

# ARVOJEN YHTEYS OHJAUSKÄYTÄNTEISIIN - MONITAPATUTKIMUS

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2022

Tekijä: Markus Olli  
Oppiaine: Laskentatoimi  
Ohjaaja: Jukka Pellinen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Markus Olli	
Työn nimi Arvojen yhteys ohjauskäytänteisiin - monitapatutkimus	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 7.6.2022	Sivumäärä 75
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on muodostaa tarkka kuvaus kolmen Suomessa toimivan yrityksen arvoista ja niiden johtamisen käytännöistä. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla mitä kunkin yrityksen arvot ovat ja selittää miksi juuri nämä ovat valikoituneet kyseisen yrityksen arvoiksi. Toisena tavoitteena on kuvailla, miten arvot on integroitu yrityksen ohjauskäytänteisiin ja selittää millaisia vaikutuksia arvojen integroimisesta on ollut yritykselle. Lisäksi tavoitteena on luoda ajankohtainen kuvaus arvojen integraatioprosessia koskevista kehittämistarpeista ja tulevaisuudensuunnitelmista.</p> <p>Tutkimusta varten haastateltiin kolmen Suomessa toimivan yhtiön johtotason henkilöitä. Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella kaikki kolme yhtiötä suhtautuvat vakavasti omiin arvoihinsa ja arvoihin liittyvään työhön. Tämä oli kaikkia haastateltavia yhdistävä seikka. Siinä, mitkä arvot ovat tai miten ne on integroitu yrityksen jokapäiväiseen arkeen, oli eroa jokaisen yhtiön välillä. Toisaalta haastateltavien yhtiöiden kiinnostus arvoihin ja toisaalta heidän erilainen lähestymisensä niihin teki tutkimuksen lähtökohdista ja sen tuloksista hyvin mielenkiintoisen.</p> <p>Tutkimusten tuloksia arvioitaessa ei hyvän analyysin varmistamiseksi voi olla ohittamatta edellä mainittua yhtiöiden lähtökohtien erilaisuustekijää suhteessa omiin arvoihinsa. Vastaukset arvoihin liittyen ovat varsin erilaiset hyvin tarkasti mitattaviksi muodostetuista arvoista, voimakkaasti kasvaneen yhtiön arvoista aina ulkomaiden emoyhtiöltä omaksuttuihin arvoihin. Yhdistävä tekijä haastateltavien yhtiöiden keskuudessa oli se, että arvojen koettiin lisäävän henkilöstön ennakoitavaa käyttäytymistä ja parhaimmillaan sen koettiin lisäävän työntekijöiden motivaatiota.</p>	
Asiasanat Arvot, vastuullisuus, ohjausjärjestelmät	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta, aihe ja ajankohtaisuus.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja eteneminen.....	7
1.3	Aiheen aikaisempi tutkimus.....	9
2	KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ.....	11
2.1	Yritysfilosofia.....	11
2.2	Johtamisen etiikka.....	11
2.3	Johdon laskentatoimen etiikka.....	13
2.4	Yrityksen arvot.....	14
2.5	Corporate Credo.....	15
3	JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT.....	16
3.1	Johdon ohjausjärjestelmät.....	16
3.2	Johdon ohjausjärjestelmien viisi keskeistä osajärjestelmää.....	18
3.3	Ouchin kolme yleistä ohjauksen periaatetta.....	21
3.4	Simonsin neljä kontrollin vipua.....	22
3.5	Uskomusjärjestelmät.....	23
4	KAZUO INAMORI JA KYOCERAN AMEEBA-JOHTAMISMENETELMÄ 25	
4.1	Kazuo Inamori.....	25
4.2	Kyocera.....	26
4.3	KDDI.....	27
4.4	Japan Airlines.....	27
4.5	Hyväntekeväisyystoiminta ja munkkius.....	28
4.6	Kyoceran alkutaival.....	29
4.7	Johtamisfilosofian taustaa.....	29
4.8	Kyoceran filosofia.....	31
4.9	Kyoceran filosofian rakenne ja pääperiaatteet.....	31
4.10	Ameeba-johtamismenetelmä.....	33
4.11	Markkinalähtöisen, osastokohtaisen sisäisen laskennan perustaminen .....	34
4.12	Vastuutietoisten johtajien kasvattaminen.....	36
4.13	Saavuttaa yrityksessä ”kaikkien johtamisen” tila.....	36
4.14	Tuntitehokkuusraportoinnin taustaa.....	37
4.15	Inamorin standardikustannuslaskentaan kohdistama kritiikki.....	38
4.16	Tuntitehokkuusraportin sisältö.....	39
4.17	Vertailukatsaus analyttisen ja holistisen ajattelutavan välillä.....	41
5	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	42
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	42
5.2	Aineisto ja aineistonkeruu.....	43

5.3	Tutkimusaineiston analysointi .....	46
5.4	Haastateltavat.....	47
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	51
6.1	Outokumpu .....	51
6.1.1	Yrityksen arvot (tai filosofia), näiden nimenomaisten arvojen valikoituminen sekä niiden syntyprosessi .....	51
6.1.2	Arvojen viestiminen ulospäin ja sisäisesti .....	52
6.1.3	Arvot osana ohjauskäytänteitä.....	53
6.1.4	Valittujen arvojen vaikutus yhtiön toimintaan.....	55
6.1.5	Nykyisten arvojen integroinnin tilanne ja tulevaisuudensuunnitelmat.....	56
6.2	Kyocera Document Solutions Finland .....	56
6.2.1	Yrityksen arvot (tai filosofia), näiden nimenomaisten arvojen valikoituminen sekä niiden syntyprosessi .....	56
6.2.2	Arvojen viestiminen ulospäin ja sisäisesti .....	57
6.2.3	Arvot osana ohjauskäytänteitä.....	57
6.2.4	Valittujen arvojen vaikutus yhtiön toimintaan.....	58
6.2.5	Nykyisten arvojen integroinnin tilanne ja tulevaisuudensuunnitelmat.....	59
6.3	Gofore .....	59
6.3.1	Yrityksen arvot (tai filosofia), näiden nimenomaisten arvojen valikoituminen sekä niiden syntyprosessi .....	59
6.3.2	Arvojen viestiminen ulospäin ja sisäisesti .....	60
6.3.3	Arvot osana ohjauskäytänteitä.....	60
6.3.4	Valittujen arvojen vaikutus yhtiön toimintaan.....	61
6.3.5	Nykyisten arvojen integroinnin tilanne ja tulevaisuudensuunnitelmat.....	62
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	64
7.1	Haastateltavien lähtökohdat suhteessa omiin arvoihinsa .....	64
7.2	Arvot ja ohjauskäytänteet.....	65
7.3	Arvojen vaikutus yhtiön toimintaan.....	65
7.4	Loppusanat .....	66
	LÄHTEET .....	69
	LIITE 1. YRITYKSIÄ KOSKEVA KIRJALLINEN AINEISTO .....	72
	LIITE 2: HAASTATTELUTEEMAT .....	75



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta, aihe ja ajankohtaisuus

Yrityksiin liittyvään keskusteluun ja kirjoitteluun on – varsinaisesta liiketoiminnasta keskustelun lisäksi – noussut viime vuosina paljon myös uudenlaisia, yrityksen arvoihin liittyviä aiheita. Esimerkiksi keskustelu yritysten ympäristö vastuusta tai työnantajan roolin pohtiminen työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämisessä ovat kaiken aikaa yleistyneitä keskustelunaiheita, siinä missä aikaisemmin on ollut enemmän vallalla ajatus siitä, että yrityksen suurin arvo ja vastuu on tuottaa osakkeenomistajilleen mahdollisimman suurta voittoa.

Tähän diskurssin muutokseen liittyy se, että monet yritykset viestittävät vahvasti arvojaan ulospäin. Ideaalitapauksessa arvojen taustalla on mietitty ja jäsenelty yrityksen filosofia, eli jäsenelty kokonaisuus siitä, mitä halutaan olla ja edustaa. Hyvin viestityssä yritysfilosofiassa on kuitenkin se vaara, että se jää integroimatta yrityksen päivittäisiin toimintoihin ja näin ollen myös irralliseksi niistä. Jos siis yrityksen filosofialla tarkoitetaan kaikkea yrityksen filosofiaa hallitustason strategisista päätöksistä lähtien, voidaan yrityksen johtamisfilosofia (engl. *corporate credo*) nähdä tämän alakäsitteenä kuvaamaan sitä osaa tämän filosofian käytännön toiminnoista, jollaista yritys haluaa päivittäin ilmentää toiminnassaan.

Johdon laskentatoimen tutkimuksen kohteena on jo pitkään ollut yrityksissä käytössä olevat johdon ohjausjärjestelmät, joiden tarkoitus on ohjata johdon ja työntekijöiden päivittäistä käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Tunnetuimpia johdon ohjausjärjestelmien innovaatioita ovat esimerkiksi tuloskortti, rullaava budjetointi sekä toimintolaskenta. Teemu Malmi ja David A. Brown (2008) ovat tehneet johdon ohjausjärjestelmiä koskevan koostavan tutkimuksen, jossa he jaottelevat ohjausjärjestelmät viiteen eri osaan, kontrolliin: suunnittelu-, palkkio- ja korvaus-, hallinnolliseen-, kulttuuriseen- ja kyberneettiseen kontrolliin. (Malmi & Brown, 2008).

Akateemista tutkimusta on ollut sekä ohjausjärjestelmistä että johtamisfilosofi-  
oista erikseen, mutta näiden kahden välisestä keskinäisestä yhteydestä ei tutki-  
mista ole paljoa ollut. Norio Sawabe ja Sumitaka Ushio ovat tätä aihetta käsitel-  
leet tutkimuksessaan *Studying the Dialectics Between and Within Management Phi-  
losophy and Management Accounting* (Sawabe & Ushio, 2009). Huomioiden aiheen  
ajankohtaisuuden ja toisaalta tehdyn tutkimuksen vähyyden, voidaan todeta,  
että aiheen lisätutkimukselle on tarvetta. Johdon ohjausjärjestelmien ja johdon  
filosofian yhteyttä kuvaava tutkimus avaa mielenkiintoisia väyliä tutkia mm. yri-  
tysfilosofian suhdetta erilaisiin ohjaukseen, kuten vastuualueisiin, suori-  
tusmittaukseen ja palkitsemiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin ku-  
vata sitä, miten johtamisfilosofia, tai arvot, on integroitu osaksi johdon ohjausjär-  
jestelmiä sellaisissa valikoiduissa Suomessa toimivissa yrityksissä, jotka ovat  
ulospäin tai muuten viestineet johtamisfilosofisia näkemyksiään tai arvoja. Sa-  
malla selvitetään, mitä nämä arvot ovat kunkin haastateltavan yrityksen koh-  
dalla, miten niitä on viestitty ja minkälainen niiden integraatioprosessi on ollut.

Edellisessä kappaleessa esiteltyä tutkimusongelmaa lähestytään kvalitatiivisin  
tutkimusmenetelmin. Tutkimusmenetelmänä käytetään field study -tutkimusta,  
joka mahdollistaa kolmen yrityksen vertailevan empiirisen tutkimisen puo-  
listrukturoiduin haastatteluin. Puolistrukturoidut haastattelut ovat paras valinta  
haastattelumenetelmäksi siitä syystä, että ne mahdollistavat haastattelujen ver-  
taintavuuden, koska kysymykset ovat samoja, mutta toisaalta taas mahdollistavat  
haastateltavien mahdollisuuden esitellä mm. ohjaukseen ja yritysfilosofi-  
an tai -arvojen välisiä yhteyksiä, mikä on tämän tutkimuksen kannalta toivot-  
tavaa, koska aihe on suhteellisen uusi akateemisen tutkimuksen näkökulmasta.  
Etenkään Suomessa toimivista yrityksistä vastaavanlaista tutkimusta ei ole tehty.  
Näin ollen tutkimuksen informaatioarvon kannalta vapaan sanan puolistruktu-  
roidut haastattelut ovat perusteltu valinta. Tarve tämänkaltaisen tutkimustiedon  
tuottamiselle voidaan siis katsoa olevan olemassa, koska yrityksiä koskevassa  
keskustelussa arvoista puhuminen on yleistä, mutta arvojen ja käytännön yhteys  
yrityksen toiminnassa on usein hieman epäselvä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja eteneminen

Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa haastatteluin kolmen arvoaan viestittä-  
vän yrityksen tarkka kuvaus yrityksen ohjaukseen ja arvojen välisestä yh-  
teydestä. Tutkimus antaa mahdollisuuden haastatella yrityksiä niiden johtamis-  
käytännöistä ja viestitetyistä arvoista ylipäättään, arvojen vaikutuksista ohjau-  
skäytäntöjen muodostukseen sekä muista arvojen ja ohjaukseen välisistä  
yhteyksistä, niiden syntyhistoriasta ja niiden integraatioprosessista. Haastattelu  
antaa mahdollisuuden myös keskustella arvojen integroimisen tulevaisuuden  
suunnitelmista, koska oletettavaa on, että arvojen mukaan tuonti ohjausjärjestel-  
mien osaksi on pitkälinen ja vielä sisäänottovaiheessakin kehittyvä prosessi. On  
huomioitava myös, että yritys saattaa myös muuttaa arvojaan ajan saatossa.

Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat: Miten yrityksen arvot ovat muodostuneet sellaisiksi kuin ovat? Mitkä ovat arvojen ja ohjausjärjestelmien väliset yhteydet eri osa-alueiden – kuten vastuualueet, suoritusmittaus ja palkitseminen – kautta tarkasteltuna? Mitä kuuluu arvojen ja ohjausjärjestelmien tulevaisuuden kehityssuunnitelmiin?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on toteutettu siten, että se tukee varsinaista tutkimusta mahdollisimman hyvin. Teoriaosuus alkaa keskeisimpien yritysfilosofiaan liittyvien käsitteiden määrittelyllä. Käsiteanalyysi ja -vertailu voisi olla oma, tarpeellinen tutkimuksen aiheensa; tässä työssä esitetty tutkimus- ja kirjallisuuskatsaus tutkimusaiheen kannalta keskeisiin käsitteisiin on luonteeltaan mieluummin tutkimusaihetta tukeva kuin täydellinen. Monien käsitteiden, kuten arvojen, periaatteiden tai filosofian, käyttö laskentatoimen ammattikirjallisuudessa ja tutkimuksessa on monin osin päällekkäistä, mikä tukisi oman käsiteanalyysin tarpeellisuutta muutoin ajankohtaisessa aiheessa. Käsitteiden päällekkäinen käyttö tuo oman haasteen näistä kirjoitettaessa, mutta päällekkäisyydet sekä semanttiset erot pyritään huomioimaan käsitteiden määrittelyssä.

Tämän jälkeen käydään kattavasti läpi johdon ohjausjärjestelmien (*management control systems*) esittelyllä, joka pohjautuu pääasiassa Teemu Malmin ja David A. Brownin tutkimukseen *Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions* (2008), jossa ansiokkaasti kootaan aikaisempi johdon ohjausjärjestelmiä koskeva tutkimus ja tämän perusteella tyypitellään ohjausjärjestelmät omiksi, toisiinsa nähden hierarkkiseksi kategorioiksi. Ohjausjärjestelmiä tarkastellaan myös, etenkin klaaniutumisen käsitteen osalta, Ouchin tutkimuksen *Markets, Bureaucracies, and Clans* (1980) kautta. Myös Robert Simonin neljä kontrollin vipua esitellään siihen pohjautuvan laskentatoimen tutkimuskirjallisuuteen pohjautuen.

Teoriaosuuden kolmannessa luvussa avataan japanilaisen liikemiehen Kazuo Inamorin johtamisuraa. Hän on mm. perustanut kaksi suuryritystä, Kyoceran ja KDDI:n, sekä onnistunut toimitusjohtajana nostamaan Japan Airlinesin konkurssimenettelystä yhtiön ennätystulokseen (*The Japan Times*, 2015). Tämän tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiintoisen Inamorista tekee se, että hänen yrityksen johtamisen kulmakiviä ovat laaja, jäsenelty yritysfilosofia kaiken toiminnan taustalla sekä tästä filosofiasta ammennettu tarkkarajainen toiminnanohjausjärjestelmä, jonka tarkoituksena on varmistaa, että valitussa filosofisessa linjassa pysytään.

Itäaasialainen ja länsimainen yritys- ja muukin kulttuuri eroavat toisistaan melko paljon. Siinä missä länsimainen lähestymistapa johtamiseen on usein analyttinen, sisältäen tarkkaan rajatut numeraaliset tavoitteet, itäaasialainen katsantotapa on holistinen, laajempaa kokonaisuutta korostava, mikä voi esimerkiksi tarkoittaa sitä, että yksi ensimmäisistä asioista yritystä perustettaessa on miettiä sille



filosofia, johon kaikki muu toiminta pohjautuu. (Boyns & Takeda, 2014, s. 322) Nämä kulttuuriset erot huomioidaan Inamorista kerrottaessa, koska näistä syistä hänen elämäntyönsä filosofian ja ohjausjärjestelmien yhdistämisessä ei ole yhdisteltävissä yksi yhteen länsimaiseen laskentatoimen tutkimukseen. Inamorin esittelyn jälkeen esitellään hänen varsinainen yritysfilosofia (*Kyocera approach*) ja sitä tarkastellaan niin kirjallisuuden kuin tutkimuksenkin kautta.

Varsinainen tutkimusosuus toteutettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää hyödyntämällä. Kvalitatiivinen, puolistrukturoitu haastattelu valikoitui menetelmäksi, koska se mahdollistaa vertailtavuuden siinä määrin, että kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat. Mutta koska kysymykset ovat avoimia, mahdollistaa se sen, että haastateltavien omat äänet pääsevät kuuluviin.

### 1.3 Aiheen aikaisempi tutkimus

Alkumotivaatio edellä esitetyn aiheen tutkimiselle on tullut Kazuo Inamorin elämäntyöhön tutustumisesta ja toisaalta huomioon siitä, kuinka pienelle se on länsimaisessa laskentatoimen tutkimuksessa jäänyt, vaikka se on ollut poikkeuksellisen menestyksellä liiketoiminnan mittareilla tarkasteltuna, mutta myös täysin poikkeava tie menestykseen filosofiselta kannalta tarkasteltuna. Mitä tulee johdon ohjausjärjestelmien ja yritysfilosofian yhdistämiseen, Boyns ja Takeda (2014) toteavat Inamoria käsittelevässä tutkimuksessaan, että johtamisfilosofioita on aikaisemminkin tutkittu, mutta ei johtamisfilosofioita ja johdon laskentatoimen sovellusten välisiä yhteyksiä, kuten valittujen ohjausjärjestelmien ja yrityksen kulttuurisen taustan tai valittujen ohjausjärjestelmien ja nykyisen johdon johtamisfilosofian välisiä yhteyksiä (Boyns & Takeda, 2014, s. 318-319).

Kazuo Inamori on kuitenkin ollut joidenkin länsimaisen akateemisen tutkimuksen kohteena, joita voi valikoivin osin käyttää lähteenä myös tämän tutkimuksen teoriassa. Näistä tutkimuksista päälähde tässä tutkimuksessa tulee olemaan Hiroshi Takedan ja Trevor Boynsin vuonna 2014 julkaisema, edellisessä kappaleessa viitattu tutkimus *Management, accounting and philosophy - The development of management accounting at Kyocera, 1959-2013*, jossa on monipuolisesti selvitetty Inamorin perustaman Kyoceran filosofian ja ohjauskäytäntöjen välisiä yhteyksiä sekä huomioidaan kulttuuriset erot itäaasialaisen ja länsimaisen liikekulttuurien välillä.

Aikaisempi englanninkielinen tutkimusaineisto valitusta aiheesta on rajallista, jonka vuoksi hyvin aiheen kanssa yhteensopivia tutkimuksia käytetään lähteinä verrattain paljon. Aikaisempaa suomenkielistä tutkimusta suoraan tai epäsuoraan tästä aiheesta ei ole löytynyt. Kazuo Inamorista ei löydy suomeksi kirjoitusmerkintöjä akateemisista tai muistakaan lähteistä. Koska tämä tutkimus avaa osaltaan uudenlaista tutkimuksen kenttää, sisältää tutkimus melko paljon teoriaa.

Tutkimuksessa kootaan yhteen aiheen aikaisempaa tutkimusta tuoden ne tämän tutkimuksen, johtamisfilosofian ja johdon ohjausjärjestelmien välisen yhteyden kontekstiin.

## 2 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ

### 2.1 Yritysfilosofia

Yritysfilosofia voidaan nähdä käsitteenä johdon etiikan ja -laskentatoimen taustalla. Sitä, mikä ohjaa johtajan päätöksentekoa, eli miksi hän toimii kuten toimii, on tutkittu, mutta sitä, mikä yhteys tällä on laajempaan yrityksen johtamisfilosofiaan tai käyttöön otettuihin laskentamenetelmiin yleisesti, on yleisesti tutkimuksen valossa jäänyt epäselväksi. Se tiedetään, että uskonnolla ja historialla on vaikutusta yrityskulttuureihin ja näin olleen myös niiden filosofiaan. Useimmat johtajat mieltävät itsensä mieluummin tekijöiksi kuin ajattelijoina, jolloin toiminta on reagointia eteen tuleviin tilanteisiin, mikä saattaa indikoida sitä, että laajempaa yritys- tai johtamisfilosofiaa yrityksissä ei välttämättä ole käytössä. (Boyns & Takeda, 2014, s. 318-322.)

Yritysfilosofia ei ole uusi asia, vaikka nykyään esimerkiksi yrityksen arvoista viestiminen onkin yhä yleisempää. Jo 1990-luvun puolivälissä kuusi kymmenestä isosta yhdysvaltalaisyrityksestä viesti arvojaan ulospäin. Johtajan yhtenä isoimmista tehtävistä voidaankin nähdä yritysfilosofian elossa pitämisen ja sen mukaan toimimisen yrityksessä, jossa sellainen on selkeästi jäsennelty. Toisaalta taas, yritysfilosofian mahdollinen hyöty koko organisaation kannalta on se, että parhaimmillaan se ohjaa työntekijöitä toimimaan kohti haluttuja tavoitteita ilman johdon valvontaa. (Ledford, 1995, s. 5-6.)

Japanilaiselle liikemiehelle, Kazuo Inamorille yritysfilosofia sekä filosofia ylipääntään tarkoittaa sitä, että toimitaan periaatteiden ja totuuksien pohjalta, jotka ovat syntyneet käytännön ja kokemuksen kautta, ja joiden taustalla olevana, perimmäisenä taustavaikuttimena on toimia siten, mikä on oikein. Taas oikein toimimisen taustavaikuttimena ei hänen mukaansa voi ikinä olla henkilökohtainen tai edes välttämättä yrityksenkään välitön hyöty tai menestys, vaan oleminen hyödyksi muille ihmisille ja laajemmin koko yhteiskunnalle. (Inamori, 2006, s. 29-30.)

### 2.2 Johtamisen etiikka

Puhekielessä etiikka ja moraalit sekoittuvat usein keskenään ja niitä käytetään virheellisesti toisiensa sijasta. Tosiasiassa kyse on kuitenkin kahdesta erillisestä käsitteestä. Moraali on käsitteenä käytännöllisempi. Sillä tarkoitetaan tekoja ja toimintaa, joita voidaan viitekehyksessään pitää toivottavina tai hyvinä. "Viitekehyksessään", sillä moraalit ainakin joiltain osin on kulttuurisidonnaista. Moraalinen tutkimus voi siis olla esimerkiksi alkuasukasheimon toiminnan seuraamista moraalissa viitekehyksessään, eli miten tässä kontekstissa oletus hyvästä

käyttäytymisestä ohjaa toimintaa. Tutkimusote on siis varsin empiirinen. (Filosofia.fi, 2015.)

Etiikka on taas käsitteenä yhden askeleen verran abstraktimpi. Etiikka tutkii mielenkiintoisia moraalisia kysymyksiä. Kyse on tässä mielessä siis moraalifilosofiasta. Etiikan tutkimuskohteita voi siis olla esimerkiksi ”hyvän” tai ”pahan” tutkiminen. Myös juridisesti oikeanlaisen toiminnan ja moraalisesti oikeanlaisen toiminnan suhde voisi olla eettisen tutkimuksen kohteena. (Filosofia.fi, 2015.)

Johtamisen etiikka (”business ethics”) sen akateemisen tutkimuksen kannalta tarkasteltuna on toiminnan ja käyttäytymisen jaottelemista oikeaan ja väärään, ja sen tutkimista. Käytännössä oikeaa ja väärää toimintaa tutkitaan suhteessa yrityksen sidosryhmiin, eli tarkastellaan, miten yrityksen toiminta vaikuttaa monipuolisesti ympäristöönsä. Vaikka yritykset ovat eritasoisia johtamisen etiikan näkökulmasta, on huomattava, että kaikki yritykset toimivat edes jossain määrin eettisesti. Jos näin ei olisi, olisi yrityksen mahdotonta saada tarvittavaa luottamusta, mitä vaaditaan esimerkiksi sopimusten solmimiseen eri sidosryhmien kanssa. (Schwartz, 2017, s. 17.)

Eettiset kysymykset eivät näy yrityksen jokapäiväisissä toiminnoissa, vaan nousevat esiin ristiriitatilanteissa. Näitä voi tulla vastaan esimerkiksi tilanteissa, joissa yrityksen toiminnan etiikka koetaan yrityksessä eri lailla kuin mitä sidosryhmän lausunnot antavat ymmärtää. Yleinen, ehkä usein henkilökohtaista etiikkaa koetteleva tilanne on sellainen, jossa oikeanlainen toiminta ja henkilökohtainen etu ovat ristiriidassa keskenään. Yrityksessä joudutaan usein punnitsemaan etiikkaa myös tilanteissa, joissa on etsittävä etiikan kannalta paras mahdollinen ratkaisu tilanteissa, joissa kaikki vaihtoehdot ovat joko hyviä tai huonoja. Jälkimmäisestä skenaariosta hyvä esimerkki on henkilöstöä koskevat yt-neuvottelut, jossa usein joudutaan väkisininkin tekemään ratkaisuita, jotka aiheuttavat kärsimystä. (Schwartz, 2017, s. 20.)

Ehkäpä kuuluisin varoittava esimerkki johtamisen etiikasta, on Enron-case. Enron perustettiin vuonna 1986 Yhdysvalloissa kahden yrityksen sulautumisen seurauksena. Yhtiön toimialoina olivat maakaasun, josta yritys lähti liikkeelle, lisäksi myöhemmin tulleet tietoliikennelaitteet ja -palvelut sekä sähkön tuotanto ja -jakelu. Enron oli vuosituhannen vaihteen aikoihin yksi menestyneimmistä pörssiyrityksistä Yhdysvalloissa. Se oli analyytikoiden suositteloima, isoimpien pankkien tukema ja parhaimmillaan se oli Fortune 500 -listan (kts 4.3) kymmenen isoimman yrityksen joukossa. Myöhemmin kuitenkin paljastui, että Enronin laajalti sen yrityskulttuurissa sisäänrakennettu epäeettinen ja aggressiivinen toiminta. (Tonge ym., 2003, s. 4-5.)

Enronin toimintaa tarkasteltaessa eettiseltä kannalta, on ymmärrettävä, että yritysten julkaisemilla tuloksilla on valtava merkitys kvartaalisykleissä toimivassa pörssimaailmassa, koska se vaikuttaa analyytikoiden arvioon yrityksestä ja sen

myötä markkinoiden luottamukseen. Enronille voiton kasvattaminen ja osakkeen hinnan nostaminen oli kaikki kaikessa, ohi eettisen koodiston. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että Enronissa harjoitettiin aggressiivista kirjanpitoa, jossa varoja siirrettiin emoyhtiön taseesta tytäryhtiöihin, jotta pääoman tuottoa mittaavat tunnusluvut näyttäisivät paremmalta. (Tonge ym., 2003, s. 5-6.) Myös verosuunnittelu oli Enronissa aggressiivista, sillä se maksoi parhaiden vuosiansa voittokertymistä ainoastaan murto-osan veroa (Tonge ym., 2003, s. 10). Myös tilintarkastus oli hoidettu kyseenalaisesti tilintarkastajien eettisiä ohjeita laiminlyöden mm. siten, että sama tilintarkastaja suoritti sekä sisäisen että ulkoisen tilintarkastuksen (Tonge ym., 2003, s. 15).

Lopulta, vuonna 2001, Enron ajautui konkurssiin. Viimeisenä sykäyksenä konkurssiin johti se, että Enron oli menettänyt markkinoiden luottamuksen. (Tonge ym., 2003, s. 4.) Joe Liebermann, joka oli senaattori vuonna 2002, kiteytti Enronin harjoittaman toiminnan seuraavasti: ”Kuten näimme Enronin kohdalla, pelkkä tuloshakuisuus unohtaen muut arvot, johtaa yleensä katastrofiin” (Tonge ym., 2003, s. 6). Enron lienee esimerkkinä räikeimpiä ja kuuluisimpia, mutta myös muuten on dokumentoitu, että johdon epäeettisellä johtamisella on havaittu olevan negatiivista vaikutusta yrityksen arvoon (Choi & Pae, 2011, s. 406).

## 2.3 Johdon laskentatoimen etiikka

Kun ensinnäkin tarkastellaan johdon laskentatoimea, voidaan sen tarkoitusta pitää päätöksenteon tukena ja apuna olevan laskentatiedot tuottaminen eri tason johtajille organisaatiossa. Näin ollen siis laskentatietoa voidaan käyttää apuna niin operatiivisissa päätöksissä, kuten investointipäätöksissä, mutta laskentatietoa käytetään myös laajempivaikutteisissa strategisissa valinnoissa. Niin operatiivisissa kuin strategisessakin johdon laskennassa voidaan tuottaa myös vaihtoehtoisia laskelmia eri vaihtoehtojen välillä. (Ikäheimo ym., 2019, s. 126.) Johdon laskentatoimen etiikan kannalta etenkin tämä on mielenkiintoista, koska tämän avulla, koskien etenkin strategista päätöksentekoa, saadaan tuotettua suuntaantava eettisten valintojen vaihtoehtoinen kustannus, jolloin yritys joutuu punnitsemaan etiikan ja talouden välistä suhdettaan.

Berend van der Kolk toteaa tutkimusartikkelissaan *Ethics matters: the integration of ethical considerations in management accounting textbooks* (2018), että johdon laskentatoimen käytetyimmät oppikirjat harvoin opettavat etiikkaa osana laskentatoimea, mutta samaan aikaan johdon laskentatoimen opetusta ei voi pitää moraalisesti neutraalina. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että johdon laskentatoimessa on suuri paino taloudellisella suoritusmittauksella, mikä jo sinänsä pitää sisällään moraalisesti latautuneen lähtökohdan. On myös huomattava se, että taloudellisen suoritusmittausten ylikorostaminen saattaa jo itsessään johtaa mitattavan työntekijän tai yksikön epäeettiseen toimintaan. Van der Kolkin mukaan johdon laskentatoimen opetukseen tulisi kehittää oppilaiden kriittisiä

ajattelutaitoja, mitä tulee eettisiin kysymyksiin. Laskentatoimen opiskelija voi kohdata näitä eettistä pohdintaa vaativia tilanteita työelämässä esimerkiksi kansainvälisten verotilanteiden ratkaisemisessa tai suoritusmittausten eettisten riskien pohtimisen yhteydessä. (van der Kolk, 2018, s. 426-427.)

Laskentatoimen eettiset arvot saattavat olla kuvattuina laskentatoimen järjestöjen menettelyohjeissa (esimerkiksi AICPA), mutta keskustelua näiden arvojen kehittämisestä ei juuri käydä. Laskentatoimen ammattilaisten työtä ohjaa etiikan osalta usein laki – eli minimietiikka, jolla turvataan työn jatkumisen mahdollisuus – eikä niinkään se, että pyrittäisiin toimimaan korkeimpien mahdollisten eettisten standardien ohjaamana. Laskentatoimi on ammatti, joka vaatii korkeatasoista eettistä harkintakykyä ja yksi keino lisätä eettistä orientoituneisuutta voisi olla se, että ajattelutapaa eettisten kysymysten kohdalla muutettaisiin siihen suuntaan, mikä on oikein tehdä, välttämällä sitä ajattelutapaa, jossa toimitaan eettisesti, jotta vältetään epämieluisilta seurauksilta. (Stephens ym., 2012, s. 20-21.)

## 2.4 Yrityksen arvot

Oman yritysfilosofian mukaan eläminen vaatii sen, että sen mukaan toimitaan yrityksessä päivittäin. Monille yrityksille tapa terävöittää omaa filosofiaansa, myös itselleen, on viestiä filosofiastaan viestimällä arvojaan ulospäin (*values*). (Ledford, 1995, s. 5.) Eaton Corporationin, aluksi yhdessä tehtaassa käyttöönotettu, arvofilosofia perustuu yhteiseen kunnioitukseen, luottamukseen työntekijöiden välillä, matalaan hierarkiaan ja työntekijöistä huolehtimiseen. Tämän lisäksi mitään erillisiä kannustinpalkkiojärjestelmiä ei otettu käyttöön. Pian huomattiin, että tehtaassa, jossa uusi idea otettiin käyttöön, tuottavuus oli 25-30 %:a verrokkejaan parempi. (Ledford, 1995, s. 13.) Huomioitava on, että Eaton Corporationin onnistuneen arvojen käyttöönoton suurena onnistumiseen vaikuttavana tekijänä on se, että työntekijät kaikilla organisaatiotasolla ovat hyväksyneet arvot täysin ja tuntevat, että yritys toimii siten kuin on oikein toimia. Johdon osalta valittu filosofinen linja on nähty jopa yrityksen menestystekijänä. (Ledford, 1995, s. 18.)

Kazuo Inamori näkee, että oikeanlainen filosofia perustuu totuuksiin ja periaatteisiin (*principles*), joista periaatteet voidaan nähdä semantiikaltaan vastaavan arvoja. Inamorin mukaan oikeanlaisten periaatteiden mukaan eläminen ei ole ikinä helppo tie menestykseen, mutta pysyessään uskollisena sille, lopullista tappiotaakaan ei hänen mukaan koskaan tule. Periaatteidensa koettelemuksena Inamori pitää tilannetta, jossa Japanin asuntomarkkinat kävivät kuumina; yritykset ottivat velkaa, ostivat kiinteistöjä ja myivät niitä nopeasti eteenpäin voitolla, mikä nosti hintoja koko markkinassa. Rahalaitokset tarjosivat myös Inamorille ja hänen yritykselleen Kyoceralle mahdollisuutta tehdä helpot voitot kiinteistökaupoilla, mutta Inamori kieltäytyi, koska tähän suostuminen olisi hänen mukaansa ollut ahneutta, eikä kiinteistökaupalla ansaitut voitot olisivat olleet

todellisuudessa hänen voittoja, koska ne eivät olisi tulleet kovan työnteon kautta. Inamorin mukaan Japanin kiinteistömarkkinoiden kuplautuminen ja sen epämieluisat vaikutukset maan talouteen olisi voitu väittää, jos yrityksillä olisi käytössään toimintaa ohjaava filosofia. (Inamori, 2006, s. 31-33.)

## 2.5 Corporate Credo

Terveystuotteen valmistava Johnson & Johnson on tunnettu se koko valtavaa yritystä ja sen tytäryhtiöitä yhdistävistä periaatteista (*credo*). Vaikka liiketoiminta osastojen ja tytäryrityksen välillä saattaa olla hyvinkin erilaista, kaikki J&J:llä työskentelevät tietävät jaettujen periaatteiden olevan kaikkia yhdistävä tekijä. J&J:n periaatteet ovat kolmiosaiset: ensinnäkin he toimivat vastuullisesti asiakkaidensa suuntaan. Toiseksi he haluavat varmistua siitä, että heidän työntekijöitään kohdellaan kunnioittavasti ja heille halutaan tarjota mahdollisuuksia edetä työssään. Kolmanneksi J&J:ssa halutaan toimia vastuullisena yrityksenä osana yhteiskuntaa ja lähiyhteisöä. He uskovat, että näihin periaatteisiin nojaamalla myös liiketoiminnallinen menestys on taattu, jolloin myös osakkeenomistajat ovat tyytyväisiä. (Longstreet & Thanasse, 2003, s. 8-9.)

Palkitseminen menee J&J:ssä siten, että työntekijän palkkioon vaikuttaa oman suoriutumisen lisäksi se, miten koko yritys on suoriutunut. Tätä menettelytapaa perustellaan jälleen yrityksen periaatteilla, sillä näin vältetään palkitsemisen osalta se, että työntekijät tekisivät itsekkäitä ja lyhytnäköisiä ratkaisuja, koska yrityksen halu on ohjata ajattelua siihen suuntaan, että myös yksittäiset työntekijät pitävät isomman kuvan mielessään päätöksiä tehdessään. (Longstreet & Thanasse, 2003, s. 9-11.)

J&J:ssä huomioidaan monipuolisesti omat työntekijät. Tästä syystä heillä on monipuolinen etu- ja säästöohjelma työntekijöilleen. Heillä on käytössä myös laajat vanhempainvapaat ja vapaajärjestelmät tilanteisiin, jossa työntekijän läheinen tarvitsee apua esimerkiksi sairauden vuoksi. J&J:ssä painotetaan myös vapaaajan merkitystä työntekijöiden elämässä. (Longstreet & Thanasse, 2003, s. 11.)

Parhaimmillaan jäsenelty yritysfilosofia ja siitä johdetut periaatteet toimivat työntekijöiden päätöksiä ja käyttäytymistä ohjaavina ohjenuorina. Toimiessaan terveydenhoitotuotteiden parissa, tulee J&J:n huomioida eettiset kysymykset erityisen tarkasti tuotteidensa kohdalla. Yhdessä Yhdysvaltain osavaltioista lääkkeestä löydettiin siihen kuulumatonta myrkyä, minkä seurauksena yritys ei ainoastaan vetänyt pois myynnistä myrkyllistä erää kyseisessä osavaltiossa, vaan veti koko lääkkeen pois myynnistä koko maassa. (Ledford, 1995, s. 8-9.)

## 3 JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT

### 3.1 Johdon ohjausjärjestelmät

Johdon ohjausjärjestelmät ovat ominaisuuksiensa puolesta jaoteltavissa viiteen kontrolliin: suunnittelu-, palkkio- ja korvaus-, hallinnollinen-, kulttuurinen- ja kyberneettiseen kontrolliin. Tämä jaottelu auttaa tutkimaan, miten johdon ohjausjärjestelmien tuoma kontrolli vaikuttaa organisaation sisällä yksittäisten toimijoiden päätöksentekoon. Johdon ohjausjärjestelmät ovat olleet jo kauan laskentatoimen tutkimuksen kohteena, mutta ennen tätä sitä ei ole tutkittu kokonaisuutena, vaan vain jonkin sen osasen kautta. (Malmi & Brown, 2008, s. 287.) Kun puhutaan johdon ohjausjärjestelmistä, englanninkieliseltä sanalta "control" ei voida välttyä. Se tullaan tässä työssä suomentamaan systemaattisesti "kontrolliksi", jolloin se pitää sisällään kahtalaisen merkityksen: valvonnan sekä haluttuun suuntaan ohjaamisen, jolloin voidaan katsoa, että se on suomennoksena onnistuneempi kuin esimerkiksi mainittu "valvonta".

Kuten Malmi ja Brown artikkelissaan selvittävät, on englanninkieliset laskentatoimen tutkijat keskittyneet joihinkin johdon ohjausjärjestelmien alaisiin innovaatioihin ja niiden käytännön sovellutuksiin, kuten tuloskortti (BSC), toimintolaskenta/-johtaminen (ABC/-M) tai rullaava budjetointi, vain joitakin esimerkkejä mainitakseen. Ongelma johdon ohjausjärjestelmien viiden luokittelun näkökulmasta näissä spesifeissä laskentatoimen keksintöjen tutkimuksessa on se, että niihin kohdistuva tutkimus ei useinkaan pysty huomioimaan koko johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuutta. Tunnistamalla johdon ohjausjärjestelmän kokonaisuuden viiden luokittelun kautta auttaa myös uusien innovaatioiden tehokkaamman käyttöönoton, kuten se auttaa myös tutkijoita kehittämään parempia teorioita esimerkiksi laskentatoimen innovaatioiden käyttöönoton analysoimisessa. (Malmi & Brown, 2008, s. 288.)

Se, että johdon ohjausjärjestelmiä ei ole ennen tutkittu yhtenä kokonaisuutena, asettaa sen tutkimukselle myös tiettyjä haasteita. Ensinnäkin on pystyttävä määrittelemään, että mitä tarkoitetaan, kun puhutaan johdon ohjausjärjestelmistä yhtenä kokonaisuutena. Usein johdon ohjausjärjestelmien määritelmään liitetään sana kontrolli, mutta on pystyttävä määrittelemään, että mitä kontrolloidaan. Kontrolloidaanko työntekijöiden tai johdon käytöstä, rahavirtoja, tulosityksiköitä vai mitä? Johdon ohjausjärjestelmien käyttöönottoon liittyy aina paljon yrityksen sisäisiä, perusteluja vaativia arvovalintoja siitä, mitä otetaan mukaan ja mitä jätetään ulkopuolelle. Johdon ohjausjärjestelmät paisuvatkin usein yrityksissä varsin suuriksi kokonaisuuksiksi, mikä aiheuttaa myös haasteita niiden tutkimiselle, koska tiedon kerääminen ja raportointi saattaa usein olla suuren kokonaisuuden vuoksi hankalaa. Myös systemaattisten, toistuvien syy-seuraus -suhteiden



osoittaminen voi usein osoittautua hankalaksi tutkijoille. (Malmi & Brown, 2008, s. 288-289.)

Johdon ohjausjärjestelmien toteutukset saattavat olla varsin erilaiset eri yritysten välillä riippuen yritysten yksilöllisistä tarpeista, mikä on aiheuttanut sen, että tutkijoidenkaan keskuudessa yhtä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää johdon ohjausjärjestelmille ei olla onnistuttu luomaan. Jotkut määritelmät sisältävät keskenään joitain yhtäläisyyksiä, kun taas toiset ovat täysin erillisiä määritelmiä keskenään. (Malmi & Brown, 2008, s. 289.) Seuraavaksi käydään läpi joitakin artikkelissa esitettyjä johdon ohjausjärjestelmien määritelmiä.

Artikkelissa esitetyn Chenhallin määritelmän mukaan johdon ohjausjärjestelmät ovat johdon laskentatoimen systemaattista hyödyntämistä, kun päämääränä on jonkin tietyn tavoitteen saavuttaminen. Tämä määritelmä sisältää myös elementtejä henkilökohtaisesta sekä laajemmasta, esimerkiksi osastokohtaisesta, kontrollista. Artikkelin mukaan Merchant ja Otley määrittelevät, etenkin kontrollien osalta, johdon ohjausjärjestelmät hieman Chenhallia laiveammin. Merchantin ja Otley'n mukaan kontrollit, toisin kuin Chenhallin funktionalistisessa määritelmässä, voivat sisältää hyvin erilaisia tekijöitä, kuten yrityksen strategisen kehityksen ja -kontrollin, tai yksittäisen työntekijän oppimisprosessin. Näin ollen Merchantin ja Otley'n määritelmässä kontrollin "sateenvarjon" alle mahtuu melkein mitkä tahansa yrityksen sisällä tapahtuvat prosessit. (Malmi & Brown, 2008, s. 287-289.)

Malmin ja Brownin artikkelin mukaan Merchant ja Van der Stede ohjausjärjestelmämääritelmässään erottavat johdon kontrollin ja strategisen kontrollin toisistaan. Johdon kontrollilla he tarkoittavat määritelmässään valvontaa, jolla yrityksen johto pystyy valvomaan ja ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä yrityksen edun mukaisesti. Merchantin ja Van der Steden ohjausjärjestelmämääritelmään kuuluu siis ajatus siitä, että mikäli voisi luottaa siihen, että työntekijät toimivat aina organisaation parhaan edun mukaisesti, ei johdon ohjausjärjestelmille olisi tarvetta. Merchantin ja Van der Steden varsin hierarkkinen näkemys ylhäältä tulevan kontrollin tarpeellisuudesta ei ole ainoa lajissaan johdon ohjausjärjestelmätutkimuksen kentällä, vaan artikkelissa käy ilmi, että myös Abernethy ja Chua jakavat heidän näkemyksensä ylhäältä tulevan kontrollin tarpeellisuudesta. (Malmi & Brown, 2008, s. 289.)

Kuten mainittu ja edellä esitetty, on johdon ohjausjärjestelmät yrityksen itselleen ja omiin tarpeisiinsa räätälöityjä kontrollien kokonaisuuksia, mikä tekee sen tutkimisesta hankalaa. Malmi ja Brown esittävät artikkelissa, että yrityksissä tulisi mieluummin puhua johdon kontroleista kuin organisatorisista kontroleista. Kontrollien osasia voidaan kutsua johdon ohjausjärjestelmien osasiksi vain, mikäli ne sisältävät seurannan ja näin ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan pelkkien sääntöjen sijaan. (Malmi & Brown, 2008, s. 290.)

Jonkun yrityksen sisällä tapahtuvan toiminnon erottelu johdon ohjausjärjestelmäksi tai vain organisatoriseksi kontrolliksi ei ole usein kovinkaan yksinkertaista tehdä. Jos mietitään yrityksen kulukontrollia, niin sillä voidaan tarkoittaa ison organisaation käyttöönotettavaa kustannuseurantajärjestelmää päätöksenteon tueksi, yrittäjän omaa kulukäyttämistään pienessä yrityksessä, yrityksen johdon vaadetta alaisten työmatkojen kuluselvitystä koskien tai valittua linjaa, jossa yrityksen johto on päättänyt välttää työmatkustelua säästömielessä. Näistä ainoastaan kaksi viimeistä voidaan katsoa olevan organisatorisia kontroleja, sillä niissä yrityksen johto pyrkii aktiivisesti ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan, pelkkien sääntöjen tai seurannan lisäksi. (Malmi & Brown, 2008, s. 290.)

Kenties tunnetuimmat johdon ohjausjärjestelmät ovat budjetointi ja Balanced Scorecard. Johdon ohjausjärjestelmille kuvaavaa organisaation näkökulmasta onkin se, että sen eri osat ovat usein tulleet käyttöön eri aikoina vastaamaan erilaisiin tarpeisiin. Näin ollen johdon ohjausjärjestelmät tulisi nähdä erilaisista kokonaisuuksista koostuvana pakettina, eikä niinkään yhdenmukaisena, holistisena kokonaisuutena. (Malmi & Brown, 2008, s. 291.)

### **3.2 Johdon ohjausjärjestelmien viisi keskeistä osajärjestelmää**

Malmi ja Brown jaottelevat johdon ohjausjärjestelmän viiteen keskeiseen kontrolliin: suunnittelu- (planning), palkkio- ja korvaus- (reward and compensation), kulttuuriseen- (cultural), kyberneettiseen- (cybernetics) ja hallinnolliseen (administrative) kontrolliin. Heidän jaottelunsa näihin viiteen kontrolliin perustuu pitkään johdon ohjausjärjestelmiin kohdistuneeseen tutkimukseen. He eivät näe näitä viittä jaottelua horisontaalisesti samankokoisina alueina, mitä tulee niiden ilmenemiseen yrityksen sisällä, vaan niiden jaottelussa on oltava hieman hienovaraisempi. Ensinnäkin Brownin ja Whiten mukaan kulttuurisen kontrollin voidaan katsoa olevan muiden kontrollien yläpuolella, sillä se antaa viitekehysten muiden kontrollien määrittämiseen. Kulttuuriset tekijät ovat usein hitaita muuttaa ja niiden abstraktiotaso on melko suuri. (Malmi & Brown, 2008, s. 291.)

Kulttuurisen kontrollin alla Malmin ja Brownin kuvion jäsenyksessä on vasemmalta oikealle lueteltuna suunnittelu-, kyberneettiset ja palkkio- ja korvauskontrollit. Jaottelu vasemmalta oikealle ilmentää niiden esiintymisjärjestystä. Näiden kolmen kontrollin katsotaan olevan varsin yleisiä nykyajan organisaatioissa. Hallinnolliset kontrollit, jotka ovat edellä mainittujen kolmen kontrollin alla kuvion pohjimmaisena, luovat rakenteen, jolla organisaatiossa toteutetaan nuo kolme kontrollia. Kaiken kaikkiaan kuviota voidaan lukea siis siten, että kontrollien konkretiataso kasvaa sen mukaan, mitä alemmaksi mennään. (Malmi & Brown, 2008, s. 294-295.)

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

KUVIO 1 Viiden kontrollityypin jaottelu (Malmi & Brown, 2008, s. 291.)

Suunnittelukontrolli on ennakoiva kontrollin muoto, sillä sen tarkoituksena on määrittää yrityksen tavoitteet ja siten asettaa yrityksen halutun suunnan ja toiminnan. Näin ollen suunnittelukontrolli asettaa standardin sille, mikä on työntekijöiden toivottavaa käyttäytymistä. Suunnittelukontrollit voidaan jakaa suunnittelutähtäimen pituuden mukaan taktisiin (alle vuoden tähtäimellä suunnittelu) ja strategisiin (yli vuoden päähän suunnittelu) suunnitteluihin. Tunnetuin suunnittelukontrollin muoto on budjetointi, mutta on huomattava, että suunnittelu ei tarvitse tarkoittaa pelkästään rahamääräistä suunnittelua. (Malmi & Brown, 2008, s. 291-292.)

Kyberneettiset kontrollit voidaan jaotella edelleen neljään erilliseen systeemiin: budjetointi, ei-taloudelliset mittarit, taloudelliset mittarit ja hybridit. Kuten mainittua, on budjetointi varsin yleinen, jopa universaali johdon ohjausjärjestelmien kontrolli. Budjetoinnin yleisyyden syynä on sen monet käyttötarkoitukset: sitä voidaan käyttää johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta toivottuun käyttäytymiseen kannustamisen apuvälineenä sekä raja-arvojen asetantaan ja niiden seurantaan. (Malmi & Brown, 2008, s. 292.)

Taloudelliset mittarit ovat usein työntekijäkohtaisia seurantajärjestelmiä, joilla seurataan työntekijöiden suoritusta taloudellisin mittarein, esimerkiksi joihinkin spesifeihin tunnuslukuihin sidottuna. Nämä siis eroavat budjetista, jonka tehtävänä on enemmän hahmottaa yrityksen taloudellisen aseman isompaa kuvaa. Taloudellisten mittareiden rinnalla on ollut yleistymään päin ei-taloudelliset mittarit, joiden tehtävä on tarjota ratkaisu taloudellisten mittareiden rajoitukseen mitata työntekijöiden työsuoritusta. Hybridisysteemit sisältävät sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. Tunnetuin, yleisesti käytössä oleva hybridi on Balanced Scorecard. (Malmi & Brown, 2008, s. 292-293.)

Palkkio- ja korvauskontrollien tavoite organisaationäkökulmasta on yhdistää yksittäisen työntekijän ja organisaation tavoitteet keskenään

palkitsemisjärjestelmän avulla. Eli mikäli tietyt yksilö- tai ryhmätavoitteet saavutetaan, saa yksilö tästä henkilökohtaisen palkkion. Perusteluna palkkiokontrolille pidetään sitä, että sen katsotaan lisäävän työntekijöiden toivotunlaista käyttäytymistä verrattuna tilanteeseen, jossa palkkiojärjestelmästä ei ole sovittu. Bonnerin ja Sprinklen (2002) mukaan rahalliset palkkiot auttavat parantamaan toivottua suoritusta kolmella tapaa: ne ohjaavat keskittymään organisaation kannalta toivottuihin asioihin, määrittelevät osaltaan sitä kuinka kauan tiettyyn tehtävään käytetään aikaa sekä korottavat tehtävään käytettyä intensiteettiä. (Malmi & Brown, 2008, s. 293.)

Hallinnollinen kontrolli siis luo rakenteen, jolla kolme edellä mainittua kontrollia, suunnittelu-, kyberneettinen- ja palkkiokontrolli, järjestetään yrityksessä. Hallinnollinen kontrolli on jaoteltavissa edelleen kolmeen ryhmään: organisaatorakenteeseen, yrityksen hallintorakenteeseen ja sovittuihin menettelytapoihin ja yrityksen politiikkaan. Organisaatorakenteen katsotaan olevan hallinnollisen kontrollin osanen, joka ohjaa yksittäisen työntekijän toimintaa haluttuun suuntaan, esimerkiksi ohjaa työntekijän luomaan yrityksen kannalta halutunlaisia ammatillisia kontakteja. Tämä ei ole kuitenkaan yksiselitteistä tutkijoiden mielestä, sillä organisaation voidaan katsoa myös muuttuvan ympäröivän tilanteen mukaan, jolloin se ei ole luotu pelkästään hallinnollisten tarpeiden lähtökohdista. (Malmi & Brown, 2008, s. 293-294.)

Hallinnollisen kontrollin toinen osanen on yrityksen hallintorakenne, jolla viitataan yrityksen hallituksen ja johdon rakenteeseen. Tällä määrityksellä yritys määrittää omat sisäiset vastuullisuudet ja auktoriteettirakenteet. Päätös ei ole yrityksen kannalta pieni, sillä se määrittää esimerkiksi yrityksen auktoriteettirakenteet. Hallinnollisen kontrollin kolmas osanen on menettelytavat ja politiikka, millä yritys määrittää yrityksen byrokratian tason. (Malmi & Brown, 2008, s. 294.)

Kulttuuri organisatorisessa viitekehyksessä voidaan nähdä olevan yhteisesti jaettuina sosiaalisia normeja, uskomuksia ja arvoja. Vaikka organisaatiokulttuuri voi olla asia, jota yksittäisen johtajan on hankala hallita, voitaneen se silti lukea yhdeksi kontrolliksi, sillä organisaatiokulttuurin luomisen taustalla on kuitenkin pyrkimys ohjata työntekijöiden käytöstä haluttuun suuntaan. Organisaatiokulttuurit voidaan jakaa kolmeen alaluokkaan: klaani-, symboliperustaisiin- ja arvoperustaisiin kontrolleihin. (Malmi & Brown, 2008, s. 294.)

Arvoperusteinen kulttuurinen kontrolli tarkoittaa usein ylemmän johtohenkilön viestintää yrityksen sisällä, esimerkiksi lausumia yrityksen tulevaisuuden visioista, joissa on mahdollista määrittää yrityksen suuntaa, arvoja ja tarkoitusta tarkkarajaisessa ja selvästi jäsennellyssä muodossa. Näin on mahdollista sisäanjaa johdon toivomia arvoja. Kun tämänkaltaista arvojen sisäanjaa on tehty systemaattisesti ja halutut arvot ovat institutionalisoituneet, toimivat ne kolmella tasolla: yrityksellä on tällöin mahdollisuus rekrytoida omien arvojensa mukaisia työntekijöitä, saada työntekijöidensä arvot muutettua haluttuun suuntaan ja

mikäli työntekijän arvojen muokkaaminen ei onnistu, saadaan työntekijä vähintäänkin toimimaan yrityksen arvomaailman mukaisella tavalla. (Malmi & Brown, 2008, s. 294.)

Symboliperustaiset kontrollit ovat kontrollien ulospäin näkyvä ilmenemismuoto, siinä missä esimerkiksi arvot eivät välttämättä kaikissa tapauksissa näy suoraan ulospäin. Symboliperusteisia kontroleja on esimerkiksi sovitut pukeutumiskoodit tai yrityksen keskeisillä paikoilla uusissa yritysrakennuksissa sijaitsevat toimitilat. Klaaneilla puolestaan tarkoitetaan yrityksessä olevia alakulttuureita. Klaanikontrolleilla voidaan näin ollen tarkoittaa jonkin yrityksen osaston, esimerkiksi kirjanpito-osaston, omaa alakulttuuria, johon kuuluu tiettyjen taitojen hankinta sekä omat rituaalit ja seremoniat, joiden avulla luodaan klaanin arvoja, jotka ovat usein ominaisia ainoastaan tälle alakulttuurille. (Malmi & Brown, 2008, s. 294-295.)

### 3.3 Ouchin kolme yleistä ohjauksen periaatetta

Tutkimuksessaan Ouchi (1980) arvioi ohjauksen periaatteita kolmenlaisten yrityskontrollien kautta: markkinalähtöinen-, byrokraattinen- ja klaaniyritys. Näitä voidaan vertailla toisiinsa käsitteiden suoritusten monitulkintaisuus ja tavoitteiden epäyhdenmukaisuus kautta. Suoritusten monitulkintaisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa suorituksia ei ole selkeästi mitattu. Esimerkiksi byrokraattisen yrityksen organisaatorakenne on hierarkkinen, kun taas markkinalähtöisessä yrityksessä taloudelliset tavoitteet on asetettu selkeästi. (Ouchi, 1980, s. 129-130, 134.)

Tämän teorian mukaan yrityksessä tulisi olla tarkat mittarit seurannalle, mikäli heillä on olemassa jokin, esimerkiksi taloudellinen, tavoite. Tämä ajattelu johtaa juurensa siitä, että Ouchin mukaan työntekijöillä saattaa olla toisistaan poikkeavia tavoitteita, mikäli niitä ei ole tarkasti jäsennelty ja niiden toteutumista seurattu. Tämän taustalla on laajempi intressiristiriidan ongelma, joka yrityksissä tulisi huomioida: yksilön- ja yrityksen välisten ristiriitaisten intressien yhteensovittaminen, joka tapahtuu yhteistyöllisin keinoin. Esimerkki tällaisesta on työntekijän tarjoama aika eli työ, jota vastaan hän saa palkkaa. (Ouchi, 1980, s. 129-130.)

Tämän tutkimuksen kannalta etenkin klaaniutumisen ohjauksen periaatteena on hyvin mielenkiintoinen. Edellä esitettyyn yhteistyöperiaatteeeseen liittyen tutkimuksessa todetaan, että voidakseen operoida mahdollisimman hyvin, tarvitsee yritys työntekijöiden epäitsekästä omistautumista yhteisille tavoitteille. Klaaniutumisen toteuttamisesta tutkimuksessa annetaan esimerkki japanilaisessa työ-  
kulttuurista valloillaan olevasta tavasta, jossa työntekijä jo nuorena sosialisoidaan osaksi työyhteisöä, jolloin koetaan, että he helpommin ottavat työpaikan tavoitteet omikseen. Tässä palkitsemiset eivät ole sidoksissa suoriutumiseen,

vaan esimerkiksi alaisten määrään tai palveluvuosiin yrityksessä. Toimimalla näin nähdään, että työntekijä luonnostaan toimii yrityksen hyväksi ilman, että hänen suoriutumistaan mitattaisiin. Klaaniutumiseen ohjauksen periaatteena ei siis kuulu tarkka mittaus tai palkkiopohjaiset palkan osuudet. (Ouchi, 1980, s. 131-132.)

### 3.4 Simonsin neljä kontrollin vipua

Patricia Martyn et al. esittelevät tutkimusartikkelinsa *Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework* yhteydessä Robert Simonsin neljän kontrollin vivun mallin. Simonsin kontrollin neljä vipua on teoretisoitu malli, joka auttaa ymmärtämään kontrollien ja strategian välistä suhdetta. Kontrollin neljä vipua ovat rajat, uskomukset, mittaus ja palaute. Lähtöajatuksena on, että saavuttaakseen innovaatioiden mahdollistaman luovuuden ja samaan aikaan päämäärätietoisien tavoitteiden saavuttamisen, on kaikki neljä oltava yrityksessä käytössä, tasapainossa toisiinsa nähden. Näiden käyttöä edeltää kuitenkin yrityksen oma positiointi kilpailijoihinsa nähden, eli strategia. (Martyn ym., 2016, s. 281-284.)

Simonsin neljän kontrollin vivun mallissa ei siis ole käytössä mitään tiettyjä mittareita, vaan kuten Rúben Barros ja Ana Simões artikkelissaan *Management Control Systems and Innovation: a levers of control analysis in an innovative company* kirjoittavat Simonsin teoriaan pohjautuen, yrityksen johto valitsee vivut yrityksen luonne, tarpeet ja strategia huomioiden. Mittareiden toiminta on kuitenkin hyvä hahmottaa niin, että ne toimivat yhteydessä toisiinsa nähden muodostaen yhden suuren kokonaisuuden. Niitä ei siis tule nähdä vain yksittäisinä mittareina, vaan suhteessa neljään kontrollin vipuun. (Barros & Simões, 2021, s. 15.)

Martyn et al. kirjoittavat Simonsin teoriaan pohjautuen, että uskomukset nousevat yrityksen ydinarvoista, eli siitä, miten yrityksessä on perinteisesti ajateltu ja toimittu sekä mihin suuntaan halutaan mennä. Tämän vastinparivipu on rajat, joka taas antaa kehikon yrityksen käyttäytymiselle, eli ne asettavat toiminnan minimiehdot. Toiminnan minimiehdot ovat määriteltävissä, kun on ensin määriteltä riskit, joita halutaan välttää. Mitataksaan työntekijöiden ja koko organisaation onnistumista, on määriteltävä mittarit, jotka mittaavat strategian toteutumista. Palautevipu taas tarkoittaa vuorovaikutusta, eli käytännössä sitä, että johto joutuu pohtimaan ja haastamaan visiotaan suhteessa strategisiin epävarmuustekijöihin. Mittarit ja palaute muodostavat oman vastaparivipunsa. (Martyn ym., 2016, s. 283-284.)

Yaffa Moskovich jaottelee tutkimusartikkelissaan *Belief systems and business strategy in a privatized kibbutz factory* Simonsin teoretisointiin pohjautuen neljä vipua positiivisiin ja negatiivisiin vipuihin. Uskomukset ja palaute voidaan nähdä neljän kontrollin vivun positiivisina ilmenemismuotoina ja ne ovat luonteeltaan vahvan

viestinnälliset. Näiden toteuttamiseen johdon kommunikointitavalla on siis suuri merkitys. Negatiivisina kontrollin vipuina voidaan taas nähdä mittauksen ja rajojen asettamisen. Rajat ovat jo vipuna lähtökohdaltaan kieltävä ja se sisältää ajatuksen riskien välttämistä sekä uhan rankaisusta. Artikkelissa esitettyyn Simonsin näkemysmittauksen ja rajojen negatiivisesta luonteesta vaikuttanee sekin, että hän näki lähtökohtaisesti negatiivisena ylimääräiset säännöt yrityksessä. Simonsin positiivisiin ja negatiivisiin kontrollin vipuihin jaottelun mielekkyydestä ei kuitenkaan ole yksimielisyyttä tutkijoiden keskuudessa. (Moskovich, 2018, s. 8-9.)

Kontrollin vipujen jaottelu positiivisiin (uskomukset ja palaute) ja negatiivisiin (mittaus ja rajojen asettaminen) voidaan nähdä myös jaotteluna luovuuden ja kontrollin välille. Tätä jaottelua käy läpi Roland Speklé et al. artikkelissaan *Creativity and Control: A Paradox. Evidence from the Levers of Control Framework*, joka tutkii luovuuden ja kontrollin välistä yhteyttä Simonsin neljän kontrollin vivun teoriaan pohjautuen. Sosiaalipsykologia on yleisesti sitä mieltä, että rajoittaminen estää luovuuden ilmauksia. Luonteensa vuoksi luovuus ja luovien tuotosten määrä ei ole yksiselitteisesti mitattavissa ja esimerkiksi palkitsemisjärjestelmiin kytkettävissä. Yleisesti myös laskentatoimen tutkimus näyttää, että kontrollit eivät voi tukea luovuutta. Tässä on kuitenkin huomioitava se, että tähän lopputulokseen tulevaisuudessa tutkimuksissa on tutkittu sellaisia kontroleja, jotka voidaan nähdä rajoittavan yksilön käyttäytymistä. Luovuuden on todettu vähentyneen, kun on tutkittu yksin esimerkiksi valvonnan lisäämisen vaikutusta siihen. Kontrollit voidaan kokea henkilöstön toimesta myös epävarmuutta kasvattavana tekijänä, mikä voi johtaa alhaisempaan työmotivaatioon. Neljän kontrollin vivun kontekstissa onkin syytä muistaa edellä mainittu neljän vivun tasapainon merkitys menestyvässä yrityksessä. (Speklé ym., 2017, s. 73-74.)

Kontrollin suhteessa luovuuteen ja motivaatioon näyttääkin siltä, että suuri merkitys on sillä, miten kontrolli on ymmärretty yrityksessä. Kontrolli voidaan mieltää henkilöstön toimesta positiivisena asiana, jos henkilöstö kokee, että heillä on mahdollista tehdä itsenäisiä päätöksiä. Mikäli taas kontrolli koetaan pelkästään toimintaa rajoittavina tekijöinä, voi sen vaikutus olla epämotivoiva. (Speklé ym., 2017, s. 74.)

### 3.5 Uskomusjärjestelmät

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä erityisen mielenkiintoinen Simonsin neljästä kontrollin vivusta on uskomukset. Kuten Martyn et al. artikkelissaan Simonsin teoriaan viitaten toteavat, uskomukset lähtevät yrityksen olemassaolon tarkoituksesta, suunnasta tai ydinarvoista. Arvot voivat olla lähtöisin esimerkiksi yrityksen perustajan omista, henkilökohtaisista arvoista. Luodakseen onnistuneet arvot, tulee yrityksen uskomuksiin liittyvän viestimisen olla systemaattista. Artikkelissa todetaan, että Simonsin mukaan tähän liittyvän viestimisen tulisi

olla myös virallista, eli ne tulisi olla sisällytetty esimerkiksi yrityksen viralliseen visioon tai muuhun viralliseen viestintään. (Martyn ym., 2016, s. 284.)

Kuten Kevin Baird et al. artikkelissaan *Levers of control, management innovation and organisational performance* toteavan Simonsin uskomusjärjestelmiin liittyen, että ideaalitapauksessa ne voivat kannustaa henkilöstöä kartoittamaan uusia mahdollisuuksia (Baird ym., 2019, s. 360). Tähän liittyen Speklé et al. taas toteavat Simonsiin viitaten, että jotta tämä tapahtuisi, tulee henkilöstön olla sitoutunut yrityksen uskomusjärjestelmiin, eli sen ydinarvoihin. Lisäksi henkilöstöllä tulee olla tunne siitä, että heillä on mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä omaa työtään koskien. (Speklé ym., 2017, s. 74, 76.) Balakrishnan et al. artikkelissaan *Finding Common Ground: COSO's Control Frameworks and the Levers of Control* Simonsiin viitaten kirjoittavat, että uskomusjärjestelmät toimiessaan yhtenäistävät yritystä. Ne usein myös näkyvät yrityksen kulttuurissa, esimerkiksi uusi työntekijä voi usein helpostikin huomata ne työpaikassa aloittaessaan. (Balakrishnan ym., 2019, s. 67.)



## 4 KAZUO INAMORI JA KYOCERAN AMEEBA-JOHTAMISMENETELMÄ

Länsimainen johtaminen lähtee useimmiten liikkeelle tarkoin määritellyistä, mitattavissa olevista tavoitteista ja analyyttisestä otteesta, kun taas japanilainen lähestymistapa on holistinen, jolloin yrityksen tavoitteet on voitu määritellä paljon laajemmin. Tällä, länsimaisen ja japanilaisen analyyttisen ja holistisen lähestymistavan eroavuudella, katsotaan olevan vahva yhteys myös näiden yrityskulttuurien eroavuuteen. Länsimaiseen johtamiseen liittyvälle analyyttiselle lähestymistavalle tyypillistä on jakaa yritys pienempiin osiin, joiden kautta yrityksen toimintaa hahmotetaan, kun taas japanilaisessa johtamisessa yrityksen nähdään olevan enemmän kuin sen eri osien summa. Holistiseen johtamiseen liittyy ajatus siitä, että kaikki lähtee liikkeelle yritykselle määrittelystä filosofiasta. Vasta tämän, kaikkien työntekijöiden jakaman filosofisen pohjan, määrittelemisen jälkeen tulee muut asiat, kuten yrityksen konkreettiset tavoitteet. (Boyns & Takeda, 2014, s. 322.)

Kazuo Inamorin luomassa johtamisfilosofiassa holistinen ajattelu näkyy kaikessa. Tästä syystä ymmärtääkseen Inamorin luomaa ameeba-johtamismenetelmää, on myös ymmärrettävä hänen johtamiaan yrityksiä sekä hänen omaa ajattelutapaansa ja henkilöhistoriaa. Inamorin ameeba-johtamismenetelmä voi länsimaisesta perspektiivistä käsin ymmärrettynä näyttää ”vain” yhdeltä johdon ohjausjärjestelmältä, mutta ollakseen uskollinen alkuperäiselle ajatukselle johtamismenetelmän takana, on siitä kerrottava myös siten kuin se on alun perin tarkoitettu, eli pelkkää ohjausjärjestelmää laajemmaksi yrityksen päätöksentekoa ohjaavaksi tekijäksi. Tästä syystä myös Inamorin henkilöhistoriaa on oleellisilta osin avattu ennen varsinaiseen johtamismenetelmään, ameeba-johtamiseen, pureutumista.

### 4.1 Kazuo Inamori

Kazuo Inamori (s. 1932 Kagoshima, Japani) on yksi vuonna 1959 perustetun Kyoceran (alun perin Kyoto Ceramics) seitsemästä perustajajäsenestä. Aina vuoteen 1997 hän toimi Kyoceran hallituksen puheenjohtajana ja presidenttinä. Ennen yrityksen perustamista, Inamori opiskeli ja ehti työskennellä insinöörinä. (Kyocera, 2020.)

Perustaessaan Kyoceran, Inamori oli vasta 27-vuotias eikä hänellä ollut juurikaan aikaisempaa kokemusta johtamisesta saati liiketoiminnan pyörittämisestä. Näin ollen hän joutui itse määrittelemään suunnan, jonka koko yritys tulisi ottamaan omakseen. Ensinnäkin Inamori päätti, että hän aikoo yrityksen johtajana toimia sen mukaan, mikä hänen mielestään tuntuu oikealta. Tätä ajatusta hän jalosti

eteenpäin muutamaksi yksinkertaiseksi ohjeeksi: älä ole itsekäs tai ahne, älä valehtele ja älä koskaan vahingoita ketään. (Inamori, 2009, s. 14.)

Inamori itse näkeekin, että olosuhteet, joissa Kyocera syntyi, vaikuttivat suuresti siihen, millainen yritys siitä syntyi. Kyocera perustamisvaiheessaan joutui turvautumaan ulkopuoliseen rahoitukseen, eikä kunnollisia tiloja, edistyksellistä tekniikkaa, rahaa tai kokemusta ollut. Ainoa asia, mitä yritys ”omisti”, oli seitsemän perustajajäsenen keskinäinen kumppanuus ja luottamus. (Inamori, 2006, s. 3.)

Kyoceran alkutaipaleella Inamori joutui miettimään paljon sitä, millaiselle arvopohjalle yrityksen johtaminen tullaan toteuttamaan. Inamori päätti huomioida perustuen, että yrityksen johtamisessa tulee huomioida ihmismieli, koska se on muutettavissa ja mikäli se on valjastettu yrityksen käyttöön, se on varsin voimakas voimavara. Tähän havaintoon ihmismielen potentiaalisesta voimasta perustuu koko Inamorin ameeba-johtamismetodi. Lyhykäisyydessään ameeba-johtamismetodilla tarkoitetaan sitä, että jokainen pienyksikkö, ameeba, on vastuutettu toimimaan yrityksen yhden yhteisen tahdon mukaan. (Inamori, 2006, s. 4.) Tarkemmin ameeba-johtamisen menetelmään pureudutaan myöhemmässä luvussa 5.

## 4.2 Kyocera

Kyocera (alun perin Kyoto Ceramics) perustettiin vuonna 1959 Kiotossa, Japanissa. Nykyään Kyocera on iso kansainvälinen yritys, jolla on yli 75 000 työntekijää globaalisti. Yrityksen konsolidoidut nettomyynnit vuonna 2020 olivat 1 599 053 miljoonaa jeniä, joista yli 96 %:a tulee yrityksen neljästä pääalueesta: Euroopasta, USA:sta, Aasiasta ja Japanista, joista Japani isoimpana myyntialueena kattaa 37,4 % yrityksen vuoden 2020 myynnistä. (Kyocera, 2020.)

Perinteisesti Kyocera on ollut vahva hienokeraamisten osien valmistaja ja se onkin pitkän historiansa aikana tuottanut osia mm. erilaisiin elektroniikkatuotteisiin, kännyköihin ja tietokoneisiin (Inamori, 2006, s. 115). Nykyään Kyocera tuottaa laajan valikoiman erilaisia tuotteita niin teollisuuden kuin yksityisten kuluttajienkin käyttöön. Vaikka tuotteiden kirjo on varsin laaja, mainitsee yritys omaksi vahvuudekseen ja koko yritystä yhdistäväksi tekijäksi kyvyn luoda uusia teknologioita pitkäjänteisellä luovalla työllä. Sen neljä pääsegmenttiä ovat tiedotus ja viestintä, autoteollisuus, ympäristö ja energia sekä lääketiede ja terveydenhoito. (Kyocera, 2020.)

### 4.3 KDDI

Kyoceran lisäksi Inamori on myös perustanut KDDI:n (alun perin DDI), joka toimii telekommunikaatioalalla (Inamori, 2006, s. 19-20). Yritys perustettiin vuonna 1984. Tähän aikaan telekommunikaatioalalla Japanissa sääntelyä purettiin, mikä mahdollisti uusien yritysten markkinoille tulon. (Boyns & Takeda, 2014, s. 324-325). Myös KDDI soveltaa ameeba-johtamista, minkä Inamori näki tärkeänä asiana yrityksen kehitykselle, koska ala muuttui KDDI:n perustamisaikaan nopeasti ja ameeba-johtaminen tarjosi työkalun nopeille muutoksille. (Inamori, 2006, s. 7.)

Paljon Inamorin menestyksestä liikemiehenä kertoo se, että hän on onnistunut perustamaan alusta asti kaksi eri alalla toimivaa yritystä, Kyoceran ja KDDI:n, jotka molemmat on listattu Fortune 500 -listalle (Inamori, 2009, s. 7). Tuolle listalle kootaan vuosittain suuruusjärjestykseen liikevaihdolla mitattuna 500 isointa Yhdysvalloissa rekisteröityä yritystä. Fortune 500 -lista koskee siis myös ulkomaisia pörssiyrityksiä, jotka ovat listautuneet johonkin yhdysvaltalaispörssiin. (Fortune, 2020.)

### 4.4 Japan Airlines

Vuonna 2010, tuolloin 77-vuotias Inamori nimettiin huonossa kunnossa olleen Japan Airlinesin toimitusjohtajaksi. Aloittaessaan Japan Airlinesilla, Inamorilla ei ollut lainkaan aikaisempaa kokemusta liikennöinnin johtamisesta. (The Japan Times, 2015) Yhtiössä oltiin tuohon aikaan valmistautumassa konkurssiin ja se oli tehnyt suuria tappioita useamman vuoden ajan. Kehittämälleen menetelmälle uskollisena, Inamori totesi, että nostaakseen yrityksen, oli siellä otettava käyttöön johtamismenetelmä, joka vastuullistaa kaikki yrityksen työntekijät. (Inamori, 2006, s. 7.) Japan Airlinesissa, kuten muissakin Inamorin johtamissa yrityksissä, otettiin käyttöön ameeba-johtamismenetelmä. Yhtiön uuden suunnan terävöittämiseksi, Inamori esitteli koko Japan Airlinesin henkilöstölle kirjan, joka sisälsi Inamorin näkemyksen Japan Airlinesin filosofiasta, jonka tavoitteena oli työntekijöiden ajatustavan muuttaminen. (The Wall Street Journal, 2013.)

Inamorin johtaman ensimmäisen kokonaisen tilikauden päätteeksi, joka päättyi maaliskuun loppuun 2011, Japan Airlines kirjautti yhtiön ennätysvoiton. (Inamori, 2006, s. 7.) Keväällä 2012 Japan Airlines palasi Tokion pörssiin, mikä teki siitä ensimmäisen yhtiön, joka on palannut Tokion pörssiin konkurssikäsitellyn ollessa jo niin pitkällä (Chapter 11:ta vastaava konkurssikäsitellyn vaihe). Tuo Japan Airlinesin uudelleenlistautuminen oli koko vuoden toiseksi isoin osakeanti maailmassa, jääden vain Facebookin taakse. Vuonna 2013 Inamori ilmoitti eroamisestaan Japan Airlinesin toimitusjohtajan paikalta. Japan Airlinesin 200 johtajalle osoitetussa jäähyväispuheessaan Inamori muistutti johtajia

pitkäjänteisyydestä, tämän päivän menestyksessä tuudittautumisen sijaan. Tuossa puheessaan Inamori totesi: ”Kuka tahansa voi puhua hienosta johtamisfilosofiasta, mutta vain harva pystyy katsomaan sen läpi koko pitkän matkan ajan. (The Wall Street Journal, 2013.)

Tähän Inamorin holistiseen ajatteluun ja pitkäjänteisyyden korostamiseen kiteytyy tärkeä osa hänen johtamisfilosofiastaan. Inamori on johtamisfilosofiallaan onnistunut rakentamaan kaksi eri toimialan yritystä alusta asti miljardiluokan bisneksiksi. Erityisen mielenkiintoista Inamorin johtamisfilosofian tutkimuksen kannalta on kuitenkin se, että Japan Airlinesissa hän onnistui kääntämään konkurssikypsän yrityksen jälleen menestyväksi tuomalla oman filosofiansa sen käytännön sovellutuksineen yhtiöön. Tämän esimerkin perusteella vaikuttaa siltä, että Inamorin johtamisfilosofia on mahdollista implementoida yritykseen menestyksekkäästi.

#### 4.5 Hyväntekeväisyystoiminta ja munkkius

Yrittäjyytensä ohella Inamori on perustanut vuonna 1985 Inamori Foundationin, joka jakaa vuosittain Kioton palkinnot, jotka myönnetään erinomaisista saavutuksista tieteen, kehittyneen teknologian sekä filosofian ja taiteen kategorioissa (Inamori, 2009, s. 88). Kioton palkinnot ovat rahamääräisesti Nobelin palkintojen ohella isoimpia yksityisiä palkintoja tieteen ja kulttuurin alalla maailmassa. Nykyään se onkin mainituissa kategorioissa yksi tunnetuimmista kansainvälisistä palkinnoista. (Soldering & Surface Mount Technology, 2005) Etenkin Japanissa palkintojen tunnettuus vastaa Nobelin palkintoja (Inamori, 2009, s. 88). Vuosittain jaettavien Kioton palkintojen palkintosumma on 100 miljoonaa jeniä per kategoria (Kyoto Prize, 2020), joka on 12.10.2020 lasketulla jenin kurssilla 804 140 euroa.

Perustaessaan Inamori Foundationin voidakseen aloittaa Kioton palkintojen jakamisen vuonna 1985, Inamori likvidoi tuota varten omaisuuttaan 20 miljardin jenin edestä. Motivoiva tekijä Inamorille elämäntyöpalkintoja jakavan hyväntekeväisyysjärjestön perustamisessa oli ajatus siitä, että hänen mukaan ihmisen suurin mahdollinen teko on toimia yhteiseksi hyväksi. Inamori itse näkee, että hänen jo Inamori Foundationin perustamisvaiheessa ansaitsema suuri varallisuus johtuu sekä hänen omasta, mutta myös muiden ihmisten omistautuneista ponnistuksista, minkä vuoksi hän ei ajattele, että hänen saamat voitot olisivat pelkästään hänen yksityisomaisuuttaan. Siten Kioton palkinnot ovat hänen tapa toteuttaa omaa filosofiaansa toimien yhteiseksi hyväksi. (Inamori, 2009, s. 88.)

Vuonna 1997 Inamorista tuli kiitolaisen buddhalaisluostarin maallikkomunkki. (Inamori, 2009, s. 77). Hän oli tuolloin 65-vuotias. Samanaikaisesti hän luopui päivittäisistä johtotehtävistä sekä KDDI:ssä että Kyocerassa. Motivaatiokseen

maallikkomunkiksi ryhtymiseen Inamori selittää hänen halun oppia enemmän elämän merkityksestä. (Inamori, 2009, s. 112-113.)

Inamori on nuoruudestaan asti hahmottanut elämän kolmen ajanjakson kautta, kun oletetaan, että elämä kestää noin 80-vuotiaaksi: ensimmäiset 20 vuotta opetellaan pitämään itsestään huolta, siitä seuraavat 40 vuotta työskennellään muiden hyväksi samalla itseään jalostaen ja viimeiset 20 vuotta valmistaudutaan fyysiseseen kuolemaan ja sielun matkaan. (Inamori, 2009, s. 112-113.)

## 4.6 Kyoceran alkutaival

Melko pian Kyoto Ceramicsin perustamisen jälkeen Inamori koki siihen astisen yrittäjäuransa suurimman haasteen, kun hänen työntekijät julistautuivat lakkoon. Kaksi ensimmäistä vuotta Kyoto Ceramics oli keskittynyt kolmeen pääfokukseen: palvella asiakasta mahdollisimman hyvin, edetä tutkimustyössä sekä välttää konkurssi. Näiden tavoitteiden lähtökohdat ovat selvästi yrityksen menestyksessä, mikä käytännössä tarkoitti sitä, että työntekijät joutuivat jatkuvasti venymään, jotta näissä tavoitteissa on mahdollista pysyä. Lakko pakotti Inamoria ajattelemaan myös työntekijöidensä hyvinvointia, minkä voidaan katsoa olleen tärkeä hetki hänen johtamisfilosofian kehitykselleen. (Boyns & Takeda, 2014.)

Työntekijöiden lakko yrityksen alkutaipaleella vaikutti Inamoriin syvästi. Reflektoidessaan lakkoa ja sitä seuranneita, lopulta sopuun päätyneitä neuvotteluja, hän tajusi, että perustaessaan yrityksen hän toteutti unelmaansa, mutta nyt, kun hänellä oli paljon työntekijöitä, on yrityksellä paljon suurempi tehtävä kuin pelkästään hänen omien unelmien saavuttaminen, eli työntekijöiden ja heidän perheiden onnellisuuden tavoittelu. Tämän reflektoinnin pohjalta Inamori kehitti Kyoceran johtamisperustan, joka pohjautuu siihen, että yritys haluaa tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia niin älylliseen kuin materiaaliseen kasvuun, jotta se voisi yrityksenä olla – työntekijöiden yhteisönsä avulla – apuna luomassa parempaa yhteisöä ja ihmiskuntaa. (Inamori, 2006, s. 5-6.)

## 4.7 Johtamisfilosofian taustaa

Ymmärtääkseen Inamorin johtamisfilosofian taustaa, on ymmärrettävä käsite *toku*. *Toku* on tuhansia vuosia vanha käsite, joka on varsin tunnettu Itäisessä Aasiassa. Kiinalaisesta merkistään käännettynä se tarkoittaa kirjaimellisesti elämästä avoimella mielellä. *Tokuun* sisältyy ajatus, että mikäli ihminen on avoimin mielin ja pyrkii hyviin tekoihin yhteisön hyväksi, se tullaan lopulta palkitsemaan vauraudella ja omaisuudella. Keskeistä *tokussa* kuitenkin on se, että yksilöön kohdistuva onni vaurauden muodossa on aina toissijaista, tärkeintä on oikea asenne. *Tokun* käsitteen ymmärtäminen on selvästi nähtävillä Inamorin Kyoceran

alkuaikojen muistiinpanoista, joista lopulta koottiin Kyoceran työntekijöille julkaistu yrityksen filosofinen ohje. Huomattava on, että Inamori ei alun alkaenkaan ajatellut Kyoceralle rakennetun yritysfilosofian olevan ikuinen, vaan hän sanoi heti aluksi työntekijöilleen, että muutokset ajassa ja kulttuurissa saattavat tuoda muutoksia yrityksen filosofiaan. Muutoksia ei ole kuitenkaan tarvinnut vielä tähän mennessä tehdä. (Boyns & Takeda, 2014, s. 323.)

*Tokun* käsite avaa mielenkiintoisen ikkunan analysoida ja vertailla itäaasian ja länsimaisen johtamisfilosofisia sekä kulttuurisia eroja. Ensinnäkin länsimaissa on usein nähtävissä ”hiljaisena asenteena” dikotomia suurten voittojen tekemisen ja moraalisesti kestävästä käytöksestä välillä. Jos joku yritys tekee länsimaissa suuria voittoja, herää usein epäily yrityksen toiminnan moraalisesta: miten verosuunnittelu on hoidettu, onko ympäristötekijät otettu huomioon tai miten työntekijöistä on pidetty huolta. *Tokun* käsite paljastaa, että Japanissa tämä suurten tienistien ja moraalisesti kestävästä käytöksestä välinen dikotomia ei ole olemassa yhtä voimakkaasti kuin länsimaissa, sillä – kuten Kyocera – yritys voi samankaltaisesti olla sekä taloudellisesti menestynyt että toimia moraalisesti kestävällä tavalla. Vastuullisuuskysymykset liittyvät siis *tokuun* jo itsessään, jolloin ne eivät ole asioita, jotka otettaisiin jossain kohtaa osaksi yrityksen toimintaa, esimerkiksi pr- tai moraalisista syistä, vaan kuuluvat siihen jo lähtökohtaisesti. *Tokun* käsite on siinäkin mielessä mielenkiintoinen, että se avaa ”idän” ja ”lännen” eroja myös siinä, että itämaiseen ajattelutapaan kuuluu itsestäänselvästi yhteisökeskeisyys, kun taas länsimainen ajattelutapa on selvän yksilökeskeinen.

Inamorin mukaan ei ainoastaan johtajien, vaan myös jokaisen työntekijän yrityksessä tulee nähdä vaivaa oman sielun puhdistamiseen. Tämä ei tarkoita ainoastaan älyllistä kehitystä, vaan ennen kaikkea oikeamielistä toimintaa. Sielun jalostaminen on hidasta, ja Inamori kehottaakin lähestymään asiaa siten, että yksilö keskittyy siihen, että on hieman jalompi tänään, kuin mitä eilen oli. Oppaaksi tälle tielle Inamori tarjoaa kuutta *shojinia*, eli ahkeraa ponnistusta, jotka yksilön tulisi pitää mielessään joka päivä:

1. Työskentele muita ahkerammin
2. Ole nöyrä, älä ylpeä
3. Harrasta itsereflektointia joka päivä
4. Ole kiitollinen elämästä
5. Tee hyviä tekoja ja käyttäydy epäitsekkäästi
6. Älä valita tai ryve negatiivisuudessa (Inamori, 2009, s. 58-60.)

Inamorin keskeinen päätöksenteon taustavaikutin on ajatus: tee niin kuin on oikein tehdä (*”do what is right as a human being”*). Tämä päätöksentekoa ohjaava periaate on lähtöisin siitä, kun Inamori Kyoceran alkutaipaleella joutui päivittäin tekemään päätöksiä, jotka vaikuttivat oleellisesti yrityksen suuntaan ja siten epäonnistumiset olisivat voineet olla yrityksen kannalta kohtalokkaita, jolloin hän alkoi miettimään voisiko rakentaa jonkin perustan päätöksenteolle sen

helpottamiseksi. Tätä pohdintaa seurasi oivallus, että yleistä moraalialla vasten toimiminen ei olisi liiketoiminnankaan kannalta hyvä asia pitkällä tähtäimellä, minkä vuoksi hän päätti perustaa päätöksentekometodin edellä mainittuun arvopohjaisuuteen erilaisten johtamismetodeiden sijaan. Tämä arvopohjaisuus päätöksenteon taustalla tukee myös universaalisti hyvinä pidettyjä arvoja, kuten ystävällisyyttä, myötätuntoa ja oikeudenmukaisuutta. (Inamori, 2006, s. 10.)

#### 4.8 Kyoceran filosofia

Kazuo Inamorin Kyoceraan – kuten muihinkin johtamiinsa yrityksiin – luoma johtamisjärjestelmä on varsin kokonaisvaltainen systeemi lähtien tarkkaan jäsenelystä yrityksen filosofiasta, mikä näkyy konkreettisesti yrityksen kaikissa toiminnoissa, kuten johtamisessa sekä johdon laskentatoimen toteutuksessa. Inamorin johtamistyökaluista tunnetuin lienee ameebat, mutta tunteakseen täysin ameeba-johtamismenettelyä Kyoceran kontekstissa, on myös tunnettava historia ja filosofia sen taustalla. Takeda ja Boyns kutsuvat tutkimusartikkelissaan tätä Inamorin luomaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa Kyocera-lähestymistavaksi (*Kyocera approach*). (Boyns & Takeda, 2014, s. 326.) Tässä työssä suositetaan ”ameeba-johtamismenettelyä” -termin käyttöä, mutta merkitys on molemmilla sama.

Ameeba-johtamismenettelmästä puhuttaessa filosofian merkitystä johtamismenettelyä synnyssä ja sen jokapäiväisessä ylläpidossa ei voi ylikorostaa. Kyoceran nykyinen hallituksen puheenjohtaja Goro Yamaguchi hahmottaa asian niin, että ameeba-johtaminen sekä Kyoceran filosofia ovat molemmat johtamismenettelyä kokonaisuuden puolikkaita, ja jotta yrityksen toiminnot voivat toimia halutulla tavalla, täytyy molempien puolien toimia hyvin. Yamaguchi kuitenkin mainitsee, että näistä kahdesta puoliskosta filosofia tulee ensimmäisenä. (KPMG International, 2020) Seuraavissa kappaleissa esitellään tuota tarkkaan jäsenettyä filosofiaa tarkemmin käyttäen päälähteenä Hiroshi Takedan ja Trevor Boynsin tutkimusartikkelia *Management, accounting and philosophy - The development of management accounting at Kyocera, 1959-2013*, jossa he ovat mm. hahmottaneet Kyoceran monitahoisen filosofian ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi, käyttäen päälähteinään suoraan japanista englanniksi käännettyjä Inamorin kirjoituksia.

#### 4.9 Kyoceran filosofian rakenne ja pääperiaatteet

Tähän mennessä Inamorin johtamisfilosofiaa on avattu joltain osin ja viitattu sen tärkeyteen Inamorin johtamisessa, sillä holistisuuden periaatteen mukaisesti se lävistää kaikki yrityksen toiminnot. Kyoceran filosofia on holistisuutensa lisäksi myös kirjallisesti koottu ja jäsenetty kokonaisuus. Kokonaisuutena se onkin varsin laaja, moniulotteinen ja sen tarkka läpikäyminen vaatisi laajoja viittauksia,

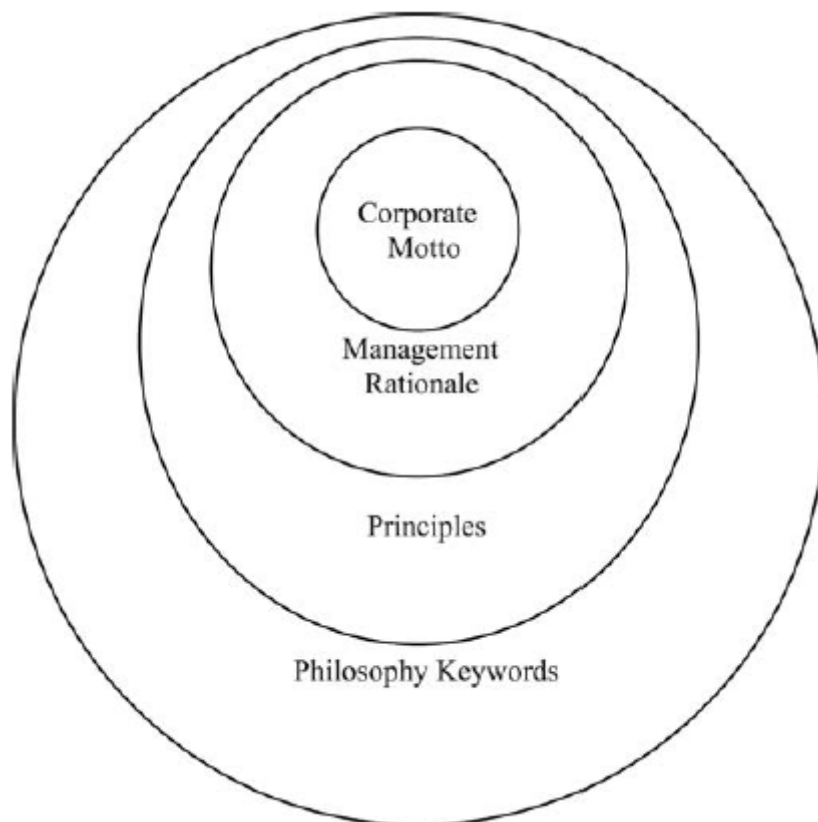
mm. Inamorin kulttuurisiin ja uskonnollisiin lähtökohtiin, minkä vuoksi filosofia käydään tässä läpi pintapuolisesti ja pyritään jatkamaan sen osoittamista, että se linkittyy oleellisena osana kaikkiin yrityksen toimintoihin.

Kuten kuvio 2 näyttää, on kaiken keskiössä Kyoceran filosofiassa yrityksen motto "*Respect the divine and love people*". Yritysfilosofian rakenne on sellainen, että konkretiataso suurenee, mitä lähemmäksi kuvan ulkokuoria mennään. Toisena tasona on yrityksen motosta johdetut johtamisen säännöt, jonka jälkeen tulee, myös luvussa 2.4 lyhyesti esitellyt Kyoceran periaatteet. Pääperiaate on "olemuksen etsiminen" ("*seeking essence*"), josta on johdettu kaksi ohjetta: toiminta tulee perustua oikeille periaatteille ja säännöille, ja päätöksenteon pohjana tulee olla motivaatio toimia niin, mikä on oikein tehdä ihmisenä. (Boyns & Takeda, 2014, s. 328-329.)

Sitä, mitä olemuksella (*essence*) tarkoitetaan, ei löydy suoraa selitystä Inamoria koskevassa kirjallisuudessa, mutta on muistettava, että hän on buddhalainen munkki ja *essence* on käsite, joka toistuu usein itämaisessä uskonnollisessa kirjallisuudessa, jossa sillä lyhykäisyydessään tarkoitetaan jonkin asian tai ihmisen perusolemusta, joka ihmisellä usein lapsena on, mutta jonka hän aikuiseksi kasvaessaan kadottaa. Olemuksen käsitteen havainnollistamiseksi on käytetty esimerkkiä, että häntää heiluttava koira ei ajattele olevansa häntää heiluttava koira, vaan ainoastaan on sitä. Kyoceran filosofian tapauksessa filosofiasta johdetut avainsanat (*keywords*) pyrkivät paljastamaan koko tämän filosofian perusolemuksen (*essence*) ja sen ytimen mahdollisimman helposti omaksuttavassa muodossa. (Boyns & Takeda, 2014, s. 330.) Tämä avaa myös olemuksen tarkoitusta tässä kontekstissa.

Kyoceran filosofian keskiössä oleva yrityksen motto on yksiselitteinen ja selkeä. Tämän jälkeen tuleva johtamisen säännöt sisältää 12 kohdan ohjeistuksen, minkä jälkeen tulee koko yrityksen periaatteiden alakohtana olevat laskennan periaatteet sisältävät seitsemän kohdan ohjeet. Kaikesta edellä mainitusta koostuva, uloimman kuoren avainsanat taas ovat ajan ja kielen mukana muuttuneet, mutta lähteestä riippuen ne koostuvat 78-106 avainsanasta. (Boyns & Takeda, 2014, s. 330.) Näiden kaikkien ohjeistuksien linkitykset toisiinsa ja niiden täydellinen ymmärtäminen olisi oma tutkimisen aiheensa.





KUVIO 2 Kyoceran yritysfilosofian rakenne kuvana (Boyns & Takeda, 2014, s. 328.)

#### 4.10 Ameeba-johtamismenetelmä

Kyoceran alkutaipaleella yritys valmisti sellaisia hienokeramiikkatuotteita, mitä muut hienokeramiikkatuotteiden valmistajat eivät valmistaneet, mikä osaltaan edesauttoi yrityksen alkuvaiheen nopeaa kasvua. Monesti alkuvaiheen liian nopea kasvu koituu kuitenkin yrityksen kohtaloksi, kun kasvua ei pystytä hallitsemaan ja tämän ongelman edessä oli myös Kyocera. Inamori totesi, että hänellä ei ole johtajia, jotka voisivat johtaa sataa alaista, mutta hänellä on työntekijöitä, jotka olisivat jo kyvykkäitä pienempien ryhmien johtamiseen. Tästä syntyi ajatus jakaa työntekijät yrityksen sisäisesti pienempiin ryhmiin. (Inamori, 2006, s. 6-7.)

Tästä lähtökohdasta idea jalostui edelleen. Inamori päätti, että pienryhmät – kuten tulosityksiköt – vastaavat myös omasta tuloksestaan, jolloin jokaisesta ryhmästä tuli saada oma tuloslaskelma. Tämä kuitenkin aiheutti kirjanpidollisia haasteita, sillä joidenkin työntekijöiden oli kirjanpidon kokemuksen puuttuessa hankalaa ylläpitää vaadittua seurantaa. Tähän ratkaisuksi yrityksessä otettiin käyttöön tuntitehokkuusraportit (*hour efficiency report*), jotka ovat

yksinkertaisempia ylläpitää, mutta toisaalta kertovat jo nopealla vilkaisulla ameeban tehokkuudesta. Tuntitehokkuusraportointi on yksi ameeba-johtamisen keskeisistä komponenteista. (Inamori, 2006, s. 7) Tuntitehokkuusraportin idea esitellään tarkemmin omassa luvussaan.

Ameeba-johtamismenetelmä ei ole helposti käsitteellistettävissä, eikä sitä näin ollen voida ensinnäkään erityisen helposti selittää eikä toisekseen kopioida yritykseltä toiselle ja odottaa sen aiheuttavan voimakasta kasvua tuloksellisuudessa. Sen selittämisen ja kopioimisen vaikeus johtuu siitä, että ameeba-johtamismenetelmä on johtamismenetelmänä niin totaalinen, kaikki johtamisen osa-alueet ja taustalla olevan filosofian kattava (holistisuus). Sen hahmottamista voidaan kuitenkin helpottaa ymmärtämällä johtamismenetelmän kolme keskeistä päämäärää: perustaa yritykseen markkinalähtöinen, osastoittainen sisäinen laskenta, kasvattamalla vastuutietoisia johtajia ja saavuttaa koko yritystä koskeva tavoite ”kaikkien johtamisesta” (*“management by all”*). (Inamori, 2006, s. 8.). Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin nämä kolme päämäärää.

#### **4.11 Markkinalähtöisen, osastokohtaisen sisäisen laskennan perustaminen**

Markkinalähtöisen, osastoittaisen sisäisen laskennan perustamisen taustalla on Inamorin jo Kyoceran alkutaipaleella tekemä havainto siitä, että hänen, yrityksen omistajana ja toimitusjohtajana ei ole hyödyllistä tietää vanhoja, useita kuukausia sitten toteutuneita lukuja siitä, kuinka paljon yrityksen tuotekustannukset ovat, johon perinteinen kustannuslaskenta nojaa. Teollisuudessa tuotteen valmistusvaiheet ovat usein moninaiset, mikä aiheuttaa sen, että valmistuneet tuotekustannukset valmistuvat kokonaisuudessaan mahdollisesti suurellakin viiveellä. Tämän lisäksi aikana, jolloin Inamori kehitti johtamistaan ja sisäistä laskentaa, joka lopulta kehittyi ameeba-johtamiseksi, hienokeramiikkatuotteiden valmistajien keskinäinen hintakilpailu oli kovaa, markkinat määrittivät alati muuttuvat hinnat ja tilaukset olivat siihen aikaan yksittäisiä, jolloin tilauskannan luomaa taloudellista turvaa ei ollut. Näin ollen tavanomainen tuotekustannuslaskenta ja sen mukaan tuotteiden hinnan määrittäminen ei olisi auttanut Kyoceraa pysymään kilpailussa mukana. Nämä tekijät johtivat siihen ajatukseen, että johdolla käytössä olevien lukujen täytyy olla ajankohtaisia ja kertoa yrityksen operationalistisesta nykytilasta, mikä pakotti muuttamaan myös yrityksen sisäistä laskentaa. (Inamori, 2006, s. 8-10.)

Inamorin sisäisen laskennan peruseriaatteena on lause: ”maksimoi liikevaihto, minimoii kustannukset”, mikä on myös lähtöisin jo Kyoceran alkuajoilta, jolloin Inamori ei ymmärtänyt kirjanpitäjän käyttämää teknistä kieltä yrityksen tilasta, mutta mitä hän ymmärsi, oli tuon peruseriaatteen onnistumisen edellytys kannattavan liiketoiminnan saavuttamiseksi. Tämä kuulostanee periaatteena

itsestään selvältä, mutta Inamorin mukaan se on ymmärrettävä aidosti fundamentaalisenä johtamisen periaatteena. Vastaesimerkkinä hän käyttää nykyajan tyypillistä tapaa verrata joitakin tunnuslukuja toimialan keskimääriin lukuihin, mikä saattaa helposti johtaa johdon vähentyneeseen itsekriittisyyteen yrityksen toiminnan tarkastelussa, kun tyydytään siihen, että ollaan saavutettu toimialalla yleisesti hyväksytty taso. (Inamori, 2006, s. 11.)

Yrityksen kasvaessa Inamori huomasi, ettei pysty levittämään ”maksimoi liikevaihto, minimoi kustannukset” -ajattelua kaikille organisaatiotasolle tavalla, jota hän olisi toivonut. Esimerkiksi tuotannossa pelkän liikevaihdon kasvu ei riitä, vaan on tarkasteltava herkästi toimintoja myös kustannusten osalta. Oivallettuun tämän, oli Kyoceran sisäinen laskenta uudenlaisen haasteen edessä: miten jäljittää yksityiskohtaisesti, mitkä kustannukset aiheutuvat mistäkin toiminoista. Tämän sisäisen laskennan kehitystyön yhteydessä Inamori päätti jakaa koko yritys pieniksi yksiköikseen, jotka ostavat ja myyvät toisten yrityksen sisäisten yksikköjen kanssa. Käytännössä tämä toteutettiin tuotannon osalta niin, että jokainen hienokeramiikkatuotteiden monivaiheisen tuotannon eri vaiheet jaettiin omiksi yksiköikseen, yrityksen sisäiseksi ”yrityksikseen”. Eli kun edellisen tuotantovaiheen yksikkö jakaa keskeneräiset tuotteet seuraavalle tuotantovaiheelle, kirjaa se itselleen myynnin, kun taas seuraava tuotantovaihe kirjaa oston. Tällöin yksikön oman liikevaihdon ja kulujen seurannasta tulee huomattavasti konkreettisempaa. Tätä jakoa voidaan pitää ameeba-johtamisen esivaiheena. (Inamori, 2006, s. 12-13.)

Keskeistä jokaiselle ameeballe on, että niihin – kuten yrityksiinkin – nimetään johtaja. Vaikka isot päätökset tuleekin hyväksyttävä esimiehellä, on ameeban johtajalla silti paljon vastuuta yleisjohtamisen alueella, kuten suunnittelussa, ostossa, alaisten johtamisessa sekä toiminnan seuraamisessa. Tuotantoprosessin eri vaiheet omiksi ameeboiksi jakamista puoltaa myös se seikka, että tuotteiden hinnat muuttuvat jatkuvasti, jolloin yrityksen on oltava myös joustava, jotta se pysyy kilpailussa mukana. Tällöin ameebat voivat mm. markkinatilanteiden muuttuessa reagoida siihen toiminnallaan, kuten hintojen laskiessa karsia kulujaan ja laskea hintojaan. Näin toimiessaan on ameeban mahdollista pysyä omissa voittotavoitteissaan ja samalla, kun koko organisaatio reagoi tällä tavoin, pysyy se joustavana markkinan muutokselle. Tuotannon ameeboiksi jakamisella on myös laadunvalvonnallinen etu, sillä keskeneräisten tuotteiden siirtyessä yrityksen sisäisenä kauppana ameebalta toiselle, vastaa ostava ameeba saapuneiden tuotteiden laadun varmistamisesta, kuten yritysten välistenkin kauppojen kohdalla. (Inamori, 2006, s. 13-14.)

## 4.12 Vastuutietoisten johtajien kasvattaminen

Isossa yrityksessä johtajien voi olla mahdotonta hahmottaa yksityiskohtaisen tarkasti yrityksen toimintoja tuotekehityksestä aina myyntiin ja tuotantoon, minkä vuoksi Inamoriin mukaan jaottelu pienempiin yksiköihin on tärkeää. Kun esimerkiksi koko myyntiosaston johtajan voi olla mahdoton hahmottaa eri päivittäisiä toimenpiteitä kullakin myyntialueella, auttaa osaston jakaminen pienempiin ryhmiin, koska tällöin ameeban johtaja on aina tietoinen oman ameeban päivittäisistä prosesseista ja niiden kehityksestä. (Inamori, 2006, s. 14-15.)

Sen lisäksi, että tietämys laajasti yrityksen päivittäisistä prosesseista lisääntyy, Inamoriin mukaan yrityksen jakaminen sisäiseksi pienyrityksikseen kehittää ameeban johtajan liiketoimintavastuullista ajattelua, johtajan ominaisuuksia sekä vastuunottoa. Tärkeää tässä on perspektiivin muutos, jossa passiivisesta, ylhäältä käskyjä saaneesta työntekijästä tulee aktiivinen toimija, joka toimii kaikissa tilanteissa oman ameeban parhaaksi. Perspektiivi muuttuu siis myös yksilökeskeisestä yhteisökeskeiseksi, sillä pelkän oman palkan ja siihen tarvittavan työn tekemisen sijaan jokaisen ameeban jäsenen, mutta etenkin sen johtajan tulee miettiä koko ameeban menestystä. Tämä on ollut Kyoceran keskeinen tapa kasvattaa johtajia. (Inamori, 2006, s. 15-16.)

## 4.13 Saavuttaa yrityksessä ”kaikkien johtamisen” tila

Kyocera perustettiin aikana, jolloin Japanissa ylipäätään, mutta etenkin Kiotossa työelämässä vallitsi kuilu työntekijöiden ja työnantajien välillä, mikä näkyi myös Kyocerassa. Tähän ongelmaan Inamori joutui yrittäjäuransa alkuvaiheilla reagoimaan. Pohdittuaan ongelmaa Inamori tuli siihen lopputulokseen, että jos johto arvostaa työntekijöiden oikeuksia ja näkemyksiä ja jos työntekijöillä on sama asenne kuin johdolla, työntekijöiden ja johdon intressien ristiriita ratkeaa itseltään. Jos yritys saavuttaa tilan, jossa kaikki työntekijät ovat omaksuneet yrittäjämaisen ajattelutavat, ei konfliktia työntekijöiden ja johdon välillä ole. Tämän pohdinnan Inamori on tiivistänyt jatkettun perheen periaatteeksi, joka on keskeinen Kyoceran johtamismetodi. Kuten perhettäänkään, ei työkavereitaankaan voi valita, mutta silti se on Inamoriin ihanteessa yhteisö, jossa kasvetaan yhdessä ja toivotaan toisten onnistumisia, ja jossa vallitsee halu auttaa ja kannustaa toisia sekä yhteinen ymmärrys on vallallaan. (Inamori, 2006, s. 18-19.)

Jatkettun perheen periaate ei kuitenkaan yksin riitä yhdistämään johtoa ja työntekijöitä. Koska Kyoceran perustajajäsenillä oli keskinäinen luottamus ja yrityksessä oli hyväksytty korkeammaksi tavoitteeksi kaikkien työntekijöiden onnellisuus ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen, oli yritykseen luonnollista tuoda myös kulttuuri, jossa johto puhui suoraan työntekijöille avoimesti yrityksen

tilanteesta, mikä auttoi työntekijöitä ymmärtämään yrityksen tilaa ja valittujen toimien perusteita paremmin. (Inamori, 2006, s. 19-20.)

Kolmas osa kohti Inamoriin ”kaikkien johtamisen” ihannetta on vastuullistaa työntekijät. Vaikka kaikkiin ameeboihin nimetään vastuujohtaja, ottavat kaikki sen jäsenet johtamisvastuuta sen toiminnasta. Työntekijöiden vastuuttaminen näkyy myös siinä, että samalla kun he saavat kokouksissa avoimesti tietoa yrityksen tilasta ja sen toimintaan vaikuttavista olosuhteista, mikä vaikuttaa ameeban sisäiseen päätöksentekoon, raportoi puolestaan ameeba omasta operatiivisesta toiminnastaan ja sen olosuhteista muulle yritykselle, mikä Inamori mukaan kasvattaa työntekijöiden johtajamaista käytöstä, jossa he ottavat vastuuta omista toimistaan. Halujensa ja kykyjensä mukaan yksittäiset työntekijät pääsevät myös kasvattamaan vastuutaan ja asettamaan omia tavoitteitaan ja näin ollen kehittymään, jolloin on helppo löytää merkitys omalle työlleen sekä saada onnistumisen iloa. (Inamori, 2006, s. 21.)

”Kaikkien johtamisen” tilaan liittyy keskeisesti avoimuus. Tässä yhteydessä avoimuudella tarkoitetaan sitä, että käytännössä kaikilla työntekijöillä on samat tiedot kuin isompien linjojen päätöksiä tekeville johtajilla. Tämä paineistaa johtajat tekemään koko ”perheen” kannalta parhaita ja reiluinta mahdollisia päätöksiä. Työntekijöiden halutaan myös kaiken aikaa ymmärtävän täysin, mikä on yrityksen kulloinen tila. (Inamori, 2006, s. 72.)

#### 4.14 Tuntitehokkuusraportoinnin taustaa

”Maksimoi voitot, minimoi kustannukset” on Kyoceran alkuvuosista alkaen ollut yrityksen johtamisen lähtökohta ja on sitä edelleen. Se on myös tuntitehokkuusjärjestelmän (*hourly efficiency system*) perusta. Inamori ei allekirjoita laskentatoimen fundamentaalina pidettyä totuutta, jossa ajatellaan, että liikevaihdon kasvaessa myös osa kuluista kasvaa *välttämättä* samassa suhteessa. Hänen mukaan kekseliäisyydellä voidaan jatkuvasti löytää kohteita, joissa kuluja voidaan säästää myös liikevaihdon kasvuaikana (Inamori, 2006, s. 57-58.)

Inamoriin mukaan monissa yrityksissä on ongelmana se, että työntekijät ovat vieraantuneet heidän työtään koskevasta taloudellisesta raportoinnista. Ensinnäkin tuloslaskelmat saattavat olla ei-kirjanpidollisesti orientoituneille työntekijöille vaikeasti ymmärrettäviä, ja toisaalta taas yrityksen kirjanpito ei välttämättä valmista yksikkökohtaisia tuloslaskelmia, jolloin yksikön saati yksittäisen työntekijän on vaikea saada numeraalista palautetta työstään. Jälkimmäinen ongelma on etenkin pienten yritysten kohdalla, jotka vielä usein ostavat kirjanpitopalvelut talon ulkopuolelta. (Inamori, 2006, s. 58.)

Tätä, työntekijöiden taloudellisesta raportoinnista vieraantumisen ongelmaa Inamori lähti ratkaisemaan tuntitehokkuusraportoinnilla (*hourly efficiency report*).

Lähtökohtana tuntitehokkuusraportoinnille oli se, että niistä selviää yhtä selvästi seurattavan yksikön – ameeban – kulut ja tuotot kuin keskivertokotitaloudessa. Tuntitehokkuusraportteja seurataan kuukausitasolla, minkä lisäksi ameeba asettaa tarkat numeraaliset ennusteet tulevasta kuukaudesta perustuen tiedossa oleviin tuleviin tapahtumiin, esimerkiksi tilauskantaan. Mikäli ameeba ei onnistu saavuttamaan tavoitteitaan, pystyvät ameeban jäsenet nopeasti identifioimaan syyt sille ja tekemään tarvittavat korjaustoimenpiteet. (Inamori, 2006, s. 58-59.)

#### **4.15 Inamorin standardikustannuslaskentaan kohdistama kriittikki**

Teollisuudessa on yleisesti käytössä standardikustannuslaskenta, jossa perinteisesti tuotanto-osastolla ei ole mitään tekemistä – eikä näin ollen tietoaakaan – myyntiosaston tekemisistä. Tästä syystä tuotanto-osaston tavoitteet sidotaan usein pelkästään kustannustavoitteisiin pääsyyn. Usein se tarkoittaa sitä, että yritetään lisätä tuotannon tehokkuutta, eli saada aikaan matalampi kustannustaso. Lisäksi usein kustannustiedot, esimerkiksi tuotannossa käytettävien raaka-ainesten osalta, perustuu vanhoihin tietoihin, eli hinnat eivät välttämättä vastaa lähellekään nykyisiä todellisia hintoja. Tuotteen valmistuksen jälkeen valmiit tuotteet siirretään myyntiosaston vastuulle, joka saa tuotanto-osastolta standardikustannustasosta tiedon, lisää tuotteeseen halutun marginaalin ja näin saadaan tuotteen myyntihinta. (Inamori, 2006, s. 60-61.)

Inamorin mukaan standardikustannuslaskennan hyvin alleviivaama tuotteen tuotannosta myyntiin johtavan elinkaaren vastuuttaminen yrityksen eri osastoille, jossa toinen osasto ei välttämättä tarvittavalla tavalla tiedä mitä toinen tekee, on ongelmallista. Kuten mainittua, tuotanto-osaston käyttämät kustannustiedot saattavat perustua vanhoihin – esimerkiksi huomattavasti matalampiin – kustannustietoihin, minkä lisäksi hinnoittelusta vastaavilla myynnin työntekijöillä saattaa olla houkutus pienentää marginaalia saadakseen kauppoja tehtyä pitääkseen yrityksen kilpailukykyä yllä. Yhdessä nämä tekijät, sekä se että marginaalin laskeminen ei välttämättä huomioi myynnin operatiivisia kustannuksia, saattavat johtaa siihen, että yrityksen kannattavuus on olematon – eikä kukaan yrityksessä tässä vaiheessa sitä vielä edes tiedä. Hänen mukaan tuotanto-myynti-ketju pilkkomalla jätetään käyttämättä paljon yrityksessä olevaa työntekijöiden potentiaalia, mitä tämän esimerkin valossa tulee tuotantotyöntekijöiden hinnoittelutietämykseen. (Inamori, 2006, s. 61.)

Inamorin kokemus yhteistyöyrityksistä on myös se, että hinnoittelusta ei usein ole päättämässä osaston johtajat, joilla voi olettaa olevan laaja-alainen tieto yrityksestä ja ymmärrys hinnoittelusta, vaan hänen mukaansa hinnoittelusta usein vastaa myynnin työntekijät, joilla tätä kaikkea tarvittavaa tietoa ei usein ole, mikä lisää asian ongelmallisuutta. (Inamori, 2006, s. 61.)

Ameeba-johtamismenetelmässä taas markkinahinnat ovat aina ameeban kaupankäynnin lähtökohta, myös siis saman yrityksen ameebojen välisessä sisäisessä kaupankäynnissä. Tällä tavoin kaikkien ameebojen tavoite voiton tekemisestä ohjaa yksittäisen ameeban työntekijöiden kaikkea tekemistä ja päätöksentekoa. Näin ollen myös esimerkiksi tuotanto-ameebat vastuutetaan voitolliseen toimintaan, minkä vuoksi tuotantotyöntekijöiden rooli työntekijänä on varsin erilainen kuin ei-ameeba-johtamismenetelmää soveltavissa yrityksissä. (Inamori, 2006, s. 61.)

#### 4.16 Tuntitehokkuusraportin sisältö

Tuntitehokkuusraportti on ameeba-johtamismenetelmän tärkein yksittäisen ameeban menestymistä seuraava raportti. Tuntitehokkuusraportti sisältää pelkästään rahamääräistä numeraalista informaatiota, ja sen tärkein mittari ja benchmark-lukema on tuntitehokkuuslukema. (Inamori, 2006, s. 63.) Seuraavaksi käydään läpi, miten tuntitehokkuuslukema lasketaan.

Tuntitehokkuusraportin sisältö ei oleellisesti muutu oli kyse sitten esimerkiksi tuotanto- tai myynti-ameebasta. Tuotanto-ameeban tuntitehokkuusraportin ylin lukema on tuotanto yhteensä, sisältäen rahamääräisen sisäisen (valmistetun) ja ulkoisen (ostetun) tuotannon. Kun tästä vähennetään tehdyt sisäiset ostot, saadaan nettotuotantolukema. Nettotuotantolukemasta vähennetään kaikki kustannukset paitsi työvoimakustannukset, jolloin saadaan arvonlisä (*added value*), mikä on ameeban voittolukema. Tuntitehokkuuslukema – mikä on ameeba-johtamisessa tärkein tunnusluku – saadaan, kun rahamääräinen arvonlisälukema jaetaan seurantajakson (esimerkiksi kuukausi) ameeban työntekijöiden työtunneilla yhteensä. Tuntitehokkuuslukema kertoo siis ameeban tuottaman arvonlisan määrän seurantajaksoilla käytettyihin työtunteihin suhteutettuna. Palkkakustannuksia ei huomioida, koska ameeban jäsenten tulee voida vaikuttaa ameeban lukuihin, ja palkkakustannuksiin vaikuttaa moni asia, kuten yrityksen palkkauspolitiikka, joka on ameeban jäsenten vaikutusvallan ulkopuolella. (Inamori, 2006, s. 63.)

Myyntin ameeban tuntitehokkuusraportin laskentaperiaate on sama kuin tuotannon ameebankin. Myyntin ameeban tuntitehokkuusraportin ylin lukema, eli se mistä tehokkuutta lähdetään laskemaan, on ameeban myyntilukema. Tämä voi olla esimerkiksi saatu tilauskanta kuukaudelle, jolloin varmistutaan siitä, että saatu tuntitehokkuuslukema on mahdollisimman reaaliaikainen ja pitävä. (Inamori, 2006, s. 64.)

Ameeba-johtamisessa siis kaikki ameebat ovat tulosityksiköitä, joiden tärkein tehtävä on luoda niin paljon rahallista lisäarvoa kuin mahdollista, jotta

tuntitehokkuuslukema olisi mahdollisimman korkea. Ameeban tuottama lisäarvo ei kuitenkaan lähtökohtaisesti ole yhteydessä palkitsemisjärjestelmään, vaan oman ameeban menestys ja sen myötä yritykselle hyödyksi oleminen tulisi olla jokaiselle kunnia-asia. (Inamori, 2006, s. 63.) Inamori näkee, että palkkakannustimet motivoivat työntekijöitä hyvinä aikoina ja toimivat päinvastaisesti huonoina aikoina, minkä vuoksi hän ei suosi niiden käyttöä. Hän myös painottaa sitä, että ameebat pysyvät vapaana vääränlaisesta itsekkyydestä, mikä osaltaan varmistetaan sillä, että henkilökohtaista palkkiopalkkausmallia ei ole. Kyocera on kuitenkin globaalisti toimiva yritys, jolloin tässä on jouduttu sopeutumaan aluekohtaisten kulttuurierojen vuoksi, sillä esimerkiksi Brasiliassa lyhyen aikavälin palkkakannustimet ovat niin kiinteä osa yritys- ja motivointikulttuuria, ettei olisi järkevää jättää niitä pois. Lähtökohtaisesti Inamori suosii kuitenkin pitkäjänteistä palkitsemismallia, jossa työntekijä palkitaan pitkäkestoisesta hyvästä työstä yrityksessä ylennyksellä ja sen mukanaan tuomalla paremmalla palkkauksella. (Boyns & Takeda, 2014, s. 341.)

### Example : Hourly Efficiency Report

<b>Net production</b>	43,000,000 Yen	<p>Aim to "maximize revenues" by promoting sales of new products and winning new orders!</p>
Raw materials usage	9,010,000 Yen	
Power, water, gas, fuel expenses	6,000,000 Yen	<p>Understanding "Revenue"</p>
Office supplies expenses	5,070,000 Yen	
Miscellaneous expenses	3,020,000 Yen	
<b>Total Deduction (Costs)</b>	<b>23,100,000 Yen</b>	<p>Aim to "minimize expenses" by checking expense items daily — and repeatedly implementing creative and original cost-containment ideas!</p>
<b>Added Value</b>	<b>19,900,000 Yen</b>	
<b>Total working hours</b>	<b>3,500.0 hours</b>	<p>Understanding "Expenses"</p>
<b>Hourly efficiency</b>	<b>5,685.7 Yen</b>	

KUVIO 3: Yksinkertaistettu esimerkki tuntitehokkuusraportista (Details of the Hourly Efficiency Report, Kyocera, 2022.)



#### 4.17 Vertailukatsaus analyttisen ja holistisen ajattelutavan välillä

Kuten teoriaosuudesta on selvinnyt, eroa länsimainen analyttinen johtamis- ja yrityskulttuuri merkittävästi tässä työssä esimerkkinä käytetystä Kyocerasta, joka on johtamistyyliään holistinen. Esimerkiksi työssä aikaisemmin esitetty Merchantin ja van der Steden näkemys johdon kontrollin tarpeellisuudesta ei pelkästään sinänsä eroa Kyoceran menetelmästä tuntitehokkuusraportteineen. Eroa ei myöskään ole liike-elämän tavoitteellisuudessa – molempien ajattelutapojen oletuksena on, että liiketoiminta halutaan menestyksekkääksi. Ero näiden välillä voidaan katsoa olevan hienovaraisempi. Esimerkkinä käytetty Merchantin ja van der Steden teoria kontroleista lähtee siitä oletuksesta, että työntekijöiden toimimista yrityksen johdon valvomalla tavalla ei voida varmistua, tulee yrityksen rakentaa seurantajärjestelmiä halutun käyttäytymisen varmistamiseksi. Tässä tulee vaikutelma siitä, että työntekijöitä ei lähtökohtaisesti nähdä aktiivisina toimijoina. Kyocerassa taas kaikki lähtee filosofiasta tullen siihen, että työntekijät nähdään aktiivisina toimijoina, jotka halutaan osallistaa (ameebat) yrityksen menestykseen ja heidän suoriutumistaan mitataan myös mikrotasolla, mikä voidaan nähdä kontrolliksi sinänsä.

Kuten tämä osoittaa, on ero analyttisen ja holistisen ajattelutavan välillä lähtökohtainen ja perustavalaatuinen, vaikka esimerkiksi laskentatoimen sovellutukset käytännössä eivät toisistaan merkittävästi eroaisikaan – molemmissa seurataan tuloksellisuutta. Yhteen kokoavana ajatuksena näiden kahden ajattelutavan tutkimusta ajatellen on sanottava, että holistista ajattelutapaa ei voi ymmärtää analyttisestä ajattelutavasta käsin, vaan näitä molempia on tarkasteltava itsenäisesti, huomioiden laajemmin mm. kulttuuriset tekijät, jotka vaikuttavat ajattelutapaan. Tämä on ainoa tapa ymmärtää niitä paremmin.

Kun tätä pohdintaa jatkaa yrityksen arvoihin, voidaan Kyoceran tapauksessa sanoa, että tietyt arvot ja niiden mukaan toimiminen liittyy jo ytimeltään yrityksen toimintaan, jolloin se ei ole mitenkään erillinen yrityksen muusta toiminnasta. Johnson & Johnsonin toiminnassaan toteuttamat arvot (*credo*) muistuttaa monin osin Kyoceraa, mm. työntekijöiden vastuullistamisessa, pitkäjänteisyyden painottamisessa (vs. lyhytnäköinen *ahneus*) sekä tavoitteessaan olla hyödyksi koko yhteisölleen. Erojakin kuitenkin löytyy, mm. siinä, että Kyocera ei, toisin kuin J&J, juurikaan käytä työntekijöiden palkitsemisjärjestelmiä.

## 5 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Luvussa 6 käydään läpi tutkimuksen tulokset. Jokaisen haastateltavan aineisto käydään läpi omissa alaluvuissaan. Näiden alaluvut muodostuvat taas tutkimushaastattelun kysymyskokonaisuuksista. Jari Eskola ja Juha Suoranta (1998) toteavat aineistonkeruumenetelmästä kirjoittaessaan, että mikäli se ei ole jotenkin poikkeuksellinen esimerkiksi uutuudessaan, ei ole tarkoituksenmukaista kirjoittaa sen teoriaa sen enempää kuin mitä toteutettavaa tutkimusta varten on tarpeellista (Eskola & Suoranta, 1998, s. 138-139). Tätä ohjetta on sovellettu kokonaisuudessaan lukuun 6.

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää valikoitujen yritysten arvoja. Tätä lähestytään viiden pääteeman kautta: 1) Onko yrityksellä taloudellisten tavoitteiden lisäksi muita arvoja? 2) Miten arvoja on viestitty ulospäin, entä sisäisesti? 3) Onko arvot integroitu yrityksen ohjauskäytänteisiin? 4) Millaisia vaikutuksia arvojen integroimisella on ollut yritykselle? 5) Millainen on ollut näiden arvojen integroimisen kehityskaari ja tulevaisuudensuunnitelmat? Tutkimuksen kannalta arvojen ja yrityksessä käytössä olevien ohjauskäytäntöjen yhteyden selvittäminen on melko uusi aihe.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivinen tutkimus oli selvä valinta tähän tutkimukseen, koska tiedossa oli empiirinen ilmiö, jota haluttiin tutkia, jolloin jo tutkimuksen suunnittelussa oli otettava huomioon tutkimuksen kohde. Syrjänäinen et al. (2007) painottavat, että puhuttaessa kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä on muistettava, että kyseessä ei varsinkaan nykyään ole enää toisilleen vastakkaiset tutkimusmenetelmät. Tärkeintä on valita tutkimusmenetelmä, joka vastaa parhaiten käyttötarkoitustaan eli tutkittavaa asiaa. Monissa tapauksissa nämä tutkimusotteet menevät myös päällekkäin. (Syrjänäinen ym., 2007, s. 7.)

Howard-Grenville et al. (2021) identifioivat onnistuneen laadullisen tutkimuksen keskeiseksi piirteeksi sisäisen johdonmukaisuuden. Tällä he tarkoittavat sitä, että tutkimuksen tulee olla yhtenäinen tutkimuskysymyksestä aina johtopäätöksiin saakka, eli esimerkiksi teoriaosuuden on sovittava yhteen tulevan tutkimuksen analyysin kanssa. Tällöin tutkimuksessa on oltava joitain tutkimuksen yhtenäisyyttä ylläpitäviä oletuksia. (Howard-Grenville ym., 2021, s. 1313.) Jari Eskola ja Juha Suoranta (1998) ehdottavat kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteiksi mm. otannan harkinnanvaraisuutta sekä tutkijan aseman ja tutkittavien näkökulman korostamista (Eskola & Suoranta, 1998, s. 23-24).

Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimusaineistolle on se, että tutkimusaineistoa ei välttämättä ole erityisen paljoa ja otantaan on voitu käyttää tutkijan harkinnanvaraisuutta. Mutta aineiston analyysi tehdään mahdollisimman perusteellisesti. Nimensäkin mukaisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa laatu korvaa määrän. Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös se, että teoriapohjan on oltava kattava, jotta monipuolinen laadullinen analyysi itse tutkimusvaiheessa on mahdollinen. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 30-31.) Voidaankin sanoa, että kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu tietty paikallisuus ja ajallisuus, eikä sitä välttämättä ole tarkoitukseen toteuttaa sellaisenaan myöhemmin muuttuneissa olosuhteissa (Hakala, 2017).

Tutkijan asema korostuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna, koska niin tutkimuksen suunnittelussa kuin toteutuksessa on tutkijalla mahdollista käyttää mielikuvitustaan. Liikkumatilaa on siis enemmän kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna. Kvalitatiivista tutkimusta, osittain myös virheellisesti, pidetään usein subjektiivisena tutkimusmenetelmänä. Kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin oletetaan usein ominaisuuksia, esimerkiksi että kvalitatiivinen tutkimus on epätarkka ja kvantitatiivinen tarkka tutkimusmenetelmä, mutta tämäkään ei pidä paikkaansa. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 32-36.)

Objektiivisuus-subjektiivisuus -ongelma liitetään usein kvalitatiiviseen tutkimukseen. Jonkin näkemyksen mukaan haastattelevan tutkijan tulisi olla objektiivinen siinä mielessä, että hän ei paljastaisi itsestään mitään, mieltymyksistä tai mielipiteistä lähtien, vaan tutkijan tulisi pysyä täysin etäällä tutkittavasta aiheesta. Eskola ja Suoranta (1998) ovat tästä asiasta kuitenkin täysin eri mieltä. Heidän mielestään objektiivisuuden ongelma tulee pitää siinä huomioida siinä mielessä, että tutkijan on oltava tarkkana omien asenteidensa suhteen tutkittavaa ilmiötä kohtaan, jotta välteätään asenteiden sekoittuminen tutkimuksen analyysiin. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 26-29.) Howard-Grenville et al. kehottavatkin laadullista tutkijaa olemaan tarkkana omista olettamuksistaan aineistonkeruupäätöksiä tehdessään, sillä on mahdollista, että aineistodata antaa alkuperäisoletuksiin nähden hyvin erilaista tietoa. Välttämättä saatu tieto ei edes vastaa alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin. (Howard-Grenville ym., 2021, s. 1315-1316.)

## 5.2 Aineisto ja aineistonkeruu

Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytetään haastattelua. Robert Stake (2010) näkee haastattelun käyttämisen tarkoituksen ja mahdollisuudet tiedonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa kolminaisena: se mahdollistaa: uniikin tiedon keräämisen haastateltavalta, tiedon keräämisen monilta eri haastateltavilta ja löytämään asioita, mitä muu asian tutkiminen ei paljastaisi. Näistä voidaankin jo päätellä, että laadullisen tutkimusmenetelmän haastattelut ovat usein luonteeltaan keskustelevia tilaisuuksia, jossa haastattelijan tarkentavilla

kysymyksillä ja toisaalta myös aineiston tulkinnalla on suuri rooli. (Stake, 2010, s. 95). Kuten edelläkin käytiin läpi, korostuu laadullisen tutkimusmenetelmän haastattelussa usein haastattelijan paneutuneisuus aiheeseen. Laadullinen haastattelu vaatii haastattelijalta usein laajamittaisen perehtyneisyyden aiheen teoriaan, jotta hänen on haastattelussa mahdollista päästä syvälle tutkittavaan asiaan. Ja toisaalta taas haastateltavatkin usein odottavat haastattelijan hyvää perehtyneisyyttä. (Walle, 2015, s. 69.) Haastattelun etiikan ja turvallisuuden kannalta on tärkeää huomioida se, että suostuessaan haastatteluun, haastateltavan pitää voida luottaa siihen, että haastattelutietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 140).

Kuten laadullisissa tutkimuksissa usein, tässäkin tutkimuksessa päätettiin hyödyntää puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Tutkimuksellisista syistä yleensä laadullisissakin haastatteluissa on rakenne. Kysymykset on hyvä olla samoja kaikille haastateltaville. Mutta usein kysymykset ovat avoimia, jolloin haastateltaville on tilaa vastata samoihin kysymyksiin omilla tavoillaan. Kysymysten voidaankin ajatella olevan otsikoita keskustelulle. (Stake, 2010, s. 95-97). Puolistrukturoidussa haastatteluissa on usein käytössä avoimia kysymyksiä, mutta myös teoriapainotteisemmat kysymykset ovat mahdollisia. Puolistrukturoidun haastattelun kysymyspohjaa miettiessä on syytä pitää koko ajan mielessä tutkimuksen tarkoitus. (Galletta, 2013, s. 45-46.)

Koska kvalitatiivinen haastattelututkimus riippuu niin paljon haastattelijasta (mm. perehtyneisyys tai persoona) on kiinnitettävä huomiota siihen, miten haastattelijat toimii haastattelussa. Etenkin sosiaali- ja humanistisissa tieteissä laajemmin käytössä ollut kvalitatiivinen haastattelumenetelmä on ammentanut tästä paljon oppia psykoanalyttisesta teoriasta ja sen haastattelutavasta. Sen kulmakiviä ovat mm. kuuntelun merkityksen painottaminen, väittelyn välttäminen, koko huomion antaminen haastateltavalle ja summausten tekeminen keskusteluaiheen päätteeksi. (Brinkmann, 2013, s. 6-8.)

Haastattelun taltioimisesta tulee olla sovittu haastateltavan kanssa etukäteen ennen taltiointia (Eskola & Suoranta, 1998, s. 147). Haastateltavalla tulee myös olla etukäteen tieto tutkimuksen tarkoituksesta. Ylipäätään haastatteluun valmistamisessa on hyvä huomioida, että edellytys onnistuneelle haastattelulle on se, että haastateltava tuntee olonsa mukavaksi. Tästä syystä haastatteluprotokollan luominen ennen haastattelua ja sen toteuttaminen on tärkeää, jotta voidaan taata haastattelun onnistuminen. (Galletta, 2013, s. 46-47.)

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää yrityksen arvoja viiden pääteeman kautta, jotka on esitelty luvun 6.1 alussa. Tämä on tutkimuksen tekemisen lähtökohta. Koska vastaavanlaista tutkimusta laskentatoimesta ei löydy, vaati tutkimus keskivertoa laajemman teoriapainotteisen perehtyneisyyden. Etenkin arvojen ja yritysten ohjauskäytänteiden välinen yhteys on asia, josta ei juurikaan tutkimusta löydy.

Haastattelulomake (liite 1) luotiin viiden tutkittavan pääteeman kautta ja jota käytettiin haastattelupohjana tutkimuksessa. Haastattelulomakkeen kysymykset kasvoivat suoraan tutkimuksen viiden pääteeman ympärille, sisältäen jonkin verran syventäviä lisäkysymyksiä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen: haastattelut olivat puolistrukturoituja, eli kysymykset olivat samat kaikille haastateltaville, mutta ne ovat toisaalta sen verran laajoja, että yksilöllisten vastaustietojen saaminen katsottiin olevan mahdollista. Haastattelut tehtiin kolmelta Suomessa toimivalta yhtiöltä. Tutkimushaastattelut olivat kartoittavat, jossa keskityttiin selvittämään haastateltavan edustaman yhtiön arvot sekä niiden yhteys ohjauskäytänteisiin. Näiden kahden teeman ympärille on kirjoitettu myös tutkimuksen teoriaosuus.

Haastattelulomaketta luodessa oli kiinnitettävä huomiota siihen, että kysymykset voi kysyä sellaisenaan kaikilta haastateltavilta, mikä mahdollistaa saadun aineiston vertailtavuuden. Tästä syystä kysymykset ovat suhteellisen laajoja. Kysymykset pidettiin laajoina myös siitä syystä, että näin tekemällä mahdollistetaan mahdollisimman monipuolisen kvalitatiivisen datan saaminen. Tämä vertailtavuuden ylläpitäminen ja samanaikainen yksilöllisen haastattelutiedon tallentaminen oli haaste, joka huomioitiin haastattelulomaketta luodessa.

Tutkimuksen otos on itse valikoitu, kuten usein kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Haastateltavien yhtiöiden valinnan ensimmäinen kriteeri oli se, että arvoja tulee olla viestitty julkisesti. Haastateltavien määräksi päätettiin kolme. Aineisto on määrällisesti pieni verrattuna kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäviin haastattelututkimuksiin, mutta tämä määrä mahdollistaa aiheen syväluotaavan tutkimuksen sekä eri haastateltavien yhtiöiden vertailun.

Kaikki kolme ensimmäistä haastatteluun kysyttyä yhtiötä suostuivat. Tutkimusta varten siis haastateltiin vastuujohtaja Juha Erkkilää Outokumpu Oyj:stä, talousjohtaja Anna-Leena Ruposta Kyocera Document Solutions Finland Oy:stä ja hallituksen puheenjohtaja Timur Kärkeä Gofore Oy:stä.

Haastatteluprotokolla oli etukäteen suunniteltu ja se oli kaikille haastateltaville sama. Kun haastatteluista oli sähköpostitse sovittu, lähetettiin kullekin haastateltavalle kutsu omaan Zoom-tapaamiseen sekä haastattelulomake (liite 1) haastatteluun valmistautumista varten. Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista käytiin läpi haastattelijan tiedot, eli nimi ja organisaatio, mihin tutkimus tehdään. Tämän lisäksi käytiin lyhyesti läpi tutkimuksen aihe ja tavoite sekä kerrattiin haastattelun rakenne. Lisäksi käytiin läpi haastattelun luottamuksellisuus ja tallentaminen: haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan, ja kun haastatteluaineiston analysointi on valmis, haastatteluaineisto tuhotaan. Tämän ajan haastatteluaineistoa säilytetään ehdottoman luottamuksellisesti.

Haastattelut olivat pituudeltaan 49 minuuttia 20 sekuntia, 52 minuuttia 41 sekuntia ja 62 minuuttia 51 sekuntia. Haastattelurunko oli kaikille haastateltaville sama ja se oli etukäteen heidän tiedossaan. Haastattelut kuitenkin paljastivat, että haastateltavien lähtökohdat arvojen integroimiseen ovat olleet varsin erilaisia toisiinsa nähden, minkä vuoksi itse haastattelutilanne vaati tilannereagointia. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että haastattelujen painopisteet saattoivat vaihdella: haastateltavien kanssa eri haastatteluaiheisiin käytetty aika poikkesi jonkin verran toisistaan. Tutkimuksen kannalta tämä on nähtävissä positiivisena asiana, sillä näin paljastui myös yritysten välisiä eroavaisuuksia.

### 5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tärkeää koko tutkimusta tehdessä on muistaa, että kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi ei ole erillinen osa itse tutkimuksesta, tässä tapauksessa haastatteluista: aineisto tulee analysoida samaan tapaan kuin sitä on kerätty. Koko tutkimuksen ajan pitää olla ajatus siitä, millaista tutkimusaineistoa halutaan kerätä, jotta pystytään reagoimaan, mikäli valitut tutkimusmenetelmät eivät tätä tue. Itse tutkimusaineiston analyysi, niin litterointi kuin sen pohjalta tehty varsinainen analysointityö, tapahtuu aineiston keräämisen jälkeen. (Saldana ym, 2011, s. 90.) Tärkeimpiä analyysin tehtäviä on luoda selkeyttä: kerätty aineisto on tiivistettävä sellaiseen muotoon, että sen sisältämä tutkimustieto ei katoa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 226).

Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysoimiseksi on monia erilaisia tapoja, aivan kuten on monia erilaisia tapoja analysoida kvantitatiivistakin tutkimusaineistoa. Aineiston analysointitapaan vaikuttaa ensinnäkin tutkimuskysymys. Metodit on siis valittava sen mukaan, että ne vastaavat tutkimuskysymykseen mahdollisimman hyvin. Analyysi voi esimerkiksi olla tulkintaan pyrkivä tai käsitteellinen. Sen tyyli voi olla tarinallinen tai teoreettisen kuvaileva. (Saldana ym, 2011, s. 89.)

On mahdoton ajatus, että tutkimus antaisi täydellisen kuvauksen tutkittavasta aiheesta. Kuitenkin oikean suunnan näyttämiseksi käytetään usein kategoriointia. Kategoriointiin liittyvä ryhmittely on usein paras tapa luokitella tutkimusaineistossa paljastuneita asioita suhteessa toisiinsa sekä tutkittavaan ilmiöön. (Saldana ym, 2011, s. 91-92.) Hirsijärvi ja Hurme (2010) esittelevät yhdeksi kvalitatiivisen aineiston analysointitavaksi teemoittelun, joka on lähellä kategoriointia, mutta se sisältää myös pieniä eroja tähän verrattuna. Teemoittelussa kerätään yhteen teemoja, joita haastatteluissa nousee esille. Teemat voivat nousta haastattelujen kysymystenasettelusta, mutta usein mielenkiintoisimmat teemat nousevat aineistosta esiin spontaanisti. (Hirsijärvi & Hurme, 2010, s. 174.)

Kategorioinnin mahdollisuudet paljastuvat vain siten, että on tutustunut tarpeeksi syvällisesti kerättyyn tutkimusaineistoon. Ennen tätä saatu aineisto tulee

kuitenkin litteroida. Litteroinnin jälkeen syventäviä vaiheita aineistoon tutustumisessa ovat mm. muistiinpanojen tekeminen ja litteroituun tekstiin tehtävät korostukset. (Saldana ym, 2011, s. 95.)

Edellä mainittu litterointi on tärkeä osa haastatteluaineiston analyysiä. Litterointi voidaan nähdä myös varsinaisen analyysin osana, koska siihen liittyen tehdyt päätökset vaikuttavat varsinaisen analyysin lopputulokseen. (Stevanovic ym., 2016, s. 546-547.) Litteroinnin tarkkuuden analysoitavassa aineistossa määrittä se, minkälaista tutkimusta ollaan tekemässä. Hyvin tarkan tason litterointi, jossa taltioidaan paperille mm. vastausviiveet ja äänenpainot, on tarkoituksenmukaista tehdä esimerkiksi tutkimuksessa, jossa tutkitaan ihmisten välistä vuorovaikutusta haastattelutilanteessa. Mikäli haastattelun tarkoitus on taas kerätä asiasisältöä analysointia varten, riittää litteroitavaksi tarkkuustasoksi pelkät puheenvuorot. (Ruusuvuori ym., 2010, s. 819-820.) Tutkimusaineistoa litteroidessa voidaan tutkijan harkinnan mukaan litteroida kaikki puhuttu teksti tai vain osia siitä (Stevanovic ym., 2016, s. 547).

Kaikilta haastatelluilta saadulla suostumuksella tämän tutkimuksen haastattelut julkaistaan haastateltavien ja heidän edustamien yhtiöiden nimillä. Jokaisessa haastattelussa on kerrottu, että haastatteluaineisto tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua.

Tämän tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymyksen kautta mietittynä sopiva litterointitilaaajuus on puhutun tekstin taltiointi valikoivin osin. Valikoivin osin sikäli, että kaikki haastattelut noudattivat samaa kaavaa, jossa aluksi esiteltiin tutkija ja organisaatio sekä tutkimuksen aihe ja tavoite pääpiirteissään. Nämä vaiheet olivat samat kaikissa haastatteluissa, joten niiden litteroinnille ei ole tarvetta. Tämän jälkeen alkoi haastattelu haastattelurungon (liite 1) muodostamassa järjestyksessä, jonka aluksi haastateltavia pyydettiin esittelemään itsensä haastatteluun valmistavana ja taustoittavana toimenpiteenä.

Kaikille haastateltaville oleva sama haastattelurunko tarjoaa valmiin pohjan itse analyysin kategoriointiin, jonka perusteella saatuja vastauksia, ehkä myös painotuksia eri aiheiden välillä, pystyy vertailemaan haastateltavien kesken. Analyysivaiheessa otetaan myös huomioon mahdolliset haastattelurungon ulkopuolelta nousevat teemat, jotka käsitellään analyysivaiheen loppupuolella.

## 5.4 Haastateltavat

Haastateltaviksi yhtiöiksi tutkimukseen valikoitui Gofore Oyj, Kyocera Document Solutions Finland Oy (KDFI) ja Outokumpu Oyj. Kaikkia näitä yhtiöitä yhdistää arvojen viestiminen ulospäin, Kyoceran tapauksessa etenkin heidän emoyhtiönsä osalta. KDFI valikoitui haastateltavaksi, koska tutkimuksen kannalta oli mielenkiintoista saada tietää tässä työssä esitetyn Kazuo Inamorin

johtamisfilosofian jalkauttamisesta täällä Suomessa. Gofore puolestaan valikoitui haastateltavaksi, koska se on jo pitkään ollut viestintänsä puolesta laajasti näkyvillä arvoasioihin liittyen. Myös Outokumpu on ollut vahvasti näkyvillä arvoasioihin, etenkin kestävyysteemoihin liittyen. Seuraavassa käydään läpi lyhyt esittely haastateltavista henkilöistä sekä heidän edustamistaan yhtiöistä.

Gofore on vuonna 2001 perustettu yhtiö, joka keskittyy digitaalisten palveluiden kehittämiseen sekä suunnittelemiseen (Gofore, 2017). Sen on perustanut neljä henkilöä, joiden ajatuksena oli luoda itselleen työpaikka, jossa on mukava työskennellä. Varsinainen liiketoiminta Goforessa alkoi syksyllä 2002. (Aamulehti, 2021.) Tähän lähtökohtaan nähden, on yrityksen kasvu ollut varsin nopeaa. Vuonna 2017 Gofore listautui Helsingin pörssiin First North Finland -markkina- paikalle (Gofore, 2017) ja päälistalle vuonna 2021. Yrityksen liikevaihto vuonna 2021 oli 104,5 miljoonaa euroa, tilikauden tulos yli yhdeksän miljoonaa euroa ja tilikauden päätöshetkellä se työllisti yli tuhat henkilöä. (Gofore Vuosikertomus 2021, s. 3, 5, 20.)

Goforen tarjoamia digitaalisia palveluita ovat digitaalisten palveluiden kehittäminen (Gofore Create), digitaalisen muutoksen neuvontapalvelut (Gofore Lead) ja digitaaliset laadunvarmistuspalvelut (Gofore Verify). Huomionarvoista tutkimuksen aiheen kannalta on se, että Goforen kaksi pääarvoa, olla hyvä työpaikka kaikille työntekijöilleen sekä tuottaa menestystä asiakkailleen, on mainittu heti vuosikertomuksen aluksi. (Gofore Vuosikertomus 2021, s. 3.) Nämä kaksi mainittua arvoa ovat pysyneet samoina yhtiön perustamisesta lähtien (Aamulehti, 2021).

Goforesta tutkimusta varten haastateltiin Timur Kärkeä, joka on yhtiön yksi neljästä perustajasta. Kärki toimi Goforen toimitusjohtajana vuosina 2010-2019, jonka aikana yhtiö kasvoi voimakkaasti ja listautui Helsingin pörssiin. Nykyisin hän toimii yhtiön hallituksen puheenjohtajana. Kärki toimii myös muissa luottamustehtävissä, mm. keväällä 2022 pronssia voittaneen jääkiekkoseura Tampereen Ilveksen taustayhtiö Ilves-Hockey Oy:n hallituksessa. (Aamulehti, 2021; Ilves, 2022.)

Suomessa toimii Kyoceran konsernista, joka on esitelty tarkemmin luvussa 4, mm. Kyocera Document Solutions Finland (KDFI). Yhtiö tarjoaa tulostin-, paperi- ja asiakirja- sekä ohjelmistopalveluita. Yhtiöllä on jo perustamisestaan lähtien ollut osaamista hienokeramiikkatuotteiden sekä elektronisten komponenttien valmistuksessa. Näiden lisäksi se valmistaa nykyään myös aurinkokennoja sekä toimistolaitteita. KDFI:n liikevaihto oli maaliskuussa 2021 päättyneellä tilikaudella 3,8 miljoonaa euroa ja tulosta se teki 19 000 euroa. Henkilöstä yhtiössä oli tilikauden päättyessä kymmenen henkilöä. (Kyocera Document Solutions, 2022; Finder, 2022.) KDFI:n emoyhtiö sijaitsee Hollannissa. KDFI:n ja Kyoceran emoyhtiön lisäksi Suomessa toimii Kyocera-konsernista Kyocera Unimerco Tooling Oy,



Kyocera Tikitin Oy ja Kyocera Senco Finland Oy (Haastattelu 2; Kyocera Senco Finland Oy, 2022; Kyocera Tikitin Oy; Kyocera Unimerco Tooling Oy, 2022.)

Aikaisemmin tässä tutkimuksessa esitetyt Kyoceran filosofian peruseriaatteen on nähtävissä myös KDFI:n Internet-sivuilla. Sivuilta löytyy alakohta "Filosofia", jossa esitetään yrityksen filosofiaa osana yhtiön käytännön liiketoimia. Sivuilta löytyy myös yhtiön motto "Respect the Divine and Love People" sekä linkki Kazuo Inamorin luentoihin. (Kyocera Document Solutions, 2022.)

KDFI:stä haastateltiin talouspäälikkö Anna-Leena Ruposta, jonka vastuualueina yhtiössä ovat taloushallinto, internal control, hr sekä yleinen hallinto yhdessä yhtiön toimitusjohtajan kanssa. Ruposella on takanaan mittavan pitkä työura yhtiössä. (Haastattelu 2.)

Outokumpu on alun perin perustettu vuonna 1914. Helsingin pörssissä yhtiö on ollut vuodesta 1988 lähtien. Yhtiö on pitkän historiansa aikana toiminut mm. kuparin, kuten muidenkin metallien jalostuksen ja tuotannon parissa. Outokumpu on kuitenkin lähihistoriansa aikana luopunut muusta metallintuotannosta sekä teknologia- ja kaivostoiminnasta ja päättänyt keskittämään liiketoimintansa ruostumattomaan teräkseen. (Outokumpu, 2021.) Tämän lisäksi yhtiöllä on kaivos Kemissä, jossa tuotetaan kromia, mitä tarvitaan ruostumattoman teräksen valmistuksessa (Haastattelu 1). Toimialoja, johon Outokumpu tuottaa ruostumattoman teräksen tuotteita, on viisi: kuljetusteollisuus, rakentaminen ja infrastruktuuri, kodinkoneet, energia sekä energia ja raskas teollisuus (Outokumpu, 2022). Outokumpu on alallaan globaali toimija, sillä se työllistää noin 9 000 ihmistä maailmanlaajuisesti yli 30 maassa. (Outokumpu, 2022.) Outokummun liikevaihto vuonna 2021 oli 7 709 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos 553 miljoonaa euroa (Outokumpu Vuosikertomus 2021, s. 5, 2022).

Tutkimusta varten Outokummusta haastateltiin vastuullisuusjohtaja Juha Erkkilää, joka on julkisestikin todennut, että vastuullisuustavoitteiden tulee näkyä yrityksen palkitsemisessa, jolloin vastuullisuustavoitteet muuttuvat konkreettisemmiksi asioiksi yrityksessä ja henkilöstön keskuudessa. Erkkilä tähdentää, että yrityksen vastuullisuusstrategian luonnissa ja toteutuksessa on tärkeää, että ensinnäkin on määritelty asiat, joita halutaan tavoitella ja näiden pohjalta luodaan kriteerit, joiden pohjalta esimerkiksi palkitseminen tapahtuu. Hän painottaa, että vastuullisuustavoitteiden integroimisessa palkitsemisjärjestelmiin tärkeää on, että palkitseminen toteutetaan pitkällä aikavälillä, kaiken aikaa palkitsemisjärjestelmää kehittäen, jotta ne tukevat pitkän aikavälin vastuullisuustavoitteita. (Kauppalehti, 2022.) Huomionarvoista on, että Outokumpu julkaisi vuosikertomuksensa yhteydessä vastuullisuuskatsausraportin, joka on yhteensä 45 sivua pitkä ja jossa käydään yhtiön vastuullisuustavoitteita tarkemmin läpi. Tämä sisältää eri osa-alueita, mm. ihmisoikeudet, tuoteturvallisuuden sekä päästöjen pienentämisen (Outokumpu Vastuullisuuskatsaus, s. 1-3, 2022).



## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Outokumpu

#### 6.1.1 Yrityksen arvot (tai filosofia), näiden nimenomaisten arvojen valikoituminen sekä niiden syntyprosessi

Outokummun vastuullisuusjohtaja Juha Erkkilä taustoittaa yhtiön arvoja yhtiön visiosta käsin. Outokummun visio on olla asiakkaiden ykkösvalinta kestävässä ruostumattomassa teräksessä. Visio on tarkalleen ”customer’s first choice in sustainable stainless steel”. Tämä perustelee yhtiön asiakkaille sitä, miksi yhtiö ylipäättään on olemassa. Visiossa on siis jo lähtökohtaisesti sisällytetty ajatus kestävyydestä. Haastattelussa selvisikin, että Outokummun tuottaman ja asiakkailleen myymän ruostumattoman teräksen pääasiallinen raaka-aine on romu:

”Heti visiossamme tuodaan esille, että me olemme olemassa, jotta voimme tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, painottaen kestävyyttä. Eli sitä, että miten ruostumaton teräs heille tuotetaan. Meille tosiaan pääasiallinen raaka-aine, josta terästä valmistetaan, on romu. Olemme käytännössä kiertotalousyhtiö. Käytetystä syötteestä yli 90 prosenttia on romua, mikä sitten muutetaan korkealaatuiseksi rosteriksi asiakkaille.” (H1)

Tarkemmin Outokummun visio konkretisoituu kuudeksi arvoksi, joita ovat:

1. We operate safely. Always
2. We leverage power of one Outokumpu
3. We deliver
4. We grow people and value diversity
5. We act sustainably
6. We are a trusted partner

Erkkilä painottaa haastattelussa, että ykkösarvo, turvallisuus, on asia, johon Outokummussa on panostettu paljon ja mikä on arvoista tärkein. Asiaan panostaminen on johtanut myös hyviin tuloksiin työtaturmien ehkäisyssä. Käytännön toimista, eli työtaturmien vähentämistyön yhteydestä ohjausjärjestelmiin, pureudutaan tarkemmin arvojen ja ohjauskäytänteiden välistä yhteyttä esittelevässä luvussa.

We leverage power of one Outokumpu -arvo kumpuaa siitä, että Outokumpu on globaali yhtiö, jolla on toimintaa Suomen lisäksi Ruotsissa, Isossa-Britanniassa, Saksassa, Meksikossa ja USA:ssa. Tällöin eri maiden yrityskulttuurien yhdistäminen on asia, jota Outokummun kokoisessa konsernissa joudutaan miettimään. Lisäksi yritysten välinen kulttuuri on huomioitava, koska Outokumpu on kasvanut myös yrityskaupoilla, jolloin jossain ostetussa yhtiössä on voinut olla oma, pitkäikäinenkin kulttuuri ennen Outokumpua. Tällä arvolla pyritään siis luomaan samanlaisia toimintatapoja kaikissa maissa ja kaikilla ”saiteilla”.

Kolmas arvo alleviivaa sitä, että Outokumpu haluaa olla luotettava kumppani asiakkailleen. Tätä lähellä on yhtiön kuudes arvo, jolla Erkkilän mukaan halutaan alleviivata sitä, että Outokummulla on pyrkimys toimia mahdollisimman suoraselkäisellä tavalla markkinoilla sekä olemaan läpinäkyvä omassa toiminnassaan, mikä käytännössä näkyy mm. siinä, että yhtiö raportoi omasta toiminnastaan niin hyvin kuin mahdollista sekä pitää kiinni sitoumuksistaan.

Neljäs arvo puolestaan kertoo yhtiön tavoitteesta moninaistaa Outokumpua työyhteisönä mahdollisimman hyvin. Erkkilä toteaa, että tällä hetkellä terästeollisuus on vielä varsin miespainotteinen ala, eli sukupuolijakauma on selkeä. Mutta hänen mukaansa toimihenkilöpuolella rekrytointien sukupuolijakauma on jo 50-50, mutta siinäkin pidemmän aikavälin painotus jää silti miesvoittoiseksi. Tähän yhtiössä on kuitenkin reagoitu ja he etsivät parhaillaan ratkaisuja, miten saisivat tasoitettua sukupuolijakaumaa.

Yhtiön viides arvo antaa kuvaa siitä, miten arvot elävät yhtiön jokapäiväisessä päätöksenteossa, tässä kohtaa etenkin kestävän kehityksen periaatteiden huomioidisessa:

*”Sitten on tällainen kuin ”We act sustainably” ja tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että otamme mukaan huomioon aina kestävän kehityksen periaatteet, kun tehdään päätöksiä. Eli ekonominen, ympäristö ja sosiaalinen aspekti ja niiden tasapaino huomioidaan aina. On sitten kyse, että miten pyritään vähentämään jätteiden määrää tai mistä ostettaisiin raaka-aineita ja niin edelleen. Niin nämä kolme aspektia otetaan aina mukaan päätöksenteossa. Tämä kuuluu oleellisena osana meidän arvoihimme.”*  
(H1)

Outokummun arvot ovat nykyisessä muodossaan olleet voimassa noin viisi vuotta. Aikaisemmin esitellyn vision lisäksi Outokumpu on määritellyt omaksi merkitykseksensä: *”Working towards a world that lasts forever”*. Erkkilän mukaan tämä on työntekijöiden keskuudessa koettu todella motivoivaksi merkitykseksi. Erkkilä toteaa, että se pätee myös siinä mielessä hyvin Outokumpuun, että sen lisäksi, että yhtiön tuottama ruostumaton teräs on 90 %:sti kierrätysmateriaalista valmistettu, on se myös todella pitkäikäinen ja täysin uudelleen kierrätettävä tuote. Yhtiö pyrkii muissakin toimintatavoissaan ja valinnoissaan siihen, että ne ovat kestävän kehityksen mukaisia.

### **6.1.2 Arvojen viestiminen ulospäin ja sisäisesti**

Erkkilä painotti haastattelussa, että arvojen viestiminen lähtee sisäänpäin viestimisestä, jotta työntekijät ymmärtävät, että miten mikäkin arvo linkittyy työntekijän omaan toimenkuvaan. Käytännössä tärkeänä osana tätä sisäänpäin viestimistä on yhtiön Code of Conduct eli toimintaohje, jonka koulutuksen kaikki Outokummun työntekijät käyvät läpi, ja jonka jokainen työntekijä tekee uudelleen vuosittain.

Vasta tämän jälkeen tulee ulospäin viestiminen. Ja jo se, että arvot on ensiksi iskostettu hyvin ja laadukkaasti työntekijöille, helpottaa paljon niistä ulospäin viestimistä. Mitä ulospäin viestimiseen tulee, on Outokummulla tapana toimittaa heidän partnereille, kuten asiakkaille ja toimittajille, toimintaohje tiedoksi ja mm. osaksi toimittajavaatimuksia. Muuhun ulkoiseen sidosryhmäviestintään Outokummun arvot on sisällytetty muun viestinnän ohkeen, eli ei niin, että jotain tiettyä arvoa alleviivattaisiin.

”Ulkopuolisille sidosryhmille, kuten vaikkapa liiketoimintasuhteessa, tämä viesti on sisällytetty muun viestinnän sisään, eli ei toivoteta suoraan, että ”we deliver” mutta siinä puhutaan tällaisista asioista, jotka koskevat esimerkiksi toimitusmällisyyttä.” (H1)

Yleisenä havaintona Erkkilä toteaa haastattelussa, että kiinnostus Outokumpua, sen arvoja ja etenkin ympäristötavoitteisiin liittyviä arvoja kohtaan on ollut suurta viime aikoina. Tähän hänen mukaansa vaikuttaa ensinnäkin se, että Outokumpu on tunnettu suomalainen pörssiyhtiö, joka on Helsingin pörssin vaihdetuimpia osakkeita. Tämän lisäksi suureen näkyvyyteen vaikuttaa Outokummun vahva viestiminen ympäristöarvoista sekä potentiaali, mikä yhtiöllä on ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi. Erkkilä toteaaakin, että yleisön mielenkiinto yhtiön ympäristötavoitteita kohtaan on ollut hyvin suurta – yhteydenotot Outokummulle aiheen tiimoilta ovat kasvaneet.

### 6.1.3 Arvot osana ohjauskäytänteitä

Esimerkiksi arvojen osuudesta osana ohjauskäytänteitä Erkkilä mainitsee aieminkin käsitellyn työturvallisuuden. Sen lisäksi, että työturvallisuutta painotetaan yhtiössä kaikin mahdollisin tavoin, on palkkioihin kytketty myös työturvallisuusperformanssi. Työtapaturmataajuuksia monitoroidaan tarkasti ja eräänlainen ”kannustin” niihin liittyen on myös se, että mikäli työtapaturma sattuu, tulee siitä ilmoitus kaikille yhtiön 9 000 työntekijälle sisältäen kuvauksen siitä, mitä on sattunut, missä ja mitkä ovat korjaavat toimenpiteet. Erkkilä painottaakin, että työturvallisuusasioihin suhtaudutaan korkealla fokuksella.

Toisena esimerkkinä arvojen yhteydestä ohjauskäytänteisiin Erkkilä mainitsee ilmastotavoitteet, jotka liittyvät ”We act sustainably” -arvoon. Ilmastotavoitteisiin pääseminen on kytketty johdon palkitsemiseen. Outokummulla on ollut myös jo monta vuotta rahoitusjärjestelyjä kytkettynä ilmastotavoitteisiin, minkä käyttö on sittemmin yleistynyt muissakin yrityksissä. Tarkasteltaessa ohjauskäytänteitä laajemmin Erkkilä toteaa, että kaikkien arvojen ympärille on muodostunut tietty KPI-patteristo, missä seurataan saittikohtaisesti missä mennään, esimerkiksi yksittäisen arvon tavoitteiden saavuttamisen kohdalla. Ja mikäli jonkin saitin osalta näyttää, että tavoitteisiin ei päästä, tehdään korjaavia toimenpiteitä, jotta suunta saadaan muutetuksi. Seuranta tapahtuu vähintään kuukausitasolla, mutta joitakin saitteja saatetaan seurata viikko- tai jopa päivätasolla. Ulkoisesti näistä raportoidaan tiettyjen mittareiden osalta.

Outokummun strategiasta Erkkilä toteaa, että se on kolmivaiheinen ja tällä hetkellä vuoteen 2026 asti määritelty. Tähän strategiaan sisältyy ESG-strategia, johon kuuluu ympäristön, sosiaalisen ja hallinnollisen puolen aspektit, joita yhtiö haluaa edistää. Eli mainituista arvoista niin vastuullinen toimitusketju, työturvallisuus kuin ilmastotavoitteetkin kuuluvat ESG:n alle, eli ovat osana yhtiön jatkuvasti seurattua ja kehittyvää strategiaa. Vaikka pörssiyhtiöiden strategiat määritetään usein viiden vuoden päähän, kertoo Erkkilä yhtiön hiilineutraaliustavoitteista seuraavaa:

*”Ehkä semmoinen poikkeavuus toki siihen vastuullisuusteemaan on, että meillä on sitoumus olla esimerkiksi vuonna 2050 hiilineutraali. Tämähän on todella pitkä sitoumus yhtiölle. Tyypillisestihän strategiat on rakennettu pörssiyhtiössä viiden vuoden päähän. Mutta ilmastotavoitteiden suhteen, ne ovat osana nykyistä lyhyen tähtäimen strategiaa, mutta meillä on 2030 virstanpylväs ja 2050 virstanpylväs, jonka mukaan koko ajan rakennetaan yhtiön toimintaa niin, että se nivoutuu näiden ilmastotavoitteiden päälle. Näin varmistetaan, että ne pystytään toteuttamaan myös.” (H1)*

Outokummun henkilöstön työnjaosta arvojen toteutumisen seuraamisessa Erkkilä toteaa, että hänen päävastuullaan on ympäristöasioiden seuraaminen. ESG:n sosiaalisten arvotavoitteiden toteutumista seuraa HR-puolen johto ja työturvallisuusseuranta on työturvallisuudesta vastaavalla johtajalla. ESG:n sosiaalisen puolen seuranta on yhtiössä siis pilkottu. ESG:n hallinnollinen puoli tarkoittaa Outokummun kohdalla Erkkilän mukaan mm. toimintaohjeiden tekemistä, henkilöstön koulutuksen järjestämistä sekä prosessien rakentamista.

Arvot on sisällytetty myös riskienhallintaan Outokummussa. Yhtiössä on erillinen organisaatio ja sen riskienhallintajärjestelmä, jossa selvät riskit ovat listattuna ja niiden vastuuhenkilöt sekä toimenpiteet eriteltynä. Outokummun riskienhallintajärjestelmä ei sisällä ainoastaan omien toimintojen riskienhallintaa, vaan siinä huomioidaan myös toimitusketjun mukana tulevat riskit. Erkkilän mukaan etenkin jälkimmäisessä yhtiö kehittyy kaiken aikaa. Tästä esimerkkinä hän mainitsee yhtiön viimeisimpänä kartoittaneensa ihmisoikeusriskejä, johon kuului identifioida Outokummun kannalta oleelliset riskit, kullekin riskille nimetyt omistajat riskienhallintayksiköstä sekä mahdolliset toimenpiteet riskien toteutuessa. Nämä kaikki on kirjattu yhtiön riskienhallintaan.

Kysyttäessä, mitä arvojen vastaisesta toiminnasta Outokummun sisällä seuraa, Erkkilä käyttää esimerkkinä jo mainittua työtapaturmailmoittamista: kukaan saitin päällikkö ei halua oman yksikkönsä tulevan ilmoitetuksi koko henkilöstölle kerta toisensa jälkeen sattuneesta työtapaturmasta. Lisäksi sattuneiden työtapaturmien jälkeen saitin pitää osoittaa, miten he pystyvät jatkossa välttämään työtapaturmat. Toisaalta taas saitit, jotka pärjäävät hyvin työturvallisuustilastoissa, saavat kompensaaion, eli kuten mainittua, on se yhteydessä yhtiön palkitsemisjärjestelmiin.

#### 6.1.4 Valittujen arvojen vaikutus yhtiön toimintaan

Arvojen vastaanottamisesta henkilöstön toimesta Erkkilä vastasi painopisteenään ympäristöarvot, joiden toteutumisen seuranta kuuluu keskeisimmin hänen toimenkuvaansa. Erkkilä toteaa, että yleisesti Outokummun ilmastotavoitteet on otettu henkilöstön toimesta erittäin positiivisesti vastaan. Hän saa niihin liittyen yhteydenottoja monilta henkilöiltä, joiden kanssa heillä ei ole yhteisiä työtehtäviä, eli yhteydenotot tapahtuvat puhtaasti ympäristöarvoasioissa. Yhteydenotoissa henkilöstön jäsenet tuovat ideoita ja ajatuksia koskien ilmastonmuutosta ja sitä, mitä Outokummun tulisi heidän mielestään sen eteen tehdä.

Erkkilä toteaa, että ilmastoarvoihin liittyvissä asioissa on selvästi nähtävissä se, että työntekijät ovat huomanneet, että heillä on mahdollisuus tehdä iso kontribuutio asiassa, jonka he kokevat merkitykselliseksi. Käytännön tasolla tämä näkyy esimerkiksi siinä, että jos yhtiöllä on käynnissä sisäinen vapaaehtoisten haku projektiin, jossa esimerkiksi mietitään hiilijalanjäljen pienentämistä jossain prosessissa tai tuotteessa, on näihin vapaaehtoisten löytäminen erittäin helppoa. Näihin löytyy aina suuri kiinnostus henkilöstöstä.

Erkkilän mukaan Outokummun ilmastotavoitteilla on myös taloudellisia vaikutuksia jo ihan konkreettisestikin, sillä yhtiöllä on rahoitusjärjestelyjä, jotka on osittain sidottu ilmastotavoitteisiin. Ja toisaalta taas päästöjen pienentämistä puoltaa jo pelkästään se, että suuret energialaskut ovat iso menotaakka Outokummun kokoisessa yhtiössä. Myös päästökauppajärjestelmä, joka on EU:ssa ja Isossa-Britanniassa käytössä, kannustaa pienipäästöisyyteen, sillä päästötavoitteiden ylittäminen tietää yhtiölle varsin mittavia lisäkustannuksia.

Päästöjen vähennystoimissaan Outokumpu huomioi tietysti omat suorat päästönsä, mutta tämän lisäksi myös scope 2- ja scope 3 -päästöt, joita myös raportoidaan ja mitataan sekä pyritään pienentämään. Scope 2 -päästöillä tarkoitetaan sähkön tuottamisen hiilidioksidipäästöjä, mikä taas epäsuoraan lisää Outokummun hiilidioksidipäästöjä. Scope 3 -päästöillä tarkoitetaan raaka-aineiden ja palvelujen mukana tulevia päästöjä. Yhtiön Scope 3 -päästöjen hallinnasta Erkkilä toteaa seuraavaa:

”Raaka-aineiden kautta tulevat päästöt edellyttävät, että joudutaan miettimään raaka-ainelähteitä sen mukaan, että mikä tämän tuotteen hiilijalanjälki on ja mikä se voisi olla jollain toisella raaka-aineella tai toimittajalla, eli pystytäänkö pienentämään päästöjä sitä kautta. Nyt ollaan tehty pitkäaikaisia sopimuksia toimittajien kanssa, joilla on selkeästi pienempi hiilijalanjälki tuotteissa, jolloin pystytään omaa hiilijalanjälkeä pienentämään sitä kautta.” (H1)

Erkkilä toteaa lisäksi, että pääasiallinen tapa pienentää scope 3 -päästöjä on se, että Outokummussa käytetään mahdollisimman paljon kierrätysmateriaaleja, jolloin primääriraaka-aineiden tarve pienenee. Esimerkiksi materiaalien hankintaa koskevissa päätöstilanteissa huomioidaan aina taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen aspekti. Ympäristöllinen aspekti käytännön laskennassa,

esimerkiksi materiaaleja hankittaessa (scope 3), tulee huomioiduksi siinä, että hiilidioksiditonnit on sisäisesti hinnoiteltu, jolloin se aspekti tulee väkisinkin huomioitua päätöksiä tehdessä.

### **6.1.5 Nykyisten arvojen integroinnin tilanne ja tulevaisuudensuunnitelmat**

Erkkilä toteaa, että nykyiset arvot ovat olleet voimassa yhtiöllä noin viisi vuotta. Tällä hetkellä niiden integroiminen on hänen mukaansa jo varsin pitkällä. Arvot ovat henkilöstölle tuttuja ja ne on integroitu monipuolisesti osaksi ohjauskäytänteitä. Myös esimerkiksi kehityskeskustelurunko pohjautuu yhtiön arvoihin, eli yksittäisen työntekijän onnistumista arvioidaan myös suhteessa yhtiön arvoihin. Yhtiön arvojen integroimisen tulevaisuudensuunnitelmiin liittyen Erkkilä toteaa, että ne pitää olla aina suhteessa kyseisen arvon visioon. Esimerkiksi ilmastotavoitteiden kohdalla tiedetään, että yhtiö haluaa olla hiilineutraali tulevaisuudessa, joten niihin liittyvät vuosittaiset tavoitteet tulee olla suhteessa tähän tavoitteeseen.

## **6.2 Kyocera Document Solutions Finland**

### **6.2.1 Yrityksen arvot (tai filosofia), näiden nimenomaisten arvojen valikoituminen sekä niiden syntyprosessi**

Kyoceran Document Solutions Finlandin (KDFI) talousjohtaja Anna-Leena Ruponen kertoo haastattelussa, että aikaisemmin tässä työssä esitetty Kyoceran filosofia on käytössä myös täällä Suomessa. Filosofian keskiössä on kaksi lausetta: ”Do the right thing as humang being”, joka on filosofian keskiössä ja yhtiön motto ”Respect the Divine, love people”.

Ruponen kertoo, että Kyocera-konsernilla on ollut arvot voimassa jo perustamisajoista lähtien 1950-luvulta, mutta haastattelun kautta erityisen mielenkiintoiseksi kulmaksi nousi se, miten ne on otettu käyttöön täällä Suomessa ja mikä on ollut suhtautuminen niihin työntekijöiden toimesta. KDFI:n emoyhtiöllä, joka toimii Hollannissa, on jo noin kymmenen vuotta ollut tapana järjestää yksi-kaksi kertaa vuodessa filosofiaseminaariviikonloppuja, jotka on tarkoitettu eri Euroopan maissa toimivien tytäryhtiöiden ylimmälle johdolle.

Noin viisi vuotta sitten emoyhtiön johto halusi alkaa tuomaan yhtiön filosofiaa lähemmäksi työntekijöitä, minkä seurauksena viikoittain toistuva yhtiön filosofian yhteinen opiskelu on tullut myös KDFI:ssä tavaksi. Ruponen kertoo, että käytännössä tämä tarkoitti sitä, että kerran viikossa pidettiin noin 15 minuutin pituinen hetki, joissa yhdessä opiskellaan jotain kohtaa Kyocera Philosophy -kirjasta, ja kerran vuodessa järjestetään filosofiaseminaaripäivä. Nykyään viikoittaiset filosofiaopiskelut ovat jo tunnin mittaisia.



Kuten aikaisemmista Kyoceran filosofiaa käsittelevästä luvustakin ilmenee, on tämä varsin laaja kokonaisuus lähtien filosofiasta ja tullen avainsanoihin sekä sen pääperiaatteisiin. Ruponen kertoo, että mitään tiettyä asiaa, esimerkiksi filosofian avainsanoissa ei ole, mitä KDFI erityisesti painottaisi esimerkiksi kvartaali- tai vuositasolla, vaan painotetut asiat ovat enemmän niitä, mitä sillä hetkellä opiskellaan. Opiskeltaessa spesifiä kohtaa nivoutuu se aina yhtiön filosofian laajempaan kontekstiin ja sen ”henkeen”. Mutta hän myös painottaa 12 periaatteen merkitystä KDFI:n jokapäiväisessä arjessa.

”Se mikä ollaan huomattu, että vaikka välillä tuntuu, että nämä ovat aika abstrakteja asioita, mutta sitten kun siitä ruvetaan keskustelemaan ja niitä käsittelemään, niin aina pyritään ja löydetäänkin yhteyksiä ihan jokapäiväiseen bisnekseen.” (H2)

Ruponen on vierailut Kyocera Document Solutionsin Euroopan filosofiaseminaariviikonlopuilla. Hänen mukaansa tulkinnat, joita kaikille samasta Kyoceran filosofiasta tehdään, on hyvinkin moninaiset. Hän epäilee, että syy tälle on se, että ylätasollaan Kyoceran filosofia on aika abstrakti, jolloin tilaa tulkinnoille jää. Ja tulkintaan taas vaikuttaa mm. maan sekä sen yrityselämän kulttuuri.

## 6.2.2 Arvojen viestiminen ulospäin ja sisäisesti

Yhtiön filosofian viestiminen KDFI:ssä tapahtuu viikoittaisissa filosofiaistunnoissa. Ruposen mukaan tämän merkitys ja tärkeys työntekijöille on korostunut etenkin nyt pandemian aikana, jolloin työntekijät eivät välttämättä ole olleet fyysisesti samassa paikassa, jolloin yhteisen asian ääreen istuminen on koettu tärkeäksi asiaksi.

Mitä filosofian ulospäin viestimiseen tulee, Ruponen toteaa, että yhtiöllä on siihen pyrkimys, että tämä asia näkyisi myös ulospäin. He ovatkin saaneet tästä paljon positiivista palautetta yhteistyökumppaneilta. Ruponen painottaa, että he eivät saarnaamalla viesti filosofiastaan ulospäin, vaan tyyli viestiä on enemmänkin sellainen, että he luottavat sen näkyvän tavassaan kommunikoida ja kohdata toisia ihmisiä ylipäätään. Tämä Ruposen mukaan edellyttää sitä, että heidän filosofiansa on jo niin syvällä, että se ulottuu henkilöstön toimintatapoihin. Esimerkkeiksi hän nostaa Kyoceran filosofiasta nostetut arvot ”aim high”, ”customer first” ja ”be humble”.

”Sen lisäksi, että pyritään aina tekemään asiat oikein eikä mennä välttämättä sieltä mistä aita on matalin, että tavoitellaan semmoinen aim high -ajatus. Niin että se sitten tosissaan näkyy ihan siellä tekemisessä, vaikka ei kukaan sitä siinä hetkessä sitten sanoisi ääneen. Että kyllähän se (filosofia) luo semmosta hyvää pohjaa.” (H2)

## 6.2.3 Arvot osana ohjauskäytänteitä

Arvojen osuudesta osana strategista suunnittelua Ruponen toteaa, että KDFI:n filosofia ja arvot ovat keskeisellä tavalla osa tätä prosessia, etenkin mitä tulee tekstiosuuksia sisältävään master planiin, jossa yhtiön arvot näkyvät vahvasti. Arvoja ei ole yhtiössä linkitetty ohjauskäytänteisiin, eli yhtiössä ei ole tapana

esimerkiksi palkita henkilöstöä arvotavoitteisiin pääsemisestä. Sillä tavoin arvojen harjoittamista kuitenkin seurataan, että vuosittain KDFI:stä lähetetään raportti Hollannin emoyhtiölle, jossa selvitetään, että miten filosofiaa on harjoitettu, kuinka usein on pidetty istuntoja ja onko osallistuttu filosofiaseminaareihin. Ruposen mukaan ESG-raportoinnin käyttöönotto on Euroopan tasolla KDFI:n emoyhtiöllä vasta kehitteillä. Kyoceran filosofia ei tosiaan ole linkitetty palkitsemiseen tai ohjaukikäytänteisiin ylipäätään, ja Ruponen huomauttaakin, että vaikka niin haluttaisiinkin yhtiössä tehdä, olisi käytännössä konkreettisen mittariston luominen varsin haastavaa, sillä filosofia on itsessään varsin abstrakti. Kehityskeskusteluissa henkilöstön kanssa Kyoceran filosofia tulee kuitenkin esille.

Arvojen mukaista toimintaa ”valvoo” Ruposen mukaan yhtiön code of conduct. Se ei silti sisällöltään ole yhtä tarkka kuin yhtiön filosofia, vaan mielummin yleinen eli sisältää kohdat mm. syrjintään ja häirintään liittyvistä asioista. Näistä on olemassa omat seuraamukset työntekijälle, mikäli tällaisia epäkohtia jonkun käytöksessä havaittaisiin.

#### **6.2.4 Valittujen arvojen vaikutus yhtiön toimintaan**

Vaikka varsinainen Kyoceran filosofia on vanha, on sen integroiminen KDFI:n jokaviikkoihin käytänteisiin verraten uusi asia. Ruponen toteaaakin haastattelussa, että henkilöstön reaktiot aluksi viikoittaisia filosofiaistuntoja kohtaan oli vierastava ja ne koettiin vieraiksi suomalaiseen yrityskulttuuriin tottuneessa henkilöstössä. Ruposen mukaan alun vastareaktioon saattoi vaikuttaa myös se, että vaatimus viikoittaisten istuntojen pitämiseksi tuli ylhäältä, jolloin henkilöstöllä ei ollut mahdollisuutta antaa ääntään asiassa. Henkilöstö kuitenkin tottui näihin ajan saatossa.

Filosofian vaikutuksesta KDFI:ssä Ruponen nostaa esimerkiksi rekrytointitilanteet. Jossain kohtaa rekrytointiprosessia uusi työntekijäehdokkaus laitetaan tutustumaan yhtiön filosofiaan. Ruponen toteaaakin, että tuntuisi mahdottomalta rekrytoida ihmistä, joka olisi täysin filosofian arvomaailmaa vastaan. Se, että on yhteisesti jaettu arvomaailma auttaa hänen mukaansa niin merkittävästi siinä, että kaikki voivat luottaa siihen, että koko henkilöstö ajattelee samansuuntaisesti asioista. Tämän asian Ruponen näkee yhtiön voimavaraksi.

Ruponen arvioi, että filosofialla on ollut kauttaaltaan positiivinen vaikutus yhtiön julkisuuskuvaan. Hän on huomannut, että arvoasioista puhuminen osana yrityskulttuuria on lisääntynyt viime vuosikymmenten aikana, mikä on myös osaltaan lisännyt kiinnostusta KDFI:tä kohtaan. Kyoceran filosofian taloudellisista vaikutuksista yrityksen menestykseen Ruponen toteaa, että yleisesti yhtiössä on uskomus, että filosofialla on positiivinen vaikutus tuloksellisuuteen. Hän kuitenkin painottaa tämän asian käytännön todentamisen vaikeutta.

## 6.2.5 Nykyisten arvojen integroinnin tilanne ja tulevaisuudensuunnitelmat

KDFI:ssä ei ole suurempia tulevaisuudensuunnitelmia filosofian muuttamiselle – onhan se jo ollut muuttumattomana yhtiössä 1950-lähtien. Ruponen kuitenkin toteaa, että myös Kyoceran filosofiaa arvioidaan yhtiössä tämän päivän kontekstissa, eli toisin sanoen jotkin siihen liittyvät asiat saattavat ajoittain tuntua hieman vanhentuneilta, jolloin hän kokee tärkeäksi arvioida asioita maalaisjärjellä. Ruposen mukaan filosofia koetaan yhtiössä nykyään liiketoimintaa auttavana asiana mieluummin kuin taakkana.

## 6.3 Gofore

### 6.3.1 Yrityksen arvot (tai filosofia), näiden nimenomaisten arvojen valikoituminen sekä niiden syntyprosessi

Goforen yhden perustajajäsenen, entisen pitkäaikaisen toimitusjohtajan ja nykyisen hallituksen puheenjohtajan Timur Kärjen haastattelussa selvisi, että Goforen arvot ovat olleet kiinteä osa yhtiötä jo sen perustamisesta lähtien. Yhtiön arvojen miettiminen lähti liikkeelle siitä, että yrityksen neljä perustajajäsentä halusivat luoda itselleen sellaisen työpaikan, jossa on mukava työskennellä. Gofore ja sen arvot luotiin ja perustettiin vuonna 2001 ja varsinainen liiketoiminta aloitettiin vuonna 2002.

*”Yhtiöllä on ollut arvot koko sen historian, jo aikana ennen liiketoiminnan käynnistämistä. Mietittiin arvot valmiiksi siinä, kun tavallaan sitä yritysidentiteettiä ja sen toivetilaa perustajien kesken mietittiin, niin me tultiin kirjanneeksi ne arvot ja ne on pysyneet siitä asti muuttumattomana.” (H3)*

Goforen pääasiallisia arvoja on kaksi: Gofore on kaikille hyvä työpaikka ja Gofore elää asiakkaiden onnistumisista. Arvojen ovat siis hyvin selkeät. Kärki kertoo, että Gofore tavoittelee jatkuvasti hyvän työpaikan ihannetta, ja toisaalta – koska he toimivat konsultatiivisessa liiketoiminnassa – on yhtiöllä jatkuva pyrkimys luoda asiakkailleen lisäarvoa, mikä mahdollistaa yhtiön menestyksen.

Tarkempi syntytarina näiden arvojen valikoitumisessa yhtiön arvoiksi on se, että yhtiön perustajat olivat olleet töissä IT-kuplan aikaan alalla ja heillä oli samankaltaiset työelämäkokemukset, jotka opettivat, miten heidän mielestään asiat tulisi hoitaa. Ja tämä pohdinta johti siihen lopputulokseen, jossa he päättelivät konsultatiivisessa liiketoiminnassa olevan lopulta kyse kahdesta asiasta: miten työntekijät voivat ja miten asiakkaat menestyvät, ja näihin päätettiin keskittyä.

Kärki myös painottaa, että mainitut kaksi arvoja ovat Goforen arvojen lähtökohta, mutta myös muita arvoja painotetaan yhtiössä. Gofore painottaa siis myös läpinäkyvyyttä, itseohjautuvuutta, yhteisöllisyyttä, innostusta ja määrätietoisuutta, jotka voisivat pelkästään jo sinänsä olla jonkun yrityksen arvot, mutta Kärki

kertoi haastattelussa, että näistä ei välttämättä puhuta erikseen julkisuudessa yhtiön arvoina, vaan ne ovat enemmän asioita, jotka elävät yhtiön kulttuurissa ja joiden toteutumista yhtiössä johdetaan.

### 6.3.2 Arvojen viestiminen ulospäin ja sisäisesti

Kärki arvioi, että Goforen noin tuhannesta työntekijästä 90 %:a tietäisi yrityksen kaksi pääarvoa heti oikein niitä kysyttäessä. Haastattelussa käy ilmi, että arvoista on viestitty paljon niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Esimerkkinä tästä Kärki kertoo, että ensimmäistä kertaa uudelle työntekijäkandidaatille ne tulevat vastaan jo työhaastattelussa. Kärjen mukaan arvoista viestimistä on helpottanut se, että ne ovat niin helpot, jolloin niiden muistaminen sekä sisäistäminen on helppoa.

”Pidin toimitusjohtaja-aikanani kuukausittaisia toimitusjohtajan katsauksia. Niin jokaisen kuukausittaisen katsauksen aloitin arvoilla. Eli niitä arvoja toisteltiin ja käytettiin todella paljon.” (H3)

Sisäiseen arvojen viestimiseen liittyy myös alkuvuonna julkaistu Goforen oma työehtosopimus. On harvinaista, että yhtiö tekee oman työehtosopimuksen, ja Kärki painottaakin, että Goforen työehtosopimus on myös ilmeeltään erilainen verrattuna keskimääräiseen työehtosopimukseen. Kärki painottaakin sitä, miten tämä alkaa:

”Tämä alkaa näin: ‘Työehtosopimus pohjautuu Goforen yli 20 vuotiseen arvopohjaan, jonka kulmakiviä on kehittyminen hyvänä työpaikkana sekä aito iloitseminen asiakkaidemme onnistumisesta’. Eli siinä ei lukuun, että Goforen arvot ovat nämä, vaan ne ovat proosallisemmin kerrottu. Mutta ensimmäinen asia, mitä on sanottu meidän työehtosopimuksessa, on arvot.” (H3)

Kärki näkeekin, että Goforen oma työehtosopimus on yhtiön arvojen konkreettista linkittämistä käytäntöön. Hän toteaa, että niin sisäisesti kuin ulkoisestikin Goforen arvoista viestiminen on ollut oleellinen osa yhtiön viestimästä yritystarinasta. Arvot ja niistä viestiminen paljastavat, millainen on Goforen suhtautuminen liiketoimintaan.

### 6.3.3 Arvot osana ohjauskäytänteitä

Arvojen yhteydestä yhtiön strategisten tavoitteiden asettamiseen liittyen Kärki mainitsee, että arvot liittyvät tähän olennaisesti. Hän mainitsee Goforen strategiakehikon, jossa arvot muodostavat koko prosessin perustan. Yhtiön purpose, mikä on määritelty strategiakehikossa, on säteillä hyvää ympärilleen.

Arvojen käytännön toteutumisen seurantaan liittyen Kärki toteaa, että toisaalta yhtiössä seurataan tarkalla tasolla ja usein toteutettuina kyselyinä niin henkilöstö- kuin asiakastytyväisyyttäkin. Toisaalta on kuitenkin huomattava, että asiakastytyväisyys ja menestyksen luominen asiakkaille eivät ole täysin sama asia, vaikkakin useimmiten ne ovat toisiaan lähellä.

Palkitsemisen ja arvojen yhteyteen liittyen Kärki toteaa haastattelussa, että Goforessa ei juurikaan ole ollut tapana maksaa palkkioita. Tässäkin hän alleviivaa yhtiön kulttuuria, jossa arvojen lisäksi on perinteisesti painotettu matalahierarkisuutta ja sitä, että menestymiset, onnistumiset ja vaurastumiset saavutetaan yhdessä. Hän näkee tämän yhtiön voimana ja että se olisi vaarassa, mikäli arvot olisivat integroitu palkitsemisjärjestelmiin. Kärki kuitenkin huomauttaa, että Gofore on etenkin viime aikoina kasvanut myös yrityskauppojen seurauksena, jolloin osaksi yhtiötä on tullut myös palkitsemiseen tottuneita yrityskulttuureita.

Riskienhallinnan ja Goforen arvojen välisistä yhteyksistä Kärki toteaa, että riskikartoitusta tehdessä yhtiön arvoihin pohjautuva brändimielikuva otetaan huomioon, koska brändimielikuva on varsin herkkä arvojen vastaiselle toiminnalle, vaikka tämä ei edes tapahtuisi oman työntekijän, vaan esimerkiksi yhteistyöverkoston toimijan osalta. Toimiminen sidosryhmien kanssa on nykyään enemmän ekosysteemimäistä ja Kärki painottaakin, että on tärkeää, etteivät arvot ole vaan sisäänpäin omalle henkilöstölle, vaan että ne halutaan heijastuvan nimenomaan myös koko verkostolle ja kaikille sidosryhmille. Koska arvojen vastainen toiminta saattaa pahimmillaan rapauttaa yhtiön luottamusta, on arvojen vastaisen toiminnan arviointi tärkeänä osana riskienhallintaprosessia.

Uusien tilanteiden, kuten yritysostojen tai pörssiin listautumisen yhteydessä, Goforessa on laajasti pohdittu niin johdon kuin työntekijöidenkin osalta, ovatko ne yhtiön arvojen mukaisia toimia. Listautumiseen liittyen oli esimerkiksi huoli siitä, säilyykö yhtiön läpinäkyvyys samanlaisena kuin se on ollut. Kärki toteaa, että näihin teemoihin liittyviä laajoja pohdintoja on yhtiössä käyty. Hän painottaakin, että arvot ovat yhtiössä varsin syvällä ja henkilökunta on ottanut ja omaksunut ne itselleen. Kärki toteaa, että arvot rakentuvat tekojen ja käytännön kautta, mikä tekee niiden johtamisesta hyvin hitaan ja pitkäaikaisen prosessin.

### **6.3.4 Valittujen arvojen vaikutus yhtiön toimintaan**

Kysyttäessä arvojen vaikutuksesta yhtiön toimintaan, Kärki aloittaa taustoittamalla, että samat arvot ovat olleet yhtiössä voimassa sen perustamisesta saakka. Hän tähdentää, että valikoidut kaksi arvoa ovat konslutaatioliiketoiminnan kannalta varsin käyttökelpoiset, ja arvot ovat olleet alusta asti erottamaton osa yhtiön arkea. Hän pitääkin arvojen merkitystä suurena siihen, millainen kulttuuri Goforeen on syntynyt.

Eriyisesti Kärki painottaa arvojen merkitystä Goforen kriittisillä voimakkaan kasvun vuosilla 2013-2019, jolloin vuotuinen orgaaninen kasvu oli 50 %:a vuodessa. Kärki arvioi, että yhtiön arvot olivat parhaat mahdolliset siihen liiketoimintatilanteeseen. Arvoja pystyttiin käyttämään tehokkaasti niin osana johtamisprosessia kuin markkinointiviestintääkin.

Kysyttäessä miten työntekijät ovat ottaneet pitkän ajan saatossa Goforen arvot vastaan, Kärki toteaa, että arvot koetaan pyhiksi. Kärjen mukaan arvot ovat jo

niin syvällä yrityskulttuurissa ja työntekijöiden mielissä, että hän ei voisi kuvitellaakaan sellaista tilannetta, että yht'äkkiä ilmoitettaisiin johdon taholta arvojen muutoksista – se ei tulisi käymään eikä se onnistuisi. Arvot ovat siis juurtuneet niin syväälle, että niistä on tullut työntekijöiden omat. Jopa siinä määrin, että Kärki uskoo, että työntekijät kokevat arvojen suojelevan heitä yhtiön operatiiviselta johdolta.

Kärki toteaaakin, että vaikka arvot ovat tärkeä osa Goforen yrityskulttuuria, ne eivät ole täydellisen ristiriidattomat. Ollakseen hyvä työpaikka kaikille, yhtiössä ei voida laistaa laskutustavoitteista, koska nimenomaan hyvä taloudellinen tulos luo jatkuvuutta niin yhtiön kuin sen arvopohjankin pysyvyydelle. Ja vaikka Gofore pyrkii olemaan hyvä työpaikka kaikille, se ei voi kuitenkaan olla sitä esimerkiksi työnvieroksujalle tai työpaikkakiusaajalle. Konsultatiivisessa liiketoiminnassa mukana olevan asiantuntijaorganisaation työntekijät saattavat olla vaativia omastaan ja työkavereidensakin onnistumisesta, mikä voi jostain tuntua arvojen vastaiselta. Kärki sanookin, että jossain tapauksissa myös kova johtaminen on paikallaan, ja että arvojen johtaminen yhtiön arjessa on usein tasapainottelua.

Haastattelussa tulee myös ilmi, että on ollut tilanteita, jossa on jouduttu puuttumaan arvoista käytyyn keskusteluun yhtiön sisällä. Viitteen ajoittain tarvittuun kovaan johtamiseen, yhtiön johto ei jatkuvuuden taatakseen ole voinut madaltaa laskutustavoitteitaan, vaikka sen suuntaista vaadetta työntekijöiden puolelta olisikin ollut hyvän työpaikan arvon nimissä. Selvisi myös, että yhtiössä on jouduttu pohtimaan tilannetta, että voiko kaksi arvoa olla keskenään ristiriidassa.

Arvojen kautta johtamisella ja viestimisellä on Kärjen mukaan ollut ratkaiseva vaikutus Goforen menestyksessä. Hän ottaa haastattelussa esimerkiksi asiakkaista huolehtimisen, joka myötäilee yhtiön toista arvoa: he näkevät aina velvollisuuden ja vastuun huolehtia asiakkaista myös toimeksiantosuhteen jälkeen, eli toisin päin käännettynä he eivät ikinä mene sieltä mistä aita on matalin, millä on ollut positiivinen vaikutus yhtiön maineeseen. Nyky-yritystoiminnalle on ominaista ajatella, että pyritään luomaan arvoa kaikille sidosryhmille, jossa on kyse niin sanotusta *stakeholder capitalism'*sta. Kärki toteaaakin, että tämän ajatusmaailman omaksuminen on tullut Goforeessa ikään kuin itsestään, koska yhtiön arvot ovat ohjanneet toimintaa tähän suuntaan jo ennen kuin tällaiset sidosryhmävaatimet ovat alkaneet yleistymään.

Goforen arvojen vaikutuksesta yhtiön julkisuuskuvaan Kärki toteaa, että niillä on ollut suuri positiivinen merkitys yhtiölle. Arvot ovat osa yhtiön viestintää ja markkinointia. Arvojen varaan onkin rakennettu paljon yhtiön julkisuuskuva.

### **6.3.5 Nykyisten arvojen integroinnin tilanne ja tulevaisuudensuunnitelmat**

Kärki painottaa sitä, että yhtiön reilun 20 vuoden historiassa, jossa yhtiö on kasvanut nollasta kansainväliseksi toimijaksi ja pörssi-yhtiöksi, myös arvojen integraatio on elänyt ajassa, vaikka itse arvot ovat samoina pysyneetkin. Esimerkiksi

arvojen viestiminen, niin osana markkinointiviestintää tai sisäisesti, on muuttunut hyvin paljon yhtiön historian saatossa. Hän alleviivaakin, että olisi ollut falskia pitää arvoja näkyvästi esillä esimerkiksi silloin, kun he olivat 10-20 henkilön yhtiö, jonka päivittäisiin tapoihin kuului käydä päivittäin yhdessä lounaalla. Tällöin arvoista puhumiselle ei ollut erikseen tarvetta, vaan ne näkyivät yhtiön jokapäiväisessä toiminnassa.

Siinä vaiheessa, kun yhtiö kasvoi ja arvojen oli tärkeää tulla osaksi kollektiivista johtamisprosessia, Kärki toteaa, että arvoista puhumisen toisteisuus oli tärkeässä osassa. Hänen mukaansa lopullinen tavoite arvoissa on, että ne juurtuvat niin syvälle kulttuuriin, että organisaatio alkaa johtaa itse itseään niiden kautta. Tässä Gofore on myös onnistunut, joskin yhtiö on jatkuvasti muutoksessa, jolloin joudutaan miettimään myös vastaan tulevia haasteita arvojen säilyttämisen ja toisaalta myös niiden integroimisen kannalta.

Yhtiössä joudutaan jatkossa pohtimaan sitä, viedäänkö arvoja esimerkiksi ulkoilla oleviin, yrityskaupassa osaksi Gofore-konsernia tullessiin yhtiöihin. Tämä on Kärjen mukaan arvojen johtamisen näkökulmasta monimutkainen prosessi, jossa joudutaan miettimään monia asioita, kuten kohdemaan yrityskulttuuria, ostetussa yhtiössä jo valmiiksi olevaa yrityskulttuuria sekä Goforen omaa arvojen tarinallistamista sekä arvojen ulottamista.

Yhtiössä tullaan tulevaisuudessa Kärjen mukaan lisäksi pohtimaan sitä, miten arvot purkautuvat täsmällisempiin, tavoiteltaviin asioihin. Esimerkkinä tästä uudesta mahdollisesta kehityssuunnasta Kärki mainitsee henkilöstötyytyväisyyskyselyn: tällä hetkellä yhtiössä mitataan henkilöstötyytyväisyyttä useiden kymmenien kysymysten kyselyllä, mutta jatkossa suuntaus voisi siinä olla Kärjen mukaan se, että mietitään mitkä ovat hyvän työpaikan elementit ja sen perusteella laaditaan kysely henkilöstölle. Samalla periaatteella, mutta toista arvoa koskien, Kärki mainitsee, että asiakastyytyväisyyskyselystä voitaisiin siirtyä kohti asiakasmenestysmittausta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

### 7.1 Haastateltavien lähtökohdat suhteessa omiin arvoihinsa

Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa ja haastatteluaineistoja vertailtaessa on lähdeittävä liikkeelle tutkituista yrityksistä. Mielenkiintoista tässä yritysjoukossa on se, että arvoihin suhtaudutaan vakavasti ja omistautuneesti, mutta toisaalta lähtökohdissa, ajattelussa ja johtamiskäytännöissä suhteessa arvoihin on suuria eroja.

Outokumpu on yhtiö, jossa on pitkä valtion ohjauksen historia. Sillä on osittain tästäkin johtuen pitkä raportoinnin historia, ja sitä on edelleen kehitetty arvojen mukaiseen mittaukseen ja -raportointiin. Outokumpu on ympäristöasioissa alansa edelläkävijä ja suunnannäyttäjä. Sen johtamiskäytännölle on ominaista, että arvot on otettu osaksi ohjausjärjestelmiä ja niistä on johdettu suoritusmittareita.

KDFI:n lähtökohta on se, että heidän Hollannin emoyhtiöllään on pitkä historia Kyoceran filosofian toteuttamisesta osana heidän päivittäistä arkeaan. KDFI:ssä filosofia on otettu käyttöön emoyhtiön pyynnöstä viisi vuotta sitten, mikä oli tutkimuksen kannalta mielenkiintoista. Outokumpuun verrattuna Kyoceran filosofia on selvästi abstraktimpi, jolloin se ei myöskään ole samanlailla osana ohjauskäytänteitä. Toki syynä tähän on muitakin asioita, kuten yhtiöiden väliset erilaisuuden palkitsemispolitiikoissa ja laajemmin yrityskulttuureissa. KDFI:ssä selvän omaleimaista suhteessa Kyoceran filosofiaan on se, että sitä opiskellaan joka viikko henkilöstön toimesta, mikä todennäköisesti on poikkeuksellista Suomessa toimivien yritysten kentällä.

Goforen mielenkiintoiseksi tapaukseksi arvojen tutkimisen kannalta tekee se, että yhtiön pääarvot ovat säilyneet muuttumattomina koko sen reilun 20 vuoden historian ajan, eli alle 10 henkilön yhtiöstä nykyiseen, kansainvälisesti toimivaan pörssiyhtiöön. Toinen mielenkiintoinen seikka on se, että arvot ovat niin keskeinen osa yhtiön johtamista: arvojen kautta johtamisen ilmaus toistui Kärjen haastattelussa useasti.

Edellä käydyt yhtiöiden väliset erot näkyvät myös heidän erilaisina lähestymistapoinaan arvoihin nähden. Outokummussa työntekijöille arvoja viestitään hyvin systemaattisesti, jotta työntekijät saadaan ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan arvojen suhteessa toimenkuviinsa ja näin luodaan toivottua käytöstä.. Goforessa arvot ovat yksinkertaiset, helposti muistettavat ja niin kiinteä osa yhtiön kulttuuria ja johtamista, että ne ovat iskostuneet syvälle yhtiön kulttuuriin. KDFI:ssä taas yhtiön filosofiaa opiskellaan henkilöstön yhteisissä istunnoissa.



## 7.2 Arvot ja ohjauskäytänteet

Lähtökohta arvojen ja ohjauskäytänteiden välisestä suhteesta oli varsin erilainen haastateltavien kesken. Tähän olennaisesti vaikuttaa jo KDFI:n ja Goforen lähtökohta, jossa he eivät suosi palkkiomallista palkkausjärjestelmää muutenkaan, minkä vuoksi henkilötasoista mittaristoa myöskään arvojen toteutumisen seuraamiselle ei ole. Myös molempien mainittujen yhtiöiden kohdalla, KDFI:n filosofia ja toisaalta Goforen kaksi pääarvoa, ovat siinä mielessä abstraktit, että mittariston rakentaminen ei välttämättä olisikaan yksinkertaista. Goforessa tosin on suunnitelmissa kehittää edelleen arvojen toteutumisen mittausta, eli mitata jatkossakin henkilöstötyytyväisyyttä, ja kehittää asiakasmenestyksen toteutumisen mittaamista.

Outokummussa taas arvojen ja ohjauskäytänteiden yhteys on hyvin pitkälle viety. Haastattelussa keskiössä oli etenkin työturvallisuus- ja ympäristöarvoihin liittyvät arvot ja molemmissa näissä mittaaminen on hyvin pitkällä. Yhtiön ympäristöstrategiaan liittyen on mainittava myös se, että siihen liittyvä visio tähtää hyvin pitkälle, joten joskus pörssiyrityksiin liitetty lyhytnäköisyys ei päde Outokummun ympäristötyön kohdalla. Yhtiöllä on lisäksi paljon henkilöstöä valvomassa arvojen toteutumista.

## 7.3 Arvojen vaikutus yhtiön toimintaan

Kysyttäessä arvojen vaikutusta yhtiön toimintaan, antoi se haastateltaville mahdollisuuden vastata hieman laajemmin heille mieleen tulevista asioista teemaan liittyen. Eli tämän kysymyksen kohdalla vastaukset eivät välttämättä ole keskenään helposti vertailtavissa, koska tähän vaikuttaa olennaisesti yhtiön historia ja kulttuuri. Mutta tutkimusdatan kannalta nousseet vastaukset olivat mielenkiintoisia.

Outokummun Erkkilän vastauksessa painottui se, että etenkin ympäristöarvot ovat aktivoineet työntekijöitä toimijuuteen ympäristöarvotyön osalta, eli työntekijät ovat huomanneet, että heillä on mahdollisuus tehdä vaikutus asioiden edistämiseksi. Lisäksi kaikissa isommissa päätöksentekotilanteissa, esimerkiksi materiaalien hankintaa koskevissa päätöksissä otetaan aina huomioon niin taloudellinen, sosiaalinen kuin ympäristöllinenkin aspekti. Myös esimerkiksi kierrätysmateriaalien käyttö on Outokummussa varsin pitkälle vietyä.

Vaikka KDFI:ssä oli aluksi vastustusta yhtiön filosofian käyttöönotolle, on siitä jo nykyään tullut tärkeä osa yhtiön kulttuuria. Esimerkkinä Ruponen arvioi, että uuden työntekijän voisi olla vaikea tulla KDFI:iin töihin, jos hän olisi täysin yhtiön arvoja vastaan.

Goforen Kärki taas arvioi, että arvoilla on merkittävä vaikutus siihen, millaiseksi yhtiön kulttuuri on muodostunut. Arvojen helppo sisäistettävyyys ja toisaalta reiluus oli Kärjen mukaan suureksi avuksi yhtiön voimakkaan kasvun vuosina, jolloin niitä käytettiin sisäisesti johtamisessa ja ulkoisesti markkinointiviestinnässä. Goforessa arvot ovat juurtuneet syvälle yhtiön kulttuuriin. Tästä syystä Kärki ei näe mahdollisuutta sille, että niitä tultaisiin muuttamaan.

Kaikissa haastatteluissa toistui arvoihin liittyen se kokemus, että työntekijät ovat ottaneet ne yhtiössä omakseen. Myöskin haastatteluissa toistui se, että vastaanotto ulkoisesti, esimerkiksi yhteistyökumppaneiden toimesta, niille on ollut varsin positiivinen.

## 7.4 Loppusanat

Mielenkiintoinen arvoihin liittyvä seikka, joka nousi haastatteluissa esille, on se, että parhaimmillaan niiden koetaan luovan yritykseen identiteetin. Tämän toteutuminen kuitenkin edellyttää, että arvot ovat pysyneet yhtiössä samoina ja toisaalta niitä on johdettu pitkäjänteisesti ja päämäärätietoisesti. Tästä mainitsi KDFI:n Ruponen sanoessaan, että strategiapalavereissa, kun mietitään yhtiön tulevaisuuden suuntaa, heidän opiskelemiaan asioita yhtiön filosofiasta nousee spontaanisti esille. Goforen Kärki taas mainitsi tähän liittyen, että on nimenomaan tavoite, että arvot juurtuvat niin syvälle, että organisaatio ohjaa itse itsensä niiden kautta. Arvojen voidaan siis katsoa parhaimmillaan ohjaavan yhtiön henkilöstön päätöksentekoa haluttuun suuntaan ilman, että henkilöstöä tulisi valvoa.

Haastatteluissa ilmeni myös, että parhaimmillaan omaksutut arvot lisäävät työntekijöiden toimijuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että kun työntekijät ovat omaksuneet yhtiön arvot ja mieltäneet ne omikseen, on he itseohjautuvasti halunneet kehittää edelleen arvojen mukaista toimintaa yhtiössä. Tämä tuli esille etenkin Outokummun Erkkilän haastattelussa, jossa hän kertoi, kuinka työntekijät ovat ottaneet yhtiön ympäristöarvot ja niiden kehittämisen omakseen. Voitaneen todeta, että henkilöstön työmotivaation kannalta on oleellinen merkitys sillä, että työntekijät kokevat olevansa aktiivisia toimijoita työpaikassaan. Parhaimmillaan toimijuuden edistämiseen vaikuttaa selvästi henkilökunnan ja työpaikan yhteinen, jaettu arvopohja.

Vaikka kaikkia kolmea haastateltua yhtiötä yhdistää se, että heidän arvonsa on lähtökohtaisesti otettu hyvin vastaan sidosryhmien toimesta, painottivat kaikki haastateltavat herkkyyden merkitystä, mitä tulee arvojen viestimiseen ulkoisesti. Kärki painotti, että mikäli ei kiinnitä tarpeeksi huomioita siihen, miten arvoista viestitään, tulee siitä helposti falskia. Erkkilä totesi samansuuntaisesti, että esimerkiksi heidän arvoaan "We deliver" ei toisteta sellaisenaan heidän sidosryhmäkirjeessään, vaan arvon viesti tuodaan niissä esille hienovaraisemmin. KDFI:n

filosofian juuret taas ovat buddhalaisuudessa ja Ruponen totesi siihen liittyen, että he pyrkivät välttämään arvojensa ”saarnaamista”. Niitä tuodaan esiin hienovaraisemmilla tavoilla yhtiön työntekijöiden toimesta, kuten niin, että Kyoceran filosofian mukainen toiminta näkyy heidän käyttäytymisessään.

Ohjausjärjestelmät jaotellaan usein eri kontrolleiksi, kuten tämän tutkimuksen luvussa 3 on esitelty. Kontrolleilla siis tarkoitetaan jotain, mitä halutaan valvoa sekä ohjata tiettyyn suuntaan. Malmin ja Brownin (2008) kontrollityypittelyssä yhtiöiden arvot liittyvät kulttuuriseen kontrolliin. Kuten tutkimus osoittaa, voidaan arvoihin liittyvät kontrollit, esimerkiksi seurantoineen ja palkitsemisjärjestelmäkytköksineen viedä yhtiöissä varsin pitkälle. Mutta mielenkiintoinen löydös tutkimuksessa oli myös se, että arvot voidaan saada kiinteäksi osaksi yhtiön kulttuuria myös valittuja arvoja tehokkaasti jalkauttamalla ja johtamalla. Tällä tavoin arvojen johtaminen on toteutettu menestyneesti Goforessa.

Goforessa on vahva oma kulttuuri, jossa toimitaan kollektiivisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä muistuttaa läheisesti Ouchin klaaniutumisen käsitteen ideaalitulannetta. Mutta arvoja on jalkautettu Goforessa klaaniutumisen lisäksi myös vahvalla virallisella sisäisellä viestinnällä, minkä merkitystä Simons painottaa uskomusten vipu -käsitteessään. Vahvasta uskomusjärjestelmästä viestii myös se, että tutkimuksen perusteella Goforessa työntekijät ovat toisaalta ottaneet yhtiön uskomusjärjestelmän omakseen ja samanaikaisesti kollektiivisesti on saavutettu tila, jossa kontrolleja on vähän, eli työntekijät johtavat itse itseään. Toisaalta taas Outokummussa kontrolleja on selvästi enemmän, mutta kun asiaa tarkastellaan ympäristötavoitteiden näkökulmasta, mikä oli haastattelun pääfokus, selvisi, että henkilökunta on näiden suhteen motivoitunut. Simonsin neljän kontrollin vivun teoriaan pohjautuen tämä antaa viitteen siitä, että mittareilla ei ole epämotivoivaa vaikutusta työntekijöihin.

Vaikka arvojaan viestiviä yrityksiä on nykyään paljon, on arvot tutkimuksen kannalta aiheena melko uusi. Se toi tutkimuksen toteuttamisen ja rajanvetojen tekemisen kannalta omia toteutuksellisia haasteitaan. Tämä tutkimus toimikin aihetta kartoittavana tutkimuksena ollen työnä melko teoriapainotteinen. Tutkimuksen edetessä syntyi myös jatkotutkimusaiheita, joita esitellään seuraavassa kappaleessa.

Ensinnäkin arvojen tutkimuskenttä vaatisi hyvin tehdyn käsiteanalyysin, jossa tutkittaisiin käsitteiden (kuten filosofia ja arvot) välistä suhdetta ja hierarkiaa. Tutkimuskirjallisuuteen tutustumisen osoitti sen, että joistain samoista asioista käytetään eri käsitteitä tai samoja käsitteitä käytetään hyvin eri tavalla. Käsiteanalyysi tuskin yksistään yhtenäistäisi käsitteiden käyttöä yritys kentässä, mutta se helpottaisi aiheen tutkijoita jatkossa. Tutkimus myös osoitti sen, että on olemassa yhtiöitä, joilla arvot on varsin pitkälle viedysti otettu osaksi ohjauskäytänteitä. Mielenkiintoista olisikin tietää, millaisilla erilaisilla tavoilla esimerkiksi eri yhtiöiden ESG-vastuullisuusasiat on otettu käyttöön osaksi KPI-mittareita. Yksi

mielenkiintoinen arvoihin ja yrityskulttuuriin liittyvä aihe olisi tutkia tarkemmin, miten yhtiön arvojen ja kulttuurien ulottaminen on toteutettu sellaisissa kansainvälistyvissä yhtiöissä, jotka kasvavat yrityskauppojen seurauksena.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Balakrishnan, R., Matsumura, E. & Ramamoorti, S. (2019). Finding Common Ground: COSO's Control Frameworks and the Levers of Control. *Journal of Management Accounting Research*, 31(01), 63-83.
- Baird, K., Su, S. & Rahat, M. (2019). Levers of control, management innovation and organisational performance. *Pacific Accounting Review*, 31(03), 358-375.
- Barros, R. S. & Simões, A. M. (2021). Management Control Systems and Innovation: a levers of control analysis in an innovative company. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Julkaistu ennakkoon verkossa.
- Boyns, T. & Takeda H. (2014). Management, accounting and philosophy: The development of management accounting at Kyocera, 1959-2013. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(2), 317-356.
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing*. Oxford University Press, Oxford.
- Choi, T. H. & Pae, J. (2011). Business Ethics and Financial Reporting Quality: Evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 403-427.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere.
- Galletta, A. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. NYU Press, New York.
- Hakala, J. (2017). *Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen*. Teoksessa Aarnos, E., Eskola, J., Hakala, J., Heikkinen, H., Kiviniemi, K., Niikko, A., Perkkilä, P., Ropo, E., Saarela, M., Saloviita, T., Syrjäjä, L., Valli, R., Wallin, A., Vastamäki, J., Vilkkä, H., Virtanen, S. & Åhlberg, M. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Howard-Grenville, J., Nelson, A., Vough, H. & Zilber, T. (2021). Achieving Fit And Avoiding Misfit in Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1313-1323.

- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2019). *Yrityksen laskentatoimi*. Alma Talent Oy, Helsinki.
- Inamori, K. (2009). *A Compass to Fulfillment*. Tokio: InterRights Inc.
- Inamori, K. (2006). *Amoeba Management – The Dynamic Management System for Rapid Market Response*. Nikkei Publishing Inc, Tokio.
- Ledford, G., Strahley, J. & Wedenhof, J. (1995). Realizing a Corporate Philosophy. *Organizational Dynamics*, 23(03), 5-19.
- Longstreet, D. & Thanasse, L. (2003). Living by the Johnson & Johnson Credo. *WorldatWork Journal*. 12(02), 8-15.
- Malmi, T. & Brown, D. A (2008). Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19 (4), 287-300.
- Martyn, P., Sweeney, B. & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 281-324.
- Moskovich, Y. (2018). Belief systems and business strategy in a privatized kibbutz factory. *Journal of Management Control*, 29(01), 5-36.
- Ouchi, W. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*. 25(01), 129-141.
- Pietarinen, J. (3.5.2015). Etiikka. *Filosofia.fi*. Haettu osoitteesta <https://www.filosofia.fi/fi/ensyklopedia/etiikka>.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Saldana, J., Beretvas, N. & Leavy, P. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. Oxford University Press, Inc, Oxford.
- Sawabe, N. & Ushio, S. (2009). Studying The Dialectics between and within Management Credo and Management Accounting. *The Kyoto Economic Review*. 78(2), 127-156.
- Schwartz, M. (2017). *Business Ethics: An Ethical Decision-Making Approach*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.

- Speklé, R., van Elten, H. & Widener, S. (2017). Creativity and Control: A Paradox – Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(02), 73-96.
- Stake, R. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. The Guilford Press, New York.
- Stephens, W., Vance, C. & Pettegrew, S. (2012). Embracing Ethics and Morality. An Analytic Essay for the Accounting Profession. *The CPA Journal*, 82(01), 16-21.
- Stevanovic, M., Lindholm, C. & Arminen, I. (2016). *Keskustelunalyysi: Kuinka tutkia sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta*. Vastapaino, Tampere.
- Syrjänäinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. (2007). *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Tonge, A., Greer, L. & Lawton, A. (2003). The Enron story: you can fool some of the people some of the time . . . *Business Ethics: A European Review*, 12(1), 4-22.
- van der Kolk, B. (2018). Ethics matters: the integration of ethical considerations in management accounting textbooks. *Accounting Education*, 28(4), 426-443.
- Walle, A. (2015). *Qualitative Research in Business: A Practical Overview*. Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne.

## LIITE 1. YRITYKSIÄ KOSKEVA KIRJALLINEN AINEISTO

- Gofore. (27.4.2017). Gofore ja Leadin muotoilevat digitaalista tulevaisuutta yhdessä. Haettu osoitteesta <https://gofore.com/gofore-ja-leadin-muotoilevat-digitaalista-tulevaisuutta-yhdessa/>.
- Gofore. (16.11.2017). Gofore Oyj:n listautumisanti päätynyt ja listautuminen First North Finland -markkinapaikalle toteutetaan – Kaupankäynti alkaa arviolta 16.11.2017. Haettu osoitteesta <https://gofore.com/sijoita/tiedotteet-ja-raportit/gofore-oyjn-listautumisanti-paattynyt-ja-listautuminen-first-north-finland-markkinapaikalle-toteutetaan-kaupankaynti-alkaa-arviolta-16-11-2017/>.
- Gofore. (28.2.2021). Gofore Vuosikertomus 2021. Haettu osoitteesta <https://gofore.com/wp-content/uploads/sites/2/2022/02/gofore-oyj-vuosikertomus-2021-1.pdf>.
- Fortune. (11.10.2020). Methodology for Fortune 500. Haettu osoitteesta <https://fortune.com/franchise-list-page/fortune-500-methodology-2020>.
- Kauppalehti. (21.3.2022). Vastuullisuustavoitteiden tulee näkyä palkitsemisessa. Haettu osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/outokumpu/vastuullisuustavoitteiden-tulee-nakya-palkitsemisessa/>.
- Koh, Yoree. (19.3.2013). JAL's Turnaround Guru Retires. *The Wall Street Journal*. Haettu osoitteesta <https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323415304578370113566862702>.
- KPMG International. (22.11.2020). Goro Yamaguchi. Haettu osoitteesta <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/09/goro-yamaguchi-chairman-kyocera-corporation.html#:~:text=Chairman%20Goro%20Yamaguchi%20explains%20how,from%20Kyocera's%20founding%20in%201959>.
- Kyocera Document Solutions. (22.4.2022). Edelläkävijyyys on meidän DNA:ssa. Haettu osoitteesta <https://www.kyoceradocumentsolutions.fi/fi/about-us/our-brand/the-kyocera-philosophy.html>.
- Kyocera Document Solutions. (22.4.2022). Johtava hienokeramiikan osaaja. Haettu osoitteesta <https://www.kyoceradocumentsolutions.fi/fi/about-us/our-brand/kyocera-group.html>.
- Kyocera Document Solutions. (22.4.2022). Luotettavaa kumppanuutta ja nokke



lia ratkaisuja. Haettu osoitteesta <https://www.kyoceradocumentsolutions.fi/fi/about-us.html>.

Kyocera. (22.9.2020). About Kazuo Inamori. Haettu osoitteesta <https://global.kyocera.com/inamori/profile/>.

Kyocera. (8.4.2022): Details of the Hourly Efficiency Report. Haettu osoitteesta <https://global.kyocera.com/inamori/amoeba/change/change01.html>.

Kyocera. (25.9.2020). Corporate Profile 2020/2021. Haettu osoitteesta [https://global.kyocera.com/company/download/pdf/all\\_en.pdf](https://global.kyocera.com/company/download/pdf/all_en.pdf).

Kyocera. (23.9.2020). History. Haettu osoitteesta <https://global.kyocera.com/company/summary/history/until1979.html>.

Kyoto Prize. (23.9.2020). About Kyoto Prize. Haettu osoitteesta <https://www.kyotoprize.org/en/about>.

Kyocera Senco Finland Oy. (26.4.2022). Meistä. Haettu osoitteesta <https://www.kyocera-senco.fi/meista/>.

Kyocera Tikitin Oy. (26.4.2022). About us. Haettu osoitteesta <https://www.kyocera-tikitin.com/about-us/>.

Kyocera Unimerco Tooling Oy. (26.4.2022). Kyocera Unimerco Tooling Oy. Haettu osoitteesta <https://www.kyocera-unimerco.fi/Yrityksesta/kyocera-unimerco/>.

Mansikkamäki, E. (30.1.2021). Timur Kärki keksi menestysyrityksen reseptin Pispalan Pulterissa ystäviensä kanssa – Nyt tamperelainen it-miljonääri paljastaa suurimman onnistumisensa. *Aamulehti*. Haettu osoitteesta <https://www.aamulehti.fi/talous/art-2000007768677.html>.

Outokumpu. (22.4.2022). Industries. Haettu osoitteesta <https://www.outokumpu.com/fi-fi/industries>.

Outokumpu. (27.8.2021). Outokummun historia. Haettu osoitteesta <https://www.outokumpu.com/fi-fi/about-outokumpu/history-of-outokumpu>.

Outokumpu. (22.4.2022). Tietoa Outokummusta. Haettu osoitteesta <https://www.outokumpu.com/fi-fi/about-outokumpu>.

- Outokumpu. (4.3.2022). Vastuullisuuskatsaus. Haettu osoitteesta <https://otke-cdn.outokumpu.com/-/media/files/sustainability/outokummun-vas-tuullisuuskatsaus-2021.pdf>.
- Outokumpu. (4.3.2022). Vuosikertomus 2021. Haettu osoitteesta <https://mb.cision.com/Main/18751/3518830/1544341.pdf>.
- Soldering & Surface Mount Technology. (1.12.2005). LCD inventor George Heilmeier receives Kyoto Prize. Haettu osoitteesta <https://www-emerald-com.ezproxy.jyu.fi/insight/content/doi/10.1108/ssmt.2005.21917dab.001/full/html>.
- Suonsyrjä, V. (24.4.2022). 21 vuoden tuska päättyi pronssiseen riemuun! *Ilves.com*. Haettu osoitteesta <https://www.ilves.com/21-vuoden-tuska-paattyi-pronssiseen-riemuun/>.
- Taniguchi, T. (5.11.2015). Kyocera founder's secret: Make workers happy. *The Japan Times*. Haettu osoitteesta <https://www.japantimes.co.jp/news/2015/11/05/business/kyocera-founders-secret-make-workers-happy/>.

## LIITE 2: HAASTATTELUTEEMAT

1. Onko yrityksellänne taloudellisten tavoitteiden lisäksi muita arvoja tai jopa jäsenneltyä yritysfilosofiaa tämän taustalla? Jos on, mitkä nämä arvot ovat?
  - a. Entä miten juuri nämä arvot ovat valikoituneet yrityksenne arvoiksi?
  - b. Ja millainen oli näiden arvojen syntyprosessi?
2. Miten arvoja on viestitty ulospäin, entä sisäisesti?
3. Onko arvot integroitu ohjaukikäytänteisiin – jos, niin miten?
  - a. Miten arvo liittyvät strategisen tavoitteiden asettamiseen?
  - b. Onko esim. henkilöstöä, jolla rooli näiden arvoasioihin liittyvien tavoitteiden seuraamisessa?
  - c. Onko arvot integroitu henkilöstön suoritusmittaukseen?
  - d. Entä palkitsemisjärjestelmiin?
  - e. Onko arvot integroitu riskienhallintaan?
  - f. Mitä arvojen vastaisesta toiminnasta seuraa?
4. Millaisia vaikutuksia näiden arvojen integroimisella on ollut yritykselle?
  - a. Miten ne on otettu vastaan henkilöstön toimesta?
  - b. Onko arvojen integroimisella ollut taloudellisia vaikutuksia, millaisia?
  - c. Onko ollut vaikutuksia yrityksen julkisuuskuvaan?
5. Kuinka kauan tällaiset käytänteet ovat olleet yrityksessä voimassa?
  - a. Millainen on ollut niiden integroimisen kehityskaari?
  - b. Entä miten tätä on tarkoitus edelleen kehittää tulevaisuudessa?