

Tuija Itkonen

STRATEGIAN JA TASAPAINOTETUN MITTARISTON
LAATIMINEN ULVILAN AUTOPISTE OY: LLE

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
2018

STRATEGIAN JA TASAPAINOTETUN MITTARISTON LAATIMINEN ULVILAN AUTOPISTE OY:LLE

Itkonen, Tuija

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Helmikuu 2018

Ohjaaja: Kallama, Kimmo ja Pohjus, Anne

Sivumäärä: 79

Liitteitä: 5

Asiasanat: strategia, strategiatyö, BSC-mittaristo, SWOT-analyysi, nykytilan arviointi

Tutkimuksellinen kehittämistehtävän aiheena oli strategian laatiminen paikalliselle pk-yritykselle, minkä tavoitteena ovat hallittu ja tasapainoinen kasvu sekä kannattavuus. Jotta asetetut strategiset tavoitteet saavutetaan, päätettiin laatia myös mittaristo, jossa toiminnan eri näkökulmat ovat tasapainossa.

Tutkimusongelmana tehtävässä oli selvittää minkälainen strategia Ulvilan Autopiste Oy:llä pitäisi olla sekä mitkä ovat yrityksen toiminta-ajatus, arvot ja visio. Selvitettiin myös, minkälainen yritys Ulvilan Autopiste Oy haluaa olla tulevaisuudessa ja kuinka kehitystä voidaan mitata. Menestymisen kannalta on oleellista selvittää mitkä ovat yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä ja uhkia sekä selvittää kuinka henkilöstö otetaan mukaan strategian luomisprosessiin ja toimeenpanoon.

Kehittämistehtävässä perehdyttiin tietoperustaan riittävän perusteellisesti, jotta tulokset voitiin esittää perustellusti ja luotettavasti. Lähestymistapana tässä tehtävässä oli laadullinen tapaustutkimus, jossa oli piirteitä konstruktiiivisesta tutkimuksesta. Menetelminä käytettiin haastatteluja, havainnointia ja dokumenttianalyysiä. Kehittämistehtävä tehtiin vuoden 2017 ja alkuvuoden 2018 aikana. Teoriapohjana käytettiin monipuolista kirjallisuutta ja tutkimustietoa hyväksi sekä perehdyttiin yrityksen kirjanpitoon ja liiketoimintasuunnitelmaan. Ryhmähaastatteluita suoritettiin eri ryhmille, jolloin työntekijät pääsivät mukaan strategiatyöprosessiin ja heidän tietoperustansa voitiin hyödyntää. Haastattelutilanteissa käytettiin hyväksi myös havainnointia, jonka tulokset kirjattiin tarkasti ylös.

Kehittämistehtävä eteni nykytilaselvityksestä SWOT-, toimiala- ja kilpailija-analyysiä hyväksi käyttäen BSC-mittariston laatimiseen. Tuloksena yritykselle laadittiin visuaalinen strategia strategiatalon muodossa sekä monipuolinen tasapainoinen mittaristo eri näkökulmat huomioimalla. Tutkija kirjasi myös toimeenpanoehdotuksia yritykselle, jotta mittariston käyttöönotto ja viestiminen henkilöstölle olisi mahdollisimman luontevaa ja ymmärrettävää. Tämän kehittämistehtävän prosessia voidaan monistaa muille aloille ja toisille pk-yrityksille, joiden strategiatyö on vasta alkamaisillaan tai punainen lanka strategian ja mittaristojen laatimisesta koetaan haastavaksi.

CREATING A STRATEGY AND BALANCED SCORECARD FOR ULVILAN AUTOPISTE OY

Itkonen, Tuija

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme

February 2018

Supervisor: Kallama, Kimmo and Pohjus, Anne

Number of pages: 79

Appendices: 5

Keywords: strategy, strategy process, BSC, SWOT-analysis, current state evaluation

The topic of this research-based thesis was to outline a strategy for a local small-medium size business which aims for controlled and balanced growth and profitability. To measure and monitor progress towards strategic targets made, a balanced scorecard was created in which all perspectives are taken into consideration.

The main purpose of this thesis was to discover what type of strategy Ulvilan Autopiste Oy should have as well as outlining business' mission, values and vision. This thesis also discovered the type of business UAP Oy wishes to become in the future and how the development can be measured. In terms of success of the business was important to clarify which are the key performance indicators and most likely threats and find out ways how could the staff participate creating the strategic process plan and implementation.

In this thesis the author familiarized oneself with the knowledge base comprehensively enough so that the results could be presented in a thorough and trustworthy manner. The approach in this thesis was qualitative case study with some features from constructive study. Methods used were interviews, observation and document analysis. The research was carried out between 2017 and early 2018. Versatile literature and research materials were utilized as the base for the theory, also the business' account records and business plan were used. Group interviews were carried out among focused groups of staff which enabled the participation of the staff in the strategic process and this way their knowledge could be utilized. During all interview sessions observation was performed and all results were carefully documented.

This thesis proceeded from comprehensively evaluating company's current state utilizing SWOT, industry and competitor analyze to the compilation of BSC. As a result, a visual strategy mapping was created for the business in the form of strategy house as well as diverse companywide scorecard which measures key performance indicators by taking into consideration its various perspectives. The research also identified implementation suggestions for this particular business so that the practical application of the scorecard usage and communication with the staff would be as straightforward and uncomplicated as possible. The processes identified in this thesis can also be applied to other fields or small to medium size businesses whose strategic process is at its early stages or when identifying the core values for the scorecard and strategic planning are found challenging.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TIETOPERUSTA	8
2.1	Tutkimuksen rajausta sekä tietoperusta	8
2.2	Tutkimuksessa käytettävät lähestymistavat ja menetelmät	10
2.2.1	Tapaustutkimus sekä konstrukttiivinen tutkimus.....	11
2.2.2	Haastattelu	12
2.2.3	Havainnointi	13
2.2.4	Dokumenttianalyysi ja tietoperusta.....	14
3	ULVILAN AUTOPISTE OY:N ESITTELY JA KUVAUS	16
3.1	Organisaation kuvaus	17
3.2	Strategiatyö osana organisaation kehittämistä.....	18
3.2.1	Strategian laatimiseen liittyvät tavoitteet	20
3.2.2	Mittaristoon liittyvät tavoitteet	21
4	STRATEGIATYÖ	23
4.1	Toiminta-ajatus	26
4.2	Tavoitteiden, vision ja arvojen määrittäminen	26
4.3	Elämäntehtävä.....	29
5	ULVILAN AUTOPISTE OY:N NYKYTILAN ARVIOINTI.....	31
5.1	Liiketoimintasuunnitelma strategiatyön pohjana.....	31
5.2	Nykytilan arvioinnin lähtökohdat	33
5.3	SWOT-analyysi.....	34
5.3.1	Johdon fokusryhmähaastattelun tulokset.....	35
5.3.2	Henkilökunnan fokusryhmähaastattelu ja tulokset	37
5.3.3	Koko organisaation ryhmähaastattelu ja kirjattu SWOT-analyysi	39
5.4	Toimintaympäristön ja toimialan vaikutukset organisaatioon.....	41
5.5	Kilpailijat.....	42
5.5.1	Haastattelun tulokset Ulvilan Autopiste Oy:n toimintaympäristöstä ja toimialasta	44
5.5.2	Haastattelun tulokset Ulvilan Autopiste Oy:n kilpailijoista.....	47
6	BALANCED SCORECARD (BSC) – TASAPAINOITETTU MITTARISTO.....	49
6.1	Tasapainotetun mittariston näkökulmat	52
6.1.1	Taloudellinen näkökulma	53
6.1.2	Asiakasnäkökulma	53
6.1.3	Sisäisten prosessien ja verkostojen näkökulma	55
6.1.4	Henkilöstön ja osaamisen näkökulma	56

6.2	BSC-projektin toteutus	56
6.3	Mittareiden valinta ja määrä	59
7	BSC-MITTARISTON LAATIMINEN STRATEGIATYÖN TULOKSIA HYÖDYNTÄEN.....	62
7.1	Uvilan Autopiste Oy:n strategiakartta.....	62
7.2	Kriittiset menestystekijät	65
7.3	Uvilan Autopiste Oy:n tasapainotettu mittaristo	69
7.4	Toimeenpanoehdotukset.....	74
7.5	Yhteenveto ja pohdinta.....	78
	LÄHTEET	80
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Liiketoiminnassa strategialla tarkoitetaan yrityksen strategiaa, jota se toteuttaa kaikessa toiminnassaan. Käsite ei suinkaan ole yksiselitteinen, vaan jokainen teos kuvaa sen omalla tavallaan. Strategia voidaan kuitenkin nähdä joukkona oletuksia menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Mikäli nämä tekijät saadaan käyttäytymään halutulla tavalla ja oletukset osoittautuvat tosiksi, saavutetaan haluttu päämäärä. Kun seurataan oletettujen menestystekijöiden toteutumista mittaamalla, voidaan seurata strategian realisoitumista. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 92-93.)

Strategian avulla yritys tuottaa pitkäaikaisia päätöksiä ja antaa yritykselle yhtenäisen suunnan; vision, toiminta-ajatuksen, arvot sekä tavoitteet kohti menestymistä. Strategia syntyy työn tuloksena, tätä prosessia kutsutaan strategiatyöksi. Strategiatyö pitää sisällään myös strategian toteuttamisen ei vain kauaskantoisten suunnitelmien tekemistä. Tähän prosessiin koko organisaation tulee osallistua omalla työllään.

Kriittiset menestystekijät ovat niitä tekijöitä liiketoiminnassa, joissa yrityksen ainakin pitää onnistua erottuakseen ja menestyäkseen toimialalla, jolla se toimii. Nämä menestystekijät tulee tiedostaa ja niihin tulee kiinnittää huomiota. Menestystekijöiden etsintään voidaan käyttää apuna muun muassa SWOT-analyysiä sekä toimiala-että kilpailija-analyysiä. Mittaristo kerää yhteen menestystekijät, joita yritys haluaa seurata matkalla kohti visiotaan. Mittariston tulee olla tasapainossa toiminnan jokaisella osa-alueella eri näkökulmia tarkastelemalla. Ei riitä, että talouden mittarit ja tavoitteet täyttyvät, jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä saamaansa palveluun tai tuotteeseen, sillä vaara piilee siinä, että tuleva talouden mittaustulos ei enää olekaan yhtä hyvä. Näkökulmilla on havaittavissa suoria syy-seuraussuhteita toisiinsa ja sen oivaltamiseen kannattaa käyttää aikaa ja vaivaa, jotta mittaristosta syntyy mahdollisimman kattava ja tasapainoinen juuri kyseiselle yritykselle. BSC (Balanced Scorecard) on oivallinen johtamistyökalu tasapainoisen mittariston luomiseen. BSC:tä voidaan hyödyntää läpi koko strategiatyöprosessin, jolloin punainen lanka työssä säilyy ja huomiota keskitetään jokaiselle osa-alueelle myös strategisista päätöksistä ja tavoitteista asetettaessa.

Tutkimuksellista kehittämistehtävää lähdettiin toteuttamaan näistä lähtökohdista kohdeorganisaation Ulvilan Autopiste Oy:n kanssa tiiviissä yhteistyössä. Tämä kehittämistehtävän tarkoituksena oli laatia yritykselle strategia tuleville vuosille sekä tasapainoinen mittaristo seuraamaan tavoitteiden saavuttamista. Tämä kehittämistehtävä on laadullinen tapaustutkimus, jossa on piirteitä konstruktiiivisesta tutkimuksesta ja se on toteutettu hyödyntäen haastattelu, havainnointi ja dokumenttianalyysi menetelmiä. Kehittämistehtävän kulkua voidaan soveltaa vastaavien pk-yritysten strategia-työprosessiin ja mittaristojen laadintaan.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TIETOPERUSTA

Tämä tutkimuksellinen kehittämistehtävä jakautuu seuraaviin osiin: teoratiedon perehtymiseen, kohdeorganisaation nykytilan arviointiin, kriittisten menestystekijöiden havaitsemiseen sekä strategian että mittariston kirjaamiseen ja lopulta toimeenpanoehdotusten laatimiseen organisaatiolle. Kehittämistehtävän tarkoitus on kehittää Ulvilan Autopiste Oy:n liiketoimintaa suunnitelmallisemmaksi ja pohtivammaksi. Strategiatyön tekeminen yhteistyössä tutkijan kanssa mahdollistaa yrityksen liiketoiminnan kehittämisen pohtimisen ulkopuolisin silmin ja teoriaperustaan pohjaten. Tutkijan tausta aivan toisenlaiselta alalta koetaan mahdollisuutena tarkastella kyseistä ilmiötä eri näkökulmista. Tutkijan tehtävänä on selvittää strategiatyön pohjaksi teoriasta, mitä on strategia, miten strategiatyötä yrityksissä tehdään, miten yritysten nykytilaa ja toimintaympäristöä voidaan tutkia ja pohtia omaa sijoittumista siihen. Tämän teorian perusteella pohditaan kehittämistehtävässä yhdessä kohdeorganisaation kanssa, kuinka strategiaan tavoitteisiin voidaan päästä ja matkaa sinne mitata.

Tutkimuskysymys ja alakysymykset

Minkälainen strategia Ulvilan Autopiste Oy:llä pitäisi olla? Mitkä ovat yrityksen toiminta-ajatus, arvot ja visio?

Alakysymyksiä ovat:

- Minkälainen yritys Ulvilan Autopiste Oy haluaa olla tulevaisuudessa ja kuinka kehitystä voidaan mitata?
- Mitkä ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ja uhkia?
- Kuinka henkilöstö otetaan mukaan strategian luomisprosessiin ja toimeenpanoon?

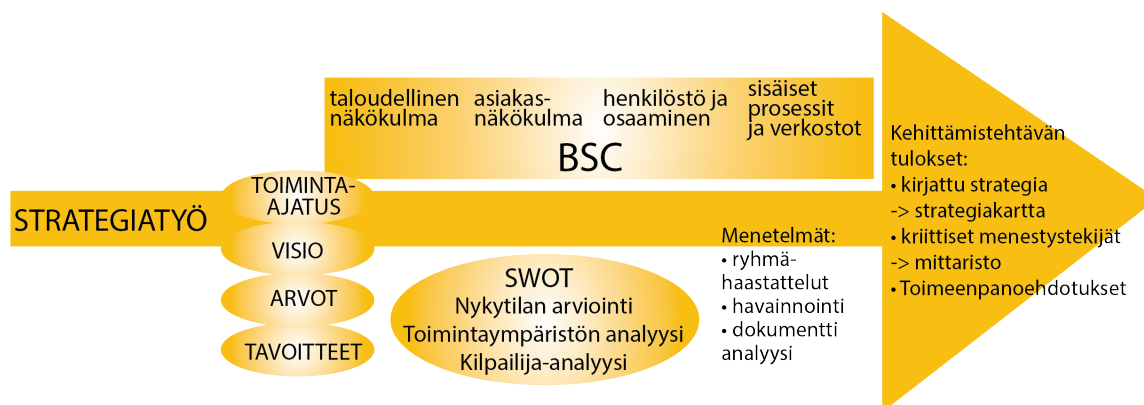
2.1 Tutkimuksen rajausta sekä tietoperusta

Ulvilan Autopiste Oy:llä ei ole aikaisempaa kirjattua strategiaa. Yritykselle on tehty perustamisvaiheessa liiketoimintasuunnitelma, josta voidaan strategiatyössä lähteä liikkeelle ja pohtia sen ajankohtaisuutta. Tulee muistaa, että pelkkään strategiaan keskittyminen ei riitä yrityksen menestyksen saavuttamiselle, ylläpitämiselle ja vah-

vistamiselle. On sisäistettävä myös muut ulottuvuudet: johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus (Kamensky 2015, 78). Tästä syystä strategiaa työstetään koko työyhteisön kanssa yhdessä, jotta myös strategiaan kirjatut tavoitteet, arvot ja visio ovat koko organisaatiolle yhteisiä. Henkilöstön kanssa keskusteltaessa havainnoidaan mahdolliset puutteet osaamisessa, halu osata lisää ja tarkkaillaan henkilöiden ambitiota.

Kehittämistehtävään on rajattu teoriapohjasta strategiatyöhön ja mittaamiseen liittyviä teoksia. Kehittämistehtävästä rajataan pois strategian toimeenpanovaihe ja toimitetaan organisaatiolle toimeenpanoehdotukset osana kehittämistehtävää. Ehdotuksista selviää, kuinka sen tutkimuksen perusteella kannattaa toimintaa kehittää ja minkälaisilla mittareilla kehitystä voidaan mitata. Koko organisaation henkilöstö tekee strategian todeksi; heidän tekemisiään ohjaavat yhdessä kirjatut tavoitteet sekä visio. Työntekijät toteuttavat työssään yrityksen toiminta-ajatusta. Jokaisen työntekijän tulee sisäistää toimeenpanoehdotukset ja sitoutua toimimaan siinä kuvatulla tavalla. Vain siten voidaan tavoitteet ja haluttu yrityksen tahtotila saavuttaa.

Kuviossa 1 on kuvattu kehittämistehtävän viitekehys, josta ilmenevät keskeisimmät käsitteet ja syntyvä tuotos, eli kirjattu strategia visuaalisen strategiakartan muodossa, toimeenpanoehdotukset ja kriittisten menestystekijöiden seurantaan soveltuvat mittarit. Lähteinä kehittämistehtävässä käytetään kirjoitetun teorian tiedon ja dokumenttien analysointia, yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa sekä henkilöstön haastatteluja. Strategiatyö on syy-seuraussuhteiden selvittämistä, minkä vuoksi tulee selvittää yrityksen nykytila, jotta voidaan pohtia tulevaa. Tässä osana ovat myös toimintaympäristön sekä kilpailijoiden analysointi. Kehittämistehtävässä nykytilan selvityksessä käytetään työkaluina SWOT-analyysiä, toimintaympäristön analyysia sekä kilpailijanalyysia. Menetelminä käytetään ryhmähaastatteluja, havainnointia ja dokumenttianalyysiä. (Kamensky 2010, 115.) Jotta syy-seuraussuhde säilyisi läpi koko työn, tarkastelussa on huomioitu tasapainotetun mittariston (BSC) näkökulmat: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, henkilöstön ja osaamisen näkökulma sekä sisäiset prosessit ja verkostot näkökulma. Näkökulmia yksi kerrallaan pohtimalla voidaan selvittää, kuinka yhden osa-alueen kehittäminen vaikuttaa toiseen osa-alueeseen, ja voidaan poimia ne kriittiset menestystekijät, jotka ennen kaikkea tulee huomioida ja joita tulee toiminnassa myös mitata. (Kaplan & Norton 2002, 12.)



Kuvio 1. Kehittämistehtävän viitekehys

Strategiatyön edetessä pohditaan kohdeorganisaation kanssa yhdessä yrityksen toiminta-ajatusta (missio), arvoja sekä visiota, joiden pohjalta luodaan organisaatiolle strategia seuraaville viidelle (5) vuodelle strategiakartan muodossa.

Strategianlaadinnan perusteella pohditaan kriittisiä menestystekijöitä tasapainotetun mittariston (BSC) avulla ja kehitetään niille sopivat mittarit. Strategiatyön ja mittariston avulla kirjataan yritykselle toimeenpanoehdotukset, joiden avulla yritys voi ryhtyä toimenpiteisiin strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.2 Tutkimuksessa käytettävät lähestymistavat ja menetelmät

Tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä pyritään ratkaisemaan käytännössä ilmenneitä ongelmia sekä uudistamaan käytäntöjä. Tarkoituksena on myös luoda uutta tietoa työelämän käytännöistä. Teoria ja käytännöstä saatavaa tietoa kerätään systemaattisesti ja kriittisesti kehittämisen tueksi. Kehittämistehtävän tekemisessä voi myös käyttää monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja olla aktiivisessa vuorovaikutussuhteessa eri tahojen kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18.) Empiirinen tutkimus on aina kokonaisuus, joka sisältää monia vaiheita. Vaiheita ovat Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 14) mukaan alustava tutkimusongelma, aiheeseen perehtyminen ja ongelman täsmennys, aineiston keruu ja analysointi sekä johtopäätökset ja raportointi. Nämä osavaiheet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Vaiheiden välillä

vallitsevaan vuorovaikutukseen tulee kiinnittää huomiota, jotta tutkimuksen kokonaisluonne voidaan ymmärtää.

2.2.1 Tapaustutkimus sekä konstrukttiivinen tutkimus

Tyypillinen menetelmä kehittämistöissä on tapaustutkimus. Ojasalon ym. (2015, 52) mukaan ”Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä”. Pyrkimyksenä tapaustutkimuksessa on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää syvällisesti kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia. (Ojasalo ym. 2015, 53.) Tämä onkin tapaustutkimuksen tarkoitus, tuottaa tietoa kohdeorganisaatiolle, mutta työn tuloksia on mahdollista soveltaa myös muuhun ja muualle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä kehittämistehtävässä valittiin käytettäväksi tapaustutkimusta lähestymistapana, koska haluttiin paneutua juuri Ulvilan Autopiste Oy:n kehittämiseen ja tuottaa sille tärkeää tietoa sen toimintaympäristöstä, kilpailijoista ja kriittisistä menestystekijöistä. Tapaustutkimus mahdollistaa sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten menetelmien käytön tutkimuksessa. Vaikka kehittämistehtävä toteutetaankin tietylle organisaatiolle ja organisaation tarpeisiin, se ei poissulje mahdollisuutta käyttää kehittämistyön havaintoja ja tuloksia hyväksi muiden organisaatioiden strategiatyöprosessissa niille soveltuvien osien.

Konstrukttiivisen tutkimuksen tuloksena luodaan jonkinlainen konkreettinen tuotos, malli tai suunnitelma. Kehittämistehtävässä pyritään silloin rakentamaan uudenlainen todellisuus tutkimustiedon pohjalta. Tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuottaa uutta tietoa sekä liiketoimintaan että tiedeyhteisöön. (Ojasalo ym. 2015, 65.) Konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä tulee tässä kehittämistehtävässä esille mittariston osalta. Laadittu mittaristo on kehittämistehtävän konstruktiio, tuotos, jonka avulla mitataan edistystä kohti asetettuja tavoitteita.

2.2.2 Haastattelu

Haastattelua käytetään menetelmänä suuressa osassa kehittämistöitä, sillä haastatte-
luilla saadaan nopeasti kerättyä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu on vuoro-
vaikutteista, etukäteen suunniteltua ja haastattelijan alulle panemaa ja ohjaamaa.
(Ojasalo ym. 2015, 106-197.) Metodina haastattelu on vain yksi osatekijä tutkimuk-
sen kokonaisuudessa. Haastattelua ei tule valita menetelmäksi vain siksi, että se tun-
tuu mukavalta, helpolta tai kiinnostavalta. Menetelmän tulee sopia yhteen muiden
valintojen kanssa ja palvella tutkimuksen päämääriä. Haastattelulla tähdätään aina
informaation keräämiseen päämäärähakuisesti. (Hirsjärvi ym. 2015, 16, 42.)

Haastattelu on menetelmänä hyvin joustava. Siksi se sopii moniin erilaisiin tutkimus-
tarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkit-
tavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden tiedonhankintaan itse tilanteessa.
Samalla on mahdollista saada esille vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi
ym. 2015, 33.)

Ryhmähaastattelu eroaa yksilöhaastattelusta juuri siinä, että haastateltavia on useam-
pia kuin yksi. Ryhmähaastattelun etu on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie
käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Myös haastattelijoin voi olla enemmän kuin yksi.
Teemalista auttaa haastattelutilanteen pysymistä raiteillaan. Ryhmähaastatteluun voi-
daan valita tietyt ihmiset fokushaastatteluun, jolloin kerätään tietoa juuri valitun
ryhmän tiedoista ja taidoista. Anonymiteetti on hyvä keino saada luotettavia ja sensu-
roimattomia vastauksia haastateltavilta, jolloin heidän ei tarvitse pelätä sanomistensa
aiheuttavan heille seuraamuksia. Tästä syystä haastattelijankin olisi hyvä olla organi-
saation ulkopuolinen henkilö, joka säilyttää objektiivisuuden haastattelutilanteessa ja
haastattelutilanteen analysoimisessa. (Ojasalo ym. 2015, 111.)

Haastattelut tulisi nauhoittaa tai kirjata selkeästi ylös, jotta vastauksien reliabiliteetti
säilyisi analysointivaiheeseen asti tarkasti oikeellisenä (Ojasalo ym. 2015, 111-113).
Voi käydä niin, että vasta tallennetta kuunnellessa ymmärtää, mitä haastateltava to-
della on vastauksillaan tarkoittanut. Haastateltavilta tulee aina pyytää lupa haastatte-
lun nauhoittamiseen etukäteen. (Ojasalo ym. 2015, 107.)

Haastattelumenetelmä valittiin tässä kehittämistehtävässä käytettäväksi siksi, että saataisiin juuri kohdeorganisaatiosta syvällistä tietoa. Haluttiin korostaa UAP:n henkilöstön merkitystä ja mahdollistaa heidän aktiivisuus osana strategiatyötä. Haastattelun tulokset haluttiin sijoittaa osaksi laajempaa sisältöä eli yrityksen strategiaa. Tässä kehittämistehtävässä pidettiin neljä ryhmähaastattelua eri fokusryhmien sekä koko organisaation kesken. Haastattelun kulku nauhoitettiin ja kirjattiin ylös sekä analysoitiin nopealla aikataululla kehittämistehtävään. Haastatteluissa vallitsi hyvä, luotamuksellinen ilmapiiri ja työhön saatiin tarvittavaa tietoa.

2.2.3 Havainnointi

Havainnointi on tärkeä ja hyödyllinen menetelmä tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 37) mukaan voidaan jopa väittää, että kaikki teollinen tieto perustuu tehtyihin havaintoihin todellisuudessa. Sen avulla on mahdollista saada tietoa, kuinka ihmiset toimivat ja mitä työympäristössä luonnollisesti tapahtuu. Havainnoimalla voidaan myös varmistua siitä, että ihmiset toimivat työtehtävissään kuten sanovat toimivansa. Havainnoitava kohde voi olla havainnoinnista tietoinen tai ei. (Ojasalo ym. 2015, 114.)

Havainnointi vaatii valmistautumista ja järjestelmällisyyttä. Tutkijalla tulee aina olla myös lupa havainnoida yrityksen toimintaa. Tutkija miettii aina valmiiksi, mitä asioita havainnoi työympäristössä ja kirjaa havaitsemansa asiat viipymättä ylös. Toisinaan havainnoinnin apuna käytetään myös videokameroita tutkijan tukena. Tekniikka, jota havainnoinnissa käytetään voi olla joko strukturoitua, eli jäsenneltä tai strukturoimatonta, joustavaa ja väljää toimintaa. Kummassakin tapauksessa on määritettävä havainnoinnin tavoitteet ja päätettävä havainnoilta vaadittava tarkkuus. Toisin sanoen havainnointi voi olla hyvin tiedostamatonta, kuten haastattelutilanteessa suoritettavaa tarkkailua tai täysin systemaattista ja kontrolloitua. (Ojasalo ym. 2015, 115-116; Hirsjärvi ym. 2015, 37.)

Kehittämistehtävässä käytettiin strukturoimatonta havainnointia prosessien kulkua, henkilöstön ilmapiiriä ja töiden sujuvuuden arvioimiseen. Havainnointimenetelmää hyödynnettiin myös haastattelutilanteissa, jonka avulla saatiin tietoa henkilöiden mo-

tiiveista ja ammatillisista ambitioista. Osallistuva havainnointi ei soveltunut tähän kehittämistehtävään, sillä tutkija ei ole organisaation henkilöstön jäsen, vaan ulkopuolinen opiskelija.

2.2.4 Dokumenttianalyysi ja tietoperusta

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa tarkastellaan kirjalliseen muotoon saatettua aineistoa ja pyritään tekemään niistä päätelmiä. Dokumentteihin voidaan lukea kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali, jota analysoidaan menetelmässä järjestelmällisesti. Dokumenttianalyysi on menetelmänä herkkä asiayhteyksille, millaisena kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään. Sen avulla voidaan tutkia tulevaisuutta tai arvioida yrityksen menestystä mediasuhteita arvioimalla. (Ojasalo ym. 2015, 136.)

Hanna Vilkkä (2015, 97) kirjoittaa teoksessaan *Tutki ja kehitä*, että laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa ei säätele määrä vaan sen laatu. Tavoitteena on, että tutkimusaineisto, tietoperusta, toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on esimerkiksi vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja ilmiön selittäminen ymmärrettävästi niin, että se antaa mahdollisuuden ajatella toisin. Vilkkä (2015, 105-108) kirjoittaa myös, että tutkimusaineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio pois hukkaamatta kuitenkaan tärkeää informaatiota. Tätä tiivistämistä ohjaavat tutkimusongelma ja tukikysymykset. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimus nojaa jo lähtötilanteessa jonkun auktoriteetin teoriaan, malliin tai ajatteluun. Tavoitteena on uudistaa tutkittavien antamien merkitysten avulla teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta.

Dokumenttianalyysin avulla tässä kehittämistyössä kerättiin tietoa yrityksen taloudellisesta menestyksestä vuosikertomuksesta, yritystoiminnan tavoitteellisuudesta, liiketoimintasuunnitelmasta ja arvioitiin yrityksen menestystä ja suhteita mediaan eri julkaisuista. Teoriaperustan osalta tutkijan lähtökohtana oli tutkia lukuisia kirjallisia teoksia strategian laatimisesta, BSC:sta ja mittaristoista. Nämä käsitteet ohjasivat

teoriapohjan ja viitekehyksen muodostumista. Mika Kamensky on kirjoittanut lukuisia teoksia strategiasta ja sen laatimiseen vaadittavasta työstä. Kaplan ja Norton ovat tasapainotetun mittariston BSC:n isä, joten heidän teosten tarkastelu oli ilmeistä kehittämistehtävän kannalta. Teoksia tutkimalla ja vertaamalla tutkija saavutti tutkimusongelman suhteen soveltuvan kylläntymispisteen. Teokset alkoivat siis toistaa itseään siten, että tutkija koki lähdeaineiston riittävän kehittämistehtävään. Valikoituja ja tiivistettyä aineistoa käytettiin strategian teoriapohjan perustelemiseen, Balanced Scorecard:n ymmärtämiseen ja soveltamiseen sekä itse kehittämistehtävän strategiatyön suorittamiseen liittyen. Teokset joita tehtävässä on käytetty, ovat käyneet läpi julkaisuun liittyvän myllyn, joten teoksia voidaan pitää luotettavina teorian perusteina.

3 ULVILAN AUTOPISTE OY:N ESITTELY JA KUVAUS

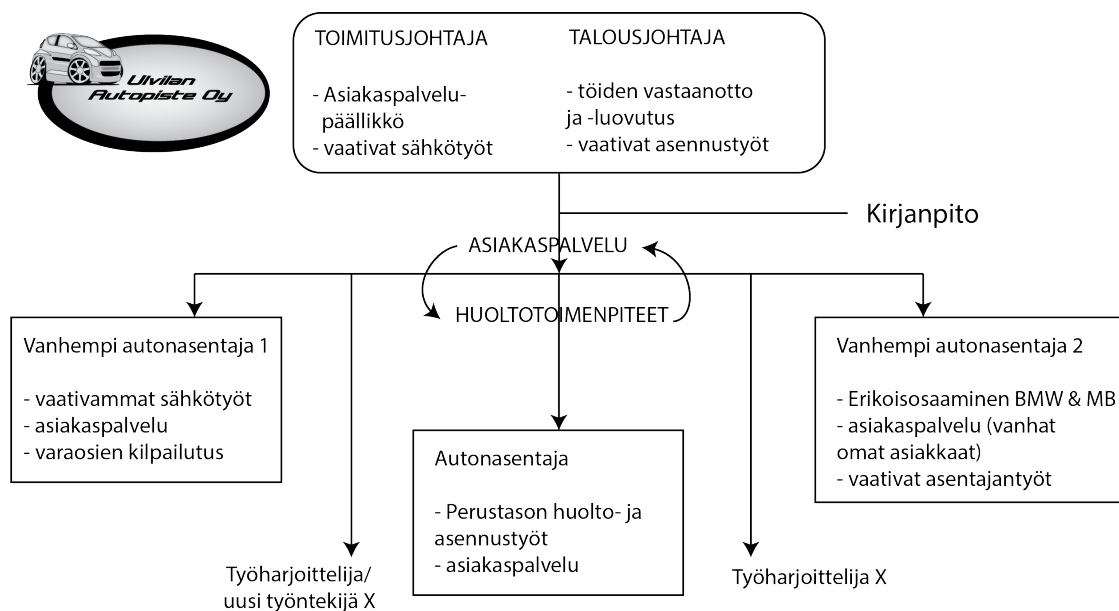
Kaksi nuorta autonasentajakollegaa perustivat Ulvilan Autopiste Oy:n, jäljempänä UAP, vuonna 2011. Kyseinen yritys on paikallinen monimerkkikorjaamo, jonka toimintaperiaatteena on korjata ja huoltaa kaikki Ulvilan ja lähialueiden autot merkistä ja iästä riippumatta, myös takuuajana. Yritystoiminta lähti liikkeelle yrityksen toimitusjohtajan ja yrityksen talousjohtajan toimesta asentajakokemuksen ja yrittäjäyskurssin turvin Ulvilan Nesteen toimitiloissa. Vuonna 2013 he vuokrasivat toisen toimipisteen ja palkkasivat kaksi asentajaa työntekijöiksi yritykseen. Vuonna 2015 yritys muutti yhteen toimipisteeseen tavoitteenaan tehostaa työskentelyä ja toimintatapoja, jolloin se työllisti vielä yhden työntekijän asentajaksi.

Johdolla ei ole toistaiseksi ollut aikaa itse luoda yritykselle kirjattua strategiaa ja yritys on kasvanut nykyisiin mittasuhteisiinsa lähinnä hyvin tehdyn jokapäiväisen työn tuloksena. Organisaation kehittymisen takaamiseksi on erittäin tärkeää pohtia tulevaisuutta ja kasvumahdollisuuksia strategisesti. Nyt heidän on aika pohtia, kuinka toimintaa voitaisiin edelleen kehittää. Mika Kamensky (2010, 16-17) on todennut teoksessaan, että aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys, olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto. Täytyy pystyä erottautumaan kilpailijoista tavalla tai toisella. Tulee pystyä kohdistamaan huomiota oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja käyttämään resursseja tehokkaasti.

Yrityksen omistajan puolisona tutkijalla on mahdollisuus keskustella yrityksen johdon kanssa milloin tahansa. Myös yrityksen johdon sekä henkilökunnan täysi tuki ja avoimuus ovat avaimia tämän kehittämistehtävän onnistumisen kannalta. Yritykselle tärkeää on pohtia tulevaisuuden näkymiä alalla ja selvittää mitkä ovat organisaation kasvumahdollisuudet sekä sen sisältämät riskit, kuinka henkilöstöä voidaan kehittää, mahdollisesti lisätä sekä säilyttää nykyiset työsuhteet.

3.1 Organisaation kuvaus

Kuviossa 2 kuvataan kohdeorganisaation rakennetta, hierarkiaa, toimenkuvia sekä työnjakoa lyhykäisyydessään vuonna 2017. Jokaiseen organisaatioon tulee luoda rakenne, jotta voidaan mahdollistaa eri ihmisten ja ihmisryhmien välinen yhteistyö. Rakenteessa tulee myös ottaa huomioon töiden jakautuminen henkilöstön kesken. (Juuti 1992, 209-210.) UAP:n organisaatorakenne on pienyritykselle ominainen, jolloin vertikaalinen ja horisontaalinen erilaistuminen on melko pientä. Työtehtäviä ei ole varsinaisesti työntekijöiden kesken määritelty, mutta osaamisalansa mukaan yrityksen johto, eli toimitusjohtaja sekä talousjohtaja, jakavat työtehtävät.



Kuvio 2. Ulvilan Autopiste Oy:n organisaatiokaavio vuonna 2017

UAP on melko tyypillinen pieni linjaorganisaatio, vaikka johtoportaaseen kuuluvat yrityksen omistajat eli toimitusjohtaja sekä talousjohtaja (Isokangas & Kinkki 2004, 90). He molemmat toimivat alaistensa esimiehinä yhdessä. Siksi kuviossa on kuvattu heitä yhdellä laatikolla. Organisaation strateginen päätöksenteko on keskitetty johdolle. Johdon työnkuvat ovat jakautuneet henkilöiden vahvuuksien mukaan siten, että toimitusjohtaja hoitaa pääasiassa puhelinliikenteen ja asiakkaiden tarjouspyyntöihin reagoimisen sekä haasteelliset sähköasennustyöt. Talousjohtajan tehtäviin kuuluu kasvokkain tapahtuva asiakaspalvelu, alkaen asiakkaan saapumisesta paikalle ja päättyen hänen lähtiessään paikalta sekä vaativat asennus- ja huoltotyöt. Koska yritys on

näin pieni ja henkilökuntaa suhteellisen vähän, tulee omistajienkin osallistua huolto-toimenpiteisiin johtotehtävien lomassa. Kun pohditaan, kuinka organisaatiota voitaisiin kehittää, jotta johto pystyisi irtaantumaan ”haalarihommista” useammin ja keskittymään organisaation kehittämiseen ja strategisiin toimintoihin enemmän, tulisi mahdollisesti henkilökuntaa lisätä tai toimintoja kehittää. Nämä toimet sisältävät riskejä ja uusia kulueriä. Esimerkkejä näistä riskeistä ovat muun muassa asiakasmäärän väheneminen, jolloin työntekijöille ei pystytä syöttämään työtehtäviä tarvittavaa määrää. Henkilöstön lisääminen on yritykselle melko kallis kuluerä ja henkilöstön työilmapiiri voi sen myötä myös muuttua epäsuotuisaan suuntaan.

Ulvilan Autopiste Oy kuuluu Fixus-monimerkkikorjaamoiden ketjuun. Fixus-korjaamoita on valtakunnallisesti yhteensä 220 kappaletta. Yritys on alusta asti kuulunut Fixus-ketjuun, sillä verkostotoiminta on ollut erittäin luontevaa, luotettavaa, selkeää ja yritystä tukevaa. UAP:n hyvin alkaneen liiketoiminnan mahdollisti verkoston avustus nosturi- ja laitehankinnoissa. Nämä laitteet on yritys myöhemmin ostanut itselleen. Ketjun varaosamyyjät Porissa ovat olleet mukana kehittämässä yhteistyön toimivuutta sekä toimitusten että tilausten osalta.

Tällä hetkellä yrityksessä on kolme vakituista työntekijää ja rekrytointiprosessi neljättä varten on kesken. Heillä jokaisella on oma osansa organisaatiossa. Yritys on myös antanut monelle nuorelle mahdollisuuden kokeilla työn tekemistä työharjoittelun avulla ja työkokeilussakin on työntekijöitä ollut.

3.2 Strategiatyö osana organisaation kehittämistä

Strategia on vaikea käsite vangittavaksi yhteen lyhyeen määritelmään. Siksi Mika Kamensky (2010, 18) on tehnyt asiasta kolme määritelmää:

Strategiamääritelmä 1

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

Strategiamääritelmä 2

Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.

Strategiamäärittelmä 3

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

Strategian lähtökohtana on aina yrityksen toimintaympäristö, eli muuttuva maailma. Kysymys on tehtävistä valinnoista monien vaihtoehtojen joukosta. Valinnoista tulee jokaisen yrityksen jäsenen tietää, jolloin valinnat voidaan toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti. Tarve ei ole aina muuttaa omaa toimintaa ympäristön muutoksia vastaaviksi, vaan parhaat yritykset ovat myös omilla toimillaan kyenneet vaikuttamaan asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja jopa viranomaisten toimintaan aktiivisella toiminnallaan. (Kamensky 2010, 19.)

Strateginen johtaminen tuottaa pitkäaikaisia päätöksiä ja antaa yritykselle yhtenäisen suunnan. Strateginen johtaminen mahdollistaa yhteistyön, kokonaisvaltaisen ja innostavan lähestymistavan vaikeuksia vastaan ja mahdollisuuksien oivaltamiselle. Yrityksen menestyminen riippuu tohtori Jeyarathmin (2008, 3) mukaan kolmesta seikasta: 1. toimialasta, johon se kuuluu 2. maantieteellisestä alueesta, jossa se sijaitsee ja 3. yrityksen omista resursseista, kyvyistä ja strategioista.

Strategiatyön termi kuvaa strategian tekemistä yksinkertaisesti työnä: Strategia on siis osa organisaation työtä. Strategiatyö pitää sisällään myös strategian toteuttamisen, johon koko organisaation tulee osallistua omalla työllään. (Kehusmaa 2010, 15.)

Strategiatyölle on UAP:ssä selkeä tarve sekä tilaus, jotta voidaan määrittää yhteiset tavoitteet yrityksen toiminnalle ja jotta se voisi kasvaa. Perustamisvaiheessa laaditussa liiketoimintasuunnitelmassaan vuonna 2011 yritys on määritellyt itselleen toiminta-ajatuksen ja toimintaa on kehitetty tarvelähtöisesti yrityksen olemassa olon aikana, mutta tulevaisuuteen katsovaa työtä ei ole pitkäjänteisesti aiemmin tehty. Kehittämistehtävänä tehtävä strategiatyö luo yritykselle raamit, jotka ovat yhteiset tavoitteet tulevinä vuosina sekä keinot, kuinka tavoitteisiin voidaan päästä. Työssä määritetään arvot, kuinka asioita tehdään ja mitä ei tehdä. Jotta tavoitteita kohti voidaan pyrkiä,

tulee määritellä, mitkä ovat menestymisen kannalta kriittiset tekijät, joiden avulla erotutaan kilpailijoista ja joissa ainakin tulee onnistua. (Ulvilan Autopiste Oy:n liiketoimintasuunnitelma 2011)

Suoriutumista kriittisissä menestystekijöissä pitää myös voida mitata. Strategian tulee elää ja muuttua ajan kuluksa ja mittariston tulee joustaa ja muuttua strategian muuttuessa. Strategia voidaan nähdä joukkona oletuksia menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Mikäli nämä tekijät saadaan käyttäytymään halutulla tavalla ja strategiaan liittyvät oletukset ovat tosia, saavutetaan haluttu päämäärä. Kun seurataan oletettujen menestystekijöiden toteutumista, voidaan seurata strategian realisoitumista. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 92-93.)

Kehittämistehtävänä luodaan organisaatiolle strategia ja tasapainotettu mittaristo vuosille 2018-2023 sekä toimeenpanoehdotuksia siitä, kuinka yritys konkreettisesti ottaa mittariston käyttöön henkilöstön kanssa yhteistyössä ja kuinka strategiset askelmerkit viestitään henkilöstölle. Strategian kuvaamiseen käytetään Balanced Scorecard:n näkökulmia läpi koko työn. Toimeenpanoehdotusten avulla organisaatio voi lähteä nopeasti kehittämään mittareita seuratakseen strategian toteutumista. Strategiatyön tulee kuitenkin olla jatkuvaa työtä, sillä strategiatyö on jatkuvaa strategian mukaista etenemistä kohti yhteistä tahtotilaa (Kehusmaa 2010, 17).

Tämä kehittämistehtävä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan strategiaa tulee päivittää vuosittain ja mittareiden toimivuutta arvioida jatkuvasti. Mikäli mittareiden tavoitearvot eivät johda menestymiseen, on mahdollisimman nopeasti kyseenalaistettava vallitseva strategia. Strateginen oppiminen täydentää mittarijärjestelmän prosessiluonteisen kehän. Strateginen oppimisprosessi johtaa seuraavaan visioon ja strategiaprosessiin, jossa tavoitteita tarkistetaan, päivitetään ja korvataan uusien oletusten mukaan. (Kankkunen ym. 2005, 99.)

3.2.1 Strategian laatimiseen liittyvät tavoitteet

Keräämällä tietoa organisaation sisästä, teoriasta ja toimintaympäristöstä, pystytään luomaan juuri kohdeorganisaatiota kehittävä strategia, jolla on selkeät tavoitteet ja

joita kohti jokainen henkilö organisaation sisällä on valmis kulkemaan. Henkilöstö otetaan kehittämistehtävään tiiviisti mukaan, sillä heillä on johdolle ja tutkijalle arvokasta tietoa, joka täytyy kuulla ja heidän täytyy tulla kuulluiksi. Yrityksessä halutaan myös viestittää työntekijöille, että he tekevät yrityksestä menestyvän ja haluttuun suuntaan kehittyvän organisaation. Tämän uskotaan motivoivan ja sitouttavan työntekijät yritykseen entistä tiiviimmin.

Strategiatyön tuloksena yritys määrittää elämäntehtävänsä, arvot ja vision sekä keinot, kuinka visioon tai ainakin sitä kohti päädyttään seuraavien vuosien aikana. Tavoitteiden täyttymistä pitää pystyä mittaamaan, joten työn tuloksena laaditaan mittaristo valittuja kriittisiä menestystekijöitä mittaamaan.

Strategiatyöprosessin onnistuminen edellyttää, että strategisessa suunnitelmassa on huolellisesti arvioitu toimintaympäristön vaatimukset sekä yrityksen resurssit ja näiden yhteensopivuus. Strategian tulee onnistuakseen olla riittävän kirkas ajatus siitä, mihin suuntaan organisaation on kuljettava. (Salminen 2008, 30-31.)

Näin ollen tässä kehittämistehtävässä onnistuminen tarkoittaa sitä, että yrityksen sisäiset resurssit ja toimintaympäristö huomioiden saadaan aikaan ymmärrettävä suunnitelma eli strategia, jonka jokainen organisaation jäsen ymmärtää ja joka ohjaa hänen toimintaansa yrityksessä.

3.2.2 Mittaristoon liittyvät tavoitteet

Kehittämistehtävän tavoitteena on löytää yrityksen toiminnan kriittiset menestystekijät ja menestystekijöitä mittaavat mittarit. Mittarilla tarkoitetaan täsmällisesti määriteltä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskyyä. Menestystekijät ovat taas liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian toteutuksen kannalta keskeisiä asioita (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen. 2006, 13).

Jotta mittarit voidaan täsmällisesti kehittää, tulee ensin määrittää yrityksen menestystekijät. Näitä menestystekijöitä on sekä taloudellisia että ei-taloudellisia. Taloudellisia menestystekijöitä, joita voidaan mitata ovat muun muassa liikevaihtoon ja voitto-

prosenttiin perustuvat mittarit. Ei-taloudellisia menestystekijöitä, joita voidaan mitata ovat esimerkiksi asiakastytyväisyys ja henkilöstön tyytyväisyys. Myös tuottavuutta voi mitata ainakin virheiden määrän osalta (Lönnqvist ym. 2006, 30-31).

Osa mitattavista tuloksista saadaan laskemalla tilinpäätöksestä ja osaa varten tarvitaan kyselyitä ja uusia seurantamenetelmiä. UAP:llä on käytössään sähköinen asiakastietojärjestelmä, jota voi hyödyntää erilaisten tietojen mittaamiseen, kunhan sitä ensin opetellaan tehokkaasti käyttämään. Mittareita luotaessa pitää asioiden nykytila ensin asettaa, muuten muutosta ei voi mitata.

Menestystekijöinä eli mitattavina kohteina voi kohdeorganisaatiossa olla esimerkiksi tulos, asiakastytyväisyys, palautuneet työt eli reklamaatiot ja uudet asiakkaat. Sovituille menestystekijöille pyritään löytämään tavat, joilla kehitystä voidaan mitata ja tuloksia analysoida. Mittariston lopullinen tavoite on organisaation toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan (Kankkunen ym. 2005, 180).

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena mittariston osalta on laatia sellainen mittausjärjestelmä, joka on helppo ottaa organisaatiossa käyttöön ja joka antaa organisaation johdolle tarvittavaa tietoa toiminnan suunnasta. Mittariston avulla luodut raportit auttavat tarkkailemaan mitattavien asioiden kehitystä. Jos indikaattorit osoittavat, että luvut eivät muutu tavoitteiden suuntaan, tulee pysähtyä ja tarkastella toimintatapoja pikaisesti. Mittariston avulla kerätään tietoa sekä sisäisestä että ulkoisesta toiminnasta suorituskyvyn ja tulosten parantamiseksi. Suorituskykymittareiden tuloksille asetetaan tavoitearvo, johon pyritään. (Rampersad 2004, 40.) Mittareilla ei voida ennustaa tulevaa, mutta jos indikaattoreita on tarpeeksi, ne voivat antaa tiettyjä oletuksia, joiden pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä tulevaisuutta varten. (Friedag ym. 2005, 76.)

4 STRATEGIATYÖ

Strategisen johtamisen käsitteen loi 1960-luvulla Igor Ansoff. Aluksi strategiatyö jaettiin kahteen osioon, suunnitteluun ja toteutukseen. Ensin suunniteltiin ja sitten toteutettiin irrallisina toimina. Kamensky (2015, 9-10) kirjoittaa teoksessaan Menestyksen timantti: ”Strategian tuhon siemen alkaa itää silloin, kun suunnittelu ja toteutus irrotetaan toisistaan”. Strategiaprosessiin tulisi aina ottaa mukaan suuri joukko ihmisiä, heitä jotka ovat avaintekijöitä sekä suunnittelussa että strategian toteutuksessa. Aina ei kuitenkaan saada toivottua tulosta aikaan, jolloin tulisi pohtia seuraavia kysymyksiä: 1) Ymmärretäänkö strategiatyön tekemistä ja osataanko sitä tehdä, 2) Osataanko johtaa niin, että strategia voi menestyä, 3) Riittääkö osaaminen strategian luomisessa, toteuttamisessa ja uudistamisessa, 4) Ollaanko vuorovaikutuskykyisiä sekä sisäisesti organisaatiossa, että ulkoisesti asiakkaisiin ja sidosryhmiin nähden.

Strategia laaditaan yleensä kolmeksi vuodeksi kerrallaan, mutta päivitetään vuosittain. Usein strategian laatiminen kytkeytyy organisaation vuosikelloon ja ajoittuu alkuvuoteen. Hallitus käynnistää ja päättää strategiatyön. Strategiatyöhön kuuluvat sisäinen ja ulkoinen analyysi, päämäärien asettaminen ja toimenpideohjeiden määrittäminen. Strategia käytännön toimeksi toteutetaan strategisilla hankkeilla, joille jokaiselle luodaan yhteinen seurantadokumentaatio. Strategiatyön tuloksena saattaa suurella konserniyhtiöllä syntyä sata sivua materiaalia, kun taas yksinyrittäjällä tieto on yksinomaan hänen päänsä sisällä. Suurin sudenkuoppa strategiatyössä on hyvän strategian jalkauttamisessa toimenpidetasolle. Tästä syystä vuorovaikutuksen merkitys kasvaa ja koko organisaation linkittäminen strategiatyöhön korostuu. (Vuorinen 2013, 249-251.)

Yritysjohto ei voi osallistua kaikkeen päätöksentekoon, vaan vastuuta tulee jakaa koko organisaation alalle. Ilman strategiaa organisaatio helposti juuttuu vanhaan eikä uusiutumista tapahdu. Strategian avulla voidaan määrittää organisaation resurssien ja kyvykkyyden optimaalinen hyödyntäminen. Strategian tarkoitus on näyttää koko organisaatiolle toiminnan suunta ja yhdenmukaistaa sitä. Strategia myös muuntaa aiheettoman pääoman aineelliseksi tulokseksi. (Kallama 2016; Rampersad 2004, 104.)

Strategiatyön tulisi kehittää organisaatiota jatkuvaluontoisesti siten, että askel askeleelta organisaation strateginen kyvykkyys kasvaisi. Organisaation strategiatyötä tulisi kehittää tavoitehakuisesti, mikä edellyttää mittaamisenäkökulman huomioimista. Organisaatioissa on olemassa kaksi ryhmää vallankäytön suhteen: ensimmäiseen ryhmään kuuluvat johto ja valtaa käyttävät sidosryhmät, jotka asettavat tavoitteet, organisaation olemassaolon tarkoituksen sekä peruslähtökohdat ja rakenteen, seuraavat tuloksia ja toimintaa sekä ohjaavat organisaatiota. Toiseen ryhmään kuuluu henkilöstö. Se toteuttaa johdon antamia tavoitteita, kerää ja antaa informaatiota sekä ”toteuttaa strategiaa”. (Ylisirniö 2011, 26-27.)

Strategian avulla organisaatio ilmaisee tavoitteet, mitä haluamme saada aikaan tulevaisuudessa; rajaukset, mitä teemme ja ennen kaikkea mitä emme tee tulevaisuudessa; kilpailuedun, mitä erityistä voimme tarjota, millä erotumme muista organisaatioista. Strategiaprosessin keskeinen sisältö etsii vastauksia, suunnittelee tulevaa, tekee päätöksiä ja toimeenpanee päätetyt hankkeet. (Kallama 2016.)

Asiakas lopulta ratkaisee yrityksen strategian onnistumisen, sillä asiakkaan valinnat luovat myynnin, kassavirran ja omistaja-arvon. Yrityksen tulee keskittyä strategiatyössä tunnistamaan asiakkaan ostopäätösten ja –motiivien lähtökohdat syvällisesti ja vastata näihin motiiveihin. Asiakkaan tarpeet tulee näkyä yrityksen vision pohjana, yrityksen strategiassa ja koko sitä toteuttavassa arvoketjussa. Toiseksi yrityksen tulee nähdä asiakkaan tarpeisiin vaikuttavat ongelmat ja haasteet, sekä vastata niihin. Tämä vaatii yritykseltä strategian ja vision sisäistämistä. Kolmanneksi yrityksen tulee menestyäkseen toimia ketterästi, eli järjestää resurssit niin, että ne palvelevat asiakasta ja tulevaisuuden haasteita. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 30-31.)

Ahonen ja Rautakorpi (2008, 32) ovat teoksessaan listanneet asiakasymmärryksen vaikutusta yrityksen strategiatyöhön ja menestymiseen seuraavasti:

- Vision eli tahtotilan taustalla tulee käyttää syvää asiakasymmärrystä, eli asiakkaiden tarpeiden ja motiivien tunnistamista ja tunnustamista
- Strategia ja tavoitteet tulee asettaa siten, että pystytään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin niillä resursseilla, joita on käytettävissä tai hankittavissa

- Strategian jalkauttaminen alkaa jo resurssien allakoinnista, jolloin syntyy myös viesti koko arvoketjulle, että toimintamme perustana on asiakkaiden tarpeet ja motiivit
- Tulos syntyy toiminnan perusteella, jos ja kun asiakasymmärrys on vahvasti läsnä toiminnassa
- Asiakaspääomalla, eli nykyisten ja tulevien asiakkaiden tuoma voitto, on taipumusta kasvaa asiakkaan luottamuksen kasvaessa. Ja yritys voi vahvistaa luottamusta, kun hänen tarpeisiinsa vastataan nyt ja tulevaisuudessa

Strateginen johtaminen ja strategiatyö ovat viestintää eri muodoissa. Jotta strategia toteutuisi, on sen oltava elävä osa päivittäistä organisaation puhetta. Sen ei tule olla korkealentoista, ympäröivää tai vaikeaselkoista tekstiä, vaan ryhmän tai henkilön huomioonottavalla tavalla ilmaista viestintää. (Kehusmaa 2010, 31-33.) Ylisirniön (2011, 22) mukaan organisaation strategiatyössä on yksinkertaisimmillaan kaksi osaluuetta, joissa onnistuminen ratkaisee, kuinka hyvin organisaatio menestyy. Ensimmäinen alue on strategian sisältöön liittyvä osuus. Mitkä ovat ne valinnat, joita johto ja sidosryhmät ovat tehneet? Toiseksi menestymiseen vaikuttaa se, kuinka suunnitellut ja päätetyt valinnat saadaan otettua käyttöön. Selvää on kuitenkin se, että strategian tekeminen on inhimillinen prosessi, jossa ensiksi ajatellaan ja visioidaan tavoitteita ja mahdollisuuksia, tehdään päätökset – nojautuen perusteisiin – ja lopuksi suoritetaan niitä tehtäviä, joilla päästään haluttuun lopputulokseen.

Kohdeorganisaatiossa strategia päätettiin laatia seuraaville viidelle (5) vuodelle 2018-2023 ja sitä päivitetään seuraavan kerran alkuvuonna 2019, jolloin myös mittaristo on saatu käyttöönotettua ja sen toimivuutta testattua. Näin ollen myös mittareita tarkistetaan seuraavassa strategiatyövaiheessa. Strategiatyön apuna käytetään tässä kehittämistehtävässä tasapainotettua mittaristoa (BSC) työkaluna nykytilan selvitystyössä, tavoitteiden asettamisessa ja seurantamittareiden luonnissa. Työkalu sopii erinomaisesti strategiatyön syy-seuraussuhteiden selvittämiseen, kun tarkasteluun mukaan otetaan BSC:n eri näkökulmat: Talous, asiakkaat, sisäiset prosessit ja verkostot sekä henkilöstö ja osaaminen. (Kaplan ym. 2002, 12.)

4.1 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on lyhyt määritelmä siitä, miksi organisaatio on olemassa. Se kuvaa organisaation olemassaolon tarkoitusta ja sitä, mitä yrityksellä on tarjota asiakkaille. Toiminta-ajatuksen tulisi antaa yrityksen johdolle ja työntekijöille kuva kokonaistavoitteesta, johon heidän toivotaan yhdessä pyrkivän. (Kaplan ym. 2009, 57.)

Kamenskyn (2015, 34) mukaan toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen perustarkoituksen, miksi yritys on olemassa. Tulee siis pohtia, miten asiakkaat saadaan ostamaan juuri meiltä? Mitä perustehtäviä meille on uskottu; mitä tehtäviä hoidamme ja millä tavoin?

Lindroos ja Lohivesi (2006, 17) kirjoittavat, että organisaatiot ovat olemassa asiakasta varten. Sen sijaan, että pohtisimme, mitä me haluamme tuottaa tai myydä, tulisi pohtia, mitä asiakas haluaa ostaa tai saada. Asiakasta kiinnostavat vain hänen omat arvonsa, tarpeensa ja realiteettinsa. Näin pohjimmiltaan vasta asiakas ja hänen tarpeensa määrittävät organisaation.

Kohdeorganisaation toiminta-ajatusta pohdittaessa lähdettiin liikkeelle yllämainituista määritelmistä ja pureuduttiin asiakkaan näkökulmasta asiaan. Toiminta-ajatuksiksi määriteltiin: *Ulvilan Autopiste Oy huoltaa erinomaisesti kaikki asiakkaiden autot iästä ja merkistä riippumatta.* Näin jokaisen asiakkaan tarve, hänen autonsa huoltaminen, huomioidaan laadukkaalla ja hyvällä toiminnalla, erinomaisesti.

4.2 Tavoitteiden, vision ja arvojen määrittäminen

Visio on tahtotila yrityksen tulevaisuudesta. Visiossa määritetään organisaation strategian tavoitteet. Sillä organisaatio ilmaisee, kuinka yritys haluaa muiden näkevän itsensä. Usein visiossa määräytyvät yrityksen haastava tavoite, kuten olla markkinajohtaja toimialalla tällä paikkakunnalla. Osaamisalan määrittely, olla alan asiantuntija sekä aikatauluun määrittely, viiden vuoden kuluessa. Esimerkki visiosta voisi näin olla: Olla toimialan markkinajohtaja ja asiantuntija Ulvilassa viiden vuoden sisällä. (Kaplan ym. 2009, 59.)

Vision tulisi olla toimintaa ohjaava, haasteellinen kuvaus organisaation toivotusta tulevaisuuden tilasta. Organisaation johdon tulee saada henkilökunta ymmärtämään muutoksien välttämättömyys ja luoda päämäärä, joka haastaa kaikki, myös jo menestyvässä organisaatiossa, kehittymään vielä paljon paremmiksi. Hyvät johtajat asettavat kunnianhimoisia tavoitteita organisaatiolleen, mukaan lukien selkeät mittarit ja tarkoin määritelty aikataulu. Tehokkaasti tehty visio ohjaa henkilökohtaisia tavoitteita ja luovuutta, luo sopeutuvan ilmapiirin, vahvistaa organisaation uskoa tulevaisuuteen ja siten vapauttaa energiaa henkilöstön keskuuteen. (Kaplan ym. 2009, 60; Rampersad 2004, 38.)

Hyvä visio Lindroosin ja Lohiveden (2006, 26) mukaan on:

- Innostava henkilöstölle
- Toimiva asiakkaille
- Mitattavissa uskottavasti

Ulvilan autopiste Oy:n visiota pohdittiin moneen kertaan ryhmäkeskusteluna (LIITE 1) johdon kanssa yllä kirjattujen teorialietojen pohjalta, ennen kuin päädyttiin seuraavaan. Yrityksen visioksi kirjattiin: *Haluamme olla Porin seudun johtava yksityinen monimerkkikorjaamo viiden vuoden kuluessa omassa toimitilassa*

Tavoitteet ovat tärkeä osa strategiatyötä, sillä ne auttavat yritystä samaistumaan ympäröivään maailmaan ja auttaa ihmisiä toimimaan yhtenäisesti. Tavoitteet auttavat päätösten koordinoimisessa ja viestittynä henkilöstölle ohjaavat heidän toimintaansa. Jo pelkällä tavoitteiden asettamisella on myös tapana kasvattaa yrityksen suorituskykyä. Tavoitteita tulee asettaa usealle osa-alueelle yrityksen toiminnassa. Näitä osa-alueita ovat sijoitetun pääoman tuotto, markkinaisuus, innovatiivisuus, tuottavuus, fyysiset ja taloudelliset resurssit, johdon suorituskyky ja kehittäminen, työntekijöiden suorituskyky ja asenteet sekä sosiaalinen vastuu. Tavoitteita pitää pystyä mittaamaan, jotta toimintaa voidaan arvioida. (Jeyarathmm 2008, 22.)

Ulvilan Autopiste Oy:n tavoitteena oli ensinnäkin tämän kehittämistehtävän myötä kehittää toimintaansa suunnitelmallisempaan suuntaan. Kehittämistehtävän tuloksena laadittavan mittariston mittarit ovat yrityksen tavoitteita kuvaavia ja kehityssuuntaa

mittaavia. Niissä on otettu huomioon eri näkökulmat ja näin ollen muodostavat hyvän tavoitteellisen kokonaiskuvan. Yritykselle tehtäväksi jää kehittämistehtävän päätyttyä määrittää jokaiselle tavoitteelle eli mittarille tavoitearvot, joita kohti yritys pyrkii ja tekee töitä saavuttaakseen.

”Arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan yritys toimii” (Kamensky 2015, 34). Arvot heijastavat sitä, mikä on organisaatiolle todella tärkeää. Usein puhutaan ydin-arvoista, jotka ovat yrityskulttuurin tukipilareita ja yrityksen sielu. Arvot ovat siis asioita, joista ei tingitä ja joiden mukaan toimitaan tai jätetään toimimatta. (Kaplan ym. 2009, 57-58.)

Strategiatyön yhteydessä on tärkeää arvioida nykyistä organisaatiokulttuuria ja pohdita, minkälaisiksi kulttuurin ja arvojen halutaan muodostuvan strategisessa tahtotilassa eli visiossa. Arvoista tulisi keskustella koko organisaation kesken ja jokaisen pitäisi kyetä tuomaan omat henkilökohtaiset arvonsa myös esille. Tämä vaatii kypsyyttä ja rohkeutta. Keskustelemaan, elävään ja älykkääseen strategiatyöhön kuuluu kuitenkin omien kokemusten ja tuntemusten esille tuominen. Arvojen määrittely ei pelkästään riitä, vaan lisäksi tulee arvioida myös johtamis- ja ohjausmallien yhteensopivuutta tavoitearvojen kanssa. Prosessin myötä toteutuvat uudet arvot eivät välttämättä ole täysin samoja, kuin aluksi määritellyt tavoitearvot. Strategiatyön myötä tavoitearvot täsmentyvät ja tarkentuvat sekä kehittyvät pidemmälle. (Kehusmaa 2010, 88-89.)

Organisaation yhteiset arvot ja pelisäännöt eli yrityskulttuuri ja toimintamallit sekä johtamisjärjestelmä vaativat yhteisiä kokemuksia, vuorovaikutusta ja näkemysten vaihtoa syntyäkseen. Johdon toiminta on jatkuvan tarkkailun alla ja uskottavuus rapautuu nopeasti, jos sen työskentelytapa ja päätökset ovat ristiriitaisia arvoviestien kanssa. Parhaimmillaan tavoitearvot ovat mukana organisaation kaikessa toiminnassa, tietoisesti ja tiedostamatta. Vähitellen tavoitteiksi asetetut arvot saavat ei-toivotut arvot väistymään, mutta prosessi on melko hidas. Todellinen strateginen muutos edellyttää usein myös yrityskulttuurin ja sen ytimenä olevien arvojen muuttamista. (Kehusmaa 2010, 90-91.)

Ulvilan Autopiste Oy:ssä arvoja on pohdittu jo liiketoimintaa käynnistettäessä vuonna 2011, silloin kirjattiin toiminta-ajatuksiksi *Huoltaa kaikki autot, iästä ja merkistä riippumatta*. Lauseesta voidaan todeta, että perustajajäsenet, nykyinen yrityksen johto, oli päättänyt, että jokaista palvellaan oli auto minkälainen tahansa. Nyt seitsemän vuotta myöhemmin keskusteltaessa arvoista johdon kanssa (LIITE 1), päädyttiin listaamaan seuraavat arvot yrityksen toiminnalle:

- Erinomainen yrityskulttuuri ja työtyytyväisyys
- Asiakastytytyväisyys ja luotettavuus
- Ympäristöä kunnioittavat toimintatavat
- Läpinäkyvyys ja rehtiys
- Uuden teknologian autoilijoiden palveleminen

Näiden arvojen tulee ohjata yrityksen henkilöstön toimintaa. On myös mahdollista, että toimintatapoja tulee muuttaa, jos ne eivät ole näiden tavoitearvojen mukaisia. Arvot tulee ottaa huomioon jokaisessa asiakaskohtaamisessa, työn suorittamisessa ja henkilöstön toimintatavoissa sekä uusien henkilöiden palkkauksessa. Arvot tulee viestiä henkilöstölle ymmärrettävästi ja selkeästi, jotta he voivat sitoutua toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti sekä mahdollisesti muokata omia toimintatapojaan johdon esimerkillisen toiminnan mukaisesti.

4.3 Elämäntehtävä

Elämäntehtävä (engl. Mission) yhdistää toiminta-ajatuksen (missio), vision ja arvot kokonaisuudeksi. Organisaation tulee tietää perustarkoituksensa, tulevaisuuden tahtotilansa ja arvopohjansa, joihin kaikki toiminta perustetaan. Elämäntehtävää ei voida irrottaa koskemaan organisaation jotakin osaa, vaan sen tulee ilmaista ja palvella koko yhtiötä. Hyvin muotoiltu tahtotila kertoo työntekijöille, miten heidän toimintansa vaikuttaa kokonaisuuteen. Missio ja visio ohjaavat organisaatiota toimien sekä kompassina että karttana. Jos päätöksentekotilanne on vaikea, tulee kysyä: mikä vaihtoehto kuvaa parhaiten elämäntehtäväämme? (Kamensky 2015, 34; Rampersad 2004, 38.)

Pohdittaessa UAP:n elämäntehtävää, tuli pohtia, kuinka sovitetaan toiminta-ajatus, tavoitteet, arvot ja visio yhdeksi kuvaavaksi lauseeksi. Keskustelussa päädyttiin seuraavaan: *UAP huoltaa erinomaisesti ja asiakkaan tarpeita kunnioittaen kaikki autot, iästä, käyttövoimasta ja merkistä riippumatta laadukkaalla yhteistyöllä.*

Näiden strategisten linjausten jälkeen jatkettiin pohdintoja yrityksen nykytilasta eri analyysityökaluja hyväksi käyttäen. Kaikissa keskusteluissa keskityttiin pitämään mielessä sovitut strategiset linjaukset yrityksen tavoitteiden, vision, arvojen ja elämäntehtävän osalta.

5 ULVILAN AUTOPISTE OY:N NYKYTILAN ARVIOINTI

On tärkeää tuntea yrityksen lähtötilanne ja toimintaympäristö sekä niiden vuorovaikutus toisiinsa. On tiedettävä mistä yritys on tullut ja missä se on nyt, ja ennen kaikkea minne se on menossa. Analyysityö on mahdollisuus kehittää joukkuetyöskentelyä: löytää yhteinen kieli, tunnistaa ristiriidat ja erimielisyydet sekä muodostaa yhteinen näkemys nykytilasta. (Kamensky 2010, 114).

Analyysit jakautuvat kahteen pääryhmään: ympäristöanalyysieihin ja sisäisen tehokkuuden analyysieihin. Hyvä kokonaisnäkemys on analyysityön haaste, jota helpottamaan on kehitetty synteesianalyysit, joissa on yhdistetty sekä ulkoisten, että sisäisten tekijöiden analysointi. (Kamensky 2010, 115.) Tällainen analyysityökalu muun muassa SWOT on.

5.1 Liiketoimintasuunnitelma strategiatyön pohjana

Kannattavuus on yrityksen kasvun perusta. Hyvin kannattava yritys pystyy kasvamaan, kun taas heikosti kannattavan ei kannattaisi kasvaa laisinkaan. Yrityksen tulee aina kasvaa ”oikeassa” suhteessa, eli liikevaihdon, taseen loppusumman ja henkilöstön tulee kasvaa käsi kädessä ja suhteessa toisiinsa. (Alhola & Lauslahti 2002, 154.)

Yrityksen liikekirjanpitoa tutkimalla voidaan todeta, että Ulvilan Autopiste Oy:n tulee lisätä henkilöstöä, jotta se voisi vieläkin kasvaa. Kasvun hidastuminen on selkeästi havaittavissa yrityksen vuoden 2016 tuloslaskelmaa tarkasteltaessa, jolloin hyvä kasvuvauhti on ollut suoraan verrannollinen henkilöstömäärän lisääntymiseen. Nyt henkilöstöä ei olla lisätty vuoden 2015 jälkeen ja liikevaihdon kasvutahti on selkeästi hidastunut vuonna 2016 ja 2017. Tästä samaisesta kehityksestä kertoo myös yrityksen tuottavuuden tunnusluku: liikevaihto/henkilö; vuonna 2014 luku oli 125 620,30 €, vuonna 2015: 122 661,80 € ja vuonna 2016: 128 820,80 €. Taulukossa 1 havainnollistetaan liikevaihdon muutosta vuosien 2014-2016 välillä.

Taulukko 1. Ulvilan Autopiste Oy:n liikevaihdon muutos 2014-2016

Tilikausi	2016	2015	2014
Toiminnan laajuus ja kasvu			
Liikevaihto	644 104,1	613 309,0	502 481,0
Liikevaihdon kasvu-%	5,0 %	22,1 %	
Henkilökunnan lkm	5	5	4

Kirjanpidosta voidaan havaita, että liikevaihdon kehitys on ollut vuosittain kasvusuunnassa. Vuodesta 2014 vuoteen 2015 kasvua oli 22,1% ja vuoden 2015 ja 2016 välillä 5%. Tämä pienempi kasvu selittyy henkilöstömäärällä. Vuonna 2014 työntekijöitä oli neljä ja 2015 ja 2016 heitä oli viisi. Näin ollen vuonna 2015 pystyttiin myymään työtä paljon enemmän, kuin vuonna 2014, kun taas henkilöstön rajallisuus tulee esiin vuosien 2015 ja 2016 vertailussa. Voidaan siis todeta, että henkilöstömäärän kasvaessa, on liikevaihtokin vuositasolla kasvanut ja kun henkilöstömäärää ei olla lisätty, on kasvuvauhti liikevaihdossa hidastunut.

Yritykselle on kirjattu liiketoimintasuunnitelma vuonna 2011 ja suunnitelmaa on päivitetty vuonna 2017 uuden hallihankkeen pohjaksi. Liiketoimintasuunnitelma on yksi dokumenteista, joita hyödynnetään kehittämistehtävässä. Yrityksen toiminta-ajatuksena on toimia autoalan monimerkkikorjaamona, jonka palvelut koskevat enimmäkseen henkilö- ja pakettiautoja merkkiin katsomatta. Liiketoimintasuunnitelmaan on kirjattu suurimmiksi arvoiksi asiakaspalvelun laatu ja henkilöstön tyytyväisyys. Tulevaisuuden tavoitteiksi on kirjattu toiminnan kehittäminen ja monipuolistaminen asiakkaiden tarpeiden mukaan. Toimintasuunnitelmaan on myös kirjattu, että nykyisissä toimitiloissa yritys ei voi enää kasvaa, vaan yrityksen on seuraavaksi investoitava hallihankkeeseen, voidakseen kehittyä haluamaansa suuntaan. (Ulvilan Autopiste Oy:n liiketoimintasuunnitelma 2017.)

Vuosi 2017 on ollut yritykselle menestyksekkäs ja he ovat saaneet toiminnastaan kiitosta. Heidät palkittiin lokakuussa 2017 vuoden Fixus-korjaamoyrittäjiksi valtakunnallisesti 220 korjaamon joukosta. Myös Satakunnan yrittäjät Ry palkitsi kohdeorganisaation yrittäjät vuoden nuorina yrittäjinä. Perusteita molemmille valinnoille olivat yrityksen kasvu, organisaatiokulttuuri ja erinomainen asiakaspalvelu, josta yrittäjät

ovat aina saaneet kiitosta. (Satakunnan Kansan www-sivut 2017.) Tätä ennen Ulvilan yrittäjät palkitsivat yrittäjät vuoden 2015 nuoriksi yrittäjiksi.

Nämä tunnustukset osaltaan ovat merkki siitä, että yrittäjät ovat onnistuneet luomaan menestyvän ja kasvavan yrityksen omin voimin niin sanottua maalaisjärkeä ja lähimmäisen huomioon ottamista hyväksi käyttämällä sekä myös Fixus-ketjun yhteistyökumppanien avulla. He eivät ole korkeasti koulutettuja johtajia, vaan he ovat kasvaneet hyviksi johtajiksi yrityksensä mukana. Jotta yritys voi jatkaa hienolla nousujohteisella urallaan, on kannattavaa pohtia tulevaisuutta hieman syvällisemmin. Kehittämishankkeesta keskusteltaessa päädyttiin strategian kirjaamiseen ja mittariston luomiseen. Näiden avulla organisaatiossa olisi selkeät, yhdenmukaiset toimintatavat ja tavoitteet ja toiminnan mittaaminen olisi myös mahdollista.

5.2 Nykytilan arvioinnin lähtökohdat

Jotta voidaan pohtia tulevaa, tulee nykytilanne olla selvillä. Tulee myös huomioida se, että tämän päivän vahvuus saattaa olla huomisen heikkous (Kamensky 2010, 114).

Nykytilaa arvioidaan yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa, jotta analysoitavaksi saadaan luotettavaa ja ajankohtaista tietoa juuri kohdeorganisaation hyväksi. Jotta analysoitavaa oikeanlaista tietoa saadaan tarpeeksi, valittiin organisaatiolle tehtäväksi SWOT-analyysi. Perinteisen nelikenttä SWOT-analyysin sijaan tehtiin BSC-näkökulmiin (talous-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstö sekä osaamisenäkökulmat) perustuva analyttisempi SWOT-analyysi, jonka avulla saatiin laajempi tietopohja menestystekijöistä strategiaa varten. Analyysi toteutettiin koko henkilöstön tietoa hyväksi käyttäen. Analyysin alussa tietoa kerättiin jokaiseen näkökulmaan suuri määrä, jonka jälkeen taulukkoa karsittiin ja tiivistettiin menestystekijöitä silmällä pitäen.

Yrityksen toimiala, toimintaympäristö sekä kilpailijat tuli myös ottaa analyysissä huomioon, jotta voitiin asemoida yritys myös näiden näkökulmien osalta. Vahvuuksien arviointi antaa viitteitä siitä, erottuuko joku vahvuuksista jo tällä hetkellä kilpai-

luetuna tai minkä tyyppisestä vahvuudesta tai mahdollisuudesta voisi olla mahdollista kasvattaa erottautumistekijä. (Kehusmaa 2010, 76.)

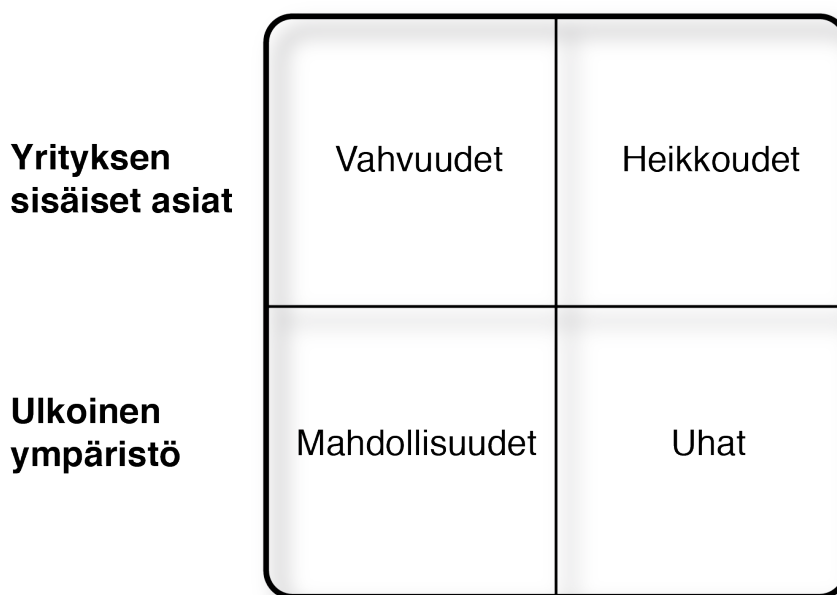
5.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla. Se on vieläkin yksi käytetyimmistä liikkeenjohdon strategiatyökaluista sen helppokäyttöisyyden ja visuaalisuuden vuoksi. Mallin alkuperäisestä kehittäjästä ei olla täysin yksimielisiä. (Vuorinen 2013, 88.)

SWOT on luonteeltaan yhteenvetävä synteetinomainen analyysi. Työkalun tarkoitus on tuottaa selkeä kokonaiskuva yrityksen nykytilasta strategisten valintojen tueksi. (Vuorinen 2013, 88.) SWOT-analyysin avulla on helppo kuvata organisaation vahvuudet ja kehityskohteet, eli sisäinen toimintaympäristö, sekä uhat ja mahdollisuudet, eli ulkoinen toimintaympäristö (Kehusmaa 2010, 71-72).

Kehittämistehtävässä valittiin käytettäväksi SWOT-analyysia työkaluna, koska yrityksen nykytilaa ei olla aikaisemmin selvitetty. SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena siis saadaan toimintasuunnitelma. (Lindroos & Lohivesi 2006, 218.)

Perinteisesti SWOT-analyysi kuvataan nelikenttänä, jossa selvitetään yrityksen sisäiset asiat vahvuuksina ja heikkouksina, ja ulkoisen ympäristön vaikuttimet mahdollisuuksina ja uhkina. Kuviossa 3 on kuvattu SWOT-analyysi perusmuodossaan. SWOT-analyysi tuottaa käyttökelpoisen ”valokuvan” organisaatiosta ja sen ympäristöstä. Se ei kuitenkaan kuvaa, kuinka olennaisia eri kehityskohteet, vahvuudet, mahdollisuudet ja uhat ovat, vaan analysoinnissa pitää tukeutua muihinkin menetelmiin. (Kehusmaa 2010, 72.)



Kuvio 3. SWOT-analyysi perusmuodossaan (Lindroos ym. 2006, 218).

Koska tarkoituksena oli luoda UAP:lle strategia tuleville vuosille, piti SWOT-analyysiin panostaa perusmuotoa enemmän. Strategian laatimisessa käytettiin apuna BSC –mittaristoa, jota raportissa kuvataan myöhemmin lisää. Analyysissä otettiin kehittämistehtävässä käytettävät neljä (4) näkökulmaa tarkasteluun jo SWOT-analyysivaiheessa. Nämä neljä näkökulmaa ovat talous-, asiakas-, organisaation prosessit ja verkostot- sekä henkilöstö ja osaaminen näkökulmat. Analysoinnissa lähdettiin liikkeelle siten, että tutkija kirjasi ylös asioita, jotka saatiin selville yrityksen kirjanpitoon perehtymisen jälkeen ja aikaisempien havaintojen perusteella. Seuraavassa vaiheessa pohdittiin johdon kanssa yhdessä ryhmähaastattelumenetelmällä asioita ja korjattiin tutkijan kirjaamia kohtia heidän näkemyksensä ja tietojensa valossa. Kolmannessa vaiheessa haastateltiin yrityksen henkilökuntaa ja pyydettiin heiltä näkemyksiä ennen kaikkea prosessien ja henkilöstön asioihin kirjattavien kohtien sisältöön. Taulukossa 2 (s. 40) ovat kirjattuna näkökulmien mukaan yrityksen nykytilan SWOT huomioiden yrityksen sisäiset ja ulkoiset vaikuttimet.

5.3.1 Johdon fokusryhmähaastattelun tulokset

SWOT-analyysiä tehtäessä sovittiin UAP:n johdon kanssa, että tiedonhankintamenetelmänä käytetään erilaisia ryhmähaastatteluja. Fokusryhmiksi päätettiin johdon fo-

kusryhmä, henkilöstön fokusryhmä sekä koko henkilöstön ryhmä. Haastattelut myös suoritettiin tässä järjestyksessä SWOT-analyysin osalta. Ennen haastatteluja, tutkija laati SWOT-analyysikartan keskustelun perustaksi sekä teemalistan keskustelun pohjaksi (LIITE 2). Näin päästiin keskustelemaan, mitä ajatuksia johdolla oli eri näkökulmiin liittyen.

Ensimmäisellä ryhmähaastattelulla pyrittiin selvittämään johdon näkemykset organisaation vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista eri näkökulmiin peilaten (talous-, asiakas-, sisäiset prosessit ja verkostot- ja henkilöstö ja osaaminen näkökulma). Haastattelu nauhoitettiin ja muistiinpanoja kirjattiin keskustelun edetessä. Johto antoi tutkijalle hyvin lisää tietoa eri näkökulmiin kokemukseensa perustuen. Esimerkiksi internetaikaa eletessä on autokorjaamolle todellinen uhka se, että ihmiset tilaavat varaosansa itse internetistä. Näin ollen jää iso osa katteesta saamatta ja myös valtakunnallisesti ajateltuna, verorahat valuvat maamme rajojen ulkopuolelle. Myös erilaiset kilpailutuspalvelut, joista suurimpana Auto Jerry –palvelu koettiin haastattelussa eriarvoistavana uhkana. Palvelussa tarjouksista kilpailevat niin yhden miehen autotallipajat, suuret merkkiliikkeet kuin Ulvilan Autopiste Oy:n kaltaiset keskikokoiset yksityiset korjaamot. Kilpailu on kovaa ja yritysten vaikutusmahdollisuudet asiakkaan ostopäätöksen syntyyn ovat heikot.

Tällä hetkellä yrityksille tarjotaan edullisen korkotason lainaa. UAP on investoimassa paljon uuteen hallikiinteistöön ja uhkana on korkojen nousu. Koska UAP:n talous on tällä hetkellä hyvällä pohjalla, eikä ulkopuolista rahoitusta ole aiemmin tarvittu, matalan koron laina on yritykselle myös luvattu. Tämä pienentää rahoitusriskiä ja madaltaa kynnystä investoida.

Tämän hetkinen toiminta ei tuota mitään, jos prosesseissa ei tapahdu mitään. Esimerkiksi yöaikaan korjaamo ei tuota mitään. Tämä koetaan tällä hetkellä taloudellisena heikkoutena, mutta myös mahdollisuutena, sillä uuteen halliin on tulossa vuokralle katsastusasema. Yrityksen toiminta on osin haavoittuvaista, sillä henkilöstön sairauslomat ja vuosilomat vaikuttavat koko toimintaan. Aikataulut ja prosessit sekaantuvat, muu henkilökunta joutuu tekemään myös poissaolevan työtehtävät ja johto selittelemään asiakkaalle mahdollisia viivästyksiä.

Tässä muutamia otteita haastattelusta johdon fokusryhmältä. *”Osaamista tulisi kehittää koko organisaation tasolla. Meidän pitäisi voida siirtyä operatiivisesta toiminnasta useammin johtotehtäviin, kuten taloudellisia laskelmia ja mittaristojen raportointeja tarkistamaan ja kehittämään, mutta tällä hetkellä vastuun jakaminen tuntuu haastavalta. Haluaisimme silti jakaa vastuuta työntekijöiden kanssa, jotta heidän motivaationsa säilyisi ja sitoutuminen yritykseen paranisi entisestään”*. (Ulvilan Autopiste Oy:n johtajien fokusryhmähaastattelu 2017.)

Ryhmähaastattelun lopuksi oli eteenpäin työstetty SWOT-analyysi valmis. Johdon kanssa pohdittiin myös, kuinka henkilöstö tulisi valmistella heidän fokusryhmän haastattelutilanteeseen ja tultiin siihen tulokseen, että tutkija tekisi valmiiksi listauksen asioista, joita henkilöstö pohtisi kotonaan yön yli ja joista sitten seuraavana ilta-päivänä pidettäisiin ryhmähaastattelu (LIITE 3). Näin ollen haastatteluprosessi eteni si varmimmin luotettavasti ja objektiivisesti, eivätkä työntekijät kokisi tilannetta niin uhkaavana, kuin mitä se voisi olla, jos johto antaisi heille kyseenomaisen tehtävän illaksi kotiin.

5.3.2 Henkilökunnan fokusryhmähaastattelu ja tulokset

Johdon ryhmähaastattelun jälkeen pidettiin henkilökunnalle oma fokusryhmähaastattelu, jotta heidän näkemyksiään yrityksen nykytilan suhteen myös kuultaisiin ja heidän tietojaan ja taitojaan hyödynnettäisiin. Haastattelu tapahtui ilman johdon läsnäoloa ja tutkija kertoi haastattelutilanteen olevan täysin luottamuksellinen. Näin voitiin olla varmoja siitä, että he kokisivat voivansa myös kritisoida yrityksen toimintaa ilman ikäviä seuraamuksia. Haastattelutilanne oli erittäin rento ja ilmapiiri avoin. Tutkija koki, että oli ansainnut työntekijöiden luottamuksen. Mukana haastattelussa oli johdon kanssa laadittu SWOT-analyysipohja sekä haastattelun teemalista (LIITE 4), mutta henkilökunnalta kyseltiin heidän mielipidettä asioihin ennen kuin näytettiin jo tehtyä analyysiä heille. Johdon kanssa oli päätetty keskittyä henkilöstön kanssa käsittelemään asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulmia, jättäen talousnäkökulman analysoinnista pois. Henkilöstö ei ole osallistunut talouden prosesseihin yrityksessä, joten heidän näkemyksensä koettiin olevan riittämätön talouden arvioimiseksi.

Kun henkilökunta otetaan mukaan strategiatyöhön ja tasapainotetun mittariston luontiin alusta alkaen, voidaan saavuttaa paljon enemmän, kuin jos pelkästään johto asiaa norsunluutornissaan pohdiskelee. Näin muodostuu kehys avoimempien rakenteiden järjestämiseksi yhteisen tavoitteen ympärille. Prosessi pysyy avoimena, koska tavoitteet ovat jatkuvan tarkastelun alla ja kaikki osalliset ovat valmiita oppimaan virheistään. Tällaisessa dynaamisessa ympäristössä tasapainotetusta mittaristosta tulee ”oppiva” järjestelmä ”oppivan” yrityksen johtamista ja kehittämistä varten. (Friedag & Schmidt 2005, 17).

Asiakasnäkökulman osalta suurimpana vahvuutena koettiin asiakaspalvelun laatu. Johdon kykyä kuunnella ja palvella asiakasta pidettiin korkeatasoisena. Henkilökunta oli tyytyväinen siihen, että johto hoitaa pääsääntöisesti asiakasyhteydenpidon, sillä muuten heidän työnsä keskeytyy ja riski virheisiin kasvaa. He kokivat uhkana omat virheensä, jotka voisivat johtaa asiakaskatoon.

Sisäisten prosessien ja verkostojen näkökulman vahvuudeksi koettiin hyvä ammattitaidon taso. He arvioivat kokemuksensa perusteella, että prosessit toimivat 90%:sti hyvin ja toimimattomuus johtuu lähinnä asiakkaan myöhästelystä tai varaosan puutteesta. Joskus vaan työ ei suju tai ammattitaito ei yksinkertaisesti riitä, vaikka kuinka yrittäisi; sitä pidettiin haastattelussa prosessinäkökulman heikkoutena. Mahdollisuutena koettiin hybridi- ja kaasuautojen yleistyminen ja prosessien kehittäminen palvelemaan uusia teknologiamuotoja. Toki uhkanakin uutta teknologiaa pidettiin, sillä voihan kaasuauto pahimmillaan räjähtää käsiin ilman kunnollista koulutusta.

Henkilöstönäkökulmaa tarkasteltaessa henkilöstö koki ehdottomaksi vahvuudeksi henkilöstökulttuurin ja yhteishengen korjaamolla. Muita vahvuuksia olivat ammattitaitoisuus sekä halu oppia ja kehittyä. Myös palkitsemistavat, joita yrityksellä on käytössä, koettiin vahvuuksiksi. Toisinaan johto pyrkii palvelemaan asiakasta liiankin hyvin, jolloin luvataan liikoja ja varataan liian vähän aikaa työn tekemiselle. Tämä koettiin heikkoutena. Henkilökunnan toive oli, että toinen johtajista olisi aina asiakaspalvelutiskin takana eikä asentamassa, jotta hänet voisi kutsua apuun tiukan paikan tullen. Muuten koko päivän aikataulu saattaa myöhästyä yhden takaiskun vuoksi. Myös lisäkäsistä koettiin olevan pulaa. Henkilökunta koki, että ainakin yksi asentaja lisää olisi tarpeen työmäärään ja jonotusaikaan peilaten. Tilanpuute koettiin

haastattelussa heikkoudeksi, sillä työn viivästyessä ja keskeytyessä, ei ole ylimääräisiä nostureita eikä lattiatilaa jatkaa muilla töillä, jolloin loppupäivän prosessit hankaloituvat. Kehityskeskusteluita ei pidetty tarpeellisina, sillä avoin ilmapiiri johdon ja henkilöstön välillä mahdollistaa asioista puhumisen ilman varsinaista kehityskeskustelukäytäntöä. Henkilökunnan kouluttautuminen uusiin teknologioihin ja ammattitaidon yleinen lisääminen koettiin mahdollisuutena. Ikääntymistä pidettiin tulevaisuuden uhkana, vaikka henkilöstön iäkkäin henkilö onkin vasta 42-vuotias.

Henkilökunta koki analysoinnin hieman hankalaksi, sillä heidän oli vaikea löytää sijaa kriittisyydelle. He selvästi viihtyvät työpaikassaan hyvin ja ovat tyytyväisiä työnantajansa, vaikka aina parannettavaa ja kehitettävää toki löytyy.

5.3.3 Koko organisaation ryhmähaastattelu ja kirjattu SWOT-analyysi

Kolmas ryhmähaastattelu pidettiin koko organisaatiolle. Tavoitteena oli käydä haastatteluissa kirjattu SWOT-analyysi yhdessä läpi ja tiivistää sekä karsia epäolennaisuuksia. Keskusteluiden pohjalta koottiin taulukkoon 2 SWOT-analyysi, joka sisältää BSC näkökulmat talous, asiakas, sisäiset prosessit ja verkostot sekä henkilöstö ja osaaminen.

Taulukko 2. Ulvilan Autopiste Oy:n SWOT-analyysi

SWOT-analyysi 2017

VAHVUUDET (strengths)		HEIKKOUEDET (weaknesses)	
TALOUS:	<ul style="list-style-type: none"> • Omavaraisuus ja vakavaraisuus • Tulorahoitus mahdollistanut investoinnit koneisiin ja laitteisiin • Innovoice laskutuspalvelu -> riskitön laskuttaminen 	TALOUS:	<ul style="list-style-type: none"> • Haavoittuvainen organisaatio -> ei tuota mitään kiinni ollessaan • Lisämyyntien vähyyys sekä tarjouksiin reagointiaika • Yhdenmukaisen hinnoittelun ontuminen
ASIAKAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskunta uskollista ja moninaista • Asiakaspalveluosaaminen ja -laatu • Luotettavat ja toimivat suhteet yhteistyökumppaneiden kanssa 	ASIAKAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastytyväisyyttä ei ole tutkittu • Asiakkaita voisi olla enemmän • Toimittajien hintojen seuranta ja kilpailutus
SISÄISET PROSESSIT JA VERKOSTOT:	<ul style="list-style-type: none"> • Varaosahankintajärjestelmä mahdollistaa toimivat ja nopeat prosessit • Ammattitaito ja laitteet • Asiakkaiden informointi työn kulusta • Diagnosointi ja ennakointi jo työn varausvaiheessa 	SISÄISET PROSESSIT JA VERKOSTOT:	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessien arvaamattomuus • Tilanpuute • Sairaus- ja vuosilomien vaikutus prosesseihin
HENKILÖSTÖ & OSAAMINEN:	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö motivoitunutta ja ammattitaitoista • Henkilöt valmiita oppimaan uutta • Henkilöstöllä korkea työmoraali • Henkilöstön ikäjakauma -> vähän poissaoloja • Loistava henkilöstökulttuuri 	HENKILÖSTÖ & OSAAMINEN:	<ul style="list-style-type: none"> • Kiire ja huolimattomuus altistaa virheille • Lomien vaikutus toimintoihin • Työnjohdon optimistinen aikataulutus • TYönjohdon apu ei saatavilla, jos he ovat asennustöissä
MAHDOLLISUUDET (opportunities)		UHAT (threats)	
TALOUS:	<ul style="list-style-type: none"> • Vakavaraisuus mahdollistaa investoinnin hallikiinteistöön edullisemmin • Matala korkotaso • Katsastuksesta vuokratuloja • Henkilöstön lisääminen lisäämään liikevaihtoa 	TALOUS:	<ul style="list-style-type: none"> • Halli-investoinnin tuomat riskit • Korkotason nousu • Auto Jerry'n kaltaiset kilpailevat palvelut • Uuden teknologian aiheuttamat investoinnit
ASIAKAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastytyväisyyden ja -määrän lisääminen • Yhteistyökumppaneiden kilpailuttaminen • Toimintojen laajentaminen • Katsastuksen lisääminen 	ASIAKAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastytyväisyyden ja asiakaskunnan väheneminen • Yhteistyökumppaneiden menettäminen sekä muutokset heidän prosesseissa ja toiminnoissa
SISÄISET PROSESSIT JA VERKOSTOT:	<ul style="list-style-type: none"> • Lisää tilaa uudessa kiinteistössä • Henkilöstömäärän lisääminen • Ammattitaidon lisääminen parantamaan prosesseja ja läpimenoaika • Hybridi- ja kaasuautojen huoltoprosessin lisääminen toimintoihin 	SISÄISET PROSESSIT JA VERKOSTOT:	<ul style="list-style-type: none"> • Kaluston rikkoutuminen • Työmäärän väheneminen • Uuden teknologian aiheuttamat tila- ja kalustovaatimukset • Uusien prosessien aiheuttamat turvallisuus-riskit
HENKILÖSTÖ & OSAAMINEN:	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuun lisääminen lisäämään motivaatiota • Henkilöstön lisääminen helpottamaan jokaisen työtaakkaa • Koko henkilöstön kouluttaminen • Hierontapalvelun lisääminen etuuksiin 	HENKILÖSTÖ & OSAAMINEN:	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön irtisanoutuminen, väsyminen ja motivaation loppaaminen • Ammattitaitoisen ja henkilöstökulttuuriin sopivan työvoiman saatavuus • Henkilöstön ikääntymisestä aiheutuvat riskit

Taulukossa 2 on tiivistetty keskusteluissa ilmi tulleet seikat selkeään muotoon. Analyysistä voidaan havaita, että esimerkiksi henkilöstön lisäämisen tarve toistuu ja se vaikuttaa jokaiseen näkökulmaan, kuten myös uusi hallikiinteistö. Se on samalla uhka, mutta myös suuri mahdollisuus. Tämän hetkiset toimitilat eivät mahdollista kasvua ja kehitystä, joka voitaisiin saavuttaa henkilöstöä lisäämällä. Kirjatusta SWOT-

analyysistä tullaan kehittämistehtävän edetessä nostamaan esiin kriittiset menestys tekijät, joissa ainakin on onnistuttava, jotta yritys voi jatkossakin olla menestyvä. (Kamensky 2006, 190.)

5.4 Toimintaympäristön ja toimialan vaikutukset organisaatioon

Kamenskyn (2010, 46) mukaan organisaation tulisi jatkuvasti kysyä itseltään, missä liiketoiminnassa itse asiassa olemme mukana. Vastaus on tapauskohtainen, mutta hän pitää yleispätevänä sääntönä tätä: tarvelähtöiset määrittelyt antavat yleensä avarakatseisen liiketoiminnan ja muiden toimijoiden muodostaman toimialan eli kilpailulajin tarkastelun. Suurin haaste on nähdä toimialan jatkuva muutosdynamiikka syvällisesti ymmärrettynä. Toimialojen rajat muuttuvat ja toimialoista muodostuu aivan uudenlaisia yhdistelmiä. Toimialaa voivat muokata makrotaloudelliset tekijät, *PESTE*-tekijät (poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät) tai toimialan päätoimijat (asiakkaat, toimittajat, nykyiset kilpailijat, verkostokumppanit). Menetelmän tavoitteena on tarkastella muutosvoimaa sekä toimintaympäristöä laajasti useasta eri näkökulmasta. Ei siis riitä tuntemus nykyisestä toimialasta, vaan tulee ymmärtää toimintaamme nyt ja tulevaisuudessa koskettavia toimialoja.

Yritys ei koskaan elä tyhjiössä. Yritystä ympäröi maailma, joka koostuu erilaisista ihmisistä, yrityksistä sekä maantieteellisistä ja yhteiskunnallisista asioita, joita ei voida sivuuttaa. Näitä tekijöitä kutsutaan toimintaympäristön *ulkoisiksi tekijöiksi*. Näitä asioita on vaikea muuttaa, mutta omalla toiminnalla niihin voidaan vaikuttaa. Sen sijaan toimintaympäristön *sisäisiin tekijöihin* yritys itse voi vaikuttaa. Yrityksen pitää oivaltaa omat vaikutusmahdollisuutensa, kilpailuetunsa ja resurssinsa, etsiä oma paikka markkinoilta ja lunastaa asiakaslupauksensa. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 75.) Yrityksen ja sen toimintaympäristön vuorovaikutus on kaksisuuntaista. Yritys voi omalla toiminnallaan ja päätöksillään muokata toimintaympäristöä ja toisaalta toimintaympäristö muokkaa yrityksen toimintaa. (Rohweder 2004, 31.)

Toimintaympäristö muokkautuu muutosvoimien takia ja on parempi hyödyntää niiden energia, kuin hautautua niiden alle. Muutosvoimia ei yksittäinen yritys pysty taluttamaan, joten ne tulee omassa toiminnassa pyrkiä ennakoimaan ja hyödyntämään

omaksi eduksi. Muutosvoimat tulee tunnistaa ja analysoida. Tulee pohtia mitkä ovat muutosvoiman vaikutukset toimialaamme? Miten toimialamuutokset vaikuttavat suhteisiin, rooleihin