 11	Tutkimukseen osallistuneiden työssäoloaika N=113 .....	58
Kuvio 12	Tutkimukseen osallistuneet osastoittain N=113 .....	59
Kuvio 13	Kaikkien vastaajien vastaukset väittämiin johtamiskulttuurin johdonmukaisuudesta N=113 .....	60
Kuvio 14	Väittämän ”jokaisella työntekijällä on selkeät työtehtävät” vastaukset yksiköittäin N=113.....	62
Kuvio 15	Väittämän ”yksikössäni on tarkat säännöt kaikkiin tilanteisiin” vastaukset yksiköittäin N=113.....	63
Kuvio 16	Väittämän ”yksikköni tarjoaa varman työpaikan työntekijöilleen” vastaukset yksiköittäin N=113.....	63
Kuvio 17	Vastaukset väittämään ” yksikköni toiminnot ovat selkeästi määritellyt” yksiköittäin N=113 .....	64
Kuvio 18	Naisten ja miesten vastausten keskiarvot väittämiin johtamiskulttuurin johdonmukaisuudesta .....	65

Kuvio 19	Kaikkien vastaajien vastaukset väittämiin johtamiskulttuurin tehokkuudesta .....	66
Kuvio 20	Vastaukset väittämään ” esimieheni painottaa työn tehokkuutta” yksiköittäin N=113.....	68
Kuvio 21	Vastaukset väittämään ”esimieheni kiinnittää huomiota vain työn tehokkuuteen henkilökunnan tunteista välittämättä” yksiköittäin N=113.....	69
Kuvio 22	Väittämän ”yksikköni tärkein menestystekijä on hyvä tuottavuus” vastaukset yksiköittäin N=113.....	69
Kuvio 23	Naisten ja miesten vastausten keskiarvot väittämiin johtamiskulttuurin tehokkuudesta .....	70
Kuvio 24	Johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyyttä koskevien väittämien vastausjakaumat N=113 .....	71
Kuvio 25	Vastaukset väittämään ”työntekijät luottavat toinen toisiinsa” yksiköittäin N=113.....	73
Kuvio 26	Väittämän ”yksikössäni jaetaan tietoa kaikille työntekijöille” vastaukset yksiköittäin N=113.....	74
Kuvio 27	Väittämän ”minulla on mahdollisuus ottaa osaa päätöksentekoon” vastaukset yksiköittäin N=113.....	74
Kuvio 28	Naisten ja miesten vastausten keskiarvot johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyyttä koskeviin väittämiin .....	75
Kuvio 29	Johtamiskulttuurin innovatiivisuutta koskevien väittämien vastaukset N=113.....	76
Kuvio 30	Väittämän ”esimiehelläni on selkeä visio ja näkemys yrityksen kehittämiseksi” vastaukset yksiköittäin N=113.....	78
Kuvio 31	Vastaukset väittämään ”esimieheni tekee uudistuksia” yksiköittäin N=113.....	79
Kuvio 32	Vastaukset väittämään ”esimieheni kannustaa aktiivisesti alaisiaan kehittämään itseään” yksiköittäin N=113.....	79

Kuvio 33	Naisten ja miesten vastausten keskiarvot johtamiskulttuurin innovatiivisuutta koskeviin väittämiin .....	80
Kuvio 34	Vastaukset ketjuohjausta koskeviin väittämiin N=113 .....	81
Kuvio 35	Väittämän ”olen ylpeä kuuluessani Starkkiin” vastaukset yksiköittäin N=113.....	83
Kuvio 36	Vastaukset väittämään ”yksikössäni vallitsee hyvä ilmapiiri” yksiköittäin N=113.....	84
Kuvio 37	Vastaukset väittämään ”ketjuohjauksen vaikutus näkyy päivittäisessä työskentelyssäni” yksiköittäin N=113.....	84
Kuvio 38	Väittämän ”tiedän mikä on Starkin toiminta-ajatus” vastaukset yksiköittäin N=113.....	85
Kuvio 39	Vastaukset väittämään ”luotan ketjujohtoon” yksiköittäin N=113.....	86
Kuvio 40	Väittämän ”ketjujohdon päätöksistä tiedotetaan avoimesti” vastaukset yksiköittäin N=113.....	87
Kuvio 41	Vastaukset väittämiin kehityskeskusteluista N=113.....	88
Kuvio 42	Kehityskeskusteluun osallistuneiden vastaukset väittämiin kehityskeskusteluista prosentteina N=73 .....	89

## TAULUKOT

Taulukko 1	Johtamisroolit (Adizes 2004, 15).....	36
Taulukko 2	Johtamistyylit (Avery 2004, 19).....	38
Taulukko 3	Tutkimuksen empiirisen osuuden operationalisointitaulukko.....	48
Taulukko 4	Vastaajien sukupuolijakauma yksiköittäin N=113.....	56
Taulukko 5	Vastaajien iät eri yksiköissä N=113.....	57
Taulukko 6	Vastaajien työsuhde yksiköittäin N=113.....	57
Taulukko 7	Työsuhteen kesto yksiköittäin N=113.....	58
Taulukko 8	Vastaajien osastot yksiköittäin N=113.....	59
Taulukko 9	Johtamiskulttuurin johdonmukaisuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.....	61
Taulukko 10	Johtamiskulttuurin tehokkuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.....	67
Taulukko 11	Johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyyttä koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.....	72
Taulukko 12	Johtamiskulttuurin innovatiivisuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.....	77
Taulukko 13	Ketjuohjausta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.....	82

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomalaisen kaupan toimintaympäristössä on viime vuosikymmenien ajan ollut käynnissä merkittävä rakennemuutos. Homeen (1995, 5) mukaan tämän rakennemuutoksen merkittävimpiä piirteitä ovat toimipaikkojen väheneminen, itsepalvelun yleistyminen, myymäläkoon kasvu, toiminnan liiketaloudellinen järjeistäminen sekä kaupparyhmien keskittyminen. Mitrosen (2002a, 145–147) mukaan kaupan alan muutokselle on ollut myös tunnusomaista kaupan lisääntynyt polarisoituminen eli markkinoille on syntynyt uusia toisistaan poikkeavia liiketyyppejä. Lisäksi kaupan valta markkinointikanavista on kasvanut johtuen tavararyhmähallinnasta, runsaasta tuotetarjonnasta sekä siitä, että kauppa hallitsee asiakas- ja kysyntäinformaatiota. Myös kaupan omien merkkien määrä ja niiden markkinaosuudet ovat kasvaneet selvästi. Yksi tärkeä muutostekijä on tiedon ja tietotekniikan merkityksen kasvu. Tämä on vaikuttanut erityisesti asiakas-, tieto- ja tavaravirtojen ohjailuun.

Suomalaisen kaupan kentässä on viimeisen kymmenen vuoden aikana poikkeuksellisen voimakkaasti kasvanut keskitetysti johdettujen konseptipohjaisten ja ketjuliiketoimintamallilla toimivien kauppaketjujen osuus. Tällaiset kauppaketjut ovat asiakasohjautuvia ja niille on tyypillistä tarkka kohderyhmän mukainen konseptimäärittely ja konseptien yhdenmukainen toteutus yksiköstä riippumatta sekä aktiivinen markkinointi (Mitronen 2002a, 145). Esimerkkeinä voisi mainita mm. IKEAn ja Hennes & Mauritzin.

Ketjuliiketoiminta eroaa merkittävältä osin perinteisesti tukku- ja vähittäiskauppa-mallista. Myös ketjuyrityksen johtaminen eroaa monin tavoin perinteisen vähittäiskaupan johtamisesta. Johtamisessa on tietysti monia yleisiä periaatteita, jotka ovat yleispäteviä eivätkä riipu liiketoimintamallista tai toimialasta, silti johtamisen ydinkysymys on tuntee perusteellisesti ja syvällisesti liiketoimintamalli, jota johdetaan. Ketjuliiketoimintamallin johtaminen on prosessijohtamista. Ketjun johtaja ei voi keskittyä vain oman sektorin hyvän tuloksen saavuttamiseen, vaan hänen on varmistettava useamman eri prosessin ja toimijan tehokas toiminta, jotta tavoiteltu lopputulos saavutetaan. Ketjun sisäisissä työnjaoissa, vastuissa ja valtuuksissa ei saa olla ristiriitoja eikä epäselvyyksiä. Ketjujohtamisen tärkein tehtävä on kuitenkin pyrkiä saamaan kaikki ketjun ihmiset ymmärtämään mitä ketjuliiketoimintamalli kokonaisuudessaan tarkoittaa sekä saada heidät sisäistämään ketjun yhteiset arvot ja tavoitteet. (Kautto & Lindbom 2004, 35–36)

Johtaminen ei ole pelkästään yksittäisiä toimintoja ja tapahtumia. Yrityksiin muodostuu ajan mittaan tietynlainen yhtenäinen johtamiskulttuuri, jonka puitteissa johtaminen tapahtuu. Johtamiskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria ja koostuu samoista ele-

menteistä ja osa-alueista kuin organisaatiokulttuurikin. Johtamiskulttuuria ei tulisi tarkastella pelkästään johtajien näkökulmasta, vaan johtamiskulttuurissa tärkeä tekijä on yrityksen henkilöstö. Johtaminenhan tapahtuu johtajien ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa alaisten odotuksilla ja mielikuvilla johtajista ja johtamistapahtumista on suuri vaikutus yrityksen johtamiskulttuurin muodostumiseen.

Myös yrityksen liiketoimintamalli heijastuu yrityksen johtamiskulttuuriin. Ketjuliiketoimintamalli ja ketjun ketjukonsepti vaikuttavat siihen millainen johtamiskulttuuri muodostuu koko ketjuun aina keskusyksiköstä kaikkiin ketjun yksiköihin saakka.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja aihealue

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ketjuyrityksen johtamiskulttuuria. Tutkimuksen osaongelmia ovat:

- Mitkä ovat ketjun eri yksiköiden johtamiskulttuurin yhteiset ja paikalliset piirteet?
- Miten ketjuliiketoimintamalli heijastuu johtamiskulttuuriin?

Ketjuliiketoimintamallilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa liiketoimintamallia, jossa ketjun keskusorganisaatio määrittelee ketjujohdon ja ketjuyksiköiden väliset vastuut ja toimintaperiaatteet. Ketjuliiketoimintamalli on siis organisointitapa, jossa suurin osa perinteisen vähittäiskauppan mallin vastuista on ketjujohdolla ja ketjuyksiköillä on vain rajattu päätävävalta omasta toiminnastaan. (Kautto & Lindbom 2005, 12–15) Silti koko ketjun menestys riippuu pitkälti siitä, miten hyvin ketjun yksittäiset yksiköt onnistuvat hyödyntämään ketjuohjauksesta saatua hyötyä ja yhdistämään sen tehokkaaseen omaan operatiiviseen toimintaansa.

Johtamiskulttuuri on yksi organisaatiokulttuurin ulottuvuus. Johtamiskulttuurin osa-alueita ovat perusoletukset, arvot, artefaktit ja symbolit. Johtamiskulttuuri määritellään tässä tutkielmassa ajan mittaan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta muodostuneeksi organisaation jäsenille yhteiseksi merkitysjärjestelmäksi, joka luo johtajille ja alaisille yhteisen viitekehyksen, jonka puitteissa johtaminen tapahtuu. Johtamiskulttuuri voidaan jakaa neljään eri ryhmään, jotka ovat johdonmukaisuus, tehokkuus, yhteistyökykyisyys sekä innovatiivisuus (Chang & Lin 2007, 443).

## 1.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen alkuosassa keskitytään teoreettisen viitekehyksen kautta lähestymään tutkimusaihetta ja kuvailemaan tutkittavaa aihepiiriä. Tutkielman teoriaosuudessa ku-

vaillaan ketjuliiketoimintaa sekä johtamiskulttuuria ja pyritään tätä kautta antamaan kokonaiskuva ketjuliiketoiminnasta sekä sen johtamiskulttuurista.

Tämän jälkeen tutkimuksen empiirisessä osassa toteutetaan kyselytutkimus case-yrityksessä ja lopuksi pyritään yhdistämään teoreettiset ja empiiriset päätelmät. Tutkimuksen case-yritys on Starkki Oy Ab. Empiirinen tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena kyselytutkimuksena Starkin eri yksiköissä. Tutkimukseen valitaan mukaan kolme eri Starkin yksikköä, joissa toteutetaan kysely koko henkilöstölle. Tutkimuksella pyritään saamaan mahdollisimman kattava kuva Starkin johtamiskulttuurista, joten siksi mukaan otetaan kaikki eri organisaatiotasoilla työskentelevät henkilöt. Tutkimusyksiköt ovat Turun, Tampereen Nekalan ja Helsingin Herttoniemen Starkit. Pyrkimyksenä on ollut valita tutkimukseen mukaan rakennetekijöiltään mahdollisimman samanlaisia yksiköjä, jotta organisaatiokulttuureja voisi vertailla eri yksiköjen välillä. Toisaalta mukaan ei ole otettu kaikkia Starkin 20 eri yksikköä, sillä kokonaistutkimuksena tutkimuksesta tulisi liian työläs toteuttaa. Valittaessa tutkimukseen mukaan kolme yksikköä uskotaan saatavan kuitenkin tarpeeksi kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä. Koska kaikissa kolmessa tutkimusyksikössä on sama organisaatorakenne, voidaan vertailla tuloksia myös eri osastojen välillä.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu viiteen päälukuun. Ensimmäinen luku on johdanto tutkielman aihepiiriin. Luvun aluksi käsitellään tutkimuksen taustaa ja kuvaillaan ketjuliiketoiminnan kehitysvaiheita. Tämän jälkeen on kuvailtu tutkimusongelma sekä tutkimuksen tarkoitus ja aihealue. Lisäksi tässä luvussa on kerrottu käytetyt tutkimusmenetelmät sekä esitellyt tutkimuksen rakenne.

Toinen ja kolmas luku keskittyvät tutkielman teoriaosuuteen. Toisessa luvussa käsitellään ketjuliiketoimintaa. Luvussa määritellään mitä ketjuliiketoiminta on ja mitkä ovat sen tavoitteet ja perusedellytykset. Lisäksi esitellään ketjukonsepti ja ketjuliiketoiminnan prosessit. Kappaleen lopussa käsitellään ketjuliiketoiminnan johtamista. Kolmannessa luvussa tarkastellaan johtamiskulttuuria. Luvun alussa määritellään johtamisen käsitteistö. Seuraavaksi esitellään kulttuurinen näkökulma johtamiseen ja käsitellään johtamisen rooleja ja erilaisia johtamistyylyjä.

Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttamisesta. Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen metodologia ja menetelmät sekä esitellään tutkielman kohdeyrityksenä oleva Starkki Oy Ab ja Starkin toiminta-ajatus ja ketjukonsepti. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen tulokset.

Luvussa viisi tehdään yhteenveto tämän tutkielman tärkeimmästä sisällöstä ja käsitellään case-yrityksen empiirisen tutkimuksen avulla havaitut päätelmät Starkin johta-

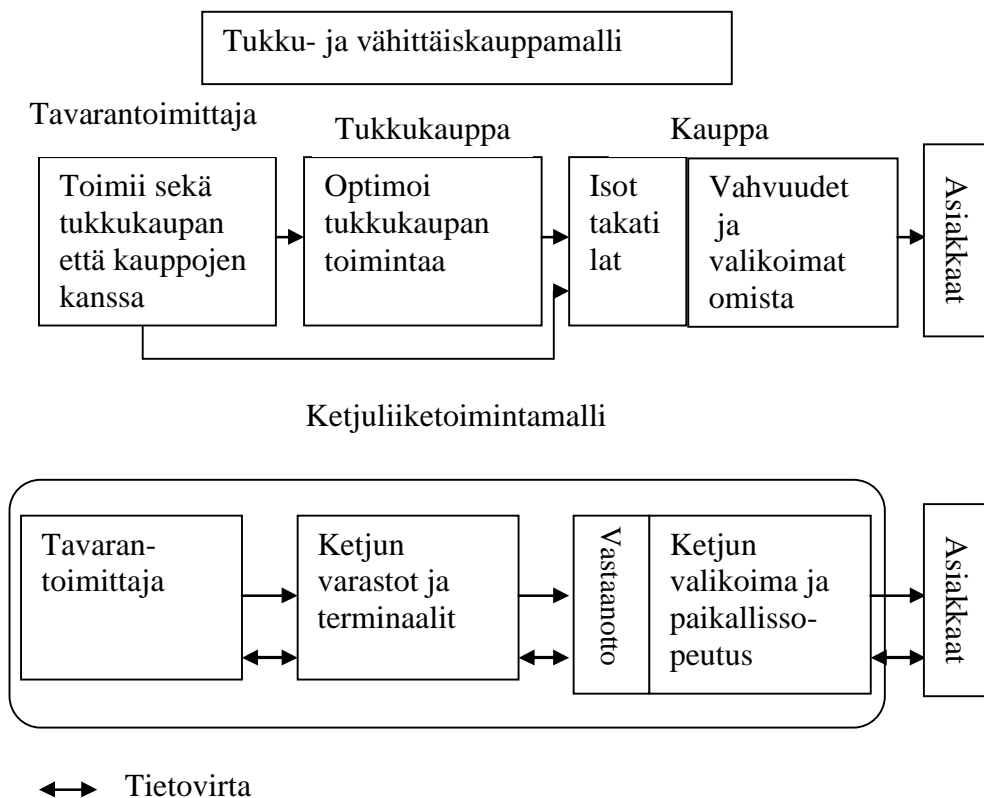
miskulttuurista. Tutkielman lopussa on luettelo käytetyistä lähteistä ja liitteenä on tutkimuksessa käytetty kyselylomake sekä saatekirjeet.

## 2 KETJULIIKETOIMINTA

### 2.1 Tukku- ja vähittäiskaupamallin ja ketjuliiketoimintamallin erot

Homeen (1995, 32) mukaan perinteisesti Suomen päivittäistavarakaupassa vähittäiskauppa on vastannut itsenäisesti omista toimintaedellytyksistään ja omasta tuloksestaan ja tukkukauppa omasta toiminnastaan. Tällä tavoin eriytynyttä liiketoimintaa kutsutaan työntöpohjaiseksi tukku-vähittäiskaupamalliksi. Kaupan alalla on jo yli kymmenen vuotta pyritty kiinteämpään yhteistyöhön keskusliikkeen ja siihen liittyvän vähittäiskauppaverkoston välillä ja nykyään kaikilla ketjuilla on oma taustaorganisaationsa kaikille keskeisille toiminnoille. Ketjuliiketoiminta eroaa merkittävältä osin perinteisestä tukku-vähittäiskaupamalliin perustuneesta liiketoiminnasta. Koska koko toimitusketjun kattavia prosesseja ja tiedonhallintaa ei ole, toiminta tukku-vähittäiskaupamallissa on joka tasolla tehotonta. Lisäksi tämä malli johtaa sekä sisäisen että ulkoisen tehokkuusloukun syntymiseen. Ketjuliiketoiminnassa sen sijaan kaupan päätökset perustuvat asiakkailta saatuun informaatioon ja ketjun hankintayksiköt pyrkivät tasaiseen tavaravirtaan ja pääoman käytön tehostamiseen. (Home 1995, 50)

Kuvio 1 havainnollistaa tukku-vähittäiskaupamallin ja ketjuliiketoiminnan eroja. Tukku-vähittäiskaupamallissa yrittäjät ja tukkukauppa ovat toisistaan erillisiä yksiköitä ja huomion keskipisteenä on osapuolien välinen rajapinta. Ketjuliiketoiminnassa taas tavoitteena on mahdollisimman tehokkaasti ohjata ja valvoa koko tuotteiden läpivirtausta tuotteen alkulähteeltä loppuasiakkaalle saakka. (Kautto & Lindbom 2004, 6)



Kuvio 1 Tukku- vähittäiskaupmallista ketjuliiketoimintaan (Kautto & Lindbom, 2004, 7)

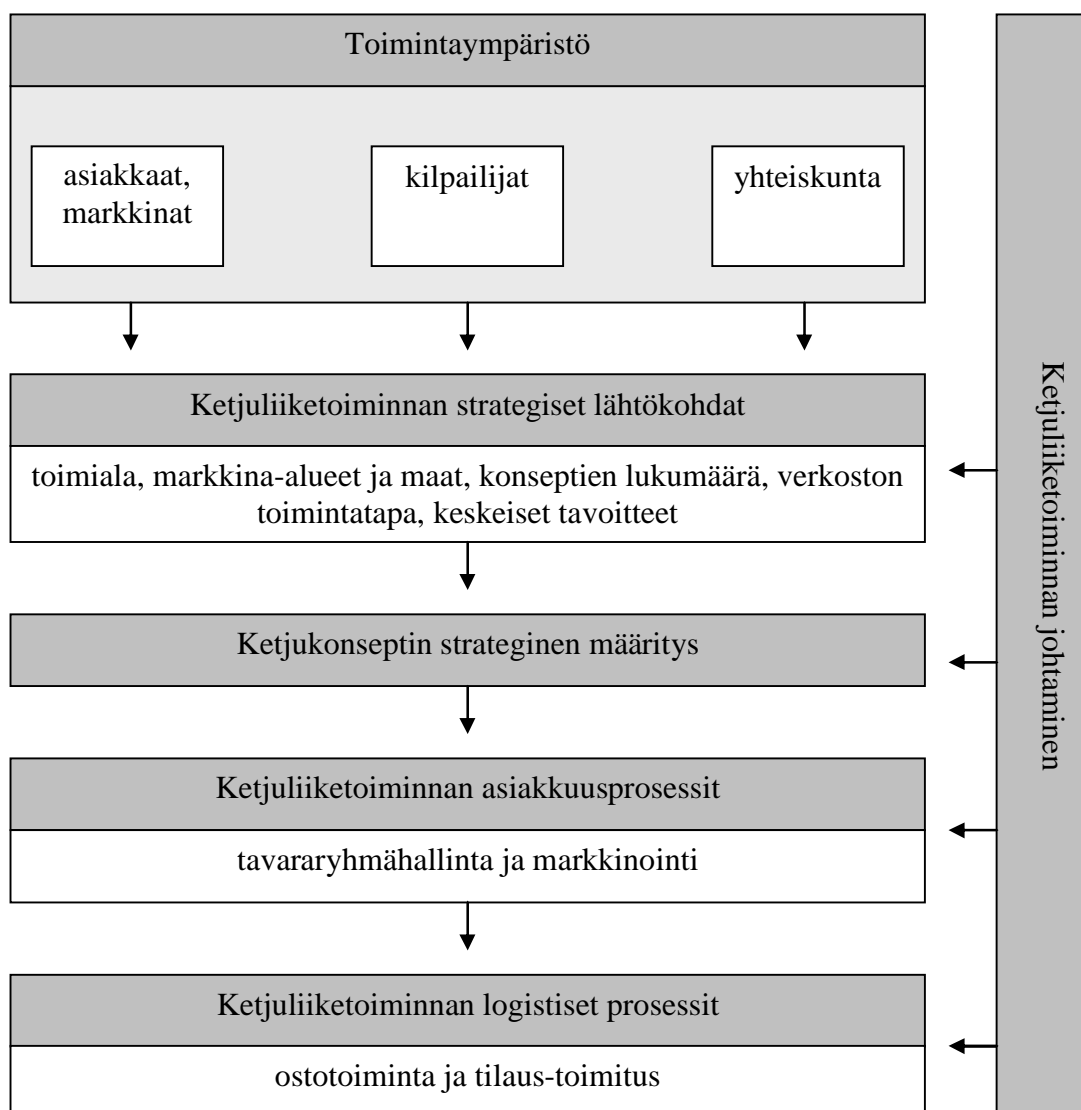
Home (1995, 50–51) korostaa vielä mittakaavan merkitystä kaupan alalla, sillä yksittäisen myymälän sijaan koko ketju pyrkii sopeutumaan muuttuvaan markkinaympäristöön. Toisin kuin tukku-vähittäiskaupmallissa ketjuliiketoimintamallissa toimivat operatiiviset prosessit integroidusti koko toimintaketjussa. Myös tieto kulkee koko toimintaketjussa molempiin suuntiin ja se mahdollistaa toimintaketjun kokonaisuoptimoinnin. (Kautto & Lindbom 2004, 7-8)

## 2.2 Ketjuliiketoimintamalli

Kauppaketju muodostuu yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivista ketjun kaupoista ja niiden yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä. Yhdessä ne muodostavat verkoston, joka toimii ketjuliiketoimintamallin mukaan. (Finne & Kokkonen 2005, 83) Ketjuliiketoiminnalla pyritään yhteisillä pelisäännöillä ja yhteisellä tekemisellä kustannustehokkaampaan ja suorituskykyisempää toimintaan kuin päästäisiin toimimalla irrallisina yksiköinä. Tärkeä tekijä ketjuliiketoiminnassa on myös erottautuminen. Kuluttajien on kyettävä tunnistamaan ketjut ja niiden kaupat sekä erottamaan eri ketjut toisistaan. Kaupan alalla ollaan ketjuuntumisessa hyvin eri vaiheissa. Ketjutoi-

minnan rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa, jota voisikin verrata brändin rakentamiseen. Jotta kuluttaja kokee ketjun peruslupauksen toteutuvan, se vaatii ketjukonseptin hyvää hallintaa koko ketjussa sekä saumatonta yhteistyötä ketjun eri jäsenten ja prosessien välillä. Ketjuliiketoiminnan edut konkretisoituvat vasta silloin, kun luovutaan päällekkäisistä toiminnoista ja vastuut, valta sekä tehtävät jaetaan prosessimaisesti. (Timonen 2001, 22–23)

Ketjuliiketoimintamalli on kokonaisvaltainen, looginen ja integroitu ketjun toimintatapa, joka määrittelee työnjaon ja vastuut ketjun sisällä. (Kautto, Lindblom & Mitronen, 2008, 24–25) Ketjuliikennetoiminnan lähtökohta on ketjukonsepti ja sen jatkuva kehittäminen. Ketjukonseptissa määritellään ketjun asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti ja pääkilpailija. Olennaista ketjukonseptin määrittämisessä ovat asiakaslupaukset. Niillä ketju erottuu myönteisesti kilpailijoistaan. Tavoitteena on, että ketju on asiakaslupaustensa osalta kilpailijoitaan kiinnostavampi ja parempi. Hyvin toteutettuina asiakaslupaukset lisäävät ketjun merkin tunnettuutta ja arvostusta ja tyytyväisiä asiakkaita. Ennen ketjukonseptin määrittämistä on analysoitava tarkkaan toimintaympäristö. On otettava huomioon yhteiskunta, kilpailijat ja markkinat, joilla toimitaan sekä haluttu asiakaskohderyhmä. Lisäksi on tehtävä periaatteelliset ratkaisut mm. toimialasta, markkina-alueista ja verkoston toiminnan rakenteesta. (Hukka 2005, 47–49) Kuviossa 2 havainnollistetaan ketjuliiketoimintamallin rakenne ja vertikaalinen eteneminen pääpiirteissään.



Kuvio 2 Ketjuliiketoiminnan rakenne (Kautto & Lindbom 2005, 45)

Ketjukonseptin strateginen määrittäminen toimii lähtökohtana ketjun liiketoimintaprosesseille. Strategisten päätösten tulee ohjata koko liiketoimintaa. Operatiivisia liiketoimintaprosesseja ketjuliiketoimintamallissa ovat asiakkuusprosessit ja logistiset prosessit. Asiakkuusprosesseja ovat tavararyhmähallinta ja markkinointi. Ne liittyvät ketjukonseptin asiakasrajapintaan ja sen hallintaan. Logistisia prosesseja ovat ostotoiminta ja tilaus-toimitusprosessi. Niiden tulisi määräytyä asiakkuusprosessien perusteella, jos ketjussa halutaan toimia asiakaslähtöisesti. Jotta ketjuliiketoimintamalli toimisi kunnolla, se vaatii yhteisen johtamisjärjestelmän, jota noudatetaan järjestelmällisesti ketjun kaikissa yksiköissä. (Kautto & Lindblom 2005, 44–46)

Ketjuliiketoiminta voi perustua joko omistusperusteiselle tai sopimusperusteiselle hallintarakenteelle. Omistusperusteinen ketju tarkoittaa sitä, että ketju on keskitetysti omistettu ja johdettu. Omistusperusteisen ketjun tulos muodostuu suoraan ketjujyityk-

seen ja sen omistamiin tytäryrityksiin. Tällaisen ketjun organisaatorakenne, johtosuhteet ja päätöksentekomekanismit ovat selkeitä ja suoraviivaisia ja ne ulottuvat ketjun keskusyksiköstä suoraan jokaiseen vähittäiskauppaan asti. Liiketoiminnan operatiivisetkin päätökset tehdään omistuspohjaisissa ketjuissa hyvin keskitetysti. Ketjujen kaupoissa ei pääsääntöisesti tehdä lainkaan valikoima- tai ostopäätöksiä eikä neuvotella tavarantoimittajien kanssa. Nämä tehtävät hoidetaan ketjuyksiköstä käsin. Ketjun kauppojen tehtävä on vain hoitaa laadukkaasti kaupan toiminnot ja pyrkiä saavuttamaan hyvä asiakastyytyväisyys. (Kautto & Lindblom 2005, 46–48)

Sopimusperusteisessa ketjussa keskusliike omistaa ketjukonseptit, joiden käyttöoikeudet luovutetaan yrittäjille sopimuksilla. Yrittäjät toimivat ketjun kaupoissa sopimusperusteisesti. Sopiminen voi perustua franchising-sopimukseen tai vertikaaliseen ketju-toiminnan sopimukseen. (Kautto ym. 2008, 102) Franchising-ketjussa ketjukonseptin omistaa ja kontrolloi ketjuyritys. Franchising-sopimuksella ketjuyritys luovuttaa franchising-yrittäjälle oikeudet liikeideaan. (Mattila, Wathén, Tommila & Rinkinen 1998, 31) Sopimuksessa määritellään osapuolten edut ja velvollisuudet sekä ketjuyrityksen tarjoamat palvelut yrittäjälle. Lisäksi franchising-sopimuksessa määritellään hyvin tarkasti ja yksityiskohtaisesti ketjun kauppojen valikoimat, toimintatavat, tekniset ja myymäläkonseptiin liittyvät ratkaisut, toiminnan palvelu- ja laatutaso sekä käytössä olevat seuranta- ja raportointijärjestelmät. (Laakso 2001, 38–41) Yleensä franchising-yrittäjät maksavat ketjuyritykselle kiinteän alkumaksun konseptin käyttöoikeudesta ja kausittaisia yhteistyömaksuja sekä palvelumaksuja ketjuyrityksen tarjoamista palveluista (Laakso 2001, 66).

Myös vertikaalisen ketjutoiminnan sopimuksessa määritellään osapuolten edut ja velvollisuudet sekä yhteistyön, johtosuhteiden ja päätöksenteon periaatteet (Hukka 2005, 3–34). Vertikaalisessakin mallissa keskeiset periaatteelliset päätökset tekee ketjuyritys, mutta toimintaa kehitetään myös suunnitteluryhmissä ja johtokunnissa, joihin kuuluu sekä yrittäjien että ketjuyrityksen edustajia (Kautto & Lindblom 2005, 49).

Ketjuliiketoimintamallin hyötyinä voidaan nähdä (Berman & Evans 2001, 120–122)

- ostojen keskitys
- oma tukkutoiminta
- ulkonäön yhdenmukaistaminen
- keskitetyt palvelut
- keskitetty mainonta
- keskitetty johtamisfilosofia
- pitkän tähtäimen yhdenmukainen suunnittelu

Ostojen keskittämisellä saavutetaan parempi neuvotteluasema ostotilanteessa. Hintatason lisäksi tällä on vaikutusta tuotteiden saatavuuteen sekä markkinointimahdollisuuksiin. Tukkuoiminnan ottamisella omiin käsiin hyötyjä saadaan ostojen lisäksi mm. kuljetuksista ja huolinnasta. Kun yhdenmukaistetaan toiminnallisia operaatioita, myy-

mälöiden ulkoasua ja työasuja, saavutetaan lisää tehokkuutta. Keskitetyillä palveluille eli esimerkiksi tietojärjestelmien keskitetyllä hankinnalla saavutetaan ostotoiminnan säästöjä. Kun mainonta hoidetaan keskitetysti, toiminta yhdenmukaistuu ja tehostuu. Keskitetyllä johtamisfilosofialla saavutetaan yhdenmukainen strategia ja työntekijävas- tuut yhdenmukaistuvat. Kun tehdään yhteisiä pitkän tähtäimen suunnitelmia, säästetään aikaa ja mahdollisuudet ja uhkat ovat huolellisessa valvonnassa. (Berman & Evans 2001, 120–122)

Ketjuliiketoiminnan haittoina voidaan nähdä ketjun yritysten itsenäisyyden ja pai- kallisuuden vähenemisen (Kotisalo & Kiuru 1997, 36). Muita haittoja ovat korkeat in- vestoinnit, joustavuuden väheneminen ja kova johdon kontrolli (Berman & Evans 2001, 122).

### 2.3 Ketjuliiketoiminnan perusedellytykset

Ketjuliiketoiminnan perusedellytyksiä ovat

- loogisuus
- johdonmukaisuus
- yksinkertaisuus.

Ketjuliiketoiminnassa prosessien tulisi edetä loogisesti ja vertikaalisessa järjestyk- sessä. Edellisen prosessin määrittelyjen tulee antaa selkeät lähtökohdat seuraavalle pros- sessille. Määrittelyjen tulee olla kunnossa ja toimivia ennen kuin seuraava prosessi voi- daan aloittaa. Prosessien paikkaa tai järjestystä ei voi muuttaa eikä prosesseissa voi edetä käänteisessä järjestyksessä. Myöskään ei saisi olla prosesseista irrallisia projek- teja, vaan kaiken tulisi liittyä kokonaisuuteen. Loogisuuden tulisi toimia myös horison- taalisesti. Horisontaalisesti prosessi on toimintoketju, johon sisältyy tietyt toiminnot, toimintatavat ja toimenpiteet. Toiminnot tulisi jakaa selkeiksi vastuualueiksi ja toimen- kuviksi prosessin toimijoiden kesken. Jokaiselle toimijalle organisaatiossa tulee olla hyvä prosessin toimintojen osaaminen. Prosessi ei voi toimia ellei kukin hoida omaa tehtävänsä huolella, sillä edellisen toimijan hyvä työ luo edellytykset laadukkaalle toi- minnalle seuraavassa tehtävässä. Kaikki toiminta tähtää hyvään tulokseen asiakasraja- pinnassa. Koko järjestelmä epäonnistuu, jos asiakasrajapinnassa ei toimita loogisesti ja kurinalaisesti. Kaikkien aikaisempien vaiheiden huonot suoritukset heijastuvat myös asiakasrajapinnan toimintaan. Mitä aikaisemmassa vaiheessa horisontaalista tai verti- kaalista ketjua tehdään virheitä, sitä vaikeampi on saavuttaa hyvä tulos asiakasrajapin- nassa. Keskeinen tavoite loogisuuden kannalta on se, että ketjuliiketoimintamallin kaikki prosessit ja kaikki toimijat muodostavat hyvin integroidun kokonaisuuden sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Loogisesta, integroidusta kokonaisuudesta ja sen mukaisesta toiminnasta syntyy kilpailuetua. (Kautto ym. 2008, 36–37)

Ketjuliiketoiminnan olisi oltava myös johdonmukaista. Ketjun tulisi siis pyrkiä siihen, ettei prosessien strategisten määrittelyjen ja todellisten toimintojen välillä olisi ristiriitoja. Myöskään prosessien sisällä tai välillä ei saisi olla irrallisuutta. Koko ketjun tulisi toimia johdonmukaisesti ketjukonseptin strategisesti määritellyistä lähtökohdista käsin. Kaikkien ketjun prosessien tulisi tukea ketjukonseptin keskeisiä kilpailutekijöitä. Jos prosessien sisältö tai toiminta on epäjohdonmukaisia, strategisen lähtökohdan edellytykset vaikeutuvat tai jopa tuhoutuvat. Jos konseptin strategiset lähtökohdat ovat puutteelliset, prosessien toiminta heikkenee. Saattaa myös syntyä täysin ristiriitaisia toimintoja. Tällöin kokonaisuus hajoaa ja toiminta, asiakastyytyväisyys sekä tehokkuus heikkenevät. Kokonaisuuden toimivuutta sekä prosessien välistä ja sisäistä johdonmukaisuutta on siis koko ajan tarkkailtava. (Kautto & Lindblom 2004, 14–15)

Vaikka ketjuliiketoimintamallin sisällön, kokonaisuuden ja sen prosessien ymmärtäminen ei ole yksinkertaista, koko mallin on oltava yksinkertainen siten, että kaikki toimijat ymmärtävät mallin sisällön keskeiset tekijät ja niiden vaikutukset omaan työhönsä sekä oman työnsä merkityksen järjestelmän toiminnalle. Jotta yksinkertaisuuden periaate voisi toteutua, on yksinkertaistettava monimutkaisia asioita ja syy-yhteyksiä eri kohderyhmien tarpeiden mukaisesti. Oikeiden asenteiden, ymmärryksen ja hyvän osaamisen saavuttaminen vaatii runsaasti koulutusta ja jatkuvaa valmennusta. Jos liiketoimintamallia ei kyetä yksinkertaistamaan ja selkeästi ja ymmärrettävästi esittämään, on todennäköistä, että malli ei ole toimiva ja jäsentynyt. Mallissa saattaa olla epäloogisuuksia, ristiriitaisuuksia tai irrallisia projekteja, jolloin se on vaikea hahmottaa. On tärkeää, että ylimmällä johdolla on mallista selkeä, kokonaisvaltainen ja strateginen näkemys, jotta strategiset linjaukset ovat selkeitä ja organisaatiossa kaikki tietävät mihin suuntaan tulisi edetä. Yksinkertaisuus on tärkeää myös asiakkaiden näkökulmasta. Liiketoimintamallin on oltava toimiva ja selkeä. Lisäksi asiakaslupauksen tulisi olla ymmärrettäviä, yksinkertaisia ja hyvin toteutettuja. Silloin asiakkaat kokevat lupaukset todellisina ja tyytyväisyys ketjun toimintaan lisääntyy. Toisaalta jos liiketoimintamallissa on ongelmia, se heijastuu heti asiakasrajapintaan. (Kautto ym. 39–40)

## 2.4 Ketjuliiketoiminnan tavoitteet

Kauton ja Lindblomin (2004, 2005) mukaan ketjuliiketoiminnan tavoitteet ovat

- asiakastyytyväisyys
- toiminnan tehokkuus
- hyvä työtyytyväisyys
- ketjun henkilöstön osaaminen
- hyvät liiketaloudelliset tulokset
- uskottavuus ja luotettavuus.

Ketjun tärkein arvo ja tavoite tulisi olla asiakastyytyväisyys, jonka saavuttamiseen kaiken toiminnan tulisi tähdätä (ECR Finland 1999, 11). Asiakkaiden tyytyväisyys ketjuun ja sen yksittäiseen kauppaan korreloi voimakkaasti myynnin ja siten myös markkinamenestyksen kanssa. Asiakastyytyväisyys luo pohjan menestykselle ja tulokselle sekä pidemmällä että lyhyemmällä aikavälillä. (Kautto ym. 2008, 29) Tärkeää on, että keskeiset asiakaslupaukset esitetään selkeästi ja toteutetaan laadukkaasti jokaisessa ketjun kaupassa. Brändi, eli asiakkaiden käsitys ketjusta merkinä, syntyy asiakkaiden kokemuksista ja mielikuvista. Ketjun kauppohenkilöstön laadukas toiminta liiketoimintaprosesseissa luo asiakkaiden arvostaman sisällön merkille ja sitä myötä koko ketjulle. (Kautto & Lindblom 2004, 16–17)

Yksi ketjun menestyksen avaintekijä on tehokkuus. Toiminnan tehokkuuden tulisi kaikilta osin tukea ketjun menestystä. Tehokkuudella tarkoitetaan suhteellista tehokkuutta suhteessa oman toimialan ja omien konseptien segmenttien kilpailijoihin. Tehokkuus saavutetaan vain, jos ketjussa on rakenteiltaan tehokas ketjuliiketoimintamalli. Tärkeintä on se, että liiketoimintaprosessit toimivat kaikkien toimijoiden osalta integroidusti asiakkaista tavarantoimittajiin asti. (Home 1995 39–40) Tehokkuus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen. Sisäistä tehokkuutta on edellä mainittu toiminnallinen tehokkuus. Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan toiminnan onnistumista asiakkaiden näkökulmasta. Ketjujohdon tulisi kaikissa tilanteissa kyetä huolehtimaan sekä ulkoisesta että sisäisestä tehokkuudesta samanaikaisesti. Vasta näiden yhdistäminen luo ketjulle mahdollista kilpailuetua. (Mitronen 2002b, 47–48)

Ketjun henkilöstön hyvä työtyytyväisyys on yksi menestyksen avaintekijöistä. Tätä ei ole aina helppo saavuttaa, sillä toisin kuin monia muita, tätä liiketoimintamallin elementtiä ei ole helppo kopioida tai yhdenmukaistaa. Hyvä työtyytyväisyys kuitenkin merkitsee innostusta, iloisuutta, positiivisuutta, palveluallttiutta sekä myös menestystä. On erittäin suuri haaste saada työtyytyväisyys ja hyvä ilmapiiri toteutumaan koko ketjussa. (Kautto & Lindblom 2005, 51) Ketjuissa, joissa on hyvä työtyytyväisyys, on yleensä myös huomattavasti alan keskiarvoa pienempi vaihtuvuus. Tällöin säästetään myös esimerkiksi henkilöstön koulutus- ja perehdytyskuluissa. (Finne & Kokkonen 2005, 114)

Henkilöstön osaaminen on välttämätöntä, jotta prosessit voitaisiin viedä läpi menestyksellisesti. Prosessien määrittelyt vaikuttavat siihen millaisia osaamisvaatimuksia eri tehtävissä toimivilla henkilöillä on. Kaikkien on saatava omien tehtäviensä mukaista koulutusta ja valmennusta tarpeen mukaan. Koulutuksen tarkoituksena on antaa työntekijöille selkeä käsitys koko ketjun tavoitteista, arvoista ja toiminnasta, mutta ennen kaikkea antaa hyvä osaaminen omassa tehtävässä. (Kautto & Lindblom 2005, 51) Myös rekrytointi on tärkeä osa henkilöstöstrategiaa, sillä osaavimmat ja pysyvimmat ihmiset valitsevat parhaat työpaikat (Finne & Kokkonen 2005, 111).

Hyvä liiketaloudellinen tulos on seurausta neljän ensimmäisen tavoitteen: asiakas-tyytyväisyyden, toiminnan tehokkuuden, henkilöstön osaamisen sekä työtyytyväisyyden toteutumisesta. Arvona hyviä tuloksia voidaan pitää, sillä ne mahdollistavat jatkuvan toiminnan kehittämisen ja investoinnit ja siten turvaavat yrityksen ja sen henkilöstön olemassaolon, toimeentulon ja tulevaisuuden. (Kautto & Lindblom 2005, 52)

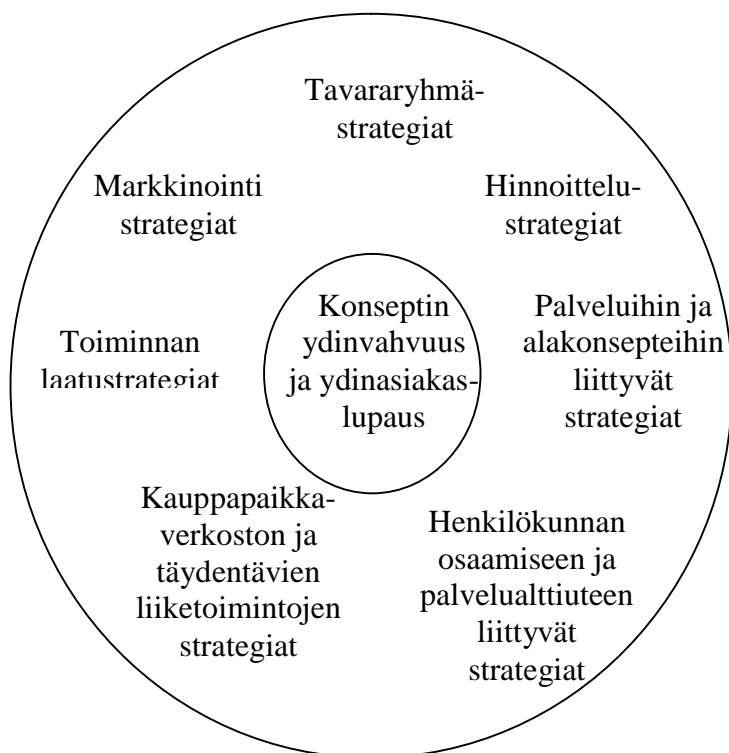
Keskeinen merkitys ketjutoiminnassa on myös uskottavuudella ja luotettavuudella. Asiakkaiden näkökulmasta uskottavuus ja luotettavuus mitataan jokaisella ostoskäynnillä. Toiminnan on vastattava ketjun asiakaslupauksia. Ketjun henkilöstön näkökulmasta taas on tärkeää, että myös käytännössä toimitaan ketjun ilmaistujen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Tämä koskee erityisesti ketjun johtoa, jonka puheiden ja tekojen on vastattava toisiaan. Jokaisen yksittäisen henkilön on myös hoidettava omat tehtävänsä luotettavasti, ketjun arvoja ja tavoitteita kunnioittaen. (Kautto & Lindblom 2004, 18–19)

## 2.5 Ketjukonsepti

Ketjukonsepti on ketjuliikennetoiminnan lähtökohta. Ketjukonseptin tavoitteena on kuvata ketjun liikeidea selkeänä toimintamallina, jonka avulla voidaan tarjota asiakkaalle kaikissa ketjun toimintapaikoissa tasalaatuinen tuote- ja palvelukokonaisuus. Ketjukonseptissa määritellään ketjun asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti ja pääkilpailija. Ketjukonsepti antaa liiketoiminnan sisällölle ja toimeenpanolle lähtökohdat. Ketjukonseptin on tarkoitus määritellä eri prosessien sisällöt ja saada aikaan looginen, johdonmukainen ja kokonaisvaltainen toimintatapa eri prosesseissa ja niiden välillä. (Finne & Kokkonen 1998, 155)

Ketjukonseptit määrittää ketjun keskusyritys, joka myös omistaa ne. Ketjun kaupoilla ei ole niissä päätäntävaltaa. Ketjukonseptit eivät ole ikuisia, vaan niitä täytyy päivittää aika ajoin. Asiakkaiden tarpeet, arvostukset ja ostotottumukset sekä kilpailutilanteet muuttuvat. Jos konseptin uudistamisessa myöhästyään, ketjukonsepti menettää kiinnostavuuttaan asiakkaiden silmissä ja kilpaileva yritys saa etumatkaa. (Kautto & Lindblom, 2005 70–74)

Kuviossa 3 esitetään ketjukonseptin seitsemän strategista elementtiä. Strategiset elementit jäsenyvät konseptin ydinvahvuuden ja ydinasiakaslupauksen ympärille. Konseptin ydinvahvuus ja ydinasiakaslupaus antavat lähtökohdan jokaiselle elementille. Olennaista on määritellä strategiset vahvuudet loogisesti ja johdonmukaisesti ja ydinvahvuuden näkökulmasta. (Kautto & Lindbom 2005, 76)



Kuvio 3 Ketjukonseptin vahvuuksien strategiset elementit (Kautto & Lindbom 2005, 76)

Tavararyhmästrategiassa määritellään tavararyhmien määrät, laajuudet ja painotukset sekä se minkälaisia tuotteita kukin tavararyhmä pitää sisällään. Määrittelyn lähtökohtana tulisi pitää ketjukonseptin vahvuuksia, asiakaskohderyhmiä sekä asiakaslupauksia. (Hukka 2005, 84–86) Palveluihin ja alakonsepteihin liittyvät strategiat lisäävät ketjukonseptin kiinnostavuutta asiakkaiden silmissä. Palvelustrategialla tarkoitetaan tiettyjen tavararyhmien myyntiä asiakasta palvelleen. Alakonseptilla taas tarkoitetaan pääkonseptia tukevaa kokonaisuutta, joka on toimintatapojen, myymäläratkaisujen, kalusteiden ja tuotteiden osalta tarkoin määritelty. Tällaisia ovat mm. asiakaskahvio tai kotikeittiö. (Kautto & Lindbom 2005, 77) Hinnoittelustrategiassa määritellään hinnoittelussa käytettävät periaatteet. Tärkeää on, että hintataso ja asiakkaiden hintamielikuva ovat kilpailukykyisiä ketjun konseptisegmentissä ja toiminta-alueilla. Hinnoittelussa voidaan käyttää myös hintadiskriminointia eri asiakasryhmien välillä. Kaupan alalla alennetut hinnat koskevat yleensä ketjun kanta-asiakkaita. (Finne & Kokkonen 2005, 119–120) Markkinointistrategia määrittää ketjun yhteiset markkinointitoimenpiteet. Yksi tärkeimmistä markkinointistrategian osa-alueista on kanta-asiakasjärjestelmä, joka on tärkeä strateginen linjaus. Henkilökunnan osaamiseen ja palveluallttiuteen liittyvät strategiat ovat hyvin erilaisia eri toimialoilla ja eri konsepteissa. Henkilökuntaan liittyviä tekijöitä on myös vaikea kopioida, siksi ne ovatkin parhaimmillaan todellinen ja asiakkaiden arvostama kilpailuetu. Toiminnan laatustrategiassa pyritään vaikuttamaan perustoiminnan laatuun asiakkaan näkökulmasta. Ennen kuin ketjukonseptin muilla vah-

vuuksilla ja kilpailutekijöillä on todellista merkitystä, on perustoiminnan laadun oltava kunnossa. (Kautto & Lindblom 2005, 78–80) Kauppapaikkaverkoston ja täydentävien liiketoimintojen strategioiden tulee perustua asiakkaiden tarpeisiin. Kauppapaikka on konseptin työkalu ja sen on tuettava konseptin vahvuuksia. Ilman toimivaa kauppapaikkaverkostoa, joka on konseptin ja ketjun tavoitteiden mukaisesti muodostettu, ei ketju saavuta tarvittavaa kriittistä massaa. Kauppapaikkaverkosto on ketjutoiminnassa erittäin kriittinen menestystekijä. Täydentäviä liiketoimintoja ovat mm. myymäläkalusto ja tietojärjestelmästrategiat. (Mitronen 2002a, 113)

## 2.6 Ketjuliiketoimintamallin prosessit

Kauton ja Lindblomin (2004, 2005) mukaan ketjuliiketoimintamallin prosessit voidaan jakaa kahteen ryhmään:

- asiakkuusprosesseihin ja
- logistisiin prosesseihin.

Asiakkuusprosesseihin kuuluvat tavararyhmänhallinta sekä markkinointiprosessit. Logistisiin prosesseihin taas kuuluvat ostotoiminta ja logistiikka sekä tieto-, tilaus- ja tavaravirtojen sekä kuljetusten ohjaus.

Tavararyhmänhallinta on ketjun ja tavarantoimittajien välinen toimintatapa, jonka avulla tavararyhmiä johdetaan strategisina yksiköinä tavoitteena aikaansaada parempia liiketoiminnallisia tuloksia tuottamalla lisäarvoa kuluttajille (ECR Finland 1999, 8). Tavararyhmänhallintaprosessin tavoitteena on suunnitella ja ylläpitää ketjukonseptin mukaista asiakaslähtöistä ja kilpailukykyistä ketjun valikoimaa ja antaa näiden määrittelyjen pohjalta lähtökohdat osto- ja tilaus-toimitusprosessille. Tavararyhmänhallinnan tärkein työ onkin tavararyhmän liiketoiminnan suunnitteluprosessi. (ECR Finland 1999, 78)

Ketjukonsepti ja tavararyhmänhallinta ovat markkinointiprosessin lähtökohdat. Jos ketjukonsepti on vahva ketjun kauppojen perustoiminta laadukasta, helpottuu markkinointiprosessi huomattavasti. Yleensä ketjun markkinointi perustuu ketjun asiakaslupaukseen ja markkinoinnin tavoitteena on luoda ketjun kilpailustrategian ja kohderyhmävalinnan mukainen mielikuva yrityksestä. (Mitronen 2002a, 112)

Yksi ketjun tärkeimmistä operatiivisista prosesseista on ostotoiminta. Aidosti asiakaslähtöinen ostotoiminta edellyttää, että ketjun ostotoiminta saa lähtökohtansa ketjun asiakkuusprosesseista. Tärkeää on myös yhteistyö tavarantoimittajien kanssa. Tavarantoimittajien tulisi tietää ketjusta ainakin seuraavat seikat (Finne & Kokkonen 1998, 186):

- ketjun asiakaskohderyhmät
- tuoteryhmän rooli osana kaupan kokonaisuutta

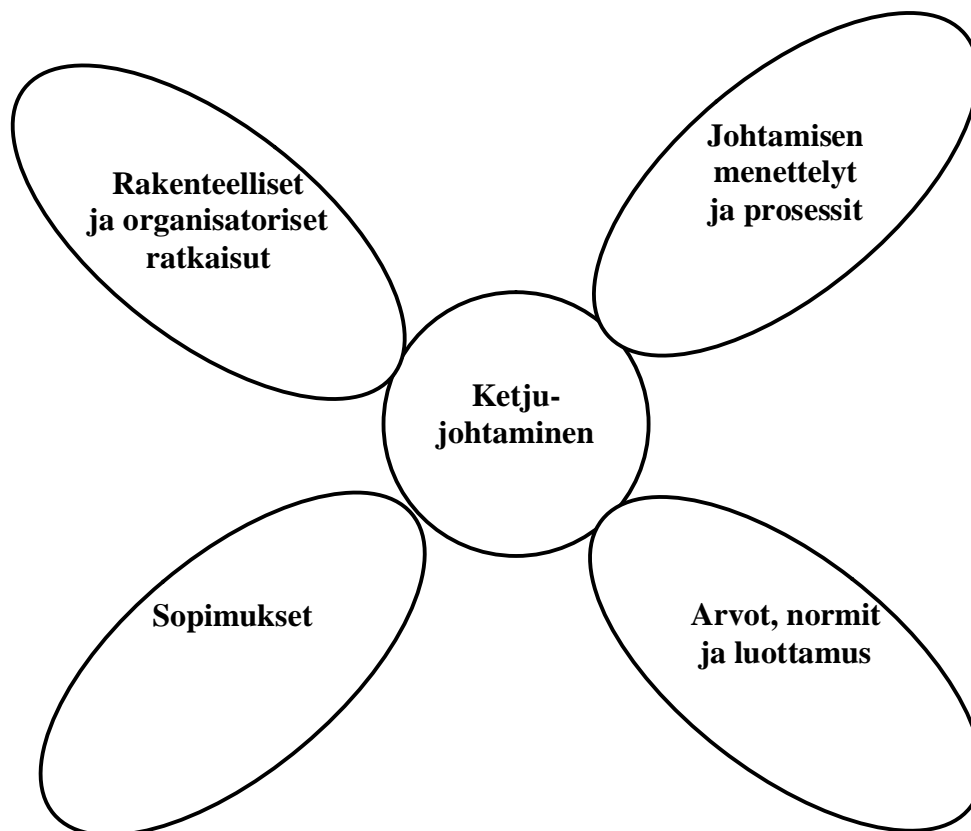
- tuoteryhmäpolitiikat
- hyllytilat ja kalusteet.

Tilaus-toimitusprosessin lähtökohta on ostoprosessissa. Prosessin tarkoituksena on tilata, varastoida ja toimittaa ketjun muissa prosesseissa määritetyt tuotteet ketjun kauppoihin. Tässä prosessissa ei ole enää ostotoimintaa, vaan tilaustoimintaa hoitavat joko ketjun kaupat tai tilausprosessi käynnistyy automaattisesti kaupan järjestelmistä saatavan varastotiedon perusteella. (Kautto & Lindblom 2005, 124–127)

## 2.7 Ketjuliiketoiminnan johtaminen

Ketjuliiketoiminnan johtamisen keskeinen ajattelutapa, kuten myös itse johtamistehtävä ja johdettava organisaatio, poikkeavat olennaisesti muiden kaupan alan liiketoimintamallien johtamisesta. Ketjujohtamisen keskeinen tehtävä on saada ketjuliiketoimintamalli toimimaan strategioiden lähtökohdista kokonaisuutena ja integroidusti koko toimintoketjussa aina asiakasrajapintaan asti. Jotta tämä olisi mahdollista, on tärkeää pyrkiä ymmärtämään perusteellisesti johdettavan liiketoimintamallin sisältö, logiikka sekä organisaation sisäinen työnjako. (Kautto & Lindbom 2005, 130–131)

Ketjujohtamisessa on käytettävissä monia erilaisia keinoja ja näitä keinoja voidaan jäsentää monin eri tavoin. Yksi käyttökelpoinen tapa on jäsentää ne ketjujohtamisen ne-liapilaksi, kuten kuviossa 4. (Mitronen 2002b, 48)



Kuvio 4 Ketjujohtamisen nelipila (Mitronen 2002b, 48)

Neliapilan yksi terälehti koostuu sopimuksista, toinen rakenteellisista ja organisatorisista ratkaisuista, kolmas johtamisen menettelyistä ja prosesseista ja neljäs arvoista, normeista ja luottamuksesta. Vaikka kaikilla terälehdillä on tärkeä rooli yksinäänkin, mutta vasta yhdessä ne muodostavat toimivan ketjujohtamisen kokonaisuuden.

Neliapilan ensimmäisen terälehdien sopimuksilla tarkoitetaan erilaisia ketjun olemassaoloon ja tavarakauppaan liittyviä sopimuksia. Sopimukset muodostavat ketjun toiminnan juridisen sisällön, mutta niiden avulla ei päivittäisjohtaminen onnistu. Sopimukset muodostavat ketjuliiketoiminnan raamit. (Mitronen 2002b, 48)

Toinen terälehti koostuu ketjun rakenteellisista ja organisatorisista ratkaisuista. Näillä tarkoitetaan ketjun virallisia elimiä joiden avulla suunnitellaan ketjun toimintaa ja tehdään sekä toteutetaan päätöksiä. Ketjunrakenteiden ja organisaation tulisi olla sellainen, että päätöksenteko on läpinäkyvää ja kaikkien osapuolten etuja kunnioittavaa. (Mitronen 2002b, 48)

Kolmas terälehti koostuu johtamisen menettelyistä ja liiketoiminnan prosesseista. Nämä ovat ne välineet, joilla ketjua johdetaan arjessa. Liiketoiminnan kannalta liiketoimintamallilla on ratkaiseva rooli, koska se muodostaa ketjun toiminnan sisällön. Se on ketjun juoni. Keskeistä on, että kaikki ketjun jäsenet ymmärtävät mitä he ovat tekevässä ja mikä on kenenkin rooli. (Mitronen 2002b, 48–49)

Ilman neljännen terälehden arvoja, normeja ja luottamusta yksikään ketju ei voi toimia. Arvot, normit ja luottamus luovat yhdessä pohjan johtosuhteelle eli ketjujohdon ja kaupan väliselle suhteelle sekä ketjuyhteisölle. Johtosuhdetta rakennettaessa ovat tärkeitä: rehellisyys, luotettavuus ja toisten kunnioittaminen. Ketjuyhteisö taas luo perustan ihmisten väliselle yhteistyölle. Ihmisillä on luontainen tarve kuulua johonkin, josta voivat olla ylpeitä. Tämän takia ketjuyhteisö yhteisine tunnuksineen, perinteineen ja rituaaleineen ovat ihmisille tärkeitä. (Mitronen 2002b, 49)

### 3 JOHTAMISKULTTUURI

#### 3.1 Mitä on johtaminen?

Johtaminen on monimutkainen ja vivahderikas ilmiö. Johtamisnäkemykset ovat muuttaneet muotoaan vuosien varrella milloin pienin askelin ja milloin suurin harppauksin. Johtaminen on ollut ja tulee jatkossakin olemaan organisaatioiden arkeen erottamattomasti kuuluva asia. Silti ei ole olemassa yhtä oikeaa johtamisen näkökulmaa. On vain lukuisia erilaisia koulukuntia, jotka kaikki lähestyvät johtamista omalta kannaltaan. (Juuti 2006b, 226)

Vesterisen (2006, 150) mukaan kaikki toiminta tarvitsee johtajan. Johtajaa tarvitaan kantamaan vastuuta, laatimaan strategia, osoittamaan päämäärä sekä seuraamaan tavoitteiden toteutumista. Johtajaa tarvitaan siis ohjaamaan alaisiaan ja perustelevaan päätöksiä ja muutoksia. Johtajaa tarvitaan työyhteisön pelisääntöjen laatimiseen ja niiden noudattamisen valvomiseen. Johtaja on viestinviejä ja -tuoja, joka ratkoo ristiriitaitilanteita. Hän on työntekijöiden tukena vaikeissa tilanteissa, mutta kannustaa henkilöistöä myös kehittymään. Johtajan tehtävänä on valvoa oikeudenmukaisuutta sekä vastuiden jakoa. Johtaja on edellä kulkija, jonka on omassa toiminnassaan oltava esimerkillinen sekä organisaationsa keulakuva. Johtaminen on siis ennakointia, edellä kulkemista, joukon kärjessä näkymistä, mutta se on myös vastuuta, reagoimista ja rutiineja. Johtamisen määrittelemisen ei ole kuitenkaan mikään helppo tehtävä. Erilaisia määritelmiä johtamiselle tuntuu olevan yhtä paljon kuin johtamisen tutkijoitakin

Johtamisen käsitettä voi lähestyä siltä kannalta, että se on annettu asema. Johtaja on virka ja asema organisaatiossa, johon henkilö nimitetään. Johtajalla on asemaa osoittavia merkkejä, tärkeimpänä johtajan titteli. Nimittämisen myötä johtaja saa myös asemaan liittyvän vastuun sekä mahdollisuuden ja velvollisuuden vaikuttaa vastuualueeseensa sekä sillä oleviin ihmisiin. Johtajan tehtävänä on tehdä päätöksiä vastuualueellaan ja toteuttaa niitä alaistensa avulla. Tässä onnistuakseen johtajien tulee suunnitella, päättää, ohjata, organisoida, delegoida, valvoa ja kannustaa. (Nurmi 2000, 40)

Johtajaksi nimittäminen ei kuitenkaan välttämättä tuo henkilökohtaista arvovaltaa ja johtajuutta, vaan ne on ansaittava nimityksen jälkeen. Johtajuus ei perustu asemaan, vaan henkilön omiin vaikuttamisen taitoihin ja henkilökohtaiseen arvovaltaan, luottamuksen herättämiseen, uskottavuuteen, osaamiseen, innostavuuteen ja karismaan. Johtajuutta voi olla myös ilman johtajan virallista asemaa. Tästä on esimerkkinä mm. mielipidejohtajat. (Nurmi 2000, 41)

Moderni johtamistutkimus tarkastelee johtamista johtajien ja alaisten välisenä vuorovaikutuksena. Se näkee johtajuuden sosiaalisena prosessina, jossa johtaja pyrkii proses-

sia säätelemällä vaikuttamaan ryhmän tai organisaation tuotoksiin sekä työyhteisön jäsenten kognitioon ja tunne-elämään. Johtamisella puolestaan tarkoitetaan niitä toimintoja, joiden avulla johtaja saa aikaan muutoksia ryhmän tuotoksissa ja työyhteisön jäsenten ajattelussa, minäkäsityksissä, emootioissa ja toimintastrategioissa. (Ruohotie 2006, 114)

Johtaminen voidaan mieltää prosessiksi, jossa esimiesasemassa oleva henkilö vaikuttaa ryhmän jäseniin, jotta toiminnalle asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Johtajan keskeinen haaste on saada aikaan muutoksia alaisten sisäisissä prosesseissa ja mekanismeissa. Johtamisen avulla esimies luo edellytyksiä alaisten minäkuvan ja identiteetin muuttumiselle ja tätä kautta alaisten työkäyttäytymisen todelliselle ja pysyvälle muutokselle. (Ruohotie 2006, 127)

Johtaminen on kontekstisidonnaista. Johtaminen on aina kytköksissä johdettavan organisaation perustehtävään eli substanssiin, jolla tuotteet tai palvelut tuotetaan. Johtaminen ei ole itseisarvo, vaan johtamisen tarkoituksena on edesauttaa organisaation perustehtävän toteutumista ja kehittymistä. Johtamisen kontekstisidonnaisuus tarkoittaa myös sitä, että johtamistavat, johtamisen sisältö sekä laatu ovat sidoksissa siihen toimintaympäristöön ja siihen organisaatiokulttuuriin, jossa johtaminen tapahtuu. Tämä sidos vaikuttaa molempiin suuntiin. Johtaja vaikuttaa oman toimintaympäristönsä muotoutumiseen, mutta myös toimintaympäristö määrittää johtamisen onnistuneisuutta. Kontekstisidonnaisuus vapauttaa johtajat kaikkivoipaisuuden taakasta. Myös muut kuin johtaja vaikuttavat organisaation toiminnan sujuvuuteen ja tuloksellisuuteen. (Nivala 2006, 129)

### **3.2 Kulttuurinen näkökulma johtamiseen**

Sanalla organisaatiokulttuuri ei ole mitään tarkkaa ja yhtenäistä määritelmää. Organisaatiokulttuuri syntyy eräänlaisena kollektiivisena muistina organisaatioon. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yritykselle ominaista, ainutkertaista yhdistelmää arvoja, asenteita, uskomuksia, traditioita ja tapoja (Aaltio-Marjosalo 2001, 43).

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa ja ilmenee monilla eri tasoilla ja sillä on erilaisia ulottuvuuksia. Se on monimutkainen ja jopa ristiriitainen. Se sisältää monia maailmoja. Kulttuurin ymmärtämisen suurin vaara onkin liika yksinkertaistaminen. Kulttuurin kuvausta on mahdotonta tehdä tyhjentävästi. Onnistuneimmin se voidaan tehdä yhdestä tietystä näkökulmasta kerrallaan.

Tässä tutkielmassa käytetään organisaatiokulttuurista Paalumäen (2003, 10) tekemää määritelmää:

*Organisaatiokulttuuri on sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ajan mittaan syntynyt ja tietylle ryhmälle yhteinen merkitysjärjestelmä, joka luo organisaation jäsenille yhteisen viitekehyksen, jonka puitteissa toimia.*

Seuraavaksi avataan käsitteen sisältöä purkamalla se pienempiin osiin.

*Sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta.* Organisaatiokulttuurit eivät voi syntyä ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta. Ilman vuorovaikutusta he eivät voi saada yhteisiä kokemuksia, joiden avulla muodostaa yhteisiä arvostuksia, käsitteitä, kieltä, normeja ja muita kulttuurin ilmentymiä (Paalumäki 2003, 10–11).

*Ajan mittaan syntynyt.* Kulttuurin syntyminen on historiallinen prosessi, joka vaatii aikaa. Ryhmän jäsenillä tulee olla yhteinen kokemusmaailma, joka ei kehity hetkessä. Yhteiset uskomukset syntyvät hitaasti sen myötä, kun opitaan, että tietyllä syyllä on aina samankaltainen seuraus. Oppimisprosessissa tarvittavien toistojen takia kulttuuria pidetäänkin verrattain hitaasti muuttavana. Kulttuurin pysyvyyttä pidetäänkin sille ominaisena tunnusmerkkinä. Organisaatiokulttuurin muuttumiseen ei riitä, että yksittäinen normi tai uskomus muuttuu, sillä kulttuuri on kokonaisuus, jossa eri osatekijät ovat monimutkaisessa kanssakäymisessä keskenään. Historiallisuus ja ajallisuus merkitsevät paitsi tiettyä staattisuutta myös samalla muutosta organisaatiokulttuurin kehityksessä. Kulttuuri ei kehity tasaisesti, vaan se reagoi sisäisiin ja ulkoisiin jännitteisiin. Kulttuurin eri elementit kehittyvät eri aikoina ja eri nopeuksilla (Paalumäki 2003, 11).

*Tietylle ryhmälle yhteinen merkitysjärjestelmä.* Jotta voidaan puhua kulttuurista, tulee ryhmällä olla jonkinasteinen yhteinen tulkinta ja ymmärrys yhteisön todellisuudesta. Merkitysjärjestelmä tarkoittaa tapaa, jolla ryhmän jäsenet antavat tulkintoja erilaisille ilmiöille ja tapahtumille. Merkitysjärjestelmien ei tarvitse olla keskenään yhdenmukaisia. Ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaation sisällä sekä organisaation ympäristössä. Yhteinen merkitysjärjestelmä ei tarkoita, että organisaation jäsenten välillä välttämättä vallitsisi samansisältöinen yhteisymmärrys kulttuurisista tulkinnoista. Yksilöt tulkitsevat ilmiöitä myös oman viitekehýksensä mukaisesti. Organisaatiokulttuuri onkin kenttä, jolla vaikuttavat erilaiset yksilöllistä, ammatillista tai kansallista kulttuuria koskevat viitekehýsten verkot. Kulttuurin yhtenä edellytyksenä ovat yhteiset kokemukset ja merkitykset, mutta yhtä tärkeää on myös erojen tekeminen ihmisten välillä. Yhteinen kulttuurinen merkitysjärjestelmä tarkoittaa, että organisaation jäsen jakaa yhteisen toiminnan kokemuksen ja omalta osaltaan osallistuu kulttuurin muotojen ja perusilmiöiden luomiseen ja ylläpitoon (Paalumäki 2003, 11–12).

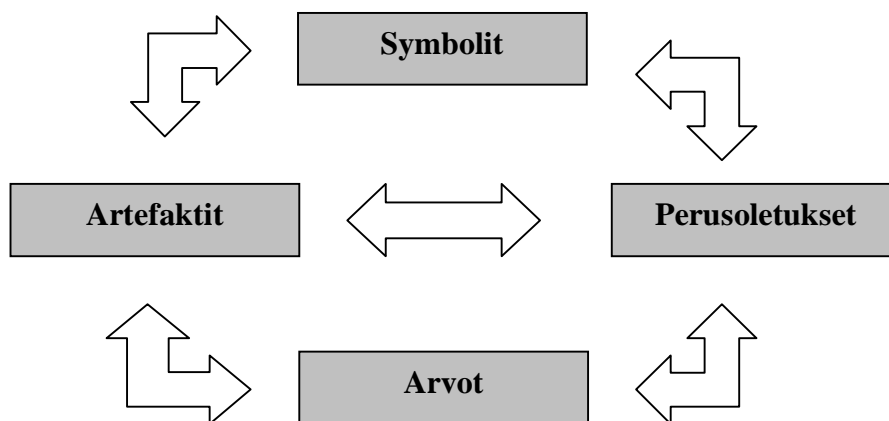
*Luo organisaatioiden jäsenille yhteisen viitekehýksen, jonka puitteissa toimia.* Suurin osa kulttuurista vaikuttaa tiedostamattomalla tasolla, joten organisaatiokulttuurin muodot tulevat itsestäänselvyyksiksi organisaation jäsenille. Tietty viitekehýs tekee tietynlaisesta toiminnasta ja ilmiöiden tulkinnasta oikeaa ja normaalia. Yhteinen viitekehýs aiheuttaa sen, että muihin viitekehýksiin kuuluvien puheet ja teot tuntuvat joskus ou-

doilta. Viitekehyksen olemassaolon havaitseekin parhaiten, kun joku ilmaisee mielestään itsestäänselvyyden (Paalumäki 2003, 12).

Johtamiskulttuuri on yksi organisaatiokulttuuriin sisältyvistä ulottuvuuksista. Kuten organisaatiokulttuuria, myöskään johtamiskulttuuria ei ole helppo määritellä yhdellä sanalla tai lauseella. Johtamiskulttuuri on monivivahteinen ilmiö, johon vaikuttaa samanaikaisesti kaikkien organisaation jäsenten, niin johtajien kuin alaistenkin, odotukset ja mielikuvat johtamistapahtumasta ja johtajista. Myös johtamiskulttuuri muotoutuu hitaasti ajan mittaan ja organisaation historia vaikuttaa sen johtamiskulttuuriin. Johtamiskulttuuri ei tarkoita pelkästään sitä millaisia johtamistyylejä johtajilla on tai mitä tehtäviä he suorittavat, vaan johtamiskulttuuri on laajempi ilmiö, joka heijastaa koko organisaatiota. Lisäksi täytyy muistaa, että myös alaisilla on suuri vaikutus johtamiskulttuuriin, sillä johtaminen on ensisijaisesti johtajien ja alaisten välistä vuorovaikusta. Johtamiskulttuuri voidaan määritellä samantapaisesti kuin organisaatiokulttuuri ja tässä tutkielmassa johtamiskulttuuri määritellään seuraavasti: johtamiskulttuuri on ajan mittaan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta muodostunut organisaation jäsenille yhteinen merkitysjärjestelmä, joka luo johtajille ja alaisille yhteisen viitekehyksen, jonka puitteissa johtaminen tapahtuu.

### 3.2.1 Kulttuurin osa-alueet

Organisaatiokulttuurin osa-alueita ovat perusoletukset, arvot, artefaktit ja symbolit. Tärkeitä eivät ole pelkästään eri elementit vaan myös elementtien väliset suhteet. (Paalumäki 2003, 14) (Kuvio 5) Paalumäen mukaan nämä osa-alueet ovat organisaatiokulttuurin osa-alueita, mutta myös johtamiskulttuurin voidaan nähdä jakautuvan samoihin neljään osa-alueeseen.



Kuvio 5 Kulttuurin osa-alueet (mukaillen Paalumäki 2003)

Perusolelutukset ovat suurelta osin tiedostamatonta ja hitaasti vuosien mittaan kehittyvää kulttuurin osa-aluetta. Schein (1987, 33) tarkoittaa perusolelutuksilla vähitellen muodostuneita itsestäänselvyksiä. Perusolelutukset ovat piileviä oletuksia, jotka ohjaavat käyttäytymistä kertoen ryhmän jäsenille, miten heidän pitää käyttäytyä, ajatella ja tuntea. Ne siis määrittelevät organisaation suhdetta ympäristöön ja organisaation jäsenten mielikuvaa todellisuudesta sekä heidän alitajuista minäkuvaansa.

Arvot ilmaisevat miten asioiden tulisi olla vastakohtana sille, miten asiat todellisuudessa ovat. Myös arvot voivat ohjata organisaation jäsenten toimintaa piilevästi ja hienovaraisesti. Niistä ei välttämättä ole mitenkään yhteisesti sovittu. Yhteiset arvot eivät välttämättä vaadi täyttä hyväksyntää ja yksimielisyyttä kaikilta organisaation jäseniltä. Riittävän laaja tunnustus ja hyväksyntä koko arvokokoelmalle riittävät (Paalumäki 2003, 15–16). Monet organisaatioiden arvoista ovat myös selkeästi ilmaistuja ja tietoisia. Arvojen tehtävä on moraalinen ja normeja luova, ja ne ohjaavat ryhmää tiettyjen avaintilanteiden käsittelyssä. Parhaimmillaan arvot myös auttavat ryhmän identiteetin rakentamisessa ja ryhmän kiinteyttämisessä. Kuitenkin, jos arvokokoelmat eivät perustu aikaisempaan kulttuurilliseen oppimiseen eli niiden todenpitävyydestä ei ole historiallista näyttöä, niistä voidaan puhua vain ilmaistuina arvoina. Arvojen analyysissä on siis tärkeää pitää erillään arvot, jotka todella ovat yhdenmukaisia perusolelutuksiin, artefakteihin ja symboleihin liitettyjen merkitysten kanssa, ja sellaiset arvot, jotka ovat lähinnä toiveita siitä, millaisia haluaisimme olla tai millaisiksi meidän tulisi muuttua. (Schein 1987, 34–35)

Organisaatiokulttuurin näkyvin konkreettinen osa-alue ovat artefaktit. Kirjaimellisesti artefakti tarkoittaa ihmisen luomaa asiaa erotuksena luonnonilmiöistä. Sillä tarkoitetaan kaikkia aistittavia kulttuurin ilmauksia: konkreettista fyysistä tilaa ja sen sisältämiä esineitä, käyttäytymismalleja kuten rituaaleja ja seremonioita sekä kielellisiä ilmauksia esimerkiksi tarinoita ja sloganeita. Artefaktien avulla voidaan luoda ja ylläpitää käsityksiä siitä, mitä organisaatiossa pidetään hyväksyttävänä ja normaalina. Avainasemassa ovat fyysisen ympäristömme aisteihin vetoavat ominaisuudet. Juuri kulttuurin aistillisen ulottuvuuden eli värien, muotojen ja äänien kautta erotamme, milloin olemme lakifirmassa, milloin mainostoimistossa, vaikka meidät olisi tuotu sinne silmät sidottuina. Organisaation tilat, konttorit, tehdashallit, ruokalat ja käytävät, eivät vain siis ole arkisen työn kulisseja, vaan vaikuttavat monin tavoin organisaation jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Meidän fyysinen ympäristömme vaikuttaa käyttäytymiseemme, koska se selektiivisesti ohjaa ja rakentaa meidän aistikokemuksiamme. Seinät rajaavat tilan työnteon tapahtumalle, ei vain itse rakennukseen, vaan siinä toimiville ihmisille ja koko monimutkaiselle kulttuuristen ja sosiaalisten merkitysten verkostolle. Tila ei vain ylläpidä merkityksiä vaan se aktiivisesti luo niitä. Artefaktit myös toimivat organisatorisena muistina. Olemalla jatkuvasti läsnä ne auttavat muistamaan asioita ja estävät unohtamasta. Joskus itsestään selvät artefaktit jarruttavat muutoksia, jotka ha-

luttaisiin organisaatiossa tehdä. Artefakteihin, oppimalla ja muistamalla, liitetyt merkitykset voivat vahvistaa tai jopa muuttaa kulttuurisia perusoletuksia (Paalumäki 2003, 16–18).

Symbolista voidaan puhua, kun artefakti saa merkityksen, joka ylittää sen sananmuokaisen peruserkityksen. Symboli ei ole artefaktin sisäänrakennettu ominaisuus, vaan symbolisuus muodostuu yksilön tai ryhmän ja symbolin vuorovaikutuksen tuloksena. Symbolimerkitys on siis artefaktin saama lisä- tai liikamerkitys. Artefaktin ja symbolin välinen ero voi olla hiuksenhieno ja häilyvä, koska symbolismi on aina tilannesidonnaista. Merkitykset vaihtelevat eri tilanteissa, eri aikoina ja eri henkilöiden kesken. Myös ihmisen henkilökohtaiset arvohierarkiat vaikuttavat symbolin tulkintaan. Eräänä hetkenä symboliksi muodostunut ilmiö saattaa seuraavana hetkenä palata artefaktiksi. Kuten artefaktit, myös symbolit voivat vaikuttaa perusoletuksiin (Paalumäki 2003, 18).

1980-luvulta lähtien johtamisen on tiedostettu sisältävän symbolista toimintaa. Johtamisen avulla ohjataan ihmisten mielikuvia todellisuudesta ja luodaan uusia merkityssuhteita. Johtamisessa on alettu puhua merkitysten muovaamisesta. Tämän tarkasteltavan mukaan artefakteja ja symboleita voitiin käyttää johtamisen apuvälineinä. Niiden avulla voidaan vaikuttaa siihen, miten ihmiset havaitsevat ja tulkitsevat ympäröivää todellisuutta. (Ahonen 1996, 71)

Johtaminen perustuu muiden kokemusten muovaamiseen. Johtajan haasteena on luoda sellaisia merkityssisältöjä, joiden kautta ihmiset suuntautuvat haluttujen päämäärien saavuttamiseen (Smircich & Morgan 1982, 262). Muiden kokemusten muovaaminen tapahtuu monimutkaisissa sosiaalisissa prosesseissa, joissa henkilöt pyrkivät välittämään omia mielipiteitään todellisuudesta erilaisten vuorovaikutus- ja neuvottelutilanteiden kautta. Usein sosiaalisissa tilanteissa esiintyy monia kilpailevia näkökantoja todellisuudesta. Johtaminen perustuu vuorovaikutukselle, jossa nämä erilaiset näkemykset kilpailevat keskenään. Vuorovaikutuksen avulla valitun todellisuuden tulee kyetä jäsentämään alaisten todellisuutta alaisten kannalta järkevällä tavalla. (Smircich & Morgan 1982, 258–259)

Kokemusten muovaaminen on prosessi, jossa esimies tai johtaja pyrkii siirtämään oman käsityksensä todellisuudesta alaisten todellisuudeksi. Kokemusten muovaaminen voi tapahtua implisiittisesti tai eksplisiittisesti. Implisiittisesti alaisten käsityksiä voi muokata tavanomaisen päivittäisen vuorovaikutuksen ja arkisissa työtilanteissa toimimisen kautta. Se voi tapahtua esimerkiksi kokousten tai muiden vastaavien kulttuuristen tuotteiden kautta. Eksplisiittisesti alaisten todellisuuskäsitystä muokataan, kun esimies esittäessään tilanteiden tulkintoja yhdistää tietyt asiat toisiinsa tai esimies selittää tapahtumien kausaalisuhteet tietyllä tavalla alaisilleen. (Juuti 2006a, 24)

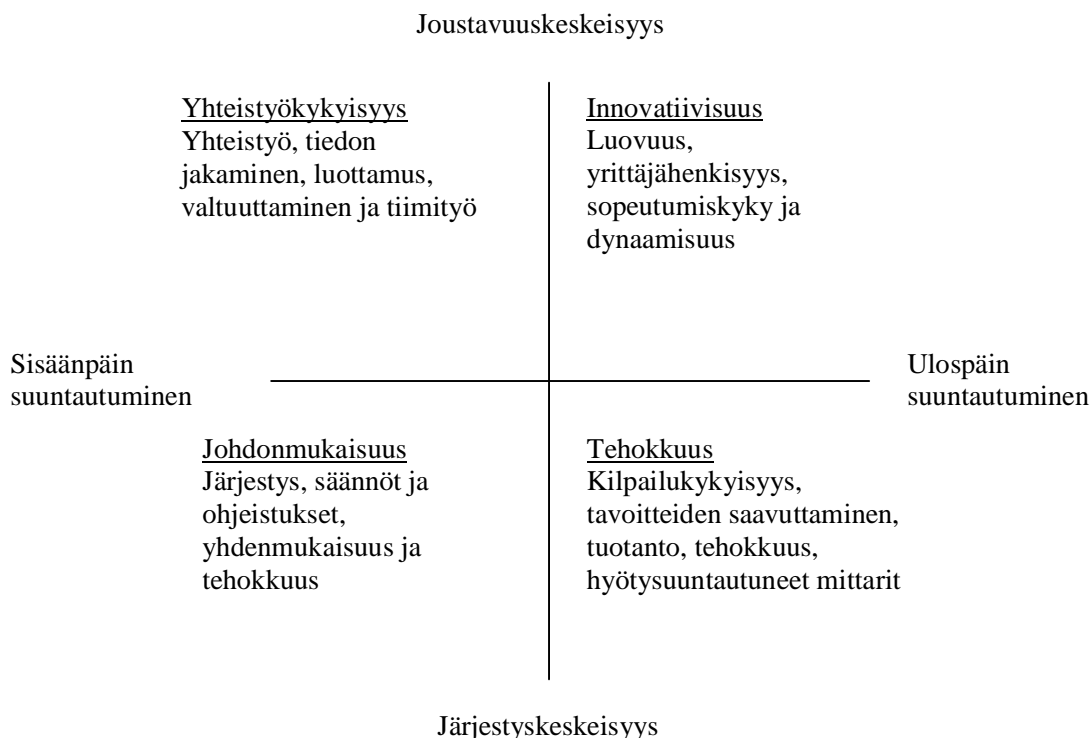
Johtaminen perustuukin johtajan kykyyn löytää symbolisia ratkaisuja sisäisiin ja ulkoisiin ristiriitoihin. Alaiset saattavat nähdä johtajan toimijana, jonka kautta he voivat saavuttaa omat tavoitteensa ja tyydyttää omat tarpeensa. (Juuti 2006a, 24) Kulttuuristen

tuotteiden, kuten symbolien, kielen ja viestinnän käytöllä on merkittävä asema alaisten kokemusten ja merkityssisällön muovaamisprosessissa. Myytit, kertomukset, huumori, tarinat ja rituaalit ovat sanalliseen muotoon puettuja pyrkimyksiä hallita muita. (Smircich & Morgan 1982, 262) Feldmanin (1986, 591) mukaan symbolit liittyvätkin erottamattomasti sosiaaliseen toimintaan. Symbolit eivät kuitenkaan aiheuta käyttäytymistä, vaan ne muovaavat sitä. Kulttuuri on viitekehys, jonka symbolinen kenttä antaa merkityksen toiminnalle.

Kets de Vriesin (1991, 151–152) mukaan johtaminen perustuu siihen, että johtaja luo tulevaisuudesta unelman tai vision, jonka avulla hän pyrkii saamaan alaiset pyrkimään kohti tuohon visioon tai unelmaan sisältyviä päämääriä. Johtajat näyttävät kykenevän muovaamaan oman sisäisen maailmansa mielikuvat sellaisiksi, jotka muu maailma voi hyväksyä toimintansa ohjenuoraksi. Johtajilla on eräänlaisia sisäisiä käsikirjoituksia, joiden avulla he ohjaavat omaa ja muiden toimintaa. Johtaja ikään kuin ohjaa alaisten toimintaa niin rationaalisella tasolla kuin symbolisestikin.

### **3.2.2 Kulttuurityypit**

Monet tutkijat, kuten, Denison, Haaland & Goelzer (2004), Boggs (2004) ja Chang ja Lin (2007), käyttävät kulttuurien luokitteluun kahta eri ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on joustavuus- ja järjestyskeskeisyys, joka erottelee joustavuuden, valinnanvapauden ja dynaamisuuden vakaudesta, järjestyksestä ja kontrollista. Toinen ulottuvuus on sisäänpäin ja ulospäin suuntautuminen, joka erottaa integraation ja yhtenäisyyden erottautumisesta ja kilpailusta. Chang ja Lin (2007) jaottelevat kulttuurit näiden piirteiden mukaisesti neljään ryhmään, jotka ovat yhteistyökykyisyys, innovatiivisuus, johdonmukaisuus ja tehokkuus. Vaikka Chang ja Lin luokittelevatkin organisaatiokulttuuria eivätkä johtamiskulttuuria, soveltuu tämä jako hyvin myös johtamiskulttuuriin. Tässä tutkielmassa johtamiskulttuurin jaotteluun käytetään Changin ja Linin (2007) yllä mainittujen ulottuvuuksien avulla luomaa nelikenttää, joka näkyy kuviossa 6. Seuraavaksi kuvaillaan näitä neljää kulttuurityyppiä tarkemmin.



Kuvio 6 Nelikenttä johtamiskulttuurin ominaisuuksista (Chang & Lin 2007, 443)

Ensimmäinen kulttuurityyppi on johdonmukaisuus. Johdonmukaisuus sijaitsee nelikentässä vasemmassa alaosassa ja se painottaa järjestystä ja kontrollia ja on sisäänpäin suuntautunut. Johdonmukaisuutta painottava organisaatio on erittäin muodollinen. Muodolliset säännöt ja ohjeistukset ohjaavat ihmisten toimintaa. Johtajat ovat hyviä koordinaattoreita ja organisaattoreita ja he pyrkivät tehokkuuteen. Tärkeintä on saavuttaa ja ylläpitää sujuvasti toimiva organisaatio, joka on vakaa ja ennustettavissa. Tällaisen organisaation pitkän tähtäimen tavoite on vakaus sekä tehokas ja sujuva toiminta. (Chang & Lin 2007, 443)

Johtamiskulttuurin ollessa johdonmukainen tärkeä osa johtamista on asioiden seuranta ja dokumentointi, toiminnan vakauttaminen, rutiinien luominen sekä selkeät vastuusuhteet. Tällaisessa johtamiskulttuurissa johtajat keskittävät huomionsa toiminnan järjeistämiseen ja tehokkaiden johtamistyökalujen hyödyntämiseen. Jatkuvuuden saavuttaminen on tärkein tavoite. (Vesterinen 2006, 153)

Toinen kulttuurityyppi, joka sijaitsee nelikentän oikeassa alaosassa, on tehokkuus. Tämä kulttuurityyppi korostaa järjestystä ja kontrollia ja on ulospäin suuntautunut. Organisaatio on tulossuuntautunut ja tärkeintä on, että työ tulee tehtyä. Ihmiset ovat sekä tehtävä- että tavoiteorientoituneita ja johtajat vaativat erinomaisuutta. Pitkällä tähtäimellä pyrkimyksenä on mitattavien tavoitteiden saavuttaminen ja yrityksen kilpailu-

kykyisyys. Tehokkuutta painottava organisaatio pyrkii ensisijaisesti tuloksen ja hyödyn saavuttamiseen. (Chang & Lin 2007, 443)

Kun johtamiskulttuuri on tehokkuussuuntautunut, johtamisessa oleellisinta on suunnan näyttäminen, päämäärien asettaminen ja tuottavuuden kehittäminen erilaisilla hallinnan työkaluilla. Johdon tärkein tavoite on voiton maksimointi. (Vesterinen 2006, 153)

Kolmas kulttuurityyppi, yhteistyökykyisyys, sijoittuu nelikentän vasempaan yläosaan. Tämä kulttuurityyppi painottaa joustavuutta ja sisäänpäin suuntautuneisuutta. Tällaisessa kulttuurissa huomio on ihmisissä, ja johtajat ovat mentoreita tai jopa isä- tai äitihahmoja. Organisaatio, jossa korostetaan yhteistyökykyisyyttä, on yleensä miellyttävä ja ystävällinen paikka, jossa organisaation jäsenet jakavat tietoa ja luottavat toisiinsa. Organisaation johtaminen perustuu lojaaliuteen tai perinteeseen ja organisaation jäsenet ovat vahvasti sitoutuneita. Organisaatio kannustaa jäseniään yhteistyöhön, tiedon jakamiseen, luottamukseen, valtuuttamiseen ja tiimityöhön. (Chang & Lin 2007, 442–443)

Yhteistyökykyisessä johtamiskulttuurissa korostuvat osallistumismahdollisuuksien luominen, henkilökunnan avoimuuden tukeminen, sitouttaminen sekä yrityksen eettisten toimintaperiaatteiden selkeyttäminen. Johtamistyön tavoitteena on kehittää henkilöstön osaamista ja hyvinvointia ja siten edistää organisaation menestymistä. (Vesterinen 2006, 153)

Viimeinen kulttuurityyppi, innovatiivisuus, sijoittuu nelikentän oikeaan yläosaan. Tällainen kulttuuri on ulospäin suuntautunut ja joustava ja se keskittyy luovuuteen, yrittäjyyteen, sopeutumiskykyyn ja dynaamisuuteen. Johtajat ovat innovaattoreita ja riskinottajia. Kulttuuri rohkaisee yksilöitä yksilöllisyyteen ja vapauteen ja organisaation yhdistävänä tekijänä on sitoutuminen luovuuteen ja innovaatioihin. Organisaatio, joka korostaa innovatiivisuutta, on luova ja dynaaminen ympäristö. (Chang & Lin 2007, 443)

Innovatiivisessa johtamiskulttuurissa johtamistyö keskittyy kasvun ja innovatiivisuuden edistämiseen. Johtajat pyrkivät toiminnallaan varmistamaan organisaation toiminnan uudistumisen. Johtamistyön tavoitteena on varmistaa organisaation paikka kilpailuympäristössä luomalla organisaatioon muutoksia ja uudistumista. (Vesterinen 2006, 153)

Tämä malli tuo esille johtamisen aikaan ja paikkaan sitoutuneisuuden. Yksilöt ja organisaatiot ovat historiallisia olioita eli niillä menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Sekä johtajilla että työntekijöillä on kulttuurisesti kehittyneitä ajattelu- ja toimintamalleja. Jokaisella on erilaisia ja eri aikoina syntyneitä johtamismalleja sekä niihin sisältyviä tavoitteita ja perusolettamuksia. Organisaatioiden ja yksilöiden elämän historiallisuus voi olla sekä taakka että vahvuus. Käytännön johtamistyö on usein monimutkaista, koska siihen vaikuttavat samanaikaisesti useat keskenään ristiriitaiset arvot. Johtamisessa olisi kyettävä käyttämään kaikkia edellä mainittuja johtamistapoja aina tilanteen

mukaan. Jos henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista ei huolehdita, tuloksia ei saavuteta. Mutta jos keskitytään vain henkilökunnasta huolehtimiseen, tuloksia ei myöskään ole mahdollista saavuttaa. Myös jatkuvuudesta on huolehdittava, sillä organisaatioissa ei voi muuttaa kaikkea kerralla. Toisaalta myös uudistuminen on välttämätöntä, jotta menestys olisi mahdollista myös pitkällä tähtäyksellä. Kilpailevien arvojen tarkastelu ohjaa johtajia käyttämään erilaisia toimintatapoja eri tilanteissa erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vesterinen 2006, 152–154)

### 3.3 Johtamisroolit

Johtamista voi lähestyä myös toiminnallisesta näkökulmasta. Johtamista pyritään ymmärtämään tutkimalla niitä toimintoja ja rooleja joita sen tulisi toteuttaa, jotta se olisi tuloksellista. Adizesin (2004) mukaan on olemassa neljä roolia, jotka johtamisen tulisi täyttää, jotta organisaatio olisi hyvin johdettu ja terve. Jokainen näistä rooleista on välttämätön, ja kun kaikki nämä neljä roolia toteutetaan samanaikaisesti, saadaan aikaan hyvää johtamista. Nämä neljä roolia ovat

- tuloksen tuottaminen
- hallinnointi
- yrittäjäjyys
- integrointi.

Ensimmäinen ja kaikkein tärkein rooli on tuottaa yritykselle haluttua tulosta. Tuloksen tekemisellä ei tässä tarkoiteta vain rahallisen voiton tuottamista, vaan se tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. Johtajan tulee vastata kysymyksiin: miksi asiakkaat tulevat meidän organisaatioomme, miksi he tarvitsevat meitä ja mitä palvelua he haluavat. Tuloksen tuottajan tehtävä on tyydyttää nämä tarpeet. Asiakkaalla ei tässä tarkoiteta vain yhtiön ulkoisia asiakkaita, vaan myös yhtiön sisäisiä asiakkaita. Jokaisella johtajalla on asiakkaita, joiden tarpeet hänen organisaationsa tulee tyydyttää. Esimerkiksi talousosaston asiakkaita ovat muun muassa markkinointiosasto. Kun nämä tarpeet ovat tyydyttävästi täytetty, asiakas palaa uudestaan ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita. Tuloksen tuottaminen mahdollistaa, että yritys on tuottava lyhyellä tähtäimellä. (Adizes 2004, 45–48)

Tehokkaaseen johtamiseen ei riitä pelkkä tuloksen tuottaminen. Hyvään johtamiseen erottamattomana osana kuuluu myös hallinnointi eli johtajan tulee koordinoida, delegoida, kontrolloida ja valvoa alaisiaan. Hallinnointi tarkoittaa, että johtaja varmistaa järjestelmän tekevän oikeita asioita, oikeaan aikaan, oikealla tahdilla ja oikealla intensiteetillä. Toisin sanoen hallinnoinnin tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio tekee tehokkaasti sen mitä sen on tarkoitus tehdä. Hallinnoinnin rooliin kuuluu kiinnittää

huomiota yksityiskohtiin. Hyvä hallinnointi systematisoi organisaation ja tekee siitä tehokkaan lyhyellä aikavälillä. (Adizes 2004, 73–76)

Jotta organisaation toiminta on turvattu myös tulevaisuudessa ja organisaatio on tuottava myös pitkällä aikavälillä, johdon on toteutettava yrittäjyyden roolia ja oltava visionäärinen. Visionäärinen johtaja näkee mihin suuntaan organisaation on suunnattava tulevaisuudessa ja osaa reagoida jatkuviin muutoksiin. Jos organisaatiossa ei ole yhtään yrittäjyshenkistä johtajaa, se jää jälkeen kilpailijoistaan, jotka ovat luovempia ja ennakoivat muutoksia. Yrittäjähenkisen johtajan kaksi tärkeintä luonteenpiirrettä ovat luovuus ja riskinottokyky. Luova johtaja kykenee visualisoimaan uusia suuntia ja luomaan strategioita, joiden avulla organisaatio kykenee sopeutumaan muuttuvaan ympäristöön. Riskinottokyky ja -halu taas mahdollistavat sen, että johtaja kykenee toimimaan ennalta ja valmistamaan organisaatiota muutokseen, jonka ennustaa olevan tulossa. (Adizes 204, 103–106)

Neljäs johdon rooli on integroida organisaation jäsenet eli koota heidät yhteen ja yhdistää yhteisen tavoitteen ympärille. Lisäksi johdon tulee tukea ja kannustaa organisaation jäseniä. Johdon tulee siis luoda sellainen ilmasto ja arvomaailma, jossa organisaation työntekijät viihtyvät ja työskentelevät tehokkaasti ja tuottoisasti. Kulttuurin tulee olla sellainen, jossa työntekijät ja johto voivat kunnioittaa toisiaan ja luottaa toisiinsa. Organisaation integrointi säästää rahaa ja aikaa sekä vähentää organisaation sisäistä politikointia. Tämä roolin tuloksellinen hoitaminen tekee organisaation toiminnan tehokkaaksi pitkällä aikavälillä. Kun organisaatiossa tehdään aitoa tiimityötä, kukaan ei ole korvaamaton ja organisaatio ei kärsi, vaikka yksittäinen henkilö lähtisikin. Kulttuuri on se organisaation osa-alue, joka on vaikein rakentaa, mutta helpoin menettää. Kuitenkin kulttuuri on organisaation tärkein asia, sillä huonossa kulttuurissa hyvätkään työntekijät eivät kykene työskentelemään tehokkaasti. (Adizes 2004, 145–148)

Taulukko 1 Johtamisroolit (Adizes 2004, 15)

Rooli	Organisaatio	Tavoite	Fokus
Tuloksen tuottaminen	toiminnollinen	tuloksellista	lyhyt aikaväli
Hallinnointi	systemaattinen	tehokasta	lyhyt aikaväli
Yrittäjyys	ennakoiva	tuloksellista	pitkä aikaväli
Integrointi	orgaaninen	tehokasta	pitkä aikaväli

Yllä olevaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu kaikki johtamisroolit. Jotta organisaatio olisi voitollinen niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä, johdon olisi kyettävä huolehtimaan samanaikaisesti kaikista neljästä tehtävästä. Vaikka kaikki roolit ovat välttämättömiä, on harvinaista, että yksi henkilö kykenisi täyttämään kaikki roolit samanaikaisesti. Johdosta on kuitenkin löydettävä tarpeeksi monta henkilöä, jotta kaikki roolit tulevat täytetyiksi. (Adizes 2004, 30)

### 3.4 Johtamistyylit

Yksi eniten johtamiskulttuuriin vaikuttava tekijä on organisaatiossa vallitsevat johtamistyylit. Johtamistyyliä on lukuisia erilaisia. Tässä tutkielmassa johtamistyylit jaetaan Averyn mukaan neljään eri johtamistyyliin: klassiseen johtajuuteen, toiminnolliseen johtajuuteen, visionääriseen johtajuuteen ja orgaaniseen johtajuuteen. Kuten luvusta 3.2 ilmenee Chang ja Lin (2007, 443) jakavat kulttuurin neljään eri kulttuurityyppiin. Averyn nimeämät neljä eri johtamistyyliä voidaan yhdistää näihin neljään kulttuurityyppiin. Sidos johtamistyylin ja -kulttuurin välillä ei ole yksiselitteinen, mutta useimmissa tapauksissa voidaan nähdä linkki johtamistyylin ja kulttuurityypin välillä. Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) nämä johtamistyylit on koottu yhteen ja seuraavissa alaluvuissa kutakin tarkastellaan yksityiskohtaisemmin. Lisäksi kunkin johtamistyylin kohdalla käsitellään kullekin johtamistyyliä tyypillisin kulttuurityyppi.

Taulukko 2 Johtamistyylit (Avery 2004, 19)

	<b>Klassinen</b>	<b>Toiminnollinen</b>	<b>Visionäärinen</b>	<b>Orgaaninen</b>
Valtakausi	Antiikki-1970-luku	1970–1980-luvun puoliväli	1980-luvun puoliväli-2000-luku	2000à
Johtajuuden perusteet	Johtajan valta perustuu kunnioitukseen ja/tai pelkoon. Johtaja komentaa ja kontrolloi	Henkilökohtainen vaikutus alaisiin ja heidän huomioonottaminen. Sopivan johtamisympäristön luominen.	Tunnejohtaja inspiroi alaisia.	Molemminpuolinen järkeistäminen ryhmän sisällä. Johtajat ennemminkin nousevat ryhmästä kuin ovat virallisesti nimettyjä.
Alaisten sitoutumisen lähde	Pelko tai kunnioitus johtajaa kohtaan. Palkkion saaminen tai rangaistuksen välttäminen.	Neuvotellut palkkiot, sopimukset ja odotukset	Vision jakaminen, johtajan karisma saattaa vaikuttaa, henkilökohtainen huomioonottaminen	Ryhmällä yhteiset arvot ja prosessit, itsevalvonta
Visio	Johtajan visio on tarpeeton alaisille.	Visio ei ole tarpeellinen, eikä ehkä ikinä äänennlausuttu.	Visio on keskeinen. Alaiset voivat vaikuttaa johtajan visioon.	Visio nousee ryhmästä; visio on vahva kulttuurin elementti.
Kulttuurityyppi	Johdonmuokaisuus	Tehokkuus	Yhteistyökykyisyys	Innovatiivisuus

### 3.4.1 Klassinen johtajuus

Klassinen johtajuus on vanhin johtamistyyli, joka on ollut olemassa jo antiikin aikoina. Klassinen johtajuuskäsitys on ollut vallitsevana käsityksenä aina 1970-luvulle asti. Klassisessa johtajuudessa valta on yksilöllä tai tietyllä eliittiryhmällä. Vallassa olevat pyrkivät komentoilla ja toimenpiteillä saamaan yhteisön tai organisaation muut jäsenet toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Yhteisön jäsenet noudattavat johtajan ohjeita eivätkä avoimesti kyseenalaista niitä, koska he kunnioittavat johtajaa tai he pelkäävät tottelemattomuudesta aiheutuvia seuraamuksia. Esimerkkejä klassisesta johtajuudesta löytyy kautta aikojen: Egyptin faaraot, Yhdysvaltojen orjanomistajat, Neuvostoliitto, Hitlerin Saksa ja Saddam Husseinin Irak. Komentava ja kontrolloiva johtamistyyli on ollut vallitsevana monissa yrityksissä 1900-luvulla ja vaikuttaa siltä, että se on yhä suosittu johtamistyyli. Esimerkiksi perinteinen ranskalainen johtajuus perustuu johtajien valtaan.

(Avery 2004, 19–20) Myös monissa Aasian kulttuureissa ihannoidaan klassista johtajuutta, jossa pomo määrää mitä muut tekevät (Schermerhorn & Bond 1997, 189).

Jotta klassinen johtajuus toimisi, sekä johtajien että alaisten tulee hyväksyä johtajien oikeuden tai velvollisuuden johtaa yhteisöä. Tämä oikeus voi perustua esimerkiksi seuraaviin seikkoihin:

- syntyperään (kuninkaalliset)
- jumalalliseen nimittämiseen (Katolinen Paavi, Egyptin faaraot)
- teolliseen, poliittiseen tai sotilaalliseen asemaan (Henry Ford, Singaporen entinen pääministeri Lee Kwan Yew, Kenraali Patton)
- tiettyyn uskojärjestelmään (kulttijohtajat)
- kulttuurisiin normeihin (perheenpää).

Lisäksi sekä johtajien että alaisten tulee uskoa, että johtajat tietävät mitä tulee tehdä, jotta saavutetaan halutut tavoitteet. Kun johtajat tekevät päätökset, antavat ohjeet ja ottavat vastuun toiminnasta, alaiset vapautuvat näistä toiminnoista. (Avery 2004, 20–21)

Klassisessa johtajuudessa on rajoituksensa. Vaikeuksia syntyy esimerkiksi silloin, kun johtaja vaihtuu. Pystyykö uusi johtaja saavuttamaan tarpeeksi suuren kunnioituksen tai pelon, jotta hän kykenee johtamaan yhteisöä? Klassinen johtajuus ei myöskään toimi, kun johtaja ei pysty johtamaan ja kontrolloimaan jokaista toimintoa. Esimerkiksi silloin, kun tilanne kehittyy niin monimutkaiseksi, että yksi ihminen ei sitä pysty hallitsemaan. Tai silloin kun alaisilta vaaditaan suurempaa sitoutumista ja muuttuviin olosuhteisiin reagoimista, jotta työ tulee tehtyä. Koska klassinen johtajuus perustuu ajatukselle, että vain harvat ja valitut ovat tarpeeksi aloitekykyisiä, se voi rohkaista alaisia väheksymään omia taitojaan ja idealisoimaan johtajaa. Koska alaisilla on näin ollen vain hyvin vähän valtaa ja vain johtaja on vastuussa ryhmän tuloksesta, alaiset myötävaikuttavat suhteellisen vähän yrityksen tulokseen. (Avery 2004, 21)

Klassinen johtajuus ilmenee useimmiten johdonmukaisessa johtamiskulttuurissa. Tällöin tärkeää on, että esimies ylläpitää järjestystä organisaation sisällä ja johtajan auktoriteetti on kiistaton. Johdonmukaisessa kulttuurissa painotetaan kontrollia ja muodollisia sääntöjä. Samoin vastuusuhteet organisaation sisällä ovat hyvin selkeät. Klassinen johtajuus tukee tämänkaltaista kulttuuria.

### **3.4.2 Toiminnollinen johtajuus**

Toiminnollisessa johtajuudessa johtajat näkevät alaiset yksilöinä. Johtajat huomioivat alaisten taidot, tarpeet ja motiivit enemmän kuin klassiset johtajat. Toiminnollinen johtaminen on prosessi, jossa johtaja tarkoituksellisesti vaikuttaa ohjeilla, rakenteilla ja vuorovaikutussuhteilla ryhmän tai organisaation toimintaan (Yukl 1998, 14). Toimin-

nolliset johtajat ja heidän alaisensa ovat vuorovaikutuksessa ja pyrkivät neuvottelemalla saavuttamaan yhteisymmärryksen. Jotta tällainen johtamistapa onnistuisi, on tärkeää, että johtajalla on valta ja mahdollisuus palkita alaisia. Toiminnollisia johtamistapoja voi olla useita erilaisia. Vähimmäistapauksessa toiminnollinen johtaja on kiinnostunut vain täyttämään omat henkilökohtaiset tarpeensa, mutta ne voivat palvella myös alaisten tarpeita heidän yhdessä tekemiensä sopimusten kautta. Toiset toiminnolliset johtajat taas ovat aidosti kiinnostuneita alaistensa hyvinvoinnista ja haluavat säilyttää hyvät suhteet heihin yksilöinä ja ryhmänä. (Avery 2004, 22)

Toiminnollinen johtajuus riippuu paljon johtajasta; hänen henkilökohtaisista taidoistaan, luottamuksesta valittuun päämäärään ja kyvystä tehdä yhteistyötä alaistensa kanssa. Toiminnolliset johtajat pyrkivät vaikuttamaan alaisiinsa motivoimalla, ohjaamalla, kontrolloimalla, kehittämällä ja opettamalla heitä. Toiminnollinen johtajuus ottaa klassista johtajuutta enemmän huomioon myös alaiset. Alaisten kanssa neuvottelemalla johtajat saavat enemmän tietoa ja ideoita. Lisäksi alaisia voidaan kehittää ja heidän yksilökohtaiset tarpeensa voidaan helpommin tunnistaa. Toiminnollinen johtajuus tarvitsee menestyäkseen yhtenäisen ryhmän joka pyrkii kohti johtajan asettamaa päämäärää tai tavoitetta. Kuten klassisessa johtajuudessa myös toiminnollisessa johtajuudessa on vaarana, että ryhmä tulee liian riippuvaiseksi johtajasta, jolloin omatoimisuus ja aloitekykyisyys vähenevät. (Avery 2004, 22–23) Toiminnollinen johtajuus toimii parhaiten vakaisissa oloissa, jotka parhaiten mahdollistavat johtajien neuvottelun ja vuorovaikutuksen alaistensa kanssa. Jos olot ovat kovin epävakaita tai nopeasti muuttuvat, toiminnollinen johtaminen ei toimi toivotulla tavalla. Varsinkin jos alaisilta vaaditaan suurempaa sitoutumista tai merkittäviä muutoksia käyttäytymisessä tai ajattelutavoissa, toiminnollisen johtamisen keinot ovat riittämättömät. (Bass 1990, 20–22) Toiminnollinen johtajuus sopii parhaiten perinteisiin byrokraattisiin organisaatioihin. Se on ollut yleisimmin käytössä 1970-luvulta 1980-luvun puoleenväliin, mutta sitä löytyy myös nykyisistä organisaatioista. (Blanchard & Nelson 1997, 15)

Toiminnollisessa johtamisessa keskitytään usein asioiden johtamiseen. Johdolle tulos on monestikin ihmisiä tärkeämpi. Johtajat painottavat sääntöjen noudattamista ja hallinnollisia ohjeita. Tästä seuraa se, että uudet ideat ovat vaarassa, sillä menestys mitataan oikein tekemisen ja numeroiden valossa. Innovointia tärkeämpää on valvonta. Toiminnollinen johtaminen keskittyy lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikka johtajalla olisikin pidemmän tähtäimen suunnitelmia tai visio, tämän vision siirtäminen alaisille ei ole välttämätöntä tehokkaan toiminnollisen johtamisen kannalta. Toiminnollisen johtamisen tavoitteena on maksimoida välittömät tulokset ja palkinnot. Lyhyen aikavälin fokus saattaa aiheuttaa sen, että tavoitteet ja muutokset, jotka eivät vaikuta tämän hetken tuloksiin, jätetään huomioita. Tämä taas ei valmista organisaatiota tai johtajaa tulevaisuuteen ja mahdolliseen muutokseen. Pidempi perspektiivi voisi lisäksi tuoda uusia tapoja vaikuttaa alaisiin. (Avery 2004, 22–24)

Toiminnollisessa johtajuudessa heijastuu tehokkuussuuntautuneen kulttuurin piirteet. Toiminnollinen johtaja pyrkii työssään henkilökohtaisen vaikutuksen kautta saavuttamaan tehokkaasti annetut tavoitteet ja ylläpitää kilpailukykyisyyttä, samoin voidaan tehokkuutta painottavassa kulttuurissa nähdä olevan vastaavat päämäärät. Tehokkuussuuntautuneessa johtamiskulttuurissa työn tuottavuus on tärkeässä roolissa, kuten myös toiminnollisessa johtajuudessa. Tehokkuutta painottavassa johtamiskulttuurissa huomioidaan alaisten tarpeet enemmän kuin johdonmukaisessa kulttuurityypissä. Kuitenkin tässä kulttuurityypissä on myös selkeät vastuusuhteet.

### 3.4.3 *Visionäärinen johtajuus*

Klassinen ja toiminnollinen johtajuus sopivat molemmat vakaisiin ja hitaasti muuttuviin tilanteisiin, jossa tulevaisuus on ennustettavaa. 1900-luvun loppupuolella nämä olosuhteet kuitenkin muuttuivat. Olosuhteet olivat monimutkaisia ja nopeasti muuttuvia, markkinat ja työprosessit vaikeasti ennakoitavia. Näissä oloissa klassisen tai toiminnollisen johtamisen menetelmät eivät toimineet. (Vaill 1989, 4–6) Tarvittiin uuden tyyppistä johtajuutta, joka näyttäisi tien eteenpäin. Historiassa on useita johtajia, jotka ovat inspiroineet seuraajiaan kulkemaan kohti yhteistä visiota. Monet ovat poliittisia, kuten Martin Luther King tai Nelson Mandela tai uskonnollisia johtajia kuten Jeesus, Buddha tai Muhammed. Myös yrityksillä on ollut sankarillisia johtajia, jotka yksin ovat nostaneet menestykseen kaatuvia organisaatioita tai perustaneet uudelle idealle perustuvia yrityksiä. Esimerkkeinä voidaan mainita Anita Roddick, joka perusti Body Shopin ja Shellin toimitusjohtaja Philip J. Carroll. (Avery 2004, 24)

Visionäärisessä johtajuudessa johtaja esittää alaisilleen selkeän tulevaisuuden vision ja suunnitelmat, joilla visio toteutetaan. Lisäksi he motivoivat alaisensa kulkemaan kohti yhteistä visiota. Joskus visio tulee johtajalta itseltään, mutta yhtä hyvin visio voi nousta organisaatiosta. Visionäärisen johtajan tehtävä on joka tapauksessa koota ryhmän tai organisaation jäsenet yhden inspiroivan vision taakse. Jotta visionäärinen johtajuus toimisi, ryhmän on oltava yhtenäinen ja johtajan kyettävä ottamaan kaikkien yksilölliset tarpeet huomioon ja motivoimaan kaikkia. Saavuttaakseen tämän visionääriset johtajat pyrkivät pitämään ryhmänsä niin pienenä kuin mahdollista vaarantamatta ryhmän tavoitteita ja toimintoja. Visionääriset johtajat myös konsultoivat alaisiaan laajemmin kuin toiminnolliset johtajat. He ottavat huomioon myös oman ryhmänsä ulkopuolelta tulevat mielipiteet. Alaisten onkin oltava aktiivisempia tuomaan omat mielipiteensä julki, jotta johtajalla olisi mahdollisimman suuri määrä tietoa, jonka avulla kehittää monimutkaisessa tilanteessa toimiva strategia. (Avery 2004, 24–26)

Averyn (2004) mukaan visionäärisen johtajan oletetaan olevan

- luotettava, oikeudenmukainen ja rehellinen

- karismaattinen, inspiroiva, rohkaiseva, positiivinen, motivoiva, luottamusta herättävä, dynaaminen, hyvä tiimien kanssa ja älykäs
- kaukokatseinen.

Toisaalta visionäärinen johtaja ei ole

- yhteistyökyvytön
- julma
- epäselvä
- ärsyttävä
- yksinvaltiainen.

Visionääristä johtajaa ei pitäisi pitää superihmisenä, joka omaa sankarin ominaisuuksia. Visionäärinen johtajuus on ennemminkin johtajan taitojen, mahdollisuuksien, alaisten ja aikansa tuote. (Westley & Mintzberg 1989, 30) Jotkut visionääriset johtajat vaikuttavat jossain vaiheessa menettävän potentiaalinsa. Tämä ei kuitenkaan johdu johtajien muuttumisesta vaan siitä, että alaisten tarpeet, markkinat tai organisaatio ovat muuttuneet ja johtajien taidot ja visio eivät enää sovi muuttuneeseen tilanteeseen. Visionäärinen johtajuus saattaa myös aiheuttaa pettymyksen, jos alaiset asettavat johtajaan epärealistisia odotuksia, joita johtaja ei kykene täyttämään. (Avery 2004, 24–25) Vaikka kirjallisuudessa vahvasti suositaankin visionääristä johtajuutta, se ei välttämättä ole synonyymi hyvälle johtajuudelle (Westley & Mintzberg 1989, 30).

Visionäärinen johtajuus pyrkii luomaan erittäin yhtenäisen ryhmän, jossa kaikki uskovat samoihin arvoihin, strategiaan, visioon ja käyttäytymismalleihin. Juuri yhtenäisyyden takia visionäärisiä organisaatioita pidetään loistavina työpaikkoina kaikille. Näin ei kuitenkaan ole, sillä se joka ei jostain syystä kykene tai halua uskoa yhteiseen visioon, ei yleensä sovi joukkoon ja monesti jättää organisaation. (Collins & Porras 1996, 9) Nykyisessä globaalissa maailmassa koko organisaation saaminen saman vision alle ja yhtenäiseksi on erittäin haastavaa. Monet organisaatiot toimivat monissa eri kansallisissa kulttuureissa, joilla on erilaisia näkemyksiä, arvoja ja kokemuksia. Nykyään onkin alettu nähdä erilaisuus rikkautena. Erilaisuus organisaation sisällä mahdollistaa asiakkaiden ja työntekijöiden erilaisten tarpeiden paremman huomioimisen. Visionäärinen johtajuus ei kuitenkaan enää toimi tällaisessa organisaatiossa. (Avery 2004, 26)

Visionäärinen johtajuustyyli löytyy useimmiten yhteistyökykyisestä johtamiskulttuurista. Visionääriselle johtajuudelle ja yhteistyökykyiselle kulttuurityypille on molemmille ominaista ryhmähengen ja yhteenkuuluvuuden tunteen luominen. Lisäksi molemmissa johtaja kiinnittää paljon huomiota alaisiin ja alaisten tarpeet ja toiveet otetaan huomioon aiempia kulttuurityyppejä paremmin.

### 3.4.4 *Orgaaninen johtajuus*

Johtamisopeissa on kauan oletettu, että ideaali tilanne organisaatioissa on työskennellä yhtenäisesti yhden johtajan ympärillä. Perinteiset johtamisopit eivät kuitenkaan toimi tieto-organisaatioissa, sillä luovan työn tekijöitä ei voi käskyttää ylhäältä alaspäin. Luova työ ei valmistu käskystä, vaan se vaatii tekijän omaa omistautumista ja uskoa asiaan. (Nurmi 2000, 75)

Nykyisin monet organisaatiot voivat olla myös monimuotoisia verkosto-organisaatioita, joita yhden johtajan on mahdoton hallita. Uudet globaalit verkosto-organisaatiot voivat muodostua lukuisista yksiköistä ja tiimeistä jotka ovat erilaisilla tavoilla vuorovaikutuksessa keskenään ja ympäristönsä kanssa. Organisaatiota ei voi kuvata enää perinteisellä organisaatiokaaviolla, jossa on ylimpänä yksi johtaja ja hänen allaan eri yksiköt, joiden välillä vuorovaikutusta ei juuri ole. Johtajat tulevat työskentelemään yhä monimuotoisemmassa ympäristössä, jossa tieto on tärkein menestystekijä yhdessä korkeasti koulutetun henkilöstön kanssa (Mintzberg & Van der Heyden 1999, 93–95). Organisaatioissa toimitaan monitoimintaisissa ryhmissä, jotka usein ovat myös monikulttuurisia. Ryhmät eivät välttämättä ole pysyviä, vaan yksittäiset jäsenet voivat vaihdella ryhmän tarpeiden mukaan. Lisäksi henkilö voi olla usean tällaisen ryhmän jäsen samanaikaisesti. Kun organisaatiot muuttuvat ja verkostoituvat, tulee johtajuuden muuttua vastaavasti. Kukaan yksittäinen henkilö tai ryhmä ei kykene hallitsemaan, vaikuttamaan eikä yhdistämään verkosto-organisaatiota yhden yhteisen vision avulla. (Avery 2004, 27–28)

Orgaanisen johtajuuden haasteena on saada hyöty erilaisuudesta ja monimuotoisesta työskentely-ympäristöstä, mutta samalla saada kaikki työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Orgaanisessa johtajuudessa on pyrittävä saamaan visiot ja yhteiset arvot osaksi yhteistä kulttuuria. Ei myöskään ole välttämätöntä, että koko organisaatiolla olisi vain yksi yhteinen visio. Miksi markkinointiperspektiivin tulisi olla tärkeämpi kuin tuotannollinen tai taloudellinen? Tai miksi Kiinan tapa toimia olisi huonompi tai parempi kuin Japanin tai Suomen? Lisääntynyt monimuotoisuus, monimutkaisuus ja epävarmuus aiheuttavat sen, että enää ei ole yhtä oikeaa vastausta, vaan koko ryhmän on yhdessä pyrittävä löytämään tarkoituksia monille ympäristön muutoksille. (Avery 2004, 28)

Välttämättä orgaanisessa johtajuudessa ei tarvita varsinaisia muodollisia johtajia ollenkaan. Johtajan rooli on luoda innostusta ja sitoutumista. Johtaja ei ohjaa ja johda, vaan hän toimii muutosagenttina, cheerleaderina, valmentajana, opettajana ja yhdistäjänä. Hän on ennemminkin mahdollistaja kuin perinteinen johtaja. Johtajia eivät välttämättä ole muodollisesti nimetyt henkilöt, vaan johtajat nousevat ryhmästä aina tarpeen mukaan, siten, että eri aikoina samallakin ryhmällä voi olla eri johtohahmo. (Avery 2004, 28–29) Orgaaninen johtajuus hämärtää muodollista raja-aitaa johtajien ja alaisten

välillä. Orgaaninen johtajuus perustuu keskinäiseen yhteistyöhön, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä henkilökohtaisen auktoriteettinsa perusteella eivätkä valta-asemien perusteella. (Hirschhorn 1997, 11–12) Tällaisessa organisaatiossa ei ole tarkkoja rajoja johtajien ja alaisten tai eri ryhmien välillä, vaan kaikkien kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Kommunikaatiolla onkin suuri merkitys verkostoituneissa organisaatioissa. Kommunikaatiota on organisaation sisällä, mutta myös sen ulkopuolella. Esimerkiksi osakkeenomistajilta, asiakkailta, kilpailijoilta ja alihankkijoilta saadaan tärkeää tietoa, kun yritetään päättää miten sopeutua muutokseen. (Avery 2004, 28–30) Jotta orgaaninen johtamistapa toimisi, on organisaation kyettävä jatkuvasti organisoitua uudelleen. On myös luotava oikeanlaiset organisaatorakenteet. Tällaisessa johtamistavassa myös alaisilta vaaditaan paljon enemmän aktiivisuutta kuin aiemmin esitellyissä johtamistyyliissä, sillä oikeiden ratkaisujen löytämiseksi tarvitaan monia erilaisia taitoja ja näkökulmia. (Brodbeck 2002, 26)

Orgaaninen johtajuus ei ole vielä levinnyt laajalle eikä se monessakaan organisaatiossa ole vallitsevana johtamiskulttuurina. Kuitenkin orgaanisen johtajuuden elementtejä voidaan löytää monissa organisaatioissa projektitiimeistä ja itseohjautuvasta työskentelestä. Näistä alakulttuureista orgaaninen johtajuus voi levitä laajempaankin käyttöön organisaatiossa. (Brodbeck 2002, 28) On epätodennäköistä, että tulevaisuudessa on vain yhdentyyppistä orgaanista johtajuutta. On todennäköisempää, että tulee olemaan monia erityyppisiä orgaanisia ratkaisuja ja lisäksi hybridiorganisaatioita, joissa osa organisaatiosta käyttää orgaanisia johtamiskeinoja ja osa taas muita johtamistyyliä. (Avery 2004, 30–31)

Orgaaninen johtamistyyli ilmenee useimmiten innovatiivisessa johtamiskulttuurissa. Sekä tässä kulttuurityypissä että orgaanisessa johtamistyyliissä johtajuuden merkitys muuttuu. Johtaja ei enää ole niinkään hallinnollinen esimies, vaan johtajuus perustuu muutosten mahdollistamiseen ja alaisia kannustetaan yksilöllisyyteen. Johtaja on ennemminkin innovaattori kuin perinteinen kontrolloiva esimies.

## 4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimuksen kohde

Erilaiset tutkimustyytit jaetaan yleensä kolmeen ryhmään: kvantitatiiviseen, kvalitatiiviseen ja tapaustutkimukseen, joka voidaan toteuttaa sekä kvalitatiivisena että kvantitatiivisena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 180) Tämä tutkimus on luonteeltaan case- eli tapaustutkimus, jonka tutkimusstrategia on kvantitatiivinen. Kvantitatiivisella tutkimuksella ei luultavasti pääse yhtä syvälle tutkittavan yrityksen johtamiskulttuuriin kuin kvalitatiivisella tutkimuksella, esimerkiksi teemahaastatteluilla, olisi päässyt. Tähän tutkimukseen valittiin kuitenkin kvantitatiivinen tutkimusote, sillä tällä lähestymistavalla voitiin tutkimukseen ottaa mukaan kaikki yksiköiden työntekijät eri organisaatio- tasoilta ja näin saatiin laajempi kuva johtamiskulttuurista.

Tutkimuksen kohdeyritys on Starkki Oy Ab, josta valittiin tutkimukseen mukaan kolme tutkimusyksikköä. Kohdejoukko valittiin harkintaa käyttäen eikä satunnaisotannan menetelmällä. Valitut tutkimusyksiköt ovat Turun, Tampereen Nekalan ja Helsingin Herttoniemen yksiköt. Tutkimusyksiköiksi on pyritty valitsemaan rakennetekijöiltään mahdollisimman samanlaisia yksiköitä. Kaikki yksiköt ovat suuruusluokaltaan samaa luokkaa. Turun yksikössä on 76, Nekalassa 83 ja Herttoniemessä 123 työntekijää. Myös liikevaihdoltaan nämä kolme yksikköä ovat samaa suuruusluokkaa. Lisäksi mikään näistä yksiköistä ei ole hiljattain avattu eli kaikki kolme yksikköä ovat olleet toiminnassa jo pidemmän aikaa. Koska kaikissa tutkimusyksikössä on myös sama organisaatorakenne, voidaan saatuja tuloksia vertailla myös eri osastojen välillä.

Mukaan ei ole otettu kaikkia Starkin 20 eri yksikköä, sillä kokonaistutkimuksena tutkimuksesta olisi tullut liian työläs toteuttaa. Valittaessa tutkimukseen mukaan kolme yksikköä katsotaan saatavan tarpeeksi kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tämä tutkimus on kuitenkin case-tutkimus, jonka empiirinen aineisto kerätään yhdestä yrityksestä, joten tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin yrityksiin.

### 4.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Empiirisen aineiston hankkimiseen on lukuisia erilaisia keinoja. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty survey-tyyppisellä kyselyllä, joka toteutettiin strukturoituna lomakekyselynä. Lomake oli web-pohjainen ja kysely toteutettiin lähettämällä kysely sähköpostitse kaikille tutkimusyksiköiden työntekijöille.

Kyselytutkimuksen etuina pidetään niiden antamaa mahdollisuutta kerätä laaja tutkimusaineisto, niin vastaajamäärällisesti kuin kysymysten osalta. Kyselymenetelmä on myös tehokas, sillä se mahdollistaa tutkijalle nopean aineiston koodauksen ja analyysin. Lisäksi se säästää tutkijan aikaa ja kustannuksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 184) Kyselylomakkeella myös kaikille vastaajille esitetään täysin samat kysymykset täysin samassa muodossa. Kysymykseen eivät pääse edes vaikuttamaan äänenpainot tai tauot sanojen välillä. Luotettavuutta parantaa myös se, että tutkimuksen tekijä ei vaikuta olemukseensa tai läsnäolollaan vastauksiin. Lisäksi vastaaja voi valita itselleen parhaiten sopivan vastausajankohdan ja voi näin rauhassa vastata kysymyksiin ja tarkistaa niitä. (Valli 2001, 101)

Kyselytutkimuksen huonoihin puoliin kuuluu Hirsjärven ym. (2004, 184) mukaan se, että vastauksia saadaan vain niihin kysymyksiin, joita on osattu kysyä. Vastaajat eivät voi siis kertoa laajasti omia kokemuksiaan, koska kysymykset ovat ennalta määriteltynä. Yleisesti myös ajatellaan, että kyselytutkimuksen aineisto on pinnallista ja niiden teoreettista arvoa vähätellään. Muina kyselytutkimuksen haittoina tai riskeinä pidetään

- vastaajien suhtautumista kyselyyn
- väärinymmärryksien mahdollisuutta
- vastaajien osaamista
- kyselylomakkeen laatimista
- vastaamattomuutta (kato).

Tämän tyyppisessä tutkimuksessa ei ole mahdollista tietää kuinka huolellisesti ja rehellisesti vastaajat ovat pyrkineet vastaamaan kysymyksiin. Lisäksi lomakkeen laatiminen on erittäin haastava tehtävä ja kysymysten muotoilu ja asettelu saattavat aiheuttaa väärinkäsityksiä. Huolellisella kyselylomakkeen laatimisella näitä riskejä kuitenkin voidaan pienentää. Jos kysymykset ja vastausohjeet ovat yksinkertaisia ja selkeitä, väärinymmärrysten riskiä voidaan pienentää. Lomakkeen esitestaus kohdejoukon edustajilla helpottaa lomakkeen laatimista ja auttaa huomaamaan liian vaikeat tai sekavat kysymykset. Vastaajien suhtautumiseen ja vastaamattomuuteen ei juuri pysty tämän tyyppisessä tutkimuksessa vaikuttamaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 191–193) Voidaan tietenkin olettaa, että mitä suurempi hyöty vastaajalle tutkimuksesta koituu, sitä suuremmalla todennäköisyydellä kyselyyn vastataan ja sitä huolellisemmin ja rehellisemmin lomake täytetään. Katoon saattavat vaikuttaa myös kyselyn pituus ja monimutkaisuus sekä kyselyn ajankohta.

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa on käytetty vain strukturoituja kysymyksiä. Strukturoidussa kyselyssä on suljettuja kysymyksiä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee sopivan tai sopivat. Suurin osa tämän kyselyn kysymyksistä on asenneasteikkollisia kysymyksiä, joissa vastaajat ottavat väittämiin kantaa 4-portaisen Likertin asteikon avulla. Asteikkotyypisten kysymysten etuna on se, että niiden avulla voidaan saada paljon tietoa pieneen tilaan. Toisaalta vastauksista ei voi päätellä mikä

painoarvo eri kohteilla on vastaajalle. Likertin asteikko on yleisesti mielipideväittämissä käytetty järjestysasteikon tasoinen muuttuja. Toisena ääripäänä siinä on useimmiten ”täysin samaa mieltä” ja toisena ääripäänä ”täysin eri mieltä”. Asteikolta vastaajan tulee valita parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto. Likertin asteikko voi olla 4-, 5-, 7- tai 9-portainen. (Heikkilä 2005, 50–53)

Tässä tutkimuksessa käytetään Likertin 4-portaista asteikkoa, jossa 4=täysin samaa mieltä, 3=samaa mieltä, 2=eri mieltä ja 1= täysin eri mieltä. 4-portainen asteikko valittiin tähän tutkimukseen siksi, että siinä ”ei osaa sanoa” vaihtoehto, joka saattaisi olla liian houkutteleva, jää pois ja pakottaa vastaajan ottamaan kantaa suuntaan tai toiseen. Huonona puolena tässä on se, että jos vastaajalla ei oikeasti ole mielipidettä asiasta, hänen on silti vastattava kysymykseen.

Kun kyselylomake oli laadittu, tutkimuksen kyselylomake esiteltiin antamalla se luettavaksi kolmelle kohdejoukon edustajalle ja Starkin henkilöstöpäällikölle, jonka jälkeen sitä muokattiin heidän antamiensa kommenttien perusteella. Kyselylomake lähetettiin myös tutkielman ohjaajan nähtäväksi ennen kyselyn teettämistä. Kyselylomaketta muokattiin yksinkertaistamalla sekavilta vaikuttavia kysymyksiä ja selkeyttämällä vastausohjeita. Lisäksi kohdeyrityksen toivomuksesta lisättiin osio kehityskeskusteluista. Kehityskeskusteluihin liittyvää palautetta ei ole tarkoitus analysoida tässä tutkimuksessa, vaan ne ovat tarkoitettu ainoastaan kohdeyrityksen HR-osaston sisäiseen käyttöön. Näihin kysymyksiin annetut vastaukset puretaan siis tutkimuksen tulokset kappaleessa, mutta niitä ei analysoida samalla tavoin kuin muita kysymyksiä.

Kyselyn avulla haluttiin selvittää miten tutkimusyksiköiden henkilökunta kokee Starkin johtamiskulttuurin. Kyselyn väittämät on muodostettu tutkimuksen teorian pohjalta. Kyselyssä on väittämiä kaikista luvussa 3.2.2 käsitellyistä johtamiskulttuuri-tyypistä sekä lisäksi väittämiä ketjuohjauksen vaikutuksesta johtamiskulttuuriin. (Taulukko 3)

Taulukko 3 Tutkimuksen empiirisen osuuden operationalisointitaulukko

TEORIAKÄSITTEET	TEORIALUVUT	KYSELYLOMAKKEEN OSUUDET
Johtamiskulttuurin johdonmukaisuus	Luvut 3.2.2 ja 3.4.1	Väittämät kysymyksessä 10
Johtamiskulttuurin tehokkuus	Luvut 3.2.2 ja 3.4.2	Väittämät kysymyksessä 11
Johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyys	Luvut 3.2.2 ja 3.4.3	Väittämät kysymyksessä 8
Johtamiskulttuurin innovatiivisuus	Luvut 3.2.2 ja 3.4.4	Väittämät kysymyksessä 9
Ketjuliiketoiminta	Luku 2	Väittämät kysymyksessä 12

Tämän tutkimuksen operationalisointitaulukon ensimmäisessä sarakkeessa on esitetty teoriakäsitteet, joiden perusteella kyselylomake on suunniteltu. Toisessa sarakkeessa on kuvattu teorialuvut, josta edellä mainitut teoriakäsitteet löytyvät. Kolmannessa sarakkeessa ovat ne tutkimuslomakkeen osuudet, joissa vastaava teoreettista tutkimusaluetta on käytetty. Kyselyn avulla haluttiin selvittää tutkimusyksiköiden johtamiskulttuurin piirteitä neljän eri johtamiskulttuurityypin avulla, jotka ovat johdonmukaisuus, tehokkuus, yhteistyökykyisyys ja innovatiivisuus. Lisäksi haluttiin selvittää ketjuliiketoiminnan vaikutusta Starkin johtamiskulttuuriin.

Kyselylomakkeessa kysyttiin ensimmäiseksi vastaajan yksikköä, ikää ja sukupuolta. Lisäksi vastaajilta kysyttiin onko työsuhde kokoaikainen vai osa-aikainen ja onko se vakituinen vai määräaikainen. Tämän jälkeen tiedusteltiin, kauanko he ovat Starkilla työskennelleet ja millä osastolla he työskentelevät. Seuraavaksi vastaajille esitettiin joukko väittämiä, joihin heidän tuli vastata 4-portaisella Likertin asteikolla. Kysymyksessä 8 oli kahdeksan väittämää, jotka koskivat johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyyttä. Kysymyksessä 9 oli seitsemän väittämää johtamiskulttuurin innovatiivisuudesta. Kysymys 10 koski johtamiskulttuurin johdonmukaisuutta ja siinä oli kahdeksan väittämää. Kysymyksessä 11 oli myös kahdeksan väittämää, jotka koskivat johtamiskulttuurin tehokkuutta. Kysymyksessä 12 oli kuusi väittämää, joiden avulla pyrittiin selvittämään ketjuohjauksen vaikutusta ja kysymyksessä 13 oli viisi väittämää, joilla selvitettiin kehityskeskustelujen vaikutusta. Kyselylomake on nähtävissä kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (LIITE 3).

Tutkimuslomakkeen tulisi sisältää varsinaisen kyselylomakkeen lisäksi myös saatekirje. Joskus saatekirje saatetaan korvata saatesanoilla ennen varsinaisia kysymyksiä. Saatekirje on ratkaisevassa roolissa, vastaajien päättäessä vastatako kyselyyn vai ei ja siksi saateen kirjoittaminen tulisi tehdä huolellisesti. Saatekirjeen tulee olla lyhyt, ytimekäs ja kohtelias. Saatekirjeestä tulisi ilmetä tutkimuksen keskeiset asiat: toteuttaja,

mahdolliset rahoittajat, ohjaajat, tavoite, tietojen käyttötapa, vastaajien valintaperuste, ilmoitus tietojen luottamuksellisuudesta, aikataulu, kiitokset sekä toteuttajan yhteystiedot. (Heikkilä 2005, 61–62) Tätä tutkimusta varten kirjoitettu saatekirje ja myöhemmin lähetetty muistutuskirje ei-vastanneille henkilöille löytyvät tutkimuksen liitteistä (LIITE 1 ja LIITE 2).

### 4.3 Tutkimuksen toteuttaminen ja analysointi

Tutkimuksen kyselylomake luotiin Webropol-ohjelmalla, jonka avulla myös itse kysely toteutettiin. Kyselylomake (LIITE 3) lähetettiin kaikille tutkimusyksiköiden eli Turun, Tampereen Nekalan ja Helsingin Herttoniemen työntekijöille, joilla oli sähköpostiosoite. Turussa kysely lähetettiin 60, Tampereella 78 ja Herttoniemessä 91 henkilölle. Yhteensä siis 229 henkilölle. Kysely lähetettiin Webropolin kautta sähköpostitse 2.3.2008. Sähköpostiviestissä oli saatekirje (LIITE 1) sekä kysely web-linkkinä. Kyselyn vastaukset tulivat Webropoliin sitä mukaan, kun kyselyyn vastattiin. Webropolissa vastaukset ovat valmiiksi raporttimuodossa, joten kirjetutkimuksen hankala ja aikaa vievä vastausten syöttäminen tietokoneelle jäi pois. Vastaukset olivat heti sellaisessa muodossa, että niitä voi ruveta tulkitsemaan ja analysoimaan.

Vastaajille annettiin seitsemän päivää vastausaikaa eli viimeinen kyselyyn vastauspäivä oli 9.3.2008. Lisäksi lähetettiin 6.3.2008 muistutuskirje (LIITE 2) niille vastaajille, jotka eivät vielä olleet vastanneet kyselyyn. Myös karhukirjeessä oli mukana linkki kyselylomakkeeseen. Yhteensä kyselyyn vastasi 113 henkilöä eli kyselyn vastausprosentti on 49 prosenttia, jota voidaan pitää kohtuullisen hyvänä. Tulosten analysointi tapahtuu webropol-ohjelmalla ja tietojen esittämisessä käytetään lisäksi taulukkolaskentaohjelma Exceliä. Tutkimusaineiston analysoinnilla pyritään selvittämään millaiseksi Starkin eri yksiköiden henkilökunta kokee Starkin johtamiskulttuurin. Johtamiskulttuuria ei voi tutkia vain ylhäältäpäin, siksi tutkimukseen haluttiin mukaan yksiköiden koko henkilökunta.

Tutkimuksen tärkeimpänä asiana voidaan pitää kerätyn aineiston analyysia, tulkintaa ja johtopäätösten tekoa (Hirsjärvi ym. 2004, 209). Toisin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja sen käsittely ja analysointi ovat täysin erillisiä vaiheita (Heikkilä 2005, 123). Tutkimusaineiston analysointivaiheessa pyritään tekemään johtopäätöksiä kerätyn aineiston perusteella sekä analysoimaan eri tavalla kerättyä aineistoa. Lisäksi pyritään ennustamaan muutoksia sekä määrittämään erilaisten tapahtumien todennäköisyyttä. Tutkimuksessa pyritään siis jonkin tuntemattoman seikan tai tilanteen mahdollisemman tarkkaan ja oikeaan esittämiseen. (Valli 2001, 9–11.)

Kyselytutkimusaineiston selkeään kuvaamiseen soveltuu suorien jakaumien esittäminen taulukkojen, graafisen esityksen tai tunnuslukujen avulla. Suora jakauma eli yksiulotteinen frekvenssijakauma kertoo muuttujan eri luokkien yleisyyden havaintoaineistossa. (Heikkilä 2005, 149.) Jokaisella kolmella informaation esittämismuodolla on omat hyvät puolensa, ja ne soveltuvat hieman eri tarkoituksiin. Mikäli pyritään mahdollisimman tarkkaan ja yksityiskohtaiseen tietoon, on taulukko paras vaihtoehto. Jos taas halutaan säästää lukijan aikaa, mutta siitä huolimatta antaa nopea kokonaiskuva ilmiöstä, kuvio on sopivin. Kun taas lukija haluaa tyytyä mahdollisemman nopeaan ja ylimalkaiseen tietoon, ovat tunnusluvut oikea vaihtoehto. (Valli 2001, 47.) Tässä tutkimuksessa käytetään aineiston esittämistapoina graafista esitystä, tunnuslukuja ja taulukkoja tilanteesta riippuen.

Tässä kyselyssä käytetyllä Likertin asteikolla saadaan periaatteessa järjestysasteikollisia muuttujia, jolle ei yleensä voi laskea keskiarvoa. Keskiarvoa kuitenkin käytetään yleisesti paljon kysymyksiä sisältävissä mielipidetiedusteluissa yleiskuvan antamiseen. Vaikka vastausvaihtoehdot on tässä kyselyssä nimetty, on kuitenkin ajateltu, että vastaaja mieltää skaalan jatkumoksi, jolloin asteikkoa voidaan käyttää välimatkatyyppisenä. Tässä tutkimuksessa vastauksille onkin laskettu keskiarvot. Kyselyssä vaihtoehtojen numerointi on harkitusti aloitettu arvosta 1=täysin eri mieltä, joten keskiarvo muodostuu sitä suuremmaksi, mitä enemmän samaa mieltä vastaajat ovat keskimäärin olleet. Lisäksi kaikki väitteet on esitetty positiivisina, joten tulkinta on loogisesti helpompaa eli mitä suurempi on keskiarvo sitä enemmän johtamiskulttuurissa vaikuttaa tutkittu kulttuurityyppi.

Kerättyä aineistoa analysoitaessa jokaiselle väittämälle laskettiin frekvenssit ja suoritettiin keskiarvovertailu. Kaikki kyselylomakkeen väittämät myös ristiintaulukoitiin muutamien eri taustamuuttujien kanssa. Väittämiä verrattiin vastaajien yksikön, osaston, iän ja sukupuolen suhteen. Kaikista väittämistä kerrotaan miten vastaukset jakaantuvat eri yksiköiden välillä ja lisäksi työssä nostetaan esiin ristiintaulukoinnin avulla muutamia tutkimuksen kannalta mielenkiintoisiksi havaittuja eroavaisuuksia taustamuuttujien välillä. Monimutkaisille monimuuttujamenetelmille ei katsottu olevan tarvetta tutkimusaineiston analysoinnissa.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Jokaisessa tutkimuksessa tulisi olla tavoitteena tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus. Yksi keskeisimmistä tieteelliselle menetelmälle asetetuista vaatimuksista on luotettavuus. Tutkimusta tehdessä on siis syytä punnita, mitkä seikat tut-

kimuksen eri vaiheissa vaikuttavat luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa sen reliabiliteetti ja validiteetti. (Hirsjärvi ym. 2004, 216)

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta tai toistettavuutta eli tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Satunnaisvirheet ovat tavallisesti syynä puutteelliseen reliabiliteettiin. Satunnaisvirhettä aiheuttavat erilaiset mittaus- ja käsitteilyvirheet sekä otanta. (Heikkilä 2005, 187.)

Validiteetilla eli pätevyydellä viitataan tutkimuksen mittauskykyyn. Tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Sisäinen validiteetti ilmaisee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, esimerkiksi vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoinen validiteetti taas merkitsee sitä, yleistyykö mittari myös muihin kuin tutkittuun tapaukseen. Tutkimuksen on oltava tosi ja yleistettävissä. Tutkimuksen epävalidius voi johtua tutkimuksessa käytetyistä vääristä metodeista, lähestymistavoista tai tutkimustekniikoista. Tutkimuksen aineisto voi olla reliabeli, vaikka se ei olisi validi (Koskinen 2005, 254–255). Kuitenkaan reliabiliteetille ja validiteetille ei saa antaa liikaa painoarvoa. Aina on hyvä muistaa, mitä varten tutkimusta lopulta tehdään. Jos tutkimuksessa keskitytään liikaa virheettömyyteen, voi sen oikeutus eli uusi tieto jäädä taka-alalle. (Koskinen 2005, 253–254.)

Muita tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat objektiivisuus, tehokkuus ja taloudellisuus, avoimuus, tietosuoja, hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus sekä sopiva aikataulu. Objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta. Hyvältä tutkimukselta odotetaan myös tehokkuutta ja taloudellisuutta, joka toteutuu, kun sen hyöty ja kustannuksen ovat oikeassa suhteessa. Avoimuutta edellytetään läpi koko työn alkaen jo tiedonkeruuvaiheesta. Tutkittaville ja lukijoille tulee selvittää tutkimuksen tarkoitus, käytötapa, käytetyt menetelmät sekä epätarkkuusriskit. Tärkeää on myös huolehtia tietosuojasta. Kenenkään yksityisyyttä eikä liike- tai ammattisalaisuuksia saa vaarantaa tuloksia raportoidessa. Hyvä tutkimus on myös hyödyllinen ja käyttökelpoinen. Se tarjoaa jotain uutta ja relevanttia tietoa. Ollakseen hyödyllistä ja käyttökelpoista on informaation myös oltava oikea-aikaista ja täsmällistä. (Heikkilä 2005, 29–32; Hirsjärvi ym. 2004, 216–218)

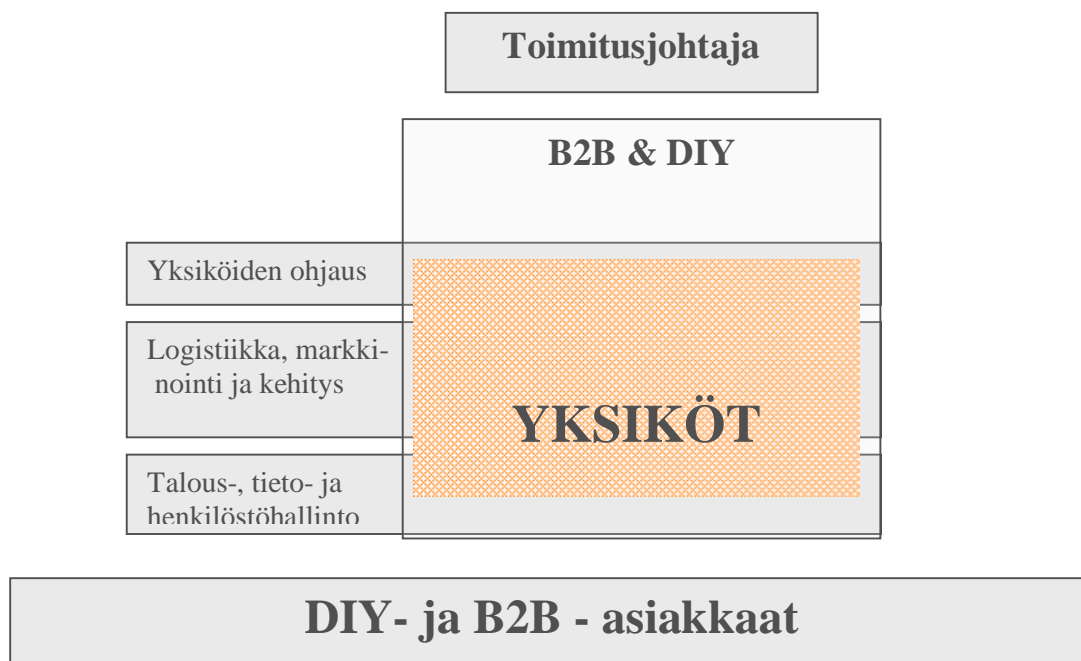
Tässä tutkimuksessa pyritään kuvailemaan mahdollisimman tarkasti kyselytutkimuksen rakentumista, kyselylomaketta ja tutkimusaineiston analyysiä. Kun tutkimus selostetaan tarkasti, voidaan sen uskoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty myös parantamaan kyselylomakkeen huolellisella laatimisella. Kyselyn väittämät on pyritty pohjaamaan mahdollisimman hyvin teoriaan, jotta ne mittaisivat haluttuja asioita. Kyselylomake on myös pyritty tekemään mahdollisimman selkeäksi ja yksinkertaiseksi väärinkäsitysten vähentämiseksi. Selkeä ja yksinkertainen kyselylomake myös saattaa vähentää katoa. Kyselylomake myös testattiin ennen kyselyn suorittamista. Kyselyn mukana oli myös saatekirje, jossa informoitiin vastaajia tehtävästä tutkimuksesta ja kerrottiin kyselyn anonyymiudesta. Koska kyseessä on case-tut-

kimus, jossa tutkitaan vain yhtä tiettyä yritystä, tutkimus ei ole suoraan yleistettävissä muihin yrityksiin.

#### 4.5 Starkki Oy Ab yrityksenä

Starkki Oy Ab on suomalainen rauta-, rakennustarvike-, puutavara- ja sisustuskauppaketju. Starkin juuret ovat Viipurissa, jonne Peter Starckjohann perusti rautakaupan vuonna 1868. Vuonna 1940 Starckjohann muutti Lahteen, jossa Starkin keskusyksikkö yhä sijaitsee. Rautakauppaketju on käyttänyt nimeä Starkki Oy Ab vuodesta 1995 lähtien. Starkki on osa kansainvälistä DT-Groupia, joka on pohjoismaiden suurin rakennustarvikkeiden myyjä. DT-Group puolestaan kuuluu Wolseley-konserniin, joka on maailman suurin LVI-tuotteiden jakelija sekä johtava rakennustarvikkeiden toimittaja yritysasiakkaille Pohjois-Amerikassa ja Manner-Euroopassa. (Starkki a)

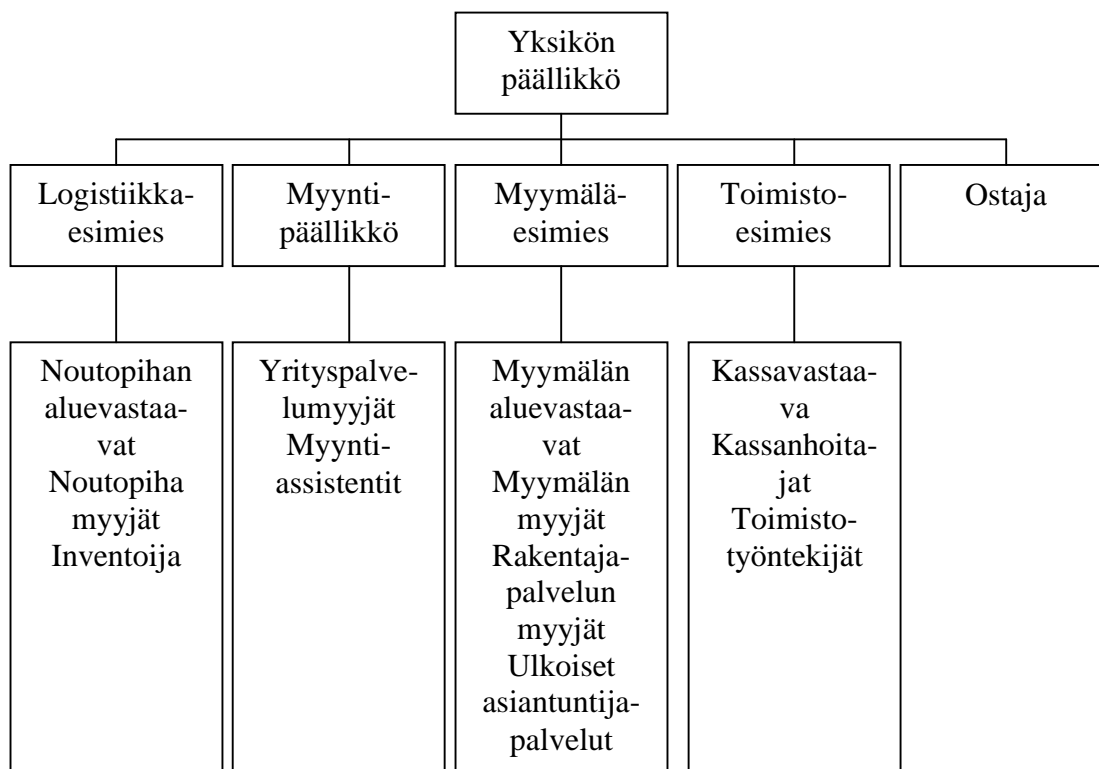
Starkilla on 20 yksikköä eri puolilla Suomea sekä lisäksi keskusyksikkö, joka sijaitsee Lahdessa. Starkin henkilöstömäärä vuoden 2007 lopussa oli noin 1200 työntekijää. Liikevaihtoa Starkille kertyi vuonna 2005 noin 456 miljoonaa euroa. Starkki on Suomen toiseksi suurin alallaan. Markkinajohtajana on tällä hetkellä K-ryhmä. Starkilla tehdään sekä tukku- että vähittäiskauppaa. Starkin organisaatiosta löytyy B2B-kauppaa (business-to-business) yrityspuolella ja DIY-kauppaa (do-it-yourself) kuluttajapuolella. (Kuvio 7)



Kuvio 7 Starkin organisaatorakenne

B2B:n asiakkaita ovat rakennusliikkeet, jälleenmyyjät, puusepänteollisuus, muu teollisuus sekä julkishallinnon laitokset. Vastaavasti DIY:n asiakkaita ovat pien- ja omakotirakentajat, remontoijat ja sisustajat.

Kaikissa Starkin yksiköissä sovelletaan samaa organisaatorakennetta (kuvio 8). Jokaisen yksikön esimiehenä toimii yksikön päällikkö, jonka alaisuudessa työskentelee neljä esimiestä sekä yksikön ostaja. Yksikön päällikön alaiset esimiehet ovat logistiikkaesimies, myyntipäällikkö, myymäläesimies, toimisto-  
esimies.



Kuvio 8 Starkki-yksikön organisaatorakenne

Logistiikkaesimiehen vastuulla on yksikön logistiikan hoitaminen yhteistyössä ketjuorganisaation kanssa. Tämän lisäksi logistiikkaesimies vastaa noutopihasta, joka on ulkovarastoalue, josta löytyy puu- ja levyvalikoimat sekä muut suuret rakennustarvikkeet. Myyntipäällikön tärkeimpänä tehtävänä on vastata yksikön tukkumyynnistä. Myymäläesimiehen vastuualueeseen kuuluu yksikön myymälä sekä rakentajapalvelu. Toimisto-  
esimiehen alaisuudessa työskentelevät kassaosasto sekä toimistotyöntekijät. Ostaja vastaa yksikön ostoista yhdessä ketjuohjauksen kanssa.

## 4.6 Starkin toiminta-ajatus ja ketjukonsepti

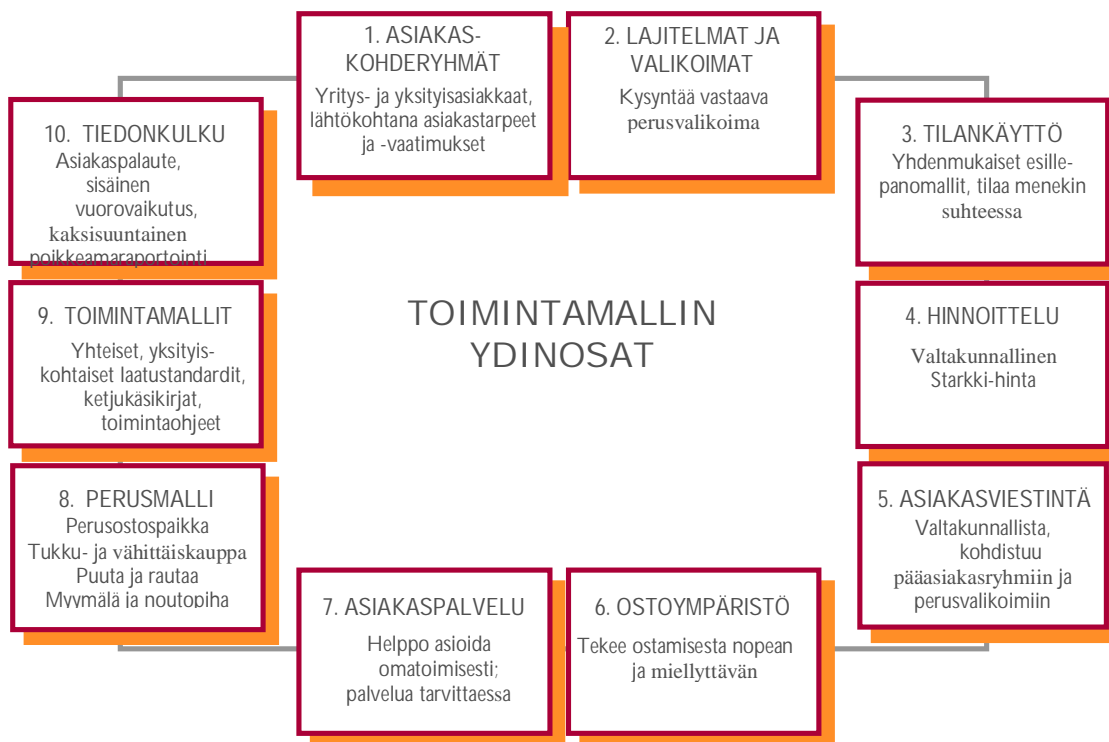
Starkin ketjuliiketoiminta on omistusperusteista eli Starkki on keskitetysti omistettu ja johdettu ketjuyritys. Starkin organisaatorakenne, johtosuhteet ja päätöksentekomekanismit ulottuvat Lahden keskusyksiköstä kaikkiin yksiköihin saakka. Päätöksenteko on keskitetty ketjuohjaukseen, jossa tehdään myös operatiiviset päätökset. Ketjuohjaus tekee lähes kaikki valikoima- ja ostopäätökset sekä neuvottelee tavarantoimittajien kanssa. Yksiköt voivat siis keskittyä vain kaupan perustoimintoihin ja pyrkiä saavuttamaan hyvä asiakastyytyväisyys.

Starkin toiminta-ajatus on seuraava (Starkki b):

*Starkki on kannattava, asiakaslähtöisesti toimiva valtakunnallinen ketju, joka palvelee yritys- ja yksityisasiakkaita tuottamalla ideoita ja ratkaisuja näiden ongelmiin myymällä rakennustarvikkeita, puutuotteita sekä rautakauppa- ja sisustustuotteita.*

Toiminta-ajatus heijastaa Starkin organisaatorakennetta eli tärkeimmät asiakaskohderyhmät ovat yritys- ja yksityisasiakkaat. Starkki pyrkii kannattavuuden avulla hyvään taloudelliseen tulokseen, joka on yksi ketjuliiketoiminnan tärkeimmistä tavoitteista. Lisäksi toiminta-ajatuksesta näkyy asiakaslähtöisyys, joka on myös yksi ketjuliiketoiminnan tärkeimmistä tavoitteista. Asiakaslähtöisyys näkyy myös siinä, että asiakkaalle pyritään tarjoamaan kaikki tarvittavat palvelut samasta paikasta.

Kuten teoriaosuudessa todettiin, ketjukonsepti on ketjuliiketoiminnan lähtökohta. Starkin ketjukonsepti on kuvattu kymmenkohtaisella toimintamallilla, joka kuvaa ketjun keskeiset liikeideat. Toimintamalli määrittelee Starkin liiketoiminnan sisällön ja toimeenpanon lähtökohdat. Starkin toimintamallin ydinosaat näkyvät kuviosta 9.



Kuvio 9 Starkin toimintamallin ydinosa

Starkin toimintamallin ensimmäinen ydinosa on asiakaskohderyhmät. Tällä on tarkoitus kuvata asiakasryhmät sekä asiakkaiden tarpeet. Toinen kohta määrittelee ketjun tuotelajitelmat ja -valikoimat, jotka määritellään kysyntäpohjaisesti. Kolmas kohta toimintamallin ydinosisissa on tilankäyttö, jossa tarkoituksena on yhdenmukaistaa Starkin kaikki myymälät. Neljäntenä mallissa on hinnoittelu, jossa ketju määrittelee valtakunnallisesti yhtenäiset tuotteiden hinnat. Mallin viides kohta on asiakasviestintä. Asiakasviestintä on pääasiassa valtakunnallista, jolloin ketjun yksiköiden ei tarvitse uhrata resursseja tähän osa-alueeseen. Kuudentena toimintamallin kohtana ovat samanlaiset ostoympäristöt. Seitsemäs toimintamallin kohta on asiakaspalvelu, jonka tavoitteena on mahdollistaa itsepalvelu, mutta tarjota myös palvelua tarvittaessa. Toimintamallin seuraava kohta on perusmalli, joka tarkoittaa, että kaikista ketjun yksiköistä on löydettävissä samankaltaiset perusostopaikat, tukku- ja vähittäiskaupat sekä samanlainen tarjonta asiakkaille. Yhdeksäs kohta on toimintamallit, joilla tarkoitetaan koko ketjun kattavia laatustandardeja sekä toimintaohjeistusta yksiköille. Toimintamallin viimeinen kohta on tiedonkulku, jolla tarkoitetaan tiedonkulkua asiakkailta sekä yrityksen sisäistä informaation kulkua.

Starkin ketjukonseptin vahvuuksiksi voidaan katsoa se, että ketjukonsepti on tiukka ja keskitetysti johdettu, jota tukemassa ovat nykyaikaiset tietojärjestelmät. Starkilla on asiakaslähtöinen toimintamalli sekä ammattitaitoinen henkilöstö, jonka ammattitaitoa

ylläpidetään jatkuvilla koulutuksilla. Starkin toiminta keskittyy valtakunnallisiin kasvu-keskuksiin, joka mahdollistaa nykyaikaiset toimipaikat, joissa on tehokas asiakaspalvelu.

## 4.7 Tutkimuksen tulokset

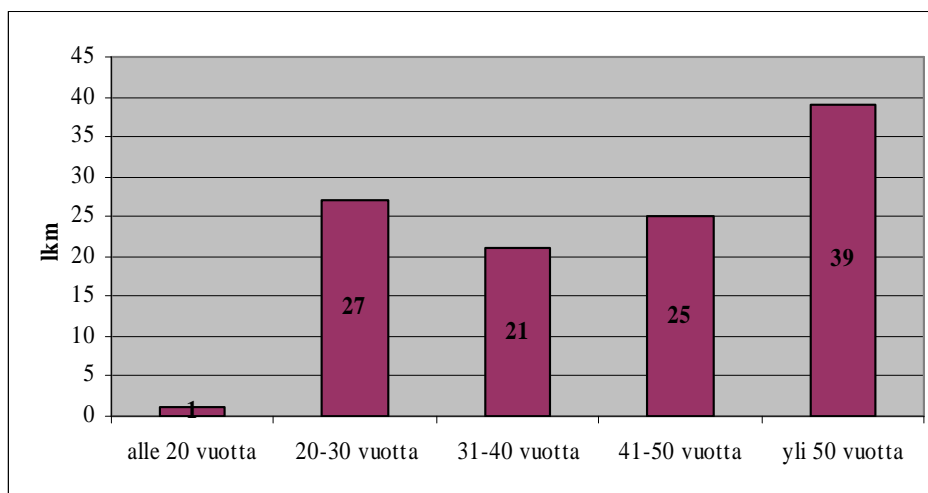
### 4.7.1 Taustakysymykset

Tutkimukseen vastasi yhteensä 113 henkilöä eli vastausprosentti oli 49 prosenttia. Vastaaajista 32 työskenteli Turussa, 41 työskenteli Tampereella ja 40 Herttoniemessä. Vastausprosentti oli siis Turun yksikössä 53 prosenttia, Tampereen yksikössä 53 prosenttia ja Herttoniemen yksikössä 44 prosenttia. Vastaaajista oli miehiä 70 (62 %) ja naisia 43 (38 %). Miesten suurempi osuus vastaaajista saattaa selittyä sillä, että Starkilla työskentelee enemmän miehiä kuin naisia. Starkin työntekijöistä 64 prosenttia on miehiä ja 36 prosenttia naisia. Naisten ja miesten jakauma oli tasaisin Turussa, jossa vastaaajista 56 prosenttia oli miehiä ja 44 prosenttia naisia. (Taulukko 4)

Taulukko 4 Vastaaajien sukupuolijakauma yksiköittäin N=113

Sukupuoli	Herttoniemi	Turku	Tampere
nainen	30 %	44 %	42 %
mies	70 %	56 %	58 %

Tutkimukseen saatiin vastauksia jokaisesta ikäluokasta. Kyselytutkimukseen vastanneista yksi oli alle 20-vuotias. 20–30-vuotiaita vastanneista oli 27, 31–40-vuotiaita oli 21, 41–50-vuotiaita oli 25 ja yli 50-vuotiaita oli 39 henkilöä. Suurin ikäluokka oli siis yli 50-vuotiaat, joita oli 35 prosenttia vastaaajista. (Kuvio 10) Vastausjakauma vastaa suunnilleen Starkin yleistä ikäjakaumaa, sillä 23 prosenttia Starkkilaisista on yli 50-vuotiaita, 20 prosenttia on 40–50-vuotiaita, 22 prosenttia on 30–40-vuotiaita, 31 prosenttia 20–30-vuotiaita ja 4 prosenttia alle 20-vuotiaita. Aineistossa ei siis ole vinoutumaa iän suhteen.



Kuvio 10 Tutkimukseen vastanneiden ikäjakauma N=113

Koska vain yksi vastaaja oli alle 20-vuotias, tuloksia analysoitaessa kaksi nuorinta ikäryhmää yhdistetään alle 30-vuotiaitten ryhmäksi. Seuraavassa taulukossa 5 on kuvattu vastaajien iät yksiköittäin. Turussa ja Tampereella suurin osa vastaajista oli yli 50-vuotiaita, mutta Herttoniemessä suurin ryhmä oli 20–30-vuotiaat.

Taulukko 5 Vastaajien iät eri yksiköissä N=113

Ikä	Herttoniemi	Turku	Tampere	Yhteensä
alle 20 vuotta	0	1	0	1
20–30 vuotta	12	7	8	27
31–40 vuotta	11	6	4	21
41–50 vuotta	10	6	9	25
yli 50 vuotta	7	12	20	39

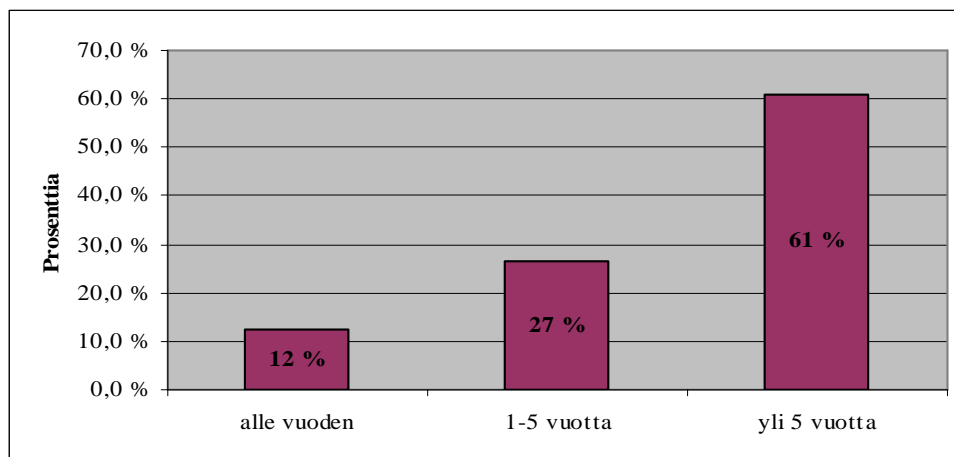
Tutkimukseen vastaajilta kysyttiin myös heidän työsuhteestaan. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli vakituksessa työsuhteessa. Vain kuusi henkilöä oli määräaikaissessa työsuhteessa. Kokoaikaisessa työsuhteessä oli 101 kyselyyn vastanneista ja osa-aikaisessa työsuhteessä oli 12 henkilöä. Taulukossa 6 esitetään vastaajien työsuhteet.

Taulukko 6 Vastaajien työsuhde yksiköittäin N=113

Työsuhde	Herttoniemi	Turku	Tampere	Yhteensä
vakituinen	39	27	41	107
määräaikainen	1	5	0	6
kokoaikainen	36	28	37	101
osa-aikainen	4	4	4	12

Myöskään työsuhteiden suhteen aineistossa ei ole vinoutumaa, sillä 91 prosenttia Starkin työntekijöistä on vakituksessa työsuhteessa ja 83 prosenttia on koko-aikaisessa työsuhteessa.

Vastaajilta kysyttiin myös, kauanko he ovat työskennelleet Starkilla. Valta-osa vastaajista oli kyselyn toteutus hetkellä työskennellyt Starkilla yli 5 vuotta 69 henkilöä. Kyselyyn vastanneista 30 oli työskennellyt Starkilla 1–5 vuotta ja 14 henkilöä oli työskennellyt Starkilla alle vuoden. Alla olevassa kuviossa 11 on esitetty graafisesti



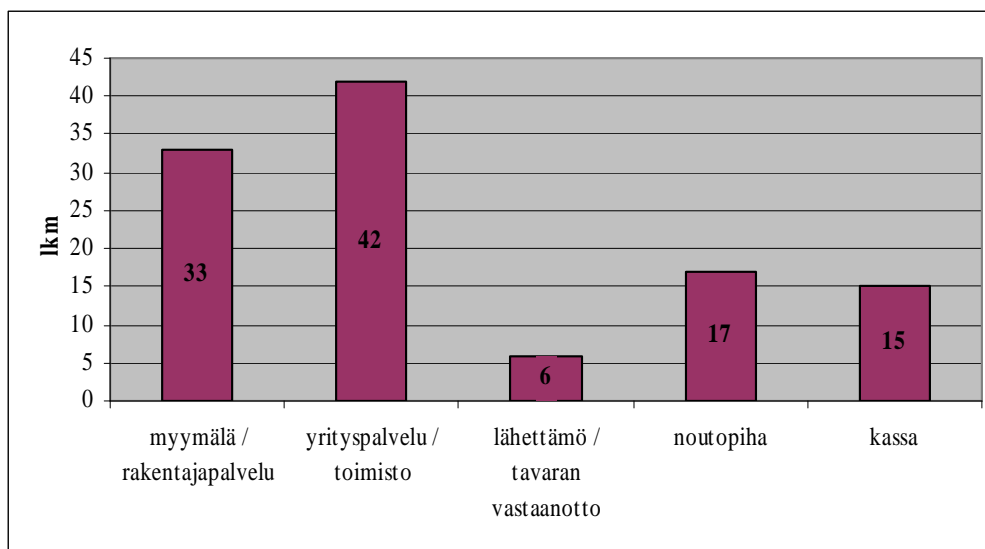
Kuvio 11 Tutkimukseen osallistuneiden työssäoloaika N=113

Tutkimukseen vastanneiden työsuhteen kesto jakautui suunnilleen samalla tavalla kaikissa tutkimusyksiköissä (Taulukko 7).

Taulukko 7 Työsuhteen kesto yksiköittäin N=113

Työsuhteen kesto	Herttoniemi	Turku	Tampere	Yhteensä
alle vuoden	4	3	7	14
1-5 vuotta	11	8	11	30
yli 5 vuotta	25	21	23	69

Lisäksi vastaajilta kysyttiin vielä millä osastolla he Starkilla työskentelevät. 33 henkilöä eli 29 prosenttia vastanneista työskenteli myymälässä tai rakentajapalvelussa. 42 henkilöä eli 37 prosenttia työskenteli yrityspalvelussa tai toimistossa. Lähettämössä tai tavarantoimituksessa työskenteli kuusi vastaajista eli viisi prosenttia. Noutopihalla vastanneista työskenteli 17 henkilöä eli 15 prosenttia ja kassaosastolla työskenteli 15 henkilöä eli 13 prosenttia vastaajista. Kuviosta 12 ilmenevät kyselyyn vastanneet osastoittain.



Kuvio 12 Tutkimukseen osallistuneet osastoittain N=113

Myymälän ja rakentajapalvelun sekä yrityspalvelun ja toimiston suurta osuutta vastanneista selittää niiden suurempi työntekijämäärä verrattuna esimerkiksi lähettämöön ja tavarantoimitukseen tai kassaosastoon. Noutopihalla työskentelevillä taas ei kaikilla ole omaa tietokonetta, toisin kuin muilla osastoilla, joka saattaa heikentää vastausmahdollisuuksia sekä vastaushalukkuutta. Taulukosta 8 ilmenee tutkimukseen vastanneiden osastot yksiköittäin jaoteltuina.

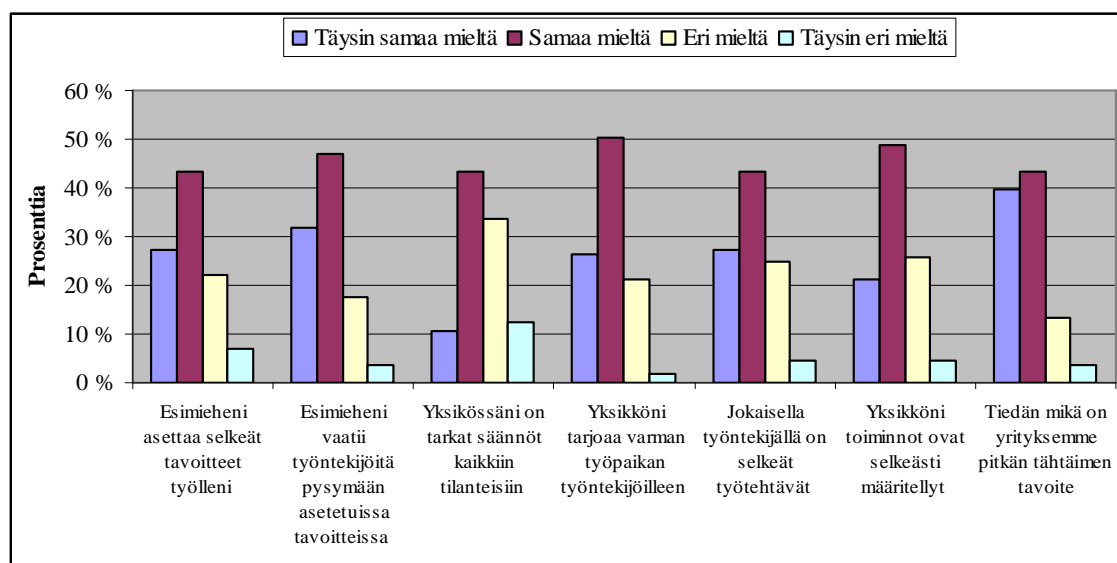
Taulukko 8 Vastaajien osastot yksiköittäin N=113

Osasto	Herttoniemi	Turku	Tampere	Yhteensä
myymälä / rakentajapalvelu	11	10	12	33
yrityspalvelu / toimisto	17	10	15	42
lähettämö / tavarantoimitus	1	3	2	6
noutopiha	8	3	6	17
kassa	3	6	6	15

Kaikissa yksiköissä myymälä ja rakentajapalvelu sekä yrityspalvelu ja toimisto ovat suurimmat vastaajaryhmät

#### 4.7.2 Johtamiskulttuurin johdonmukaisuus

Tutkittavien yksiköiden johtamiskulttuurin johdonmukaisuutta pyrittiin selvittämään kysymyksen 10 väittämien avulla. Kaikkien väittämien vastausten perusteella laskettu keskiarvo johtamiskulttuurin johdonmukaisuudelle oli 2,93 ja keskihajonta oli 0,836. Nämä keskiarvo ja keskihajonta ovat laskettu siis kaikista johdonmukaisuutta koskevista väitteistä annetuista vastauksista yhteensä. Kuviossa 13 on esitetty graafisesti kaikkien vastaajien vastaukset kaikkiin seitsemään väittämään kulttuurin johdonmukaisuudesta.



Kuvio 13 Kaikkien vastaajien vastaukset väittämiin johtamiskulttuurin johdonmukaisuudesta N=113

Kaikissa väittämissä suosituin vastausvaihtoehto oli ”samaa mieltä” vaihtoehto. Muutenkin kaikkien johdonmukaisuutta koskevien väittämien vastausjakaumat olivat hyvin samantyyppisiä.

Seuraavasta taulukosta 9 ilmenevät johdonmukaisuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat yksiköittäin sekä kaikkien vastaajien kohdalta. Melkein kaikkien väittämien keskiarvot olivat suhteellisen korkeita. Lähes kaikkien väittämien keskiarvot olivat kolmen paikkeilla, mutta pari väittämää erottui joukosta. Viimeisen väittämän keskiarvo oli selvästi korkein ja kolmannen väittämän keskiarvo selvästi pienin.

Taulukko 9 Johtamiskulttuurin johdonmukaisuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat

Johtamiskulttuurin johdonmukaisuus		Kaikki vastaajat	Turku	Tampere	Herttoniemi
Esimieheni asettaa selkeät tavoitteet työlleni	keskiarvo	2,91	2,81	2,88	3,03
	keskihajonta	0,882	0,821	0,900	0,920
Esimieheni vaatii työntekijöitä pysymään asetetuissa tavoitteissa	keskiarvo	3,07	3,00	3,05	3,15
	keskihajonta	0,779	0,803	0,805	0,802
Yksikössäni on tarkat säännöt kaikkiin tilanteisiin	keskiarvo	2,52	2,25	2,59	2,68
	keskihajonta	0,846	0,762	0,805	0,917
Yksikköni tarjoaa varman työpaikan työntekijöilleen	keskiarvo	3,02	2,97	2,83	3,25
	keskihajonta	0,744	0,740	0,771	0,670
Jokaisella työntekijällä on selkeät työtehtävät	keskiarvo	2,94	2,75	2,83	3,2
	keskihajonta	0,838	0,880	0,834	0,758
Yksikköni toiminnot ovat selkeästi määritellyt	keskiarvo	2,87	2,72	2,81	3,05
	keskihajonta	0,796	0,813	0,782	0,783
Tiedän mikä on yrityksemme pitkän tähtäimen tavoite	keskiarvo	3,20	3,03	3,27	3,25
	keskihajonta	0,800	0,695	0,895	0,776

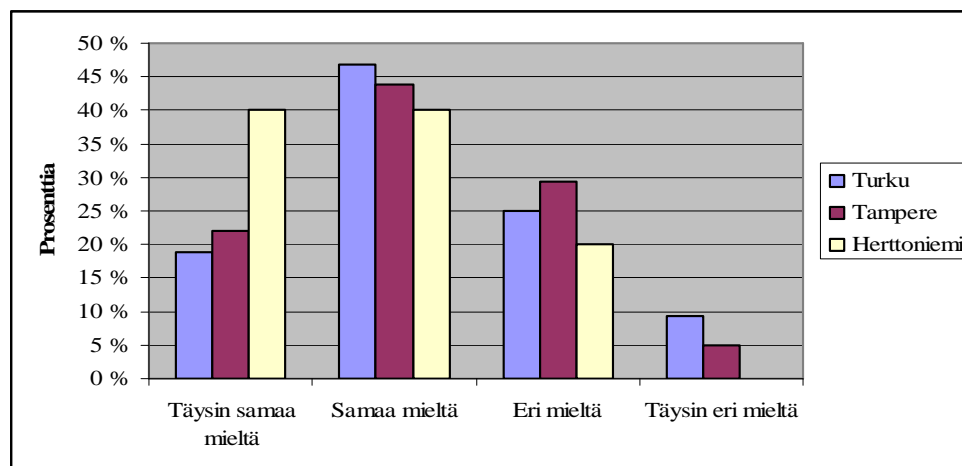
Korkeimman keskiarvon sai viimeinen väittämä ”tiedän mikä on yrityksemme pitkän tähtäimen tavoite.” Sen keskiarvo oli 3,20. Suurin osa vastaajista uskoi tietävänsä Star-kin pitkän tähtäimen tavoitteen. 40 prosenttia vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 43 prosenttia samaa mieltä. Eri mieltä oli 13 prosenttia vastaajista ja vain 4 prosenttia täysin eri mieltä kyseisen väitteen kanssa.

Pienin keskiarvo oli väittämällä ”yksikössäni on tarkat säännöt kaikkiin tilanteisiin”. Sen keskiarvo oli vain 2,52. Vain vähän yli puolet vastaajista koki, että heidän yksikössään on tarkat säännöt kaikkiin tilanteisiin. Täysin samaa mieltä tai samaa mieltä väitteen kanssa oli 54 prosenttia. Eri mieltä oli 34 prosenttia ja täysin eri mieltä 12 prosenttia

Kun tarkastellaan johtamiskulttuurin johdonmukaisuutta yksiköittäin, saadaan esiin pieniä eroja. Johdonmukaisuuden kokonaiskeskiarvo oli korkein Herttoniemen yksikössä, jossa se oli 3,09 ja keskihajonta 0,821. Tampereella keskiarvo oli 2,89 ja keskihajonta 0,844. Turussa keskiarvo oli vain 2,79 ja keskihajonta 0,818

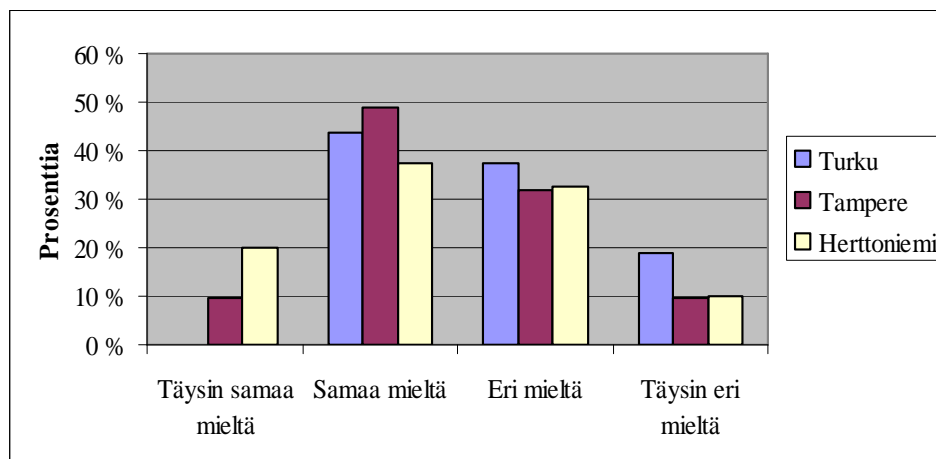
Yksittäisistä väittämistä suurin ero yksiköiden välillä löytyi väittämästä ”jokaisella työntekijällä on selkeät työtehtävät”. Yksiköistä tämän väitteen kohdalla erottuu Herttoniemi

niemi, jossa vastaajien keskiarvo oli ainoana yli kolmen 3,2. Turussa keskiarvo oli 2,75 ja Tampereella 2,83. Kuten kuviosta 14 ilmenee, Herttoniemessä täysin samaa ja samaa mieltä oli yhteensä 80 prosenttia vastaajista, kun Turussa ja Tampereella näitä vaihtoehtoja valitsi molemmissa 66 prosenttia vastaajista. Herttoniemessä kukaan ei myöskään ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa, mutta eri mieltä oli 20 prosenttia vastaajista. Turussa täysin eri mieltä oli yhdeksän prosenttia ja Tampereella viisi prosenttia vastaajista. Eri mieltä oli Turussa 25 prosenttia ja Tampereella 29 prosenttia.



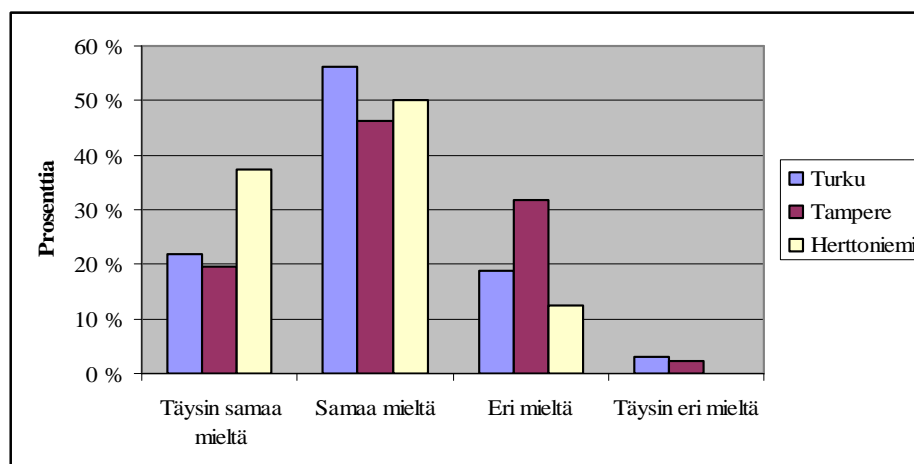
Kuvio 14 Väittämän ”jokaisella työntekijällä on selkeät työtehtävät” vastaukset yksiköittäin N=113

Lähes yhtä suuri ero yksiköiden välillä oli väittämällä ”yksikössäni on tarkat säännöt kaikkiin tilanteisiin”. Turussa keskiarvoksi tuli vain 2,25, kun taas Herttoniemessä keskiarvo oli selvästi korkeampi 2,68 ja Tampereella lähes sama 2,59. Turussa yli puolet vastaajista oli eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Täysin samaa mieltä ei ollut yksikään vastaajista ja samaa mieltä oli 44 prosenttia. Herttoniemen ja Tampereen vastausjakaumat olivat keskenään hyvin samantyyppiset. Täysin eri mieltä oli molemmissa yksiköissä 10 prosenttia vastaajista ja eri mieltä oli Herttoniemessä 33 prosenttia ja Tampereella 32 prosenttia. Samaa mieltä oli Herttoniemessä 38 prosenttia ja Tampereella 49 prosenttia. Täysin samaa mieltä taas oli Herttoniemessä 20 prosenttia ja Tampereella 10 prosenttia (kuviokuva 15).



Kuvio 15 Väittämän ”yksikössäni on tarkat säännöt kaikkiin tilanteisiin” vastaukset yksiköittäin N=113

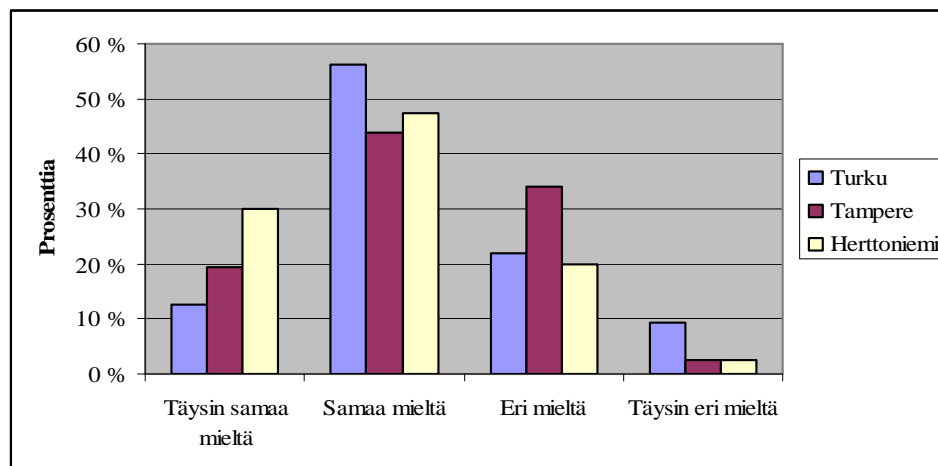
Myös väittämässä ”yksikköni tarjoaa varman työpaikan työntekijöilleen” oli lähes yhtä suuri ero yksiköiden välillä. Tässäkin väittämässä keskiarvo oli korkein Herttoniemen yksikössä, jossa se oli 3,25. Turussa keskiarvo oli 2,97 ja Tampereella keskiarvo oli 2,83. Kuviossa 16 on esitetty graafisesti vastausten jakauma yksiköittäin.



Kuvio 16 Väittämän ”yksikköni tarjoaa varman työpaikan työntekijöilleen” vastaukset yksiköittäin N=113

Tampereella suurempi osa oli väittämän kanssa eri mieltä kuin muissa yksiköissä. Tampereen vastaajista eri mieltä oli 32 prosenttia, kun Turussa lukema oli 19 prosenttia ja Herttoniemessä vain 13 prosenttia. Herttoniemessä kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa ja Turussa ja Tampereella täysin eri mieltä oli kummassakin yksi henkilö. ”Samaa mieltä” vaihtoehdon valitsi Tampereella 46 prosenttia, Herttoniemessä 50 prosenttia ja Turussa 56 prosenttia. Täysin samaa mieltä oli Herttoniemessä jopa 38 prosenttia, kun Turussa lukema oli 22 prosenttia ja Tampereella 20 prosenttia.

Yksiköiden väliltä löytyi eroa myös väittämässä ”yksikköni toiminnot ovat selkeästi määritellyt”. Väittämän vastausten keskiarvo oli suurin Herttoniemen yksikössä, jossa se oli 3,05. Tampereella keskiarvo oli 2,81 ja Turussa 2,72. Kuviossa 17 on esitetty väittämän vastausjakaumat yksiköittäin.

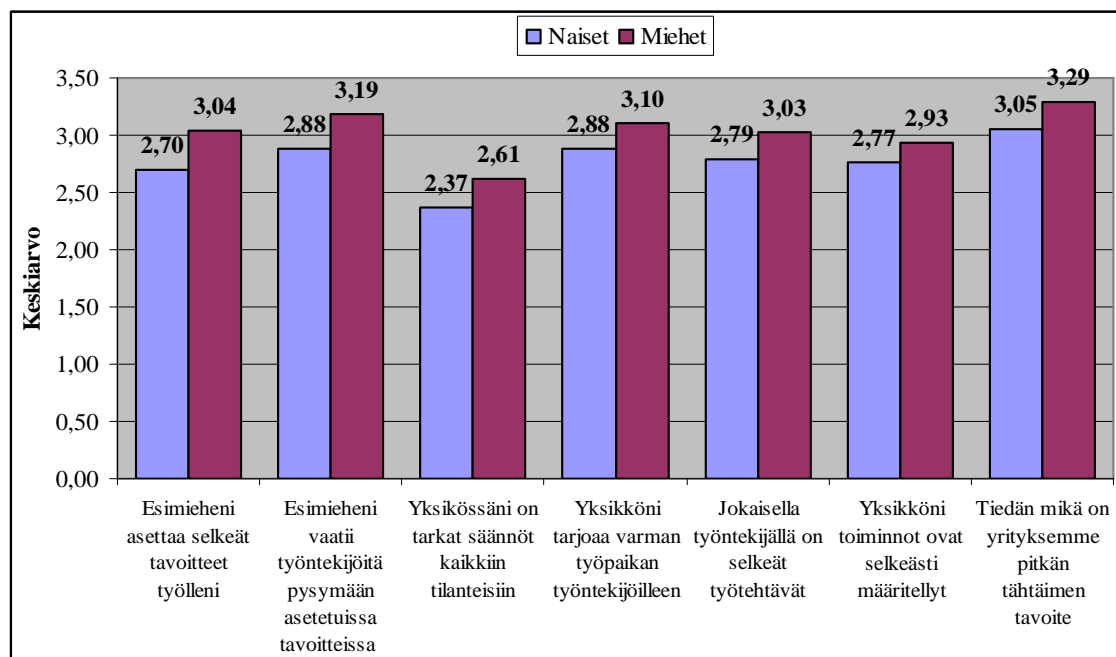


Kuvio 17 Vastaukset väittämään ” yksikköni toiminnot ovat selkeästi määritellyt” yksiköittäin N=113

Herttoniemessä samaa tai täysin samaa mieltä oli 78 prosenttia, Turussa 69 prosenttia ja Tampereella 63 prosenttia. Eri mieltä oli Herttoniemessä 20 prosenttia, Turussa 22 prosenttia ja Tampereella 34 prosenttia. Täysin eri mieltä oli Turussa yhdeksän prosenttia ja Tampereella ja Herttoniemessä yksi vastaaja.

Kun väitteitä johtamiskulttuurin johdonmukaisuudesta tarkastellaan osastoittain, löydetään myös eroja. Johdonmukaisuuden keskiarvo oli korkein yrityspalvelussa ja toimistossa 3,12. Noutopihalla keskiarvo oli 3,05, lähettämössä ja tavarantoimituksessa 2,95, myymälässä ja rakentajapalvelussa 2,81 sekä kassaosastolla matalin vain 2,53.

Naisten ja miesten väliltä löytyi eroja johdonmukaisuutta koskevilla väittämissä. Kaikissa väittämissä keskiarvo oli pienempi naisten vastauksissa kuin miesten vastauksissa. Suurin ero oli väittämässä ”esimies asettaa selkeät tavoitteet työlle”. Väittämän keskiarvo oli miehillä 3,04 ja naisilla vain 2,70. Pienin naisten ja miesten välinen ero väittämässä, jonka mukaan vastaajien yksikön toiminnot ovat selkeät. Tämän väittämän keskiarvo oli miehillä 2,93 ja naisilla 2,77. Kuviossa 18 on esitetty graafisesti naisten ja miesten vastausten keskiarvot kaikille johdonmukaisuutta koskeville väittäville.



Kuvio 18 Naisten ja miesten vastausten keskiarvot väittämiin johtamiskulttuurin johdonmukaisuudesta

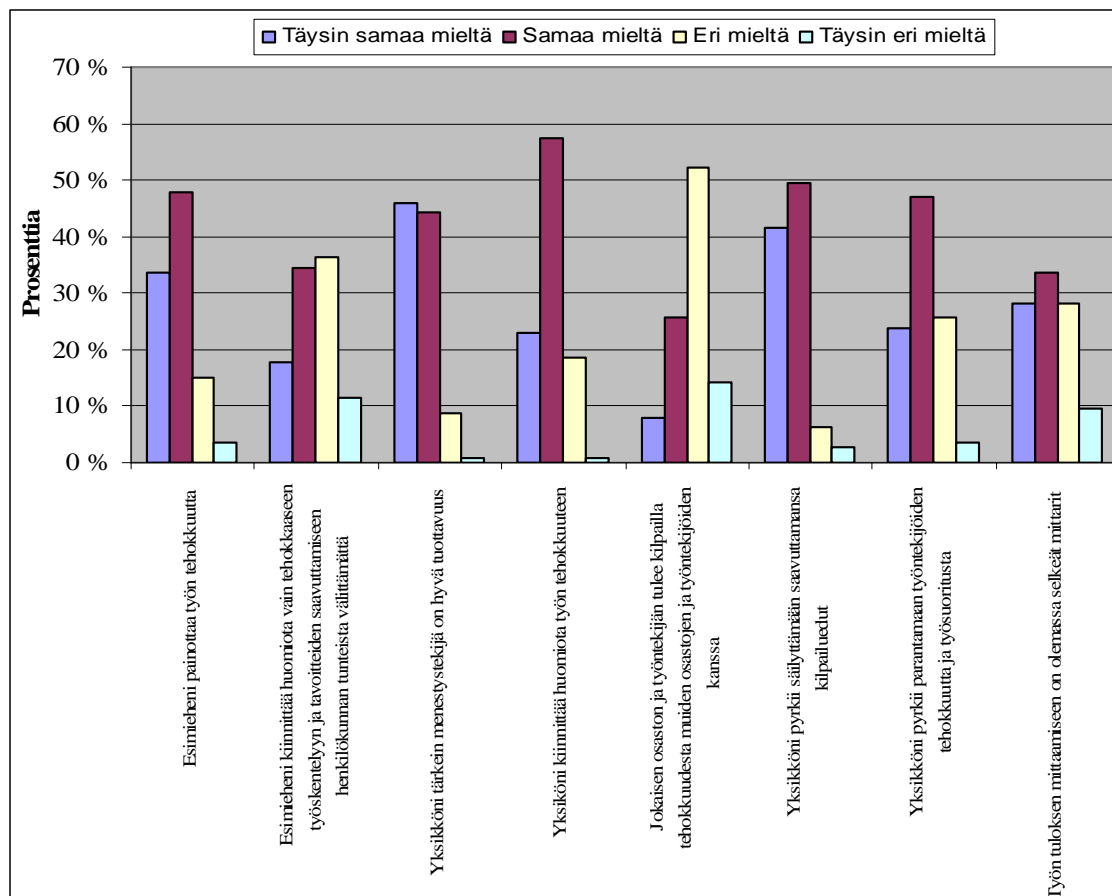
Kun kulttuurin johdonmukaisuutta tarkastellaan vastaajien iän perusteella, huomataan, että johdonmukaisuuden keskiarvo kasvoi vastaajien vanhetessa, mutta yli 50-vuotiailla keskiarvo taas laski. Keskiarvo oli siis pienin nuorimpien eli alle 30-vuotiaiden ryhmässä, jossa se on 2,70. 31–40-vuotiaiden ryhmässä keskiarvo oli 3,05. Korkein keskiarvo oli 41–50-vuotiaiden ryhmässä, jossa keskiarvo oli 3,16. Yli 50-vuotiaiden ryhmässä keskiarvo taas laski ja oli 2,89.

Samansuuntaiset tulokset olivat myös työskentelyajan perusteella tarkasteltuna. Johdonmukaisuuden keskiarvo oli pienin alle vuoden Starkilla työskennelleillä (2,66). 1–5 vuotta Starkilla työskennelleillä keskiarvo oli 2,82 ja korkein keskiarvo oli Starkilla yli viisi vuotta työskennelleillä (3,03).

#### 4.7.3 Johtamiskulttuurin tehokkuus

Tutkittujen yksiköiden johtamiskulttuurin tehokkuutta pyrittiin selvittämään kysymyksen 11 väittämien avulla. Väittämiä oli yhteensä kahdeksan. Kaikkien väittämien vastausten perusteella laskettu keskiarvo johtamiskulttuurin tehokkuudelle oli 2,92 ja keskihajonta 0,864. Keskiarvo oli siis lähes sama kuin johdonmukaisuuden keskiarvo. Kuvio 19 ilmenee kaikkien vastaajien vastaukset tehokkuutta koskeviin väitteisiin. Lähes kaikissa väittämässä ”samaa mieltä” oli suosituin vastausvaihtoehto. Vain väittämässä ”jokaisen osaston ja työntekijän tulee kilpailla tehokkuudesta muiden osastojen ja

työntekijöiden kanssa” suosituin vastaus oli ”eri mieltä” ja väittämässä ”esimieheni kiinnittää huomiota vain tehokkaaseen työskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen henkilökunnan tunteista välittämättä” vaihtoehdot ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” olivat suunnilleen yhtä suosittuja. Lisäksi väittämässä ”yksikköni tärkein menestystekijä on hyvä tuottavuus” ”täysin samaa mieltä” ja ”samaa mieltä” olivat lähes yhtä suosittuja.



Kuvio 19 Kaikkien vastaajien vastaukset väittämiin johtamiskulttuurin tehokkuudesta

Seuraavassa taulukosta 10 ilmenevät tehokkuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat yksiköittäin sekä kaikkien vastaajien kohdalta. Suurin osalla tehokkuutta koskevista väittämistä on keskiarvo suunnilleen kolmen luokkaa. Vastaajat kokivat siis Starkin johtamiskulttuurin varsin tehokkuussuuntautuneeksi.

Taulukko 10 Johtamiskulttuurin tehokkuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat

Johtamiskulttuurin tehokkuus		Kaikki vastaajat	Turku	Tampere	Herttoniemi
Esimieheni painottaa työn tehokkuutta	keskiarvo keskihajonta	3,12 0,788	3,09 0,734	2,98 0,851	3,28 0,751
Esimieheni kiinnittää huomiota vain tehokkaaseen työskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen henkilökunnan tunteista välittämättä	keskiarvo keskihajonta	2,58 0,913	2,75 0,880	2,44 0,838	2,60 1,008
Yksikköni tärkein menestystekijä on hyvä tuottavuus	keskiarvo keskihajonta	3,35 0,680	3,56 0,504	3,32 0,756	3,23 0,698
Yksikköni kiinnittää huomiota työn tehokkuuteen	keskiarvo keskihajonta	3,03 0,674	3,00 0,672	2,93 0,721	3,15 0,622
Jokaisen osaston ja työntekijän tulee kilpailla tehokkuudesta muiden osastojen ja työntekijöiden kanssa	keskiarvo keskihajonta	2,27 0,805	2,13 0,793	2,32 0,850	2,35 0,770
Yksikköni pyrkii säilyttämään saavuttamansa kilpailuedut	keskiarvo keskihajonta	3,30 0,706	3,34 0,701	3,24 0,799	3,33 0,616
Yksikköni pyrkii parantamaan työntekijöiden tehokkuutta ja työsuoritusta	keskiarvo keskihajonta	2,91 0,797	2,84 0,723	2,83 0,834	3,05 0,815
Työn tuloksen mittaamiseen on olemassa selkeät mittarit	keskiarvo keskihajonta	2,81 0,962	2,81 0,931	2,81 0,928	2,80 1,043

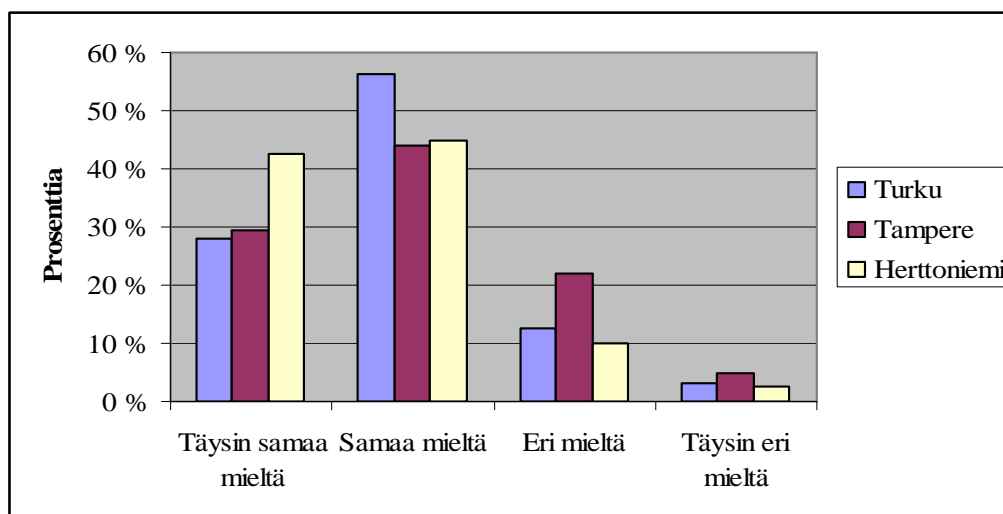
Vastaajat kokivat, että heidän yksikkönsä tärkein menestystekijä on hyvä tuottavuus. Tämän väitteen keskiarvo oli 3,35. Se oli korkein tehokkuutta koskevien väittämien keskiarvoista. Keskihajonta taas oli tämän väittämän kohdalla lähes pienin, vain 0,680. Vastaajista 90 prosenttia oli väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä. Eri mieltä oli yhdeksän prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä oli vai yksi vastaaja.

Lähes yhtä korkea keskiarvo, 3,30, oli väittämällä ”yksikköni pyrkii säilyttämään saavuttamansa kilpailuedut”. Vastaajista jopa 91 prosenttia oli samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Eri mieltä oli kuusi prosenttia ja täysin eri mieltä oli kolme prosenttia vastaajista.

Pienin keskiarvo oli väittämällä ”jokaisen osaston ja työntekijän tulee kilpailla tehokkuudesta muiden osastojen ja työntekijöiden kanssa”. Sen keskiarvo oli vain 2,27. 66 prosenttia vastaajista oli eri mieltä tai täysin eri mieltä tämän väittämän kanssa. Samaa mieltä oli 26 prosenttia vastaajista ja täysin samaa mieltä vain 8 prosenttia vastaajista.

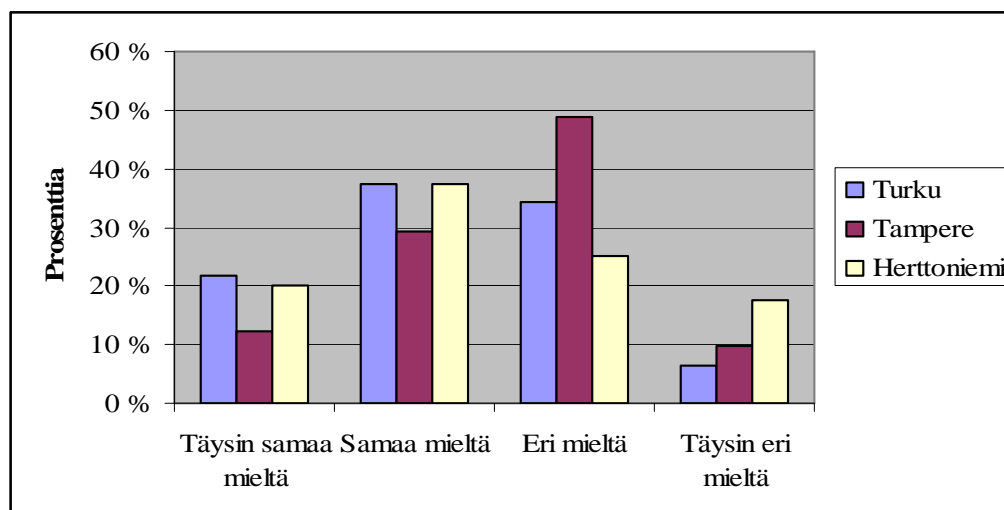
Yksiköiden välillä löytyi pieniä eroja johtamiskulttuurin tehokkuudesta. Tehokkuuden keskiarvo oli korkein Herttoniemessä, jossa se oli 3,09 (keskihajonta 0,861). Tampereella keskiarvo oli 2,89 (keskihajonta 0,878) ja Turussa keskiarvo oli 2,79 (keskihajonta 0,845).

Suurimmat erot yksiköiden välillä löytyivät kolmen ensimmäisen väittämän kohdalta. Väittämän ”esimieheni painottaa työn tehokkuutta” keskiarvo oli Tampereella pienin, 2,98, Turussa keskiarvo oli 3,09 ja Herttoniemessä korkein, 3,28. Samaa tai täysin samaa mieltä oli Turussa ja Tampereella yli 80 prosenttia (Turussa 84 % ja Herttoniemessä 88 %), mutta Tampereella vähän vähemmän (73 %). (Kuvio 20)



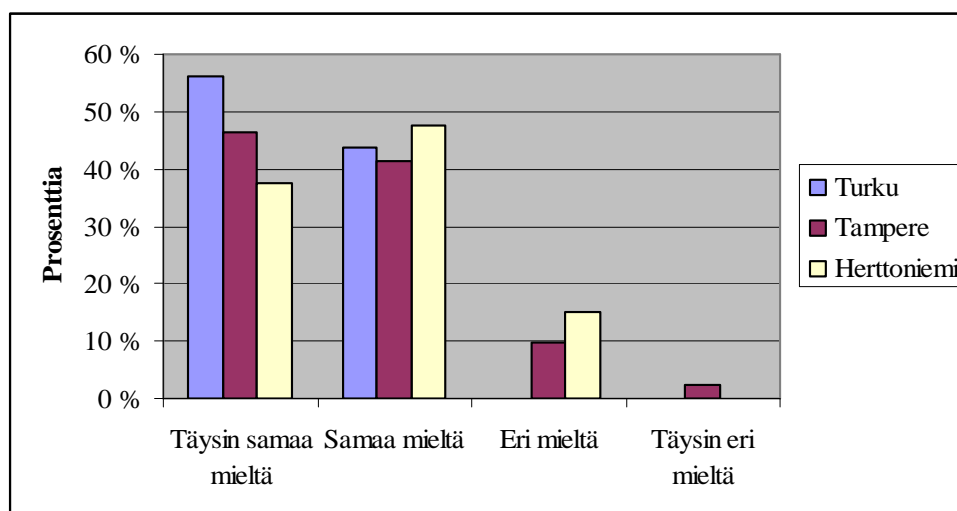
Kuvio 20 Vastaukset väittämään ”esimieheni painottaa työn tehokkuutta” yksiköittäin N=113

Myös väittämän ”esimieheni kiinnittää huomiota vain tehokkaaseen työskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen henkilökunnan tunteista välittämättä” vastauksissa oli eroja yksiköiden välillä. Eniten eri mieltä väitteen kanssa oli Tampereen yksikön henkilökunta, sillä Tampereen vastaajista 59 prosenttia oli eri mieltä tai täysin eri mieltä. Turussa ja Herttoniemessä enemmistö vastaajista oli kuitenkin väitteen kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (Turku 59 % ja Herttoniemi 58 %). Tampereella väittämän keskiarvo jäikin matalimmaksi ja oli vain 2,44, kun Turussa keskiarvo oli 2,75 ja Herttoniemessä 2,60. Keskihajonta taas oli suurin Herttoniemen yksikössä, jossa se ainoana nousi niukasti yli yhden ollen 1,008, kun taas Tampereella keskihajonta oli 0,838 ja Turussa 0,880. Seuraavassa kuviossa 21 on esitetty graafisesti väittämän vastausjakauma yksiköittäin.



Kuvio 21 Vastaukset väittämään ”esimieheni kiinnittää huomiota vain työn tehokkuuteen henkilökunnan tunteista välittämättä” yksiköittäin N=113

Väittämän ”yksikköni tärkein menestystekijä on hyvä tuottavuus” keskiarvoissa oli yksiköiden välillä suurin ero. Keskiarvo oli Turussa korkein, jopa 3,56. Tampereella se oli 3,32 ja Herttoniemessä 3,23. Kuten kuviosta 22 selviää, Turussa kaikki vastaajat ovat väittämän kanssa täysin samaa mieltä tai samaa mieltä. Tampereella ja Herttoniemessä osa vastaajista oli myös eri mieltä (Herttoniemessä 15 % ja Tampereella 10 %) Tampereella yksi vastaaja oli myös täysin eri mieltä.

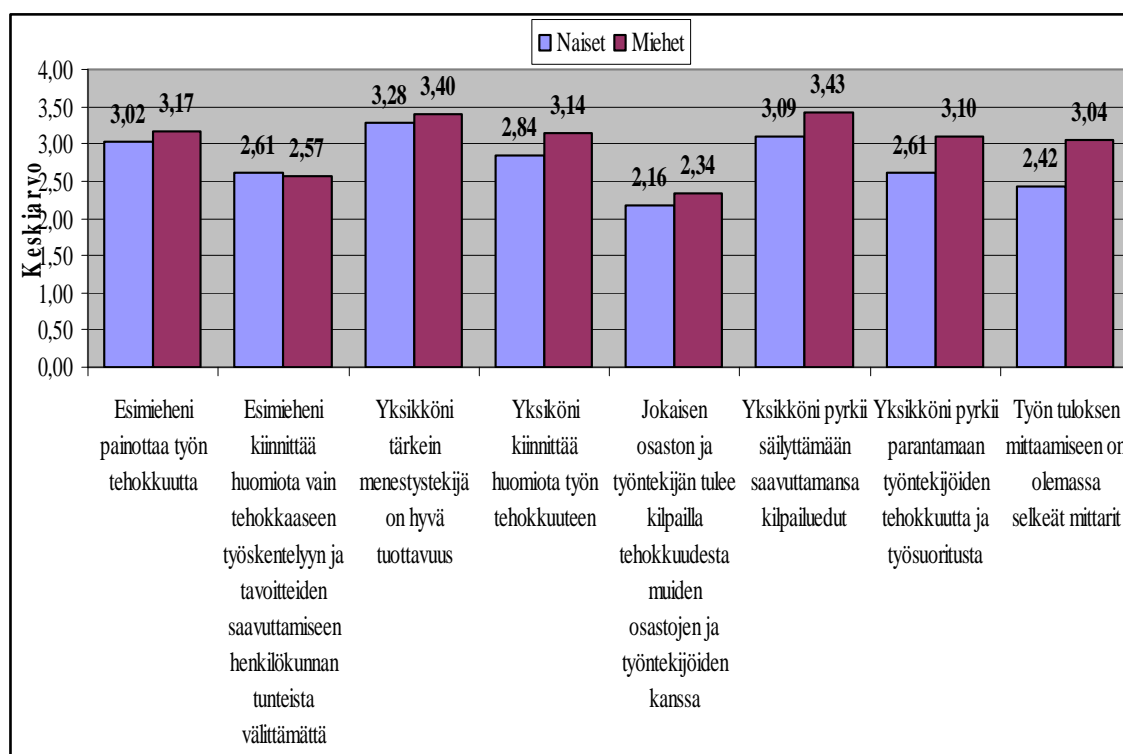


Kuvio 22 Väittämän ”yksikköni tärkein menestystekijä on hyvä tuottavuus” vastaukset yksiköittäin N=113

Myös osastojen välillä on pieniä eroja tehokkuuden keskiarvoissa. Tehokkuuden keskiarvo on korkein noutopihalla, jossa se on 3,18 ja matalin kassaosastolla 2,70 sekä

myymälässä ja rakentajapalvelussa 2,76. Yrityspalvelussa ja toimistossa keskiarvo on 3,02 ja lähettämössä sekä tavaravastaanotossa 2,94.

Johtamiskulttuurin tehokkuudessa naisten vastausten keskiarvot olivat lähes kaikissa väittämässä miesten vastausten keskiarvoja alhaisemmat. Ainoastaan väittämässä ”esimieheni kiinnittää huomiota vain tehokkaaseen työskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen henkilökunnan tunteista välittämättä” oli keskiarvo hivenen suurempi naisilla (naiset 2,61 ja miehet 2,57). Suurin ero oli vastauksissa väittämään ”työn tuloksen mittaamiseen on olemassa selkeät mittarit”. Naisten vastausten keskiarvo oli vain 2,42, kun miesten keskiarvo oli 3,04. Naisista yli puolet oli väittämän kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä, kun taas miehistä lähes kolme neljäsosaa oli väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä. Kuviossa 23 on esitetty naisten ja miesten vastausten keskiarvot kaikille johtamiskulttuurin tehokkuutta koskeville väittämille.



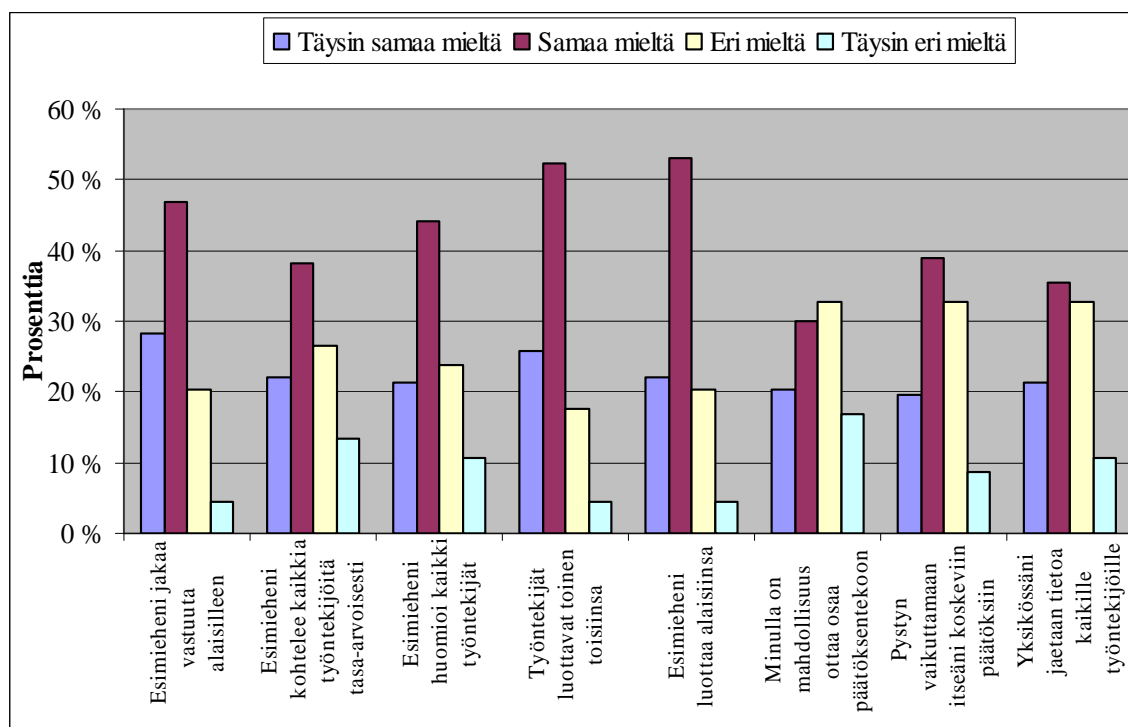
Kuvio 23 Naisten ja miesten vastausten keskiarvot väittämiin johtamiskulttuurin tehokkuudesta

Johtamiskulttuurin tehokkuudessa vastausten keskiarvot kasvoivat vastaajien iän kasvaessa, mutta yli 50-vuotiaiden ryhmässä keskiarvot taas laskivat. Pienin keskiarvo oli alle 30-vuotiaiden ryhmässä, jossa keskiarvo oli 2,77. 31–40-vuotiaiden ryhmässä keskiarvo oli 2,93 ja yli 50-vuotiaiden ryhmässä lähes sama 2,95. Korkein keskiarvo oli 41–50-vuotiaiden ryhmässä, jossa keskiarvo oli 3,04.

Samantyyppiset olivat erot vastauksissa johtamiskulttuurin tehokkuudessa myös työssäoloajan perusteella. Suurin keskiarvo, 3,00, oli yli viisi vuotta Starkilla työskennelleiden ryhmässä. 1–5 vuotta Starkilla työskennelleiden ryhmän keskiarvo oli 2,85 ja matalin keskiarvo, 2,70, oli alle yhden vuoden työskennelleillä.

#### 4.7.4 Johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyys

Johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyyttä pyrittiin selvittämään kysymyksen 8 avulla. Kysymyksessä oli yhteensä kahdeksan väittämää. Johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyyden kokonaiskeskiarvoksi kaikista kahdeksasta väittämästä muodostui 2,78 ja keskihajonta oli 0,905. Keskiarvo oli pienempi kuin johtamiskulttuurin johdonmukaisuudessa tai tehokkuudessa. Kuviossa 24 on esitetty graafisesti vastausjakauma kaikkiin yhteistyökykyisyyttä koskeviin väitteisiin. Viidessä ensimmäisessä väittämässä vastausjakauma on hyvin samantyyppinen ja ”samaa mieltä” vaihtoehto on selvästi suosituin. Kolmessa viimeisessä väittämässä taas ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vaihtoehdot ovat suunnilleen yhtä suosittuja.



Kuvio 24 Johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyyttä koskevien väittämien vastausjakaumat N=113

Taulukosta 11 ilmenevät yhteistyökykyisyyttä koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat yksiköittäin sekä kaikkien vastaajien kohdalta. Kaikki yhteistyökykyisyyden keskiarvot jäävät alle kolmen. Vain parin väittämän keskiarvo on lähes kolme.

Taulukko 11 Johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyyttä koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat

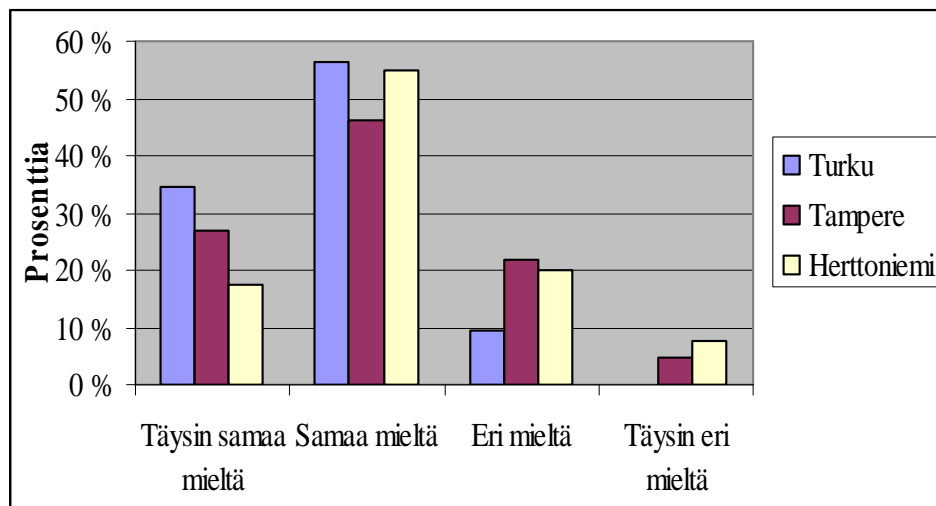
Johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyys		Kaikki vastaajat	Turku	Tampere	Herttoniemi
Esimieheni jakaa vastuuta alaisilleen	keskiarvo	2,99	2,94	2,85	3,18
	keskihajonta	0,818	0,801	0,853	0,781
Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti	keskiarvo	2,69	2,63	2,61	2,83
	keskihajonta	0,964	0,907	1,093	0,874
Esimieheni huomioi kaikki työntekijät	keskiarvo	2,76	2,56	2,81	2,88
	keskihajonta	0,909	1,014	0,980	0,723
Työntekijät luottavat toinen toisiinsa	keskiarvo	2,99	3,25	2,95	2,83
	keskihajonta	0,785	0,622	0,835	0,813
Esimieheni luottaa alaisiinsa	keskiarvo	2,93	2,78	2,85	3,13
	keskihajonta	0,776	0,832	0,792	0,686
Minulla on mahdollisuus ottaa osaa päätöksentekoon	keskiarvo	2,54	2,31	2,59	2,68
	keskihajonta	1,000	1,03	0,894	1,071
Pystyn vaikuttamaan itseäni koskeviin päätöksiin	keskiarvo	2,69	2,59	2,71	2,75
	keskihajonta	0,887	0,911	0,873	0,899
Yksikössäni jaetaan tietoa kaikille työntekijöille	keskiarvo	2,67	2,44	2,88	2,65
	keskihajonta	0,93	0,878	0,980	0,893

Korkeimmat keskiarvot yhteistyökykyisyyttä koskevista väittämistä saivat väittämät ”esimieheni jakaa vastuuta alaisilleen” ja ”työntekijät luottavat toinen toisiinsa”. Molempien keskiarvo oli 2,99. Pienimmän keskiarvon yhteistyökykyisyyttä koskevista väittämistä sai väittämä ”minulla on mahdollisuus ottaa osaa päätöksentekoon”. Väittämän keskiarvo oli 2,54. Puolet vastaajista koki, että heillä on mahdollisuus ottaa osaa päätöksentekoon. Väittämän kanssa oli eri mieltä 33 prosenttia ja täysin eri mieltä oli 17 prosenttia vastaajista. Samaa mieltä oli 30 prosenttia ja täysin samaa mieltä oli 20 prosenttia vastaajista.

Kun yhteistyökykyisyyttä tarkastellaan yksiköittäin, eri yksiköiden välillä löydetään pieniä eroja. Yhteistyökykyisyyden keskiarvo oli suurin Herttoniemessä, 2,86. Tampereella keskiarvo oli 2,78 ja Turussa 2,69. Keskihajonta oli Turussa 0,914, Tampereella 0,916 ja Herttoniemessä 0,860.

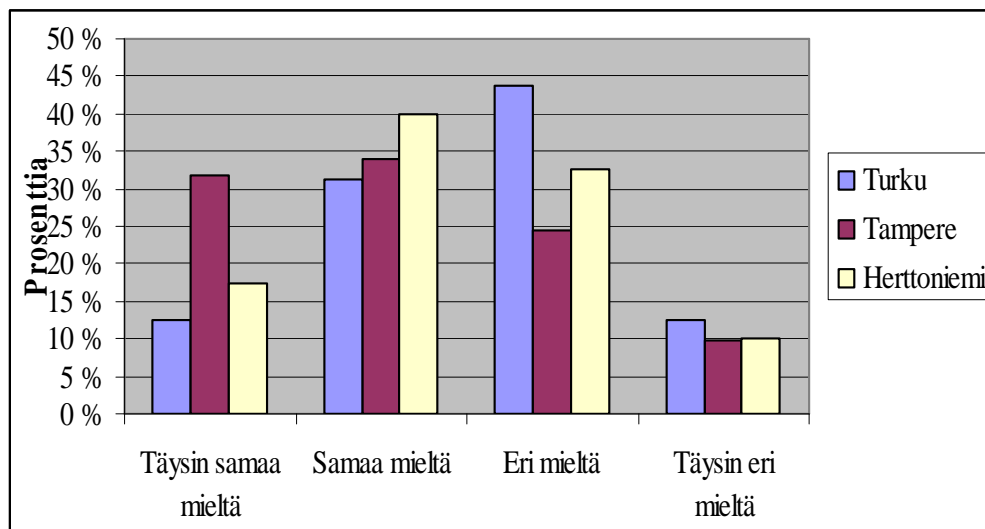
Suurin ero yksiköiden välillä oli väittämässä ”työntekijät luottavat toinen toisiinsa”. Turussa tämän väittämän keskiarvo oli selvästi korkein 3,25, kun Tampereella kes-

kiarvo oli 2,95 ja Herttoniemessä 2,83. Turussa samaa tai täysin samaa mieltä oli 91 prosenttia vastaajista ja eri mieltä oli 9 prosenttia vastaajista. Tampereella ja Herttoniemessä oli molemmissa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä 73 prosenttia vastaajista. Eri mieltä oli Tampereella 22 prosenttia ja Herttoniemessä 20 prosenttia vastaajista. Täysin eri mieltä oli Tampereella kaksi ja Herttoniemessä kolme vastaajaa. (Kuvio 25)



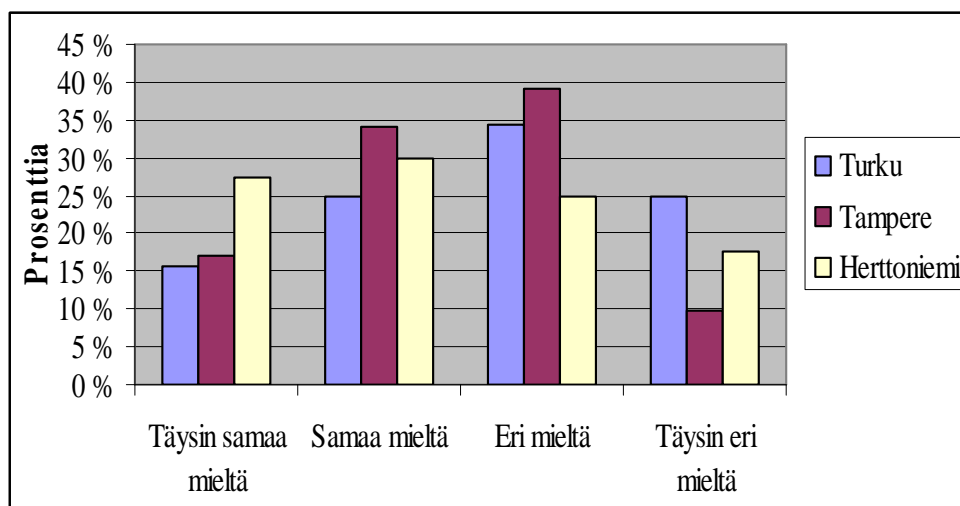
Kuvio 25 Vastaukset väittämään ”työntekijät luottavat toinen toisiinsa” yksiköittäin  
N=113

Yksiköiden välillä eroa löytyi myös väittämästä ”yksikössäni jaetaan tietoa kaikille työntekijöille”. Turussa keskiarvo oli matalin vain 2,44. Turussa väittämän kanssa eri mieltä oli 44 prosenttia vastaajista, kun taas samaa mieltä oli 31 prosenttia vastaajista. Herttoniemessä keskiarvoksi muodostui 2,65. Herttoniemessä väittämän kanssa samaa mieltä oli 40 prosenttia vastaajista ja eri mieltä oli 33 prosenttia vastaajista. Tampereella keskiarvo oli korkein 2,88. Tampereella väittämän kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli 66 prosenttia vastaajista. Kuviosta 26 ilmenee yksiköiden vastausjakaumat.



Kuvio 26 Väittämän ”yksikössäni jaetaan tietoa kaikille työntekijöille” vastaukset yksiköittäin N=113

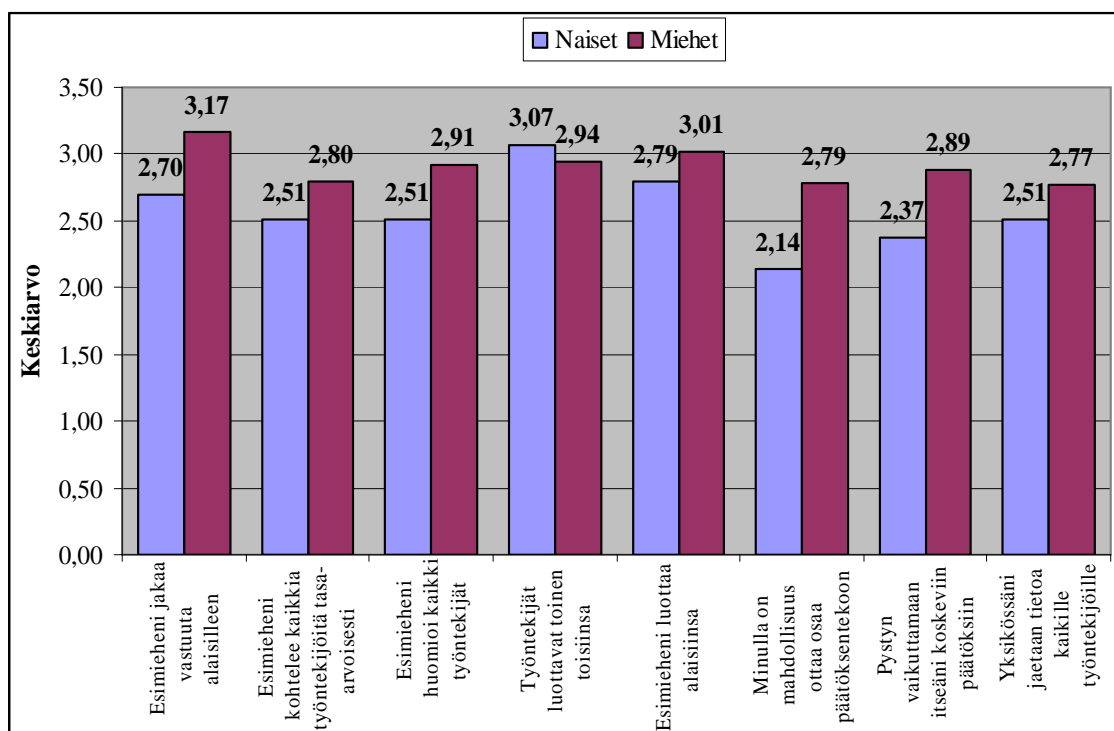
Lähes yhtä suuri ero yksiköiden välillä oli myös väittämässä ”minulla on mahdollisuus ottaa osaa päätöksentekoon”. Turussa koettiin olevan vähiten mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. Keskiarvo oli siellä vain 2,31 ja 60 prosenttia vastaajista oli väitteen kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tampereella ja Herttoniemessä vähän yli puolet vastaajista oli väitteen kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Keskiarvo oli Tampereella 2,59 ja Herttoniemessä vähän korkeampi 2,68. Kuviossa 27 on esitetty vastausjakaumat yksiköittäin.



Kuvio 27 Väittämän ”minulla on mahdollisuus ottaa osaa päätöksentekoon” vastaukset yksiköittäin N=113

Osastojen välillä ei ole tämän väittämän kohdalla juurikaan eroja. Ainoastaan kassa-osasto erottuu joukosta pienimmällä keskiarvolla 2,33. Muilla osastoilla keskiarvot olivat likimain samat: myymälässä ja rakentajapalvelussa 2,75, lähettämössä ja tavarantoimituksessa 2,79, noutopihalla 2,86 sekä yrityspalvelussa ja toimistossa 2,94.

Naisten ja miesten vastauksissa johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyydestä oli selviä eroja. Taas lähes kaikissa väittämässä naisten vastausten keskiarvot olivat miesten keskiarvoja pienemmät. Vain väittämässä ”työntekijät luottavat toinen toisiinsa” Naisten keskiarvo oli vähän miesten keskiarvoa korkeampi (naiset 3,07 ja miehet 2,94). Suurin naisten ja miesten välinen ero oli päätöksentekoa koskevissa väittämässä. Väittämässä ”minulla on mahdollisuus ottaa osaa päätöksentekoon” naisten keskiarvo oli vain 2,14 ja miesten 2,79. Toinen päätöksentekoa koskeva väittämä oli ”pystyn vaikuttamaan itseäni koskeviin päätöksiin” ja siinä naisten keskiarvo oli 2,37 ja miesten 2,89. Kuviosta 28 ilmenevät naisten ja miesten vastausten keskiarvot yhteistyökykyisyyttä koskevista väittämistä.



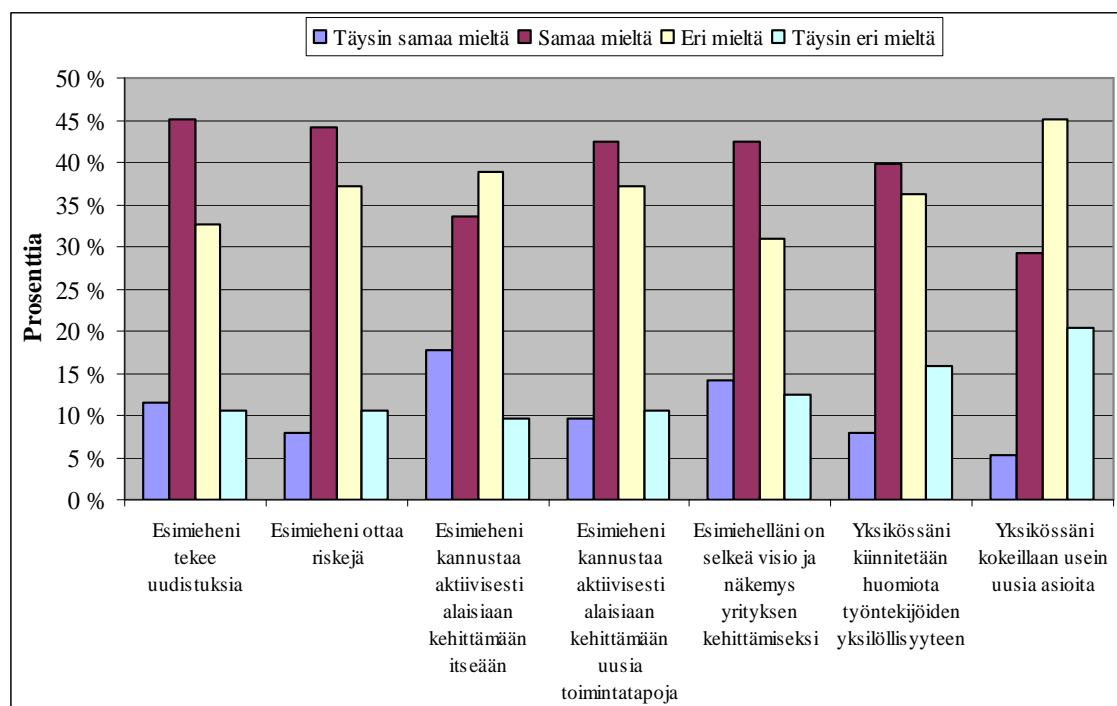
Kuvio 28 Naisten ja miesten vastausten keskiarvot johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyyttä koskeviin väittämiin

Johtamiskulttuurin yhteistyökykyisyyttä koskevien väittämien korkein keskiarvo, 2,96, iän perusteella laskettuna oli 41–50-vuotiaiden ryhmässä. Matalin keskiarvo, 2,66, oli nuorimpien eli alle 30-vuotiaiden ryhmässä. 31–40-vuotiaiden ryhmässä keskiarvo oli 2,49 ja yli 50-vuotiaiden ryhmässä 2,50.

Jos tarkastellaan yhteistyökykyisyyttä työssäoloajan perusteella, huomataan että keskiarvoilla ei ole suurtakaan eroa. Keskiarvo on alle vuoden työskennelleillä 2,89, 1–5 vuotta työskennelleillä 2,63 ja yli viisi vuotta työskennelleillä 2,83.

#### 4.7.5 Johtamiskulttuurin innovatiivisuus

Johtamiskulttuurin innovatiivisuutta pyrittiin selvittämään tutkimuslomakkeen kysymyksen numero yhdeksän avulla. Kysymyksessä oli seitsemän johtamiskulttuurin innovatiivisuutta koskevaa väittämää. Kun kaikista johtamiskulttuurin innovatiivisuutta koskevista väitteistä laskettiin yhteinen keskiarvo, keskiarvoksi muodostui 2,48, joka on selvästi alhaisempi kuin muille kulttuurityypeille saatu keskiarvo. Innovatiivisuuden keskihajonta on 0,849. Kuviossa 29 esitetään graafisesti kaikkien johtamiskulttuurin innovatiivisuutta koskevien väittämien vastausjakaumat. Kaikissa väittämissä suosituimmat vastausvaihtoehdot olivat ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä”, jotka olivat suunnilleen yhtä suosittuja kaikissa väittämissä.



Kuvio 29 Johtamiskulttuurin innovatiivisuutta koskevien väittämien vastaukset  
N=113

Taulukosta 12 ilmenevät innovatiivisuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat yksiköittäin sekä kaikkien vastaajien kohdalta. Kuten taulukosta ilmenee kes-

kiarvot ovat samaa suuruusluokkaa kaikilla johtamiskulttuurin innovatiivisuutta koskevilla väittämillä.

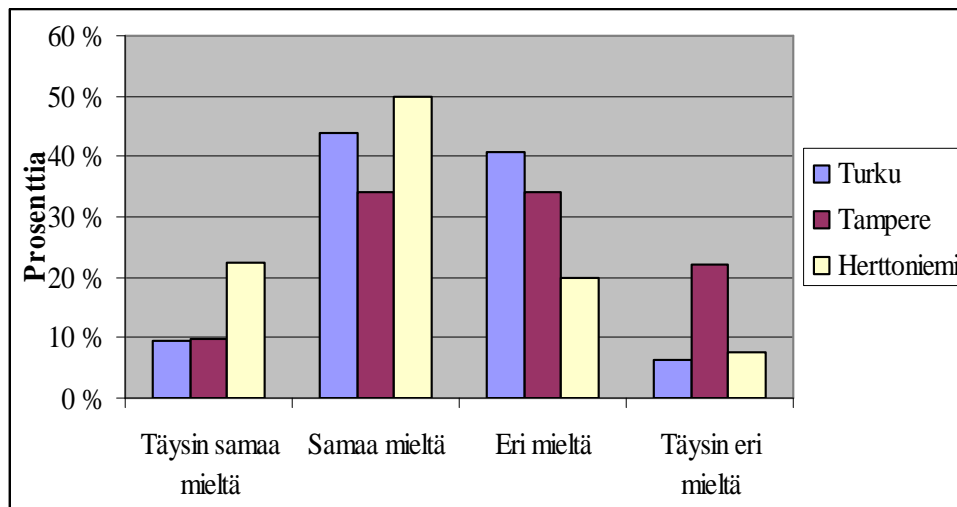
Taulukko 12 Johtamiskulttuurin innovatiivisuutta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat

Johtamiskulttuurin innovatiivisuus		Kaikki vastaajat	Turku	Tampere	Herttoniemi
Esimieheni tekee uudistuksia	keskiarvo	2,58	2,31	2,51	2,85
	keskihajonta	0,832	0,738	0,840	0,834
Esimieheni ottaa riskejä	keskiarvo	2,50	2,47	2,42	2,60
	keskihajonta	0,792	0,803	0,805	0,778
Esimieheni kannustaa aktiivisesti alaisiaan kehittämään itseään	keskiarvo	2,59	2,34	2,66	2,73
	keskihajonta	0,893	0,865	0,965	0,816
Esimieheni kannustaa aktiivisesti alaisiaan kehittämään uusia toimintatapoja	keskiarvo	2,51	2,28	2,61	2,60
	keskihajonta	0,814	0,851	0,833	0,744
Esimiehelläni on selkeä visio ja näkemys yrityksen kehittämiseksi	keskiarvo	2,58	2,56	2,32	2,88
	keskihajonta	0,884	0,759	0,934	0,853
Yksikössäni kiinnitetään huomiota työntekijöiden yksilöllisyyteen	keskiarvo	2,40	2,25	2,39	2,53
	keskihajonta	0,851	0,803	0,862	0,877
Yksikössäni kokeillaan usein uusia asioita	keskiarvo	2,20	2,06	2,20	2,30
	keskihajonta	0,822	0,878	0,813	0,791

Ainoastaan yksi väittämä erottuu joukosta pienemmällä keskiarvolla. Väittämän ”yksikössäni kokeillaan usein uusia asioita” keskiarvo oli vain 2,20. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heidän yksiköissään ei kokeilla usein uusia asioita. 45 prosenttia vastaajista valitsi tätä kysyttäessä vastausvaihtoehdon ”eri mieltä” ja 20 prosenttia valitsi ”täysin eri mieltä” vaihtoehdon. Samaa mieltä oli 29 prosenttia ja täysin samaa mieltä vain viisi prosenttia vastaajista.

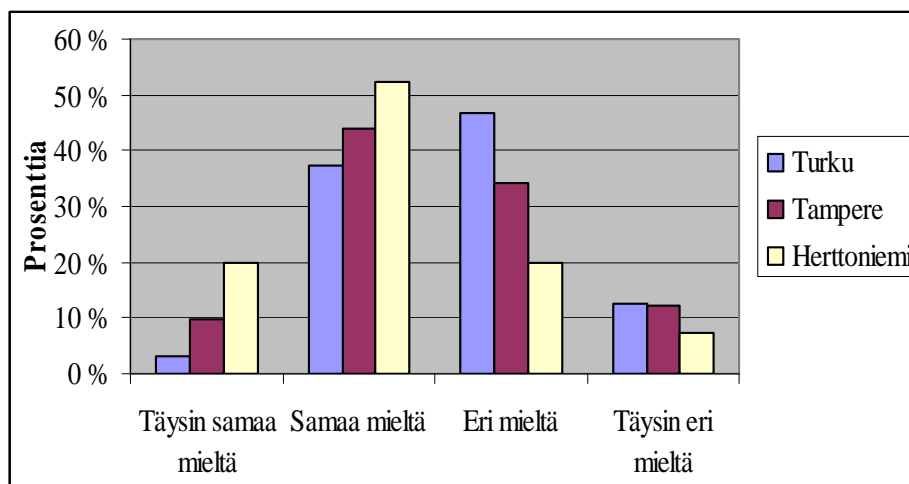
Kun innovatiivisuutta tarkasteltiin yksiköittäin, löydettiin pieniä eroja. Alhaisin keskiarvo on Turussa, jossa innovatiivisuuden kaikille väittämille yhteinen keskiarvo oli 2,33 ja keskihajonta 0,818. Tampereella keskiarvo oli 2,44 ja keskihajonta 0,871. Herttoniemessä väittämien yhteinen keskiarvo oli korkein 2,64 ja keskihajonta 0,826. Väittämistä suurin ero yksiköiden välillä oli väittämällä ”esimiehelläni on selkeä visio ja näkemys yrityksen kehittämiseksi”. Matalin keskiarvo oli Tampereen yksikössä 2,32. Turussa keskiarvo oli 2,56 ja Herttoniemessä 2,88. Tampere oli ainoa yksikkö, jossa yli puolet vastaajista oli eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Samaa mieltä oli Tampereella 34 prosenttia ja täysin samaa mieltä 10 prosenttia vastaajista. Herttoniemessä puolet vastaajista valitsi vaihtoehdon ”samaa mieltä”. ”Eri mieltä” vaihtoehdon valitsi 20 prosenttia vastaajista. Turussakin suosituin vaihtoehto oli ”samaa mieltä”,

jonka valitsi 44 prosenttia vastaajista. 41 prosenttia valitsi ”eri mieltä” vaihtoehdon. (Kuvio 30)



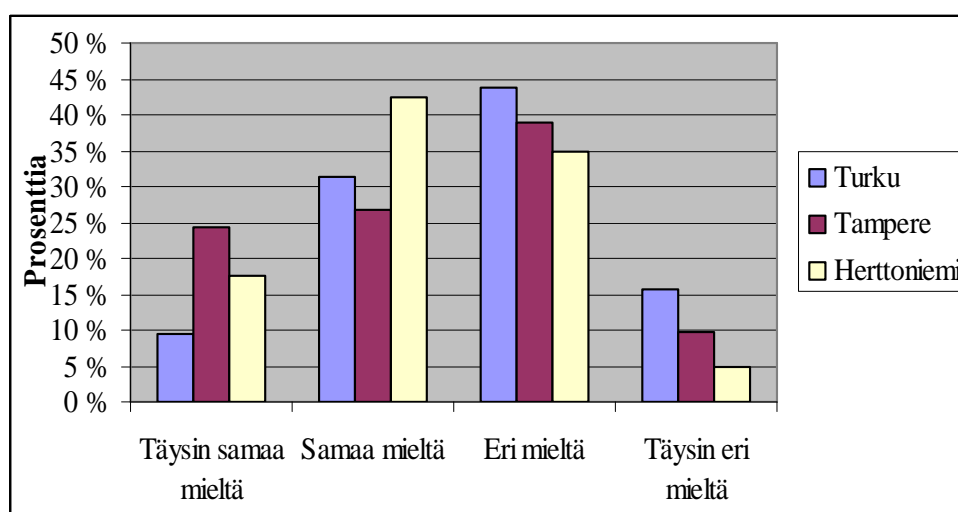
Kuvio 30 Väittämän ”esimiehelläni on selkeä visio ja näkemys yrityksen kehittämiseksi” vastaukset yksiköittäin N=113

Lähes yhtä suuri ero yksiköiden välillä oli myös väittämässä ”esimieheni tekee uudistuksia”. Keskiarvo oli selvästi korkein Herttoniemen yksikössä, jossa se oli 2,85. Matalin keskiarvo oli Turussa, 2,31. Tampereen yksikössä keskiarvo oli 2,51. Herttoniemessä yli puolet vastaajista valitsi vaihtoehdon ”samaa mieltä” (53 %). Vaihtoehdon ”täysin samaa mieltä” ja vaihtoehdon ”eri mieltä” valitsi kummankin 20 prosenttia vastaajista. Täysin eri mieltä oli seitsemän prosenttia vastaajista. Tampereella samaa mieltä oli 44 prosenttia, täysin samaa mieltä 10 prosenttia, eri mieltä 34 prosenttia ja täysin eri mieltä 12 prosenttia vastaajista. Turussa suosituin vaihtoehto oli ”eri mieltä”, jonka valitsi melkein puolet vastaajista (47 %). Samaa mieltä oli 38 prosenttia vastaajista ja täysin samaa mieltä oli yksi vastaaja. Täysin eri mieltä oli 12 prosenttia vastaajista. (Kuvio 31)



Kuvio 31 Vastaukset väittämään ”esimieheni tekee uudistuksia” yksiköittäin  
N=113

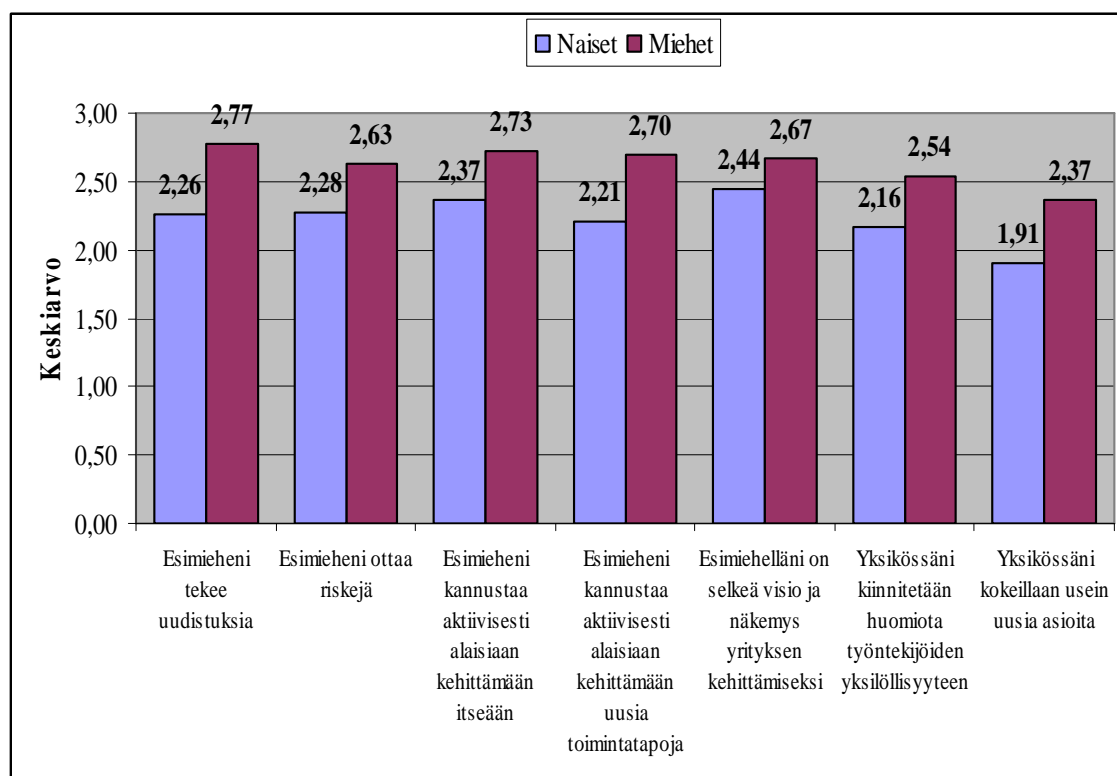
Yksiköiden väliltä löytyi eroa myös väittämän ”esimieheni kannustaa aktiivisesti alaisiaan kehittämään itseään”. Matalin keskiarvo oli Turussa, jossa keskiarvo oli 2,34. Tampereella keskiarvo oli 2,66 ja Herttoniemessä 2,73. Turku oli ainoa yksikkö, jossa yli puolet oli väittämän kanssa eri mieltä (44 %) tai täysin eri mieltä (16 %). Samaa mieltä Turussa oli 31 prosenttia ja täysin samaa mieltä 9 prosenttia. Tampereellakin ”eri mieltä” oli suosituin vastausvaihtoehto, jonka valitsi 39 prosenttia vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 24 prosenttia ja samaa mieltä 27 prosenttia vastaajista. Herttoniemessä suosituin vastausvaihtoehto oli ”samaa mieltä”, jonka valitsi 42 prosenttia. Täysin samaa mieltä oli 18 prosenttia vastaajista. Eri mieltä oli 35 prosenttia ja täysin eri mieltä viisi prosenttia vastaajista. (Kuvio 32)



Kuvio 32 Vastaukset väittämään ”esimieheni kannustaa aktiivisesti alaisiaan kehittämään itseään” yksiköittäin N=113

Myös innovatiivisuuden kohdalla kassaosasto erottui joukosta pienimmällä keskiarvolla. Kassaosaston vastausten keskiarvo oli vain 1,88. Seuraavaksi pienin keskiarvo oli myymälässä ja rakentajapalvelussa 2,36. Lähettämössä ja tavarantoimituksessa keskiarvo oli 2,50, yrityspalvelussa ja toimistossa 2,65 ja noutopihalla korkein 2,82.

Kuten kuvio 33 voi havaita, naisten vastausten keskiarvot ovat miesten keskiarvoja pienemmät kaikissa johtamiskulttuurin innovatiivisuutta koskevissa väittämässä. Suurin ero oli väittämässä ”esimieheni tekee uudistuksia”, jonka vastausten keskiarvo oli naisilla 2,26 ja miehillä 2,77. Lähes yhtä suuri ero oli myös väittämässä ”esimieheni kannustaa aktiivisesti alaisiaan kehittämään uusia toimintatapoja” (naiset 2,21 ja miehet 2,70) ja ”yksikössäni kokeillaan usein uusia asioita” (naiset 1,91 ja miehet 2,37).



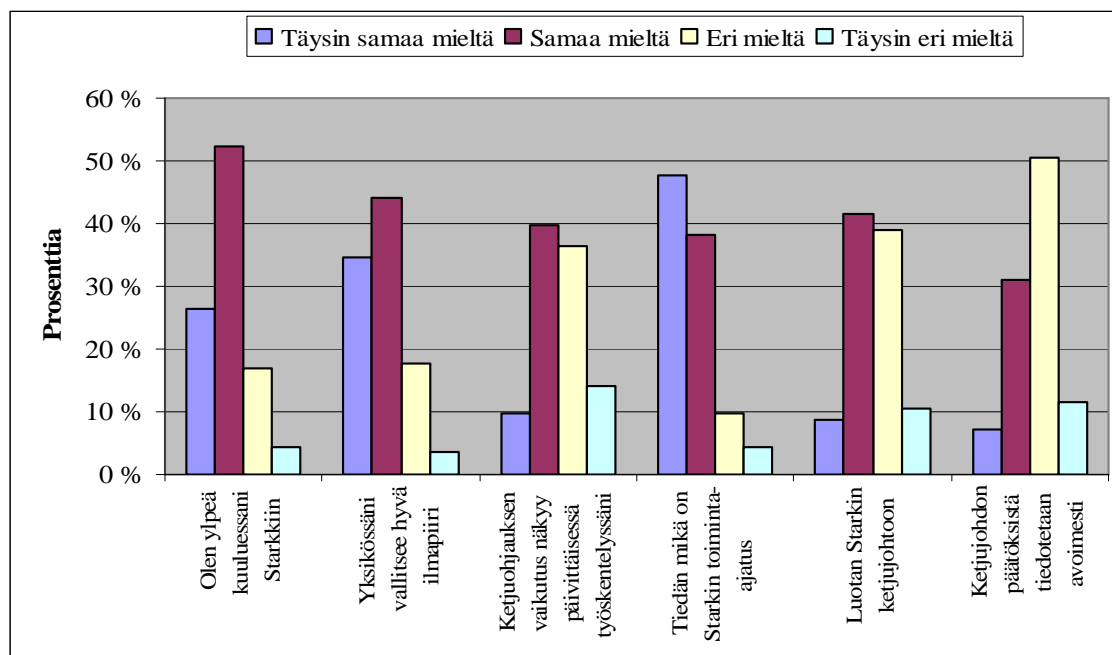
Kuvio 33 Naisten ja miesten vastausten keskiarvot johtamiskulttuurin innovatiivisuutta koskeviin väittämiin

Iän perusteella tarkasteltuna innovatiivisuutta koskevien väittämien keskiarvot kasvavat vastaajien iän kasvaessa. Korkein keskiarvo oli 41–50-vuotiaiden ryhmässä, jossa keskiarvo on 2,96. Matalin keskiarvo oli alle 30-vuotiaiden ryhmässä, 2,66. 31–40-vuotiaiden keskiarvo oli 2,79. Yli 50-vuotiailla, keskiarvo oli kääntynyt uudelleen laskuun ja keskiarvo oli 2,76.

Samantapainen on kehitys työssäoloajan perusteella. Pienin keskiarvo, 2,30, oli alle vuoden Starkilla työskennelleillä. 1–5 vuotta Starkilla työskennelleiden keskiarvo oli 2,36 ja korkein keskiarvo, 2,57, oli yli viisi vuotta Starkilla työskennelleillä.

#### 4.7.6 Ketjuohjauksen vaikutus

Tutkimuksen toinen osaongelma on, miten ketjuliiketoimintamalli vaikuttaa johtamiskulttuuriin. Tätä pyrittiin selvittämään kysymyksen 12 kuuden väittämän avulla. Kuviossa 34 on esitetty graafisesti kaikkien ketjuohjausta koskevien väittämien vastausjakaumat.



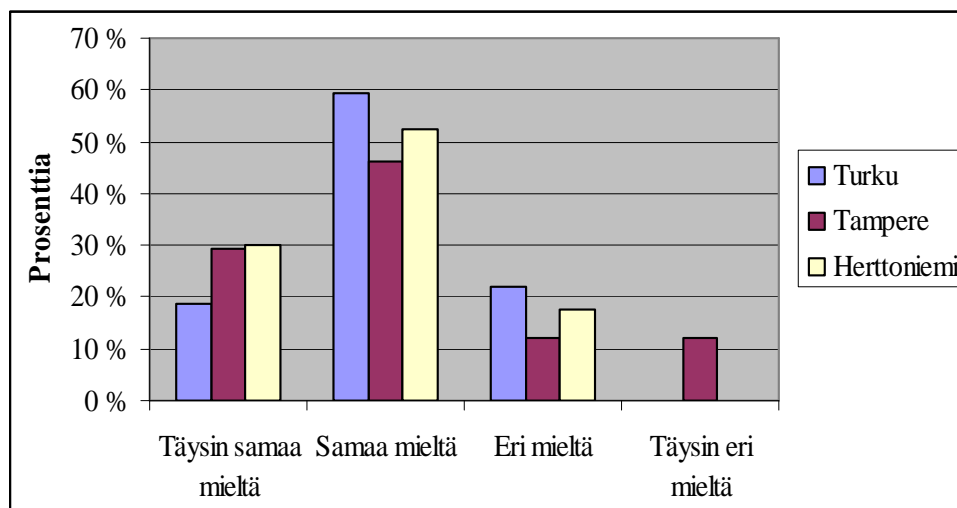
Kuvio 34 Vastaukset ketjuohjausta koskeviin väittämiin N=113

Seuraavaksi käydään ketjuohjausta koskevat väittämät yksi kerrallaan lävitse. Seuraavaan taulukkoon on koottu kaikkien ketjuohjausta koskevien väittämien vastausten keskiarvot ja keskijakaumat yksiköittäin sekä kaikkien vastaajien kohdalta. Mielenkiintoiset arvot nostetaan esiin kutakin väittämää käsiteltäessä.

Taulukko 13 Ketjuohjausta koskevien väittämien keskiarvot ja keskihajonnat

Ketjuohjaus		Kaikki vastaajat	Turku	Tampere	Herttoniemi
Olen ylpeä kuuluessani Starkkiin	keskiarvo	3,01	2,97	2,93	3,13
	keskihajonta	0,782	0,647	0,959	0,686
Yksikössäni vallitsee hyvä ilmapiiri	keskiarvo	3,10	3,13	2,93	3,25
	keskihajonta	0,812	0,660	0,932	0,776
Ketjuohjauksen vaikutus näkyy päivittäisessä työskentelyssäni	keskiarvo	2,45	2,69	2,63	2,08
	keskihajonta	0,856	0,780	0,942	0,694
Tiedän mikä on Starkin toiminta-ajatus	keskiarvo	3,29	3,28	3,29	3,3
	keskihajonta	0,820	0,729	0,929	0,791
Luotan Starkin ketjujohtoon	keskiarvo	2,49	2,59	2,32	2,58
	keskihajonta	0,803	0,712	0,820	0,844
Ketjujohdon päätöksistä tiedotetaan avoimesti	keskiarvo	2,34	2,44	2,29	2,3
	keskihajonta	0,775	0,669	0,750	0,883

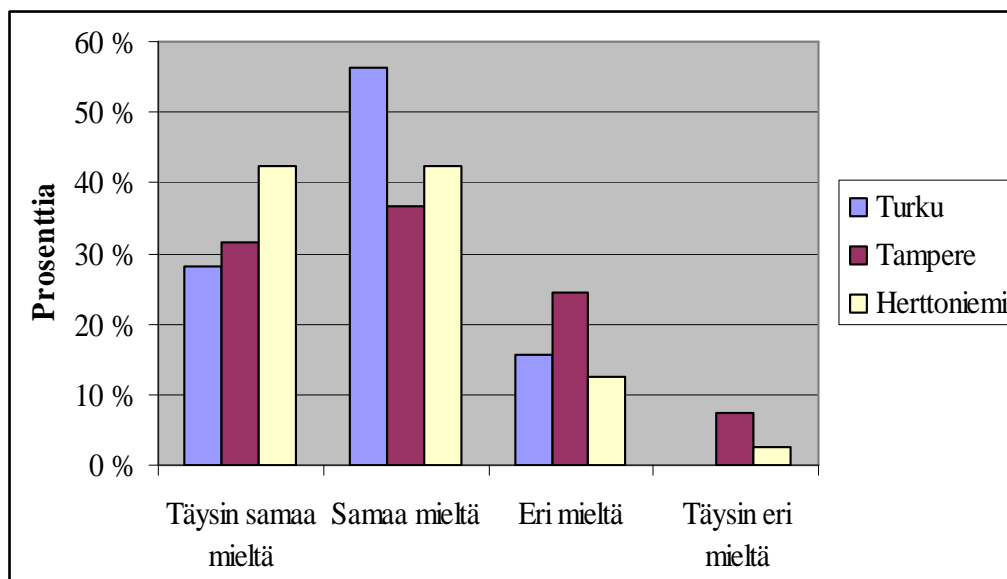
Suurin osa vastaajista on ylpeitä kuullessaan Starkkiin. Vähän yli puolet vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon ”samaa mieltä” (52 %). ”Täysin samaa mieltä” vaihtoehdon valitsi 27 prosenttia vastaajista, ”eri mieltä” vaihtoehdon valitsi 17 prosenttia ja ”täysin eri mieltä” vaihtoehdon neljä prosenttia vastaajista. Väittämän keskiarvoksi muodostui 3,01. Ainoa yksikkö, jossa väittämän keskiarvo nousi yli kolmen, oli Herttoniemi, jossa keskiarvo oli 3,13. Turussa ja Tampereella keskiarvot olivat käytännössä samat. Turussa keskiarvo oli 2,97 ja Tampereella 2,93. Kaikissa yksiköissä suosituin vastausvaihtoehto oli ”samaa mieltä” vaihtoehto, jonka valitsi Turussa 59 prosenttia, Herttoniemessä 53 prosenttia ja Tampereella 46 prosenttia. ”Täysin samaa mieltä” vaihtoehdon valitsi Turussa 19 prosenttia, Herttoniemessä 30 prosenttia ja Tampereella 29 prosenttia. ”Eri mieltä” vaihtoehdon valitsi Turussa 22 prosenttia, Herttoniemessä 18 prosenttia ja Tampereella 12 prosenttia vastaajista. ”Täysin eri mieltä” vaihtoehdon valitsi Tampereella 12 prosenttia vastaajista, mutta Turussa ja Herttoniemessä ei kukaan. Kuviossa 35 on esitetty graafisesti väittämän vastausjakaumat yksiköittäin.



Kuvio 35 Väittämän ”olen ylpeä kuuluessani Starkkiin” vastaukset yksiköittäin  
N=113

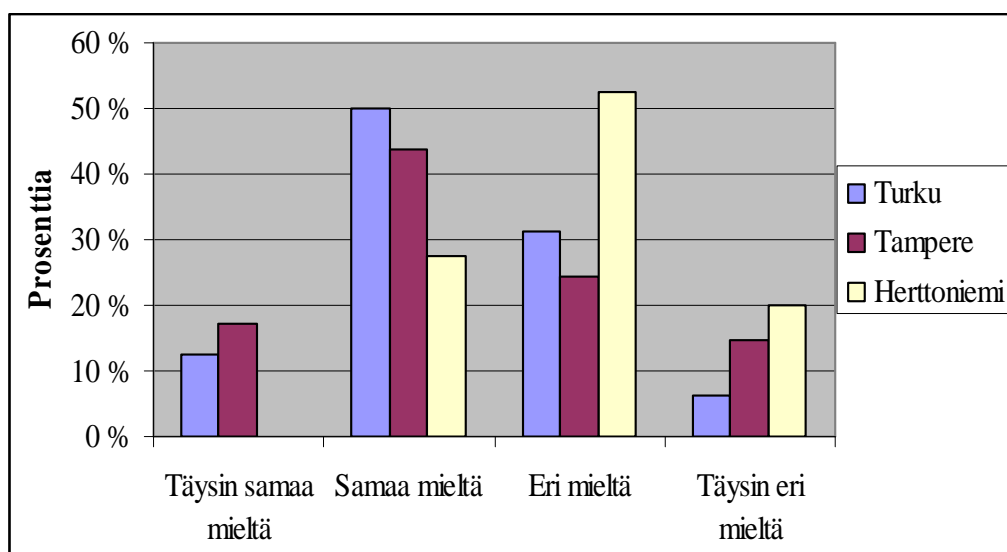
Naisten ja miesten vastauksissa oli tämän väittämän kohdalla eroja. Miehistä 53 prosenttia oli väittämän kanssa samaa mieltä ja 31 prosenttia täysin samaa mieltä. Eri mieltä tai täysin eri mieltä oli miehistä vain 16 prosenttia. Myös naisista puolet (51 %) oli väittämän kanssa samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli kuitenkin vain 19 prosenttia ja eri mieltä tai täysin eri mieltä oli 30 prosenttia naisista. Naisten vastausten keskiarvo oli 2,79, kun taas miesten keskiarvo oli selvästi korkeampi 3,14.

Yli kolme neljäsosaa vastaajista koki, että heidän yksikössään vallitsee hyvä ilma-  
piiri. Väittämän keskiarvo oli 3,10 ja 44 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä väittä-  
män kanssa. Täysin samaa mieltä oli 35 prosenttia vastaajista. Eri mieltä oli 18 prosent-  
tia vastaajista ja täysin eri mieltä oli neljä vastaajaa. Kun tarkastellaan vastauksia yksi-  
köittäin, huomataan, että Turussa ja Herttoniemessä yli 80 prosenttia oli valinnut vaih-  
toehdon ”samaa mieltä” (Turussa 56 %, Herttoniemessä 42,5 %) tai ”täysin samaa  
mieltä” (Turussa 28 %, Herttoniemessä 42,5). Tampereella vastaajista 68 prosenttia va-  
litsi vaihtoehdon ”samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä”. Täysin eri mieltä ei ole Tu-  
russa kukaan, Herttoniemessä yksi ja Tampereella kolme henkilöä. Yksiköittäin tarkas-  
teltuna tämän väittämän keskiarvoissa ei ole suuria eroja. Pienin keskiarvo oli Tampe-  
reella 2,93. Turussa keskiarvo oli 3,13 ja Herttoniemessä korkein 3,25. (Kuvio 36)



Kuvio 36 Vastaukset väittämään ”yksikössäni vallitsee hyvä ilmapiiri” yksiköittäin N=113

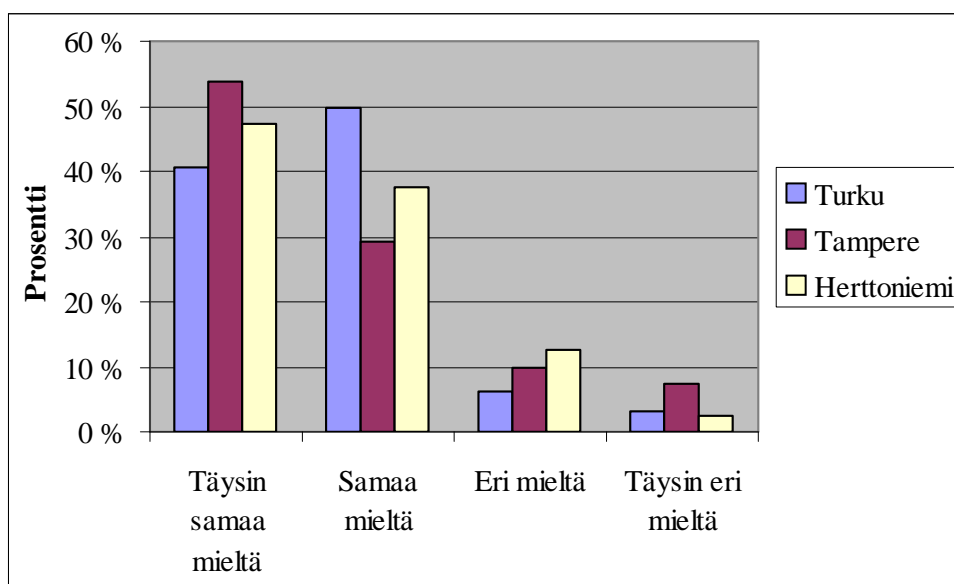
Lähes puolet vastaajista koki, että ketjuohjauksen vaikutus näkyy heidän päivittäisessä työskentelyssään. Väittämän keskiarvo oli vain 2,45 ja eniten vastauksia tuli ”samaa mieltä” vaihtoehtoon (40 %). Lähes yhtä moni kuitenkin valitsi myös vaihtoehdon ”eri mieltä” (36 %). Täysin eri mieltä oli 14 prosenttia ja täysin samaa mieltä oli 10 prosenttia vastaajista. Tämän väittämän kohdalla keskiarvo oli selvästi matalin Herttoniemen yksikössä. Keskiarvo oli vain 2,08, kun Turussa keskiarvo oli 2,69 ja Tampereella 2,63. Kuvioista 37 ilmenee yksiköiden väliset erot.



Kuvio 37 Vastaukset väittämään ”ketjuohjauksen vaikutus näkyy päivittäisessä työskentelyssäni” yksiköittäin N=113

Herttoniemessä yli puolet vastaajista valitsi vaihtoehdon ”eri mieltä” (53 %), kun taas Turussa 50 prosenttia ja Tampereella 44 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon ”samaa mieltä”. Herttoniemessä yksikään vastaaja ei valinnut vaihtoehtoa ”täysin samaa mieltä”, mutta Tampereella sen valitsi 17 prosenttia ja Turussa 13 prosenttia. ”Eri mieltä” vaihtoehdon valitsi Turussa 31 prosenttia ja Tampereella 24 prosenttia vastaajista. Täysin eri mieltä oli Turussa kuusi prosenttia, Tampereella 15 prosenttia ja Herttoniemessä 20 prosenttia.

Useimmat vastaajat tiesivät mikä on Starkin toiminta-ajatus. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli lähes puolet eli 48 prosenttia vastaajista ja samaa mieltä oli 38 prosenttia vastaajista. Eri mieltä oli 10 prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä vain neljä prosenttia vastaajista. Väittämän keskiarvo 3,29, joka on korkein ketjuohjausta koskevista väittämistä. Kaikissa yksiköissä tämän väittämän keskiarvo oli käytännössä sama: Turussa 3,28, Tampereella 3,29 ja Herttoniemessä 3,30. Kuten kuviosta 38 ilmenee, kaikkien yksiköiden vastausjakaumat ovat hyvin samanlaiset. ”Täysin samaa mieltä” vaihtoehto on suosituin vastausvaihtoehto Tampereella ja Herttoniemessä, mutta Turussa ”samaa mieltä” vaihtoehto on hivenen suositumpi. Kaikissa yksiköissä kuitenkin ”samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” vastauksia on yhteensä yli 80 prosenttia: Tampereella 83 prosenttia, Herttoniemessä 85 prosenttia ja Turussa 91 prosenttia.

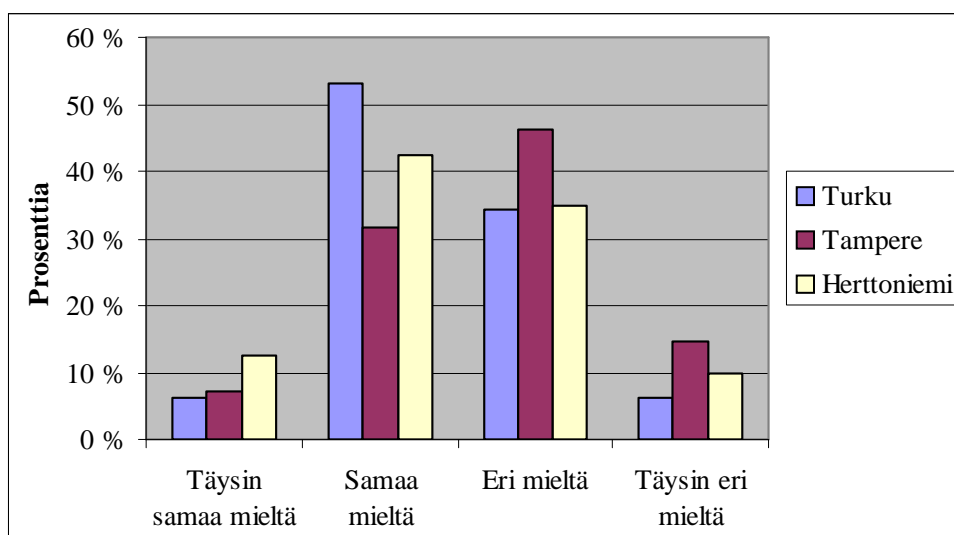


Kuvio 38 Väittämän ”tiedän mikä on Starkin toiminta-ajatus” vastaukset yksiköittäin N=113

Naisten ja miesten välillä oli eroja Starkin toiminta-ajatuksen tuntemisessa. Miehistä yli puolet (57 %) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 34 prosenttia oli samaa mieltä. Miehistä eri mieltä oli neljä ja täysin eri mieltä kaksi vastaajaa. Naisilla suosituin vastausvaihtoehto oli ”samaa mieltä”, jonka valitsi 44 prosenttia vastaajista. Täysin

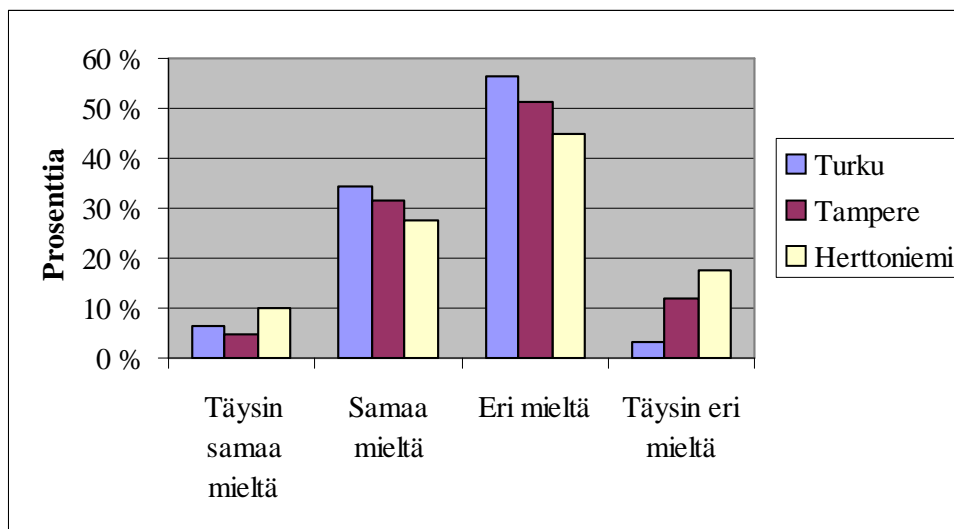
samaa mieltä oli 33 prosenttia ja eri mieltä tai täysin eri mieltä oli 23 prosenttia vastaajista. Miesten vastausten keskiarvo oli erittäin korkea 3,46, kun naisten vastausten keskiarvo oli vain 3,02.

Kun vastaajilta kysyttiin luottavatko he ketjujohtoon, saatiin ristiriitaisia tuloksia. Puolet vastaajista vastasi luottavansa ketjujohtoon ja puolet vastasi, että eivät luota. ”Samaa mieltä” vaihtoehto oli suosituin (42 %), mutta lähes yhtä paljon valittiin ”eri mieltä” vaihtoehtoa (39 %). Täysin eri mieltä oli 10 prosenttia ja täysin samaa mieltä oli yhdeksän prosenttia vastaajista. Väittämän keskiarvo oli 2,49 kaikkien vastaajien kesken. Tampereella keskiarvo oli matalin vain 2,32. Turussa ja Herttoniemessä keskiarvo oli lähes sama Turussa 2,59 ja Herttoniemessä 2,58. Tampereella suosituin vastausvaihtoehto oli ”eri mieltä”, jonka valitsi 46 prosenttia vastaajista (Turussa 34 %, Herttoniemessä 35 %). Turussa ja Herttoniemessä eniten vastauksia keräsi ”samaa mieltä” vaihtoehto, jonka valitsi Turussa 53 prosenttia ja Herttoniemessä 43 prosenttia (Tampereella 32 %). (Kuvio 39)



Kuvio 39 Vastaukset väittämään ”luotan ketjujohtoon” yksiköittäin N=113

Viimeinen ketjuohjausta koskeva väittämä oli: ”ketjujohdon päätöksistä tiedotetaan avoimesti”. Puolet vastaajista oli tämän väittämän kanssa eri mieltä. Täysin eri mieltä oli 12 prosenttia vastaajista. Samaa mieltä oli 31 prosenttia ja täysin samaa mieltä seitsemän prosenttia. Tämän väittämän keskiarvo olikin ketjuohjausta koskevien väittämien pienin, vain 2,34. Yksiköittäin tarkasteltuna keskiarvo oli korkein Turun yksikössä, jossa se oli 2,44. Tampereella keskiarvo oli 2,29 ja Herttoniemessä 2,30. Kuten kuviosta 40 ilmenee, vastausjakauma oli kaikissa yksiköissä hyvin samanlainen. Kaikissa yksiköissä ”eri mieltä” vaihtoehto keräsi eniten vastauksia: Turussa 56 prosenttia, Tampereella 51 prosenttia ja Herttoniemessä 45 prosenttia.

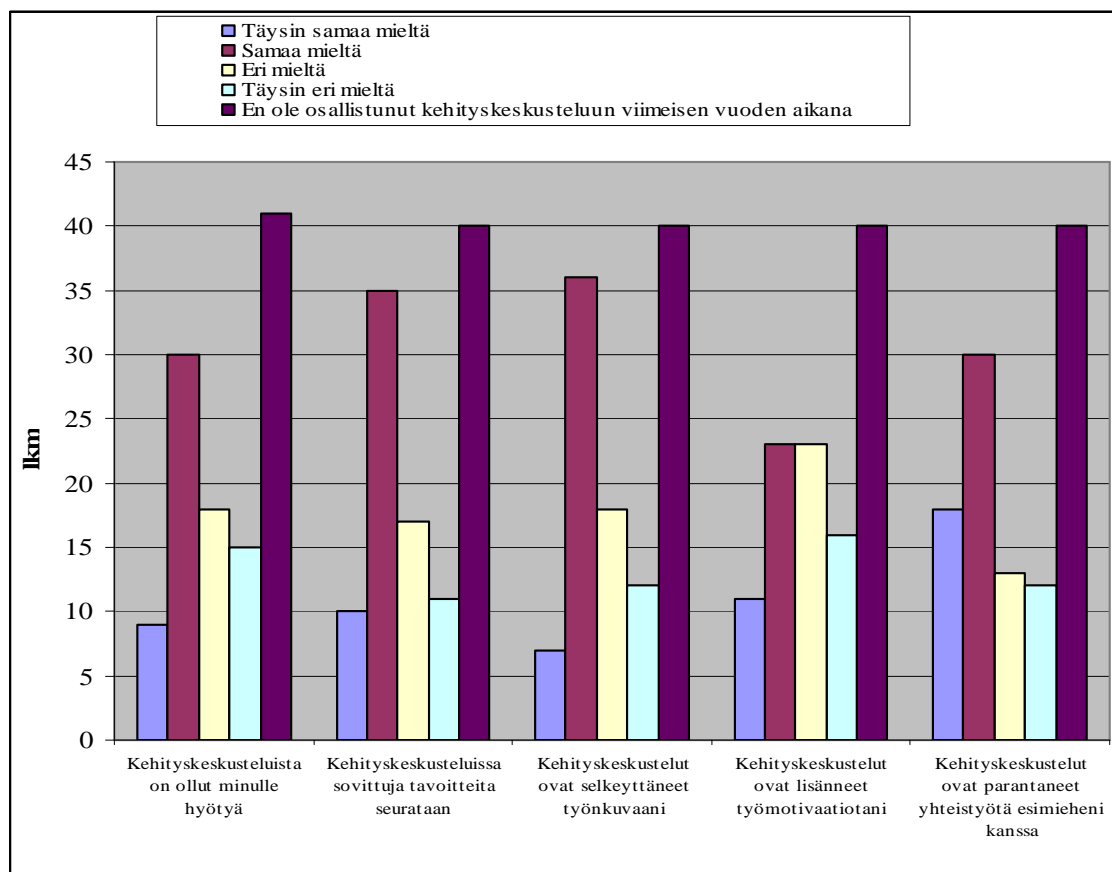


Kuvio 40 Väittämän ”ketjujohdon päätöksistä tiedotetaan avoimesti” vastaukset yksiköittäin N=113

#### 4.7.7 Kehityskeskustelut

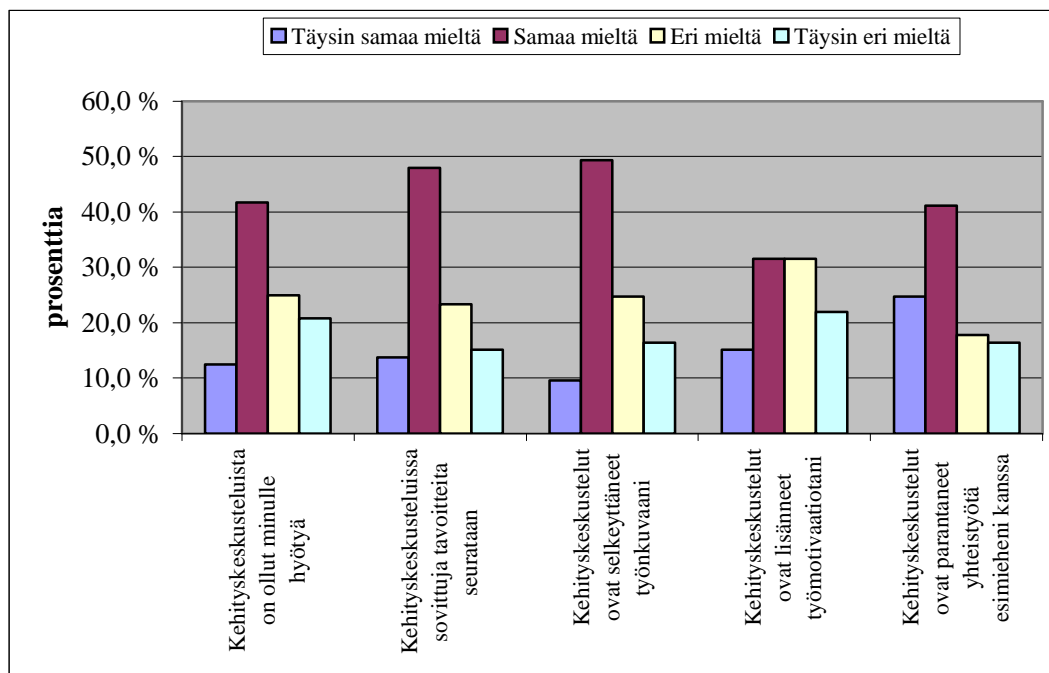
Kehityskeskusteluja koskeva osio lisättiin kohdeyrityksen toivomuksesta eikä se varsinaisesti liity tutkimusongelmaan. Siksi kehityskeskustelujen tulokset käydään tässä osiossa läpi, mutta niihin ei palata tuloksia analysoitaessa.

Kehityskeskusteluja koskevissa väitteissä oli myös neljän Likertin asteikollisen muuttujan lisäksi mahdollisuus valita myös vaihtoehto ”En ole osallistunut kehityskeskusteluun viimeisen vuoden aikana” 35 prosenttia eli 40 (yhden väitteen kohdalla 41) kyselyyn vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon. Kehityskeskusteluun osallistuneet vastaajat kokivat kehityskeskustelut pääasiassa myönteisesti. Melkein kaikissa väitteissä suosituin vastausvaihtoehto oli ”samaa mieltä”. Vain yhdessä väitteessä ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” olivat yhtä suosittuja. Kuviossa 41 näkyy vastausten jakautuminen kehityskeskusteluja koskevissa väitteissä.



Kuvio 41 Vastaukset väittämiin kehityskeskusteluista N=113

Kuten kuvio 42 ilmenee, kehityskeskusteluun osallistuneet vastaajat suhtautuivat myönteisimmin väitteeseen kehityskeskustelujen vaikutuksesta esimiehen ja alaisen yhteistyön paranemiseen. Sen väitteen keskiarvo oli 2,74 ja keskihajonta 1,014. 66 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Lähes yhtä myönteisesti suhtauduttiin väitteeseen kehityskeskusteluissa asetettujen tavoitteiden seuraamisesta. Sen keskiarvo oli 2,60 ja keskihajonta 0,909. 62 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Väitteen ”kehityskeskustelut ovat selkeyttäneet työkuvaani” keskiarvo oli 2,52 ja keskihajonta 0,884. 59 prosenttia vastaajista oli tämän väitteen kanssa samaa tai täysin samaa mieltä.



Kuvio 42 Kehityskeskusteluun osallistuneiden vastaukset väittämiin kehityskeskusteluista prosentteina N=73

Epäilevimmin vastaajat suhtautuivat väitteeseen kehityskeskusteluiden vaikutuksesta työmotivaatioon. Sen väitteen keskiarvo oli 2,40 ja keskihajonta 0,996. 53 prosenttia vastaajista oli eri mieltä tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Lähes yhtä epäilevästi vastaajat suhtautuivat väitteeseen, jonka mukaan kehityskeskusteluista olisi koettu saatavan hyötyä. Sen keskiarvo oli 2,46 ja keskihajonta 0,963. 46 prosenttia vastaajista oli eri mieltä tai täysin eri mieltä väitteen kanssa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vaikka kaupan kilpailukeinot ovat viime vuosina kehittyneet ja uudistuneet valtavasti, kaupan todellinen kilpailukyky on riippuvainen kaupan valitsemasta liiketoimintamallista. Jotta todellista kilpailukykyä saavutettaisiin, valitun liiketoimintamallin tulee toimia kokonaisvaltaisesti ja sitä tulee johtaa tehokkaasti. (Kautto ym. 2008, 15–16) Kauppaketju muodostuu yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivista ketjun kaupoista ja niiden yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä. Yhdessä ne muodostavat verkoston, joka toimii ketjuliiketoimintamallin mukaan. (Finne & Kokkonen 2005, 83) Ketjuliiketoimintamallilla tarkoitetaan kokonaisvaltaista, loogista ja integroitua ketjun toimintatapaa, joka määrittelee työnjaon ja vastuut ketjun sisällä. Ketjuliiketoiminnan lähtökohta on ketjukonsepti ja sen jatkuva kehittäminen. (Kautto & Lindbom 2005, 44)

Johtamiskulttuuri määritellään tässä tutkielmassa ajan mittaan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta muodostuneeksi organisaation jäsenille yhteiseksi merkitysjärjestelmäksi, joka luo johtajille ja alaisille yhteisen viitekehyksen, jonka puitteissa johtaminen tapahtuu. Yrityksen johtamiskulttuuri muovautuu siis ajan kuluessa. Johtamiskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria siksi johtamiskulttuuri sisältää samoja elementtejä kuin organisaatiokulttuurikin. Johtaminen koostuu esimiehen ja alaisten välisestä vuorovaikutuksesta, joten siksi johtamiskulttuuria ei voida tarkastella pelkästään johtajan näkökulmasta.

Johtamiskulttuuri voidaan jakaa neljään eri ryhmään, jotka ovat johdonmukaisuus, tehokkuus, yhteistyökykyisyys sekä innovatiivisuus. Johdonmukaisella johtamiskulttuurilla tarkoitetaan järjestykseen ja sääntöihin perustuvaa toimintatapaa, jossa tavoitteena ovat toiminnan vakaus ja tehokkuus. Tehokas johtamiskulttuuri painottaa kilpailukykyisyyttä ja tavoitteiden saavuttamista. Yhteistyökykyisessä johtamiskulttuurissa tärkeää on luottamus, yhteistyö ja tiedon jakaminen. Innovatiivinen johtamiskulttuuri keskittyy luovuuteen ja yrittäjyyteen ja on joustava.

Case-yrityksenä tässä tutkimuksessa toimi Starkki Oy Ab. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia johtamiskulttuurin piirteitä tässä yrityksessä ilmenee ja miten ketjuliiketoimintamalli heijastuu Starkin johtamiskulttuuriin.

Tutkimuksessa tarkasteltiin kolmen keskenään samankokoisen eteläsuomalaisen yksikön johtamiskulttuuria. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka suunnattiin valittujen yksiköiden koko henkilöstölle. Tämän tutkimuksen perusteella Starkin johtamiskulttuurissa vaikuttaa johtamiskulttuurin piirteistä eniten johdonmukaisuus ja tehokkuus. Vastaavasti vähiten vaikutti innovatiivisuus. Tutkittavien yksiköiden välillä ei ollut havaittavissa suuria eroja, vaan kaikissa yksiköissä samat johtamiskulttuurin piirteet olivat hallitsevia. Pieniä eroja kuitenkin syntyi siinä, miten voimakkaasti kulttuuripiirteet vastaajien mielestä johtamiskulttuurissa ilmenivät. Tutkimuksen teoriaosassa ker-

rottiin, että ketjuliiketoimintamallin yhtenä perusedellytyksenä on johdonmukaisuus ja yhtenä tavoitteena tehokkuus. Empiriaosuudessa kävi ilmi, että nämä vastaavat ominaisuudet painottuivat myös Starkin johtamiskulttuurissa. Tutkimus on kuitenkin yksittäinen tapaus ja nähtävä erillisenä kokonaisuutena. Sen tuloksia ei voida yksiselitteisesti soveltaa yleiselle tasolle.

Tutkimusten tulosten perusteella johtamiskulttuurin piirteistä vaikuttaisi Starkilla ilmenevän eniten johdonmukaisuus ja tehokkuus. Starkin johtamiskulttuurissa painotetaan siis muodollisia sääntöjä ja pyritään yhdenmukaisuuteen ja tehokkuuteen. Lisäksi johtamisessa pyritään asettamaan päämääriä ja kehittämään tuottavuutta. Johtamistyyleistä eniten käytetään toiminnollista ja klassista johtajuutta. Johtajien valta perustuu joko kunnioitukseen tai johtajat pyrkivät vaikuttamaan alaisiin henkilökohtaisella vuorovaikutuksella, palkitsemalla ja sopimalla. Vaikka nämä kaksi johtamiskulttuurin ominaisuutta korostuivat tutkimuksessa, on kuitenkin syytä muistaa, että näidenkin ominaisuuksien sisältä löytyy osa-alueita, joissa vastaukset poikkesivat huomattavasti keskiarvosta. Esimerkiksi tehokkuutta koskevan väittämän ”jokaisen osaston ja työntekijän tulee kilpailla tehokkuudesta muiden osastojen ja työntekijöiden kanssa” vastaukset poikkesivat huomattavasti muista saman kulttuurityypin vastauksista. Tämä osoittaa siis, että yhden kulttuurityypin sisälläkin voi olla osa-alueita, jotka eivät korostu samalla tavoin kuin muut kulttuurityypin osa-alueet. Näin ollen ei voida yksiselitteisesti sanoa, että Starkin johtamiskulttuuri on pelkästään johdonmukainen ja tehokas, mutta nämä ominaisuudet painottuivat muita kulttuurityyppejä enemmän.

Vähiten Starkin johtamiskulttuurissa ilmenee innovatiivisuus. Johtamiskulttuuri ei siis ole erityisen joustava ja luovuuteen sekä yrittäjyyteen keskittyvä. Vaikka johdonmukaisuus ja tehokkuus ovatkin vallitsevia johtamiskulttuurityyppejä, vastausten perusteella Starkissa ilmenee kuitenkin kaikkia neljää kulttuurityyppiä. Tämä voidaan nähdä hyvänä asiana, sillä teoriaosuudessa todettiin, että kaikkia johtamistapoja tulisi käyttää samassa organisaatiossakin eri aikoina ja eri tilanteissa.

Vastaavasti yksiköittäin tarkasteltaessa johdonmukaisuus ja tehokkuus painottuivat kaikissa yksiköissä eniten ja innovatiivisuus vähiten. Tampereen johtamiskulttuurissa johdonmukaisuus ja tehokkuus näkyivät yhtä paljon, mutta Turun johtamiskulttuuri oli enemmän tehokkuussuuntautunut kuin johdonmukainen ja Herttoniemessä johtamiskulttuuri oli hieman enemmän johdonmukainen kuin tehokas. Mielenkiintoista oli havaita, että kaikki kulttuurityypit saivat säännönmukaisesti Herttoniemen yksikössä korkeimmat keskiarvot ja Turku tehokkuutta lukuun ottamatta kaikkein matalimmat keskiarvot. Tampereen arvot sijoittuivat Herttoniemen ja Turun yksiköiden väliin. Turussa vastaajat siis eivät kokeneet minkään kulttuurin ominaisuuden ilmenevän johtamiskulttuurissaan yhtä vahvasti kuin ominaisuudet ilmenivät Herttoniemen kulttuurissa.

Tutkimustuloksista nousivat esille selkeästi myös naisten antamat negatiivisemmat vastaukset. Naisten vastausten keskiarvot olivat lähes kaikissa väittämässä miesten vastausten keskiarvoja pienemmät. Vain kolmessa väittämässä naisten antama keskiarvo oli aavistuksen miesten keskiarvoa korkeampi. Tämä tarkoittaa siis sitä, että naiset kokivat kaikkien kulttuurin piirteiden ilmenevän Starkin johtamiskulttuurissa vähemmän kuin miehet. Tämä saattaa johtua myös siitä, että naiset suhtautuvat miehiä negatiivisemmin Starkin johtamiskulttuuriin.

Myös vastaajien ikä vaikutti vastauksiin. Nuoremmat vastaajat kokivat johtamiskulttuurin kaikki piirteet vähemmän selviksi kuin vanhemmat vastaajat. Kaikkien kulttuurityyppien keskiarvot kasvoivat, kun vastaajat vanhenivat. Kaikkien kulttuurityyppien keskiarvot olivat korkeimmat 41–50-vuotiaiden ryhmässä. Yli 50-vuotiaiden kohdalla vastausten keskiarvot kääntyivät taas laskuun. Kaikissa ikäryhmissä kuitenkin vahvimmin johtamiskulttuurissa koettiin vaikuttavan johdonmukaisuus tai tehokkuus ja vähiten innovatiivisuus.

Samantyyppiset erot havaittiin myös Starkilla työskentelyajan perusteella. Lyhyemmän aikaa Starkilla olleet työntekijät antoivat kulttuurityypeille pienempiä arvoja kuin kauemmin olleet. Tästä ainoana poikkeuksena oli yhteistyökykyisyys, jolle kaikki ryhmät antoivat suunnilleen samanlaisia arvoja. Taas innovatiivisuus oli vähiten johtamiskulttuurissa koettu piirre kaikissa ryhmissä. Johdonmukaisuus ja tehokkuus olivat eniten koettuja 1–5 vuotta ja yli 5 vuotta Starkilla työskennelleiden ryhmissä, mutta alle vuoden Starkilla työskennelleiden mielestä johtamiskulttuurissa eniten vaikutti yhteistyökykyisyys. Vaikuttaisi siltä, että työntekijät tottuvat ja oppivat organisaatiossa vaikuttavan kulttuuriin ja siksi alkavat pitää sitä johdonmukaisena ja tehokkaana. Työntekijät, jotka eivät ole vielä olleet niin kauan Starkilla, eivät ole vielä tottuneet vallitsevaan johtamiskulttuuriin eivätkä ehkä siksi pidä sitä niin selkeänä ja rutinoituneena.

Osastoittain tarkasteltuna kassaosasto erosi selkeästi muista osastoista. Kassaosasto antoi kaikille kulttuurityypeille pienimmät keskiarvot. Kassojen vastauksissa mikään kulttuurin neljästä ominaisuudesta ei korostu kovin vahvasti johtamiskulttuurissa. Muiden osastojen vastauksissa ei ole kovin suuria eroja eikä mikään osasto saanut kaikissa kulttuurityypeissä suurimpia keskiarvoja, vaan vastaukset jakaantuivat suunnilleen tasanaisesti.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys oli, miten ketjuliiketoimintamalli heijastuu johtamiskulttuuriin. Starkin liiketoimintamalli luo erityispiirteitä myös johtamiskulttuuriin. Ketjuohjaus painottui osassa tutkimusväittämässä selvästi, kun taas osassa väittämässä ketjuohjauksen vaikutus ei näkynyt niin voimakkaasti. Starkin toiminta-ajatus on lähes kaikille työntekijöille selvä. Starkki on siis onnistunut saamaan ketjukonseptinsa toiminta-ajatuksen hyvin henkilökuntansa tietoisuuteen. Samoin Starkki on onnistunut hyvän työtyytyväisyyden saavuttamisessa, koska tutkituissa yksiköissä vallitsee vasta-

usten perusteella hyvä ilmapiiri. Lisäksi työntekijät kokivat ylpeyttä kuullessaan Starkin organisaatioon.

Ketjuohjauksessa vähiten painottui ketjujohdon päätöksistä tiedottaminen. Vastaajat kokivat, että ketjujohdon päätöksistä tiedotetaan huonosti. Vastaajat eivät myöskään kokeneet, että ketjuohjaus vaikuttaisi heidän päivittäiseen työntekoonsa. Tosin tässä oli suuria eroja yksiköiden välillä. Herttoniemessä ketjuohjauksen vaikutus nähtiin pienenä, kun muissa yksiköissä ketjuohjauksella nähtiin olevan vähän enemmän vaikutusta. Luottamus ketjujohtoon jäi myös suhteellisen matalalle tasolle.

Yksi ketjuliiketoiminnan tavoitteista on tehokkuus. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, että Starkin johtamiskulttuurissakin toisena vallitsevana piirteenä oli tehokkuus. Ketjuliiketoiminnan yhtenä perusedellytyksenä taas on johdonmukaisuus. Tämä saattaa heijastua Starkin johtamiskulttuuriin, sillä toisena johtamiskulttuurin hallitsevana piirteenä oli johdonmukaisuus. Näin ollen voitaisiin todeta, että ketjuliiketoimintamalli heijastuu Starkin johtamiskulttuuriin ja tutkimustulokset ovat teoria kanssa yhteneväisiä.

Tässä tutkimuksessa johtamiskulttuuria on tutkittu pääasiassa kulttuurin piirteiden avulla. Erilaisia tuloksia voisi saada, jos johtamiskulttuuria lähestyttäisiin eri näkökulmasta, vaikka kulttuurin osa-alueiden kautta. Jatkotutkimuksia ajatellen johtamiskulttuurin tutkimusta voisi syventää myös tutkimalla yksiköiden johtamiskulttuuria haastattelututkimuksella. Haastatteluja voisi tehdä eri organisaatiotasoilla oleville henkilöille. Ketjuyrityksen johtamiskulttuuria voisi tutkia myös ottamalla keskusyksikkö mukaan tutkimukseen.

## LÄHTEET

- Aaltio-Marjosalo, Iris (1992) *Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina. Tutkimuksen mahdollisuuksia ja suuntia*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu, D-168: Helsinki.
- Adizes, Ichak Calderon (2004) *Management / mismanagement styles: How to identify a style and what to do about it*. The Adizes Institute Publishing: Santa Barbara.
- Ahonen, Ari (1996) *Organisaatio yhteiskunnassa: Tulkintoja tieto-organisaatiotutkimuksesta kriittisen organisaatioteorian perspektiivistä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, D-3:1996: Turku.
- Avery, Gayle C. (2004) *Understanding leadership. Paradigms and cases*. Sage: London.
- Bass, Bernard M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No: 3, 19–31.
- Berman, Barry – Evans, Joel R. (2001) *Retail management, a strategic approach*. 8. p., Prentice-Hall: New Jersey.
- Blanchard K. H. – Nelson R. (1997) Recognition and reward. *Executive Excellence*, Vol. 14, No: 4, 15.
- Boggs, Brady W. (2004) TQM and organizational culture: A case study. *The Quality Management Journal*, Vol. 11, No: 2, 42–52.
- Brodbeck, Peter W. (2002) Implications for organization design: Teams as pockets of excellence. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 8 No: ½, 21–38.
- Chang, Scuchih Ernest – Lin, Chin-Sien (2007) Exploring organizational culture for information security management. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No: 3, 438–458.
- Denison, Daniel R. – Haaland Stephanie – Goelzer Paulo (2004) Corporate culture and organizational effectiveness. Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No: 1, 98–109.
- Collins, James C. – Porras, Jerry I. (1996) *Built to last. Successful habits of visionary companies*. Century Ltd: London.
- ECR Finland (1999) *Tavararyhmähallinta – Raportti parhaista toimintamalleista*. ECR Finland käännöstyöryhmä.
- Feldman, Steven P. (1986) Management in context: an essay on the relevance of culture to the understanding of organizational change. *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No: 6, 587–609.

- Finne, Sami – Kokkonen, Tuomas (1998) *ECR – Asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta*. WSOY: Porvoo.
- Finne, Sami – Kokkonen, Tuomas (2005) *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*. WSOY: Helsinki.
- Heikkilä, Tarja (2005) *Tilastollinen tutkimus*. 5.–6. p., Edita: Helsinki.
- Hirschhorn, Larry (1997) *Reworking authority. Leading and following in the post-modern organization*. The MIT Press: Cambridge.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. Tammi: Helsinki.
- Home, Niilo (1995) *Kauppa 2000 – EU-jäsenyyden vaikutus päivittäistavarakaupan rakenteeseen ja toimintaan*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, D-223: Helsinki.
- Hukka, Matti (2005) *Ketjuuntumisesta kilpailuetu – Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa*. Edita: Helsinki.
- Juuti, Pauli (2002) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Juuti, Pauli (2006a) Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*, toim. Pauli Juuti, 13–29. Otava: Keuruu.
- Juuti, Pauli (2006b) Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*, toim. Pauli Juuti, 226–239. Otava: Keuruu.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto (2005) *Ketju: Kaupan ketjuliiketoiminta*. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto (2004) *Ketjuliiketoimintamalli: Sisältö, logiikka ja johtaminen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-1:2004: Turku.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto – Mitronen, Lasse (2008) *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. Talentum: Helsinki.
- Kets de Vries, Manfred F. R. (1991) *Yritysmailman sankarit ja häviäjät. Miksi yksi johtaja onnistuu ja toinen ei?* (alkuteos *Prisoners of leadership* 1989, käännös Ritva Liljamo) WeilinGöös: Hämeenlinna.
- Kotisalo, Yrjö – Kiuru, Pertti (1997) *Erilaisten myymälärakenteiden hyödyt ja haitat*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-140: Helsinki.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomas (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Laakso, Henri (2001) *Franchising – Yrittäjäyys*. Edita: Helsinki.
- Mattila, Kimmo – Wathén, Antti – Tommila, Marja – Rinkinen, Petri (1998) *Franchising-käsikirja. Yhdistä osaaminen, yhteistyö, resurssit ja yrittäjäyys kilpailueduksi*. Kauppakaari Oy: Jyväskylä.

- Mintzberg, Henry – Van der Heyden, Ludo (1999) Organigraphs: Drawing how companies really work. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No: 5, 87–94.
- Mitronen, Lasse (2002a) *Hybridiorganisaation johtaminen: Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Taloustieto oy: Helsinki.
- Mitronen, Lasse (2002b) Ketjujohtaminen – vaativa taito- ja tahtolaji. *Kehittyvä kauppa*, No: 8, 47–49.
- Nivala, Veijo (2006) Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*, toim. Pauli Juuti, 129–140. Otava: Keuruu.
- Nurmi, Raimo (2000) *Johtavatko johtajat?* Tammer-paino: Tampere.
- Paalumäki, Anni (2003) Organisaatiokulttuurin monet maailmat. Teoksessa: *Johtaminen ja organisointi. Management and Organizing*, toim. Raimo Nurmi, 9–31. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-2:2003: Turku.
- Ruohotie, Pekka (2006) Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*, toim. Pauli Juuti, 114–128. Otava: Keuruu.
- Schein, Edgar, H. (2001) *Yrityskulttuuri – selviytymisopas tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Suomen laatukeskus: Helsinki.
- Schein, Edgar H. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. WeilinGöös: Espoo.
- Schermerhorn, J. R. – Bond M. H. (1997) Cross-cultural leadership dynamics in collectivism and high power distance settings. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 18, No: 4, 187–193.
- Smircich, L. – Morgan G. (1982) Leadership. The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, No: 3.
- Starkki a. <[http://www.starkki.fi/pub\\_section.asp?path=579;627](http://www.starkki.fi/pub_section.asp?path=579;627)>, haettu 23.2.2008.
- Starkki b. <[http://www.starkki.fi/pub\\_page.asp?path=579;627;1337](http://www.starkki.fi/pub_page.asp?path=579;627;1337)>, haettu 23.2.2008.
- Timonen, Arto (2001) *Category management. Tuoteryhmäjohtamisen suunnittelun ja toteuttamisen opas*. WSOY: Helsinki.
- Vaill, Peter B. *Managing as a performing art. New ideas for a world of chaotic change*. Jossey -Bass Publishers: San Francisco.
- Valli, Raine (2001) Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*, toim. Juhani Aaltola ja Raine Valli, 100–112. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Vesterinen, Pirkko (2006) Huomisen johtamisen kynnyksellä: mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*, toim. Pauli Juuti, 141–156. Otava: Keuruu.

Westley, Frances – Mintzberg, Henry (1989) Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 17–32.

Yukl, Gary (1998) *Leadership in organizations*. 4. p., Prentice-Hall: London.

**LIITTEET****LIITE 1 SAATEKIRJE KYSELYYN KUTSUTUILLE****TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics****Kyselytutkimus johtamiskulttuurista**

Arvoisa starkkilainen!

Olen Turun kauppakorkeakoulun opiskelija johtamisen ja organisoinnin laitoksella. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä, jossa selvitetään ketjuohjatun yrityksen johtamiskulttuuria. Tutkimukseen on valittu mukaan Starkilta Turun, Tampereen ja Herttoniemen koko henkilökunta.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta jokainen vastaus on erittäin tärkeä. Kyselyyn pääset klikkaamalla alla olevaa linkkiä. Kyselyyn vastaaminen on nopeaa (alle 10 minuuttia) ja kysely sisältää vain monivalintakysymyksiä. Kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymia, eivätkä yksittäiset vastaukset tai vastaajat ole tuloksista tunnistettavissa. Mikäli haluat lisätietoja tutkimuksesta, voit soittaa alla olevaan numeroon tai lähettää sähköpostia minulle. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Vastaathan kyselyyn 9.3.2008 mennessä.  
Kiitos etukäteen vastauksistasi!

Tutkimusterveisin,

Pauliina Heinonen

Turun kauppakorkeakoulu  
Puh: 041 5242678  
Sähköposti: pauliina.heinonen@tse.fi

Painamalla tästä linkistä voit vastata kyselyyn.

**LIITE 2 TOINEN SAATEKIRJE**

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

### Kyselytutkimus johtamiskulttuurista

Arvoisa starkkilainen!

Olen Turun kauppariikoriakoulun opiskelija johtamisen ja organisoinnin laitoksella. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä, jossa selvitetään ketjuohjatun yrityksen johtamiskulttuuria. Tutkimukseen on valittu mukaan Starkilta Turun, Tampereen ja Herttoniemen koko henkilökunta.

Olet saanut tämän kyselyn 2.3.2008. Tutkimuksen onnistumisen kannalta jokainen vastaus on erittäin tärkeä. Siksi toivon, että jos et ole vielä vastannut tähän kyselyyn, vastaisit siihen mahdollisimman nopeasti. Kyselyyn pääset klikkaamalla alla olevaa linkkiä. Kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymia, eivätkä yksittäiset vastaukset tai vastaajat ole tuloksista tunnistettavissa.

Vastaathan kyselyyn 9.3.2008 mennessä.  
Kiitos etukäteen vastauksistasi!

Tutkimusterveisin,

Pauliina Heinonen

Turun kauppariikoriakoulu  
Puh: 041 5242678  
Sähköposti: pauliina.heinonen@tse.fi

Painamalla tästä linkistä voit vastata kyselyyn.

**LIITE 3 KYSELYLOMAKE****Starkin johtamiskulttuuri**

Arvoisa vastaanottaja, tutkimuksen onnistumiselle on tärkeää, että pyrkisit vastaamaan kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman huolellisesti. Vastaa kysymyksiin valitsemalla oikeaksi katsomasi vaihtoehto. Kiitos!

**Taustakysymykset****1) Missä yksikössä työskentelet? \***

- Turku
- Tampere
- Herttoniemi

**2) Sukupuolesi? \***

- nainen
- mies

**3) Ikäsi? \***

- alle 20
- 20-30
- 31-40
- 41-50
- yli 50

**4) Työsuhteesi on? \***

- vakituinen
- määräaikainen

**5) Työsopimuksesi on? \***

- kokoaikainen
- osa-aikainen

**6) Millä osastolla työskentelet? \***

- myymälä / rakentajapalvelu
- yrityspalvelu / toimisto
- lähettämö / tavarantoimitus
- noutopiha
- kassa

**7) Kauanko olet työskennellyt Starkilla? \***

- alle vuoden  
 1-5 vuotta  
 yli 5 vuotta

**Seuraavaksi esitetään johtamiskulttuuria koskevia väitteitä. Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto: 4=täysin samaa mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 1=täysin eri mieltä.**

**Esimiehellä tarkoitetaan vastaajan lähiesimiestä ja yksiköllä tarkoitetaan sitä Starkin yksikköä, jossa vastaaja työskentelee.**

**8) Yhteistyökykyisyys \***

	4	3	2	1
Esimieheni jakaa vastuuta alaisilleen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni huomioi kaikki työntekijät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät luottavat toinen toisiinsa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni luottaa alaisiinsa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus ottaa osaa päätöksentekoon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan itseäni koskeviin päätöksiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni jaetaan tietoa kaikille työntekijöille *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9) Innovatiivisuus \***

	4	3	2	1
Esimieheni tekee uudistuksia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ottaa riskejä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kannustaa aktiivisesti alaisiaan kehittämään itseään *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kannustaa aktiivisesti alaisiaan kehittämään uusia toimintatapoja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehelläni on selkeä visio ja näkemys yrityksen kehittämiseksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni kiinnitetään huomiota työntekijöiden yksilöllisyyteen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni kokeillaan usein uusia asioita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10) Johdonmukaisuus \***

	4	3	2	1
Esimieheni asettaa selkeät tavoitteet työlleni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni vaatii työntekijöitä pysymään asetetuissa tavoitteissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni on tarkat säännöt kaikkiin tilanteisiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni tarjoaa varman työpaikan työntekijöilleen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokaisella työntekijällä on selkeät työtehtävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni toiminnot ovat selkeästi määritellyt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mikä on yrityksemme pitkän tähtäimen tavoite *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11) Tehokkuus \***

	4	3	2	1
Esimieheni painottaa työn tehokkuutta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kiinnittää huomiota vain tehokkaaseen työskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen henkilökunnan tunteista välittämättä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni tärkein menestystekijä on hyvä tuottavuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni kiinnittää huomiota työn tehokkuuteen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokaisen osaston ja työntekijän tulee kilpailla tehokkuudesta muiden osastojen ja työntekijöiden kanssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni pyrkii säilyttämään saavuttamansa kilpailuedut *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni pyrkii parantamaan työntekijöiden tehokkuutta ja työsuoritusta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn tuloksen mittaamiseen on olemassa selkeät mittarit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12) Ketjuohjaus \***

	4	3	2	1
Olen ylpeä kuuluessani Starkkiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni vallitsee hyvä ilmapiiri *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ketjuohjauksen vaikutus näkyy päivittäisessä työskentelyssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mikä on Starkin toiminta-ajatus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan Starkin ketjujohtoon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ketjujohtoon päätöksistä tiedotetaan avoimesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13) Kehityskeskustelut \***

	4	3	2	1	en ole osallistunut kehityskeskusteluun viimeisen vuoden aikana
Kehityskeskusteluista on ollut minulle hyötyä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskusteluissa sovittuja tavoitteita seurataan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut ovat selkeyttäneet työkuvaani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut ovat lisänneet työmotivaatiotani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut ovat parantaneet yhteistyötä esimieheni kanssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lähetä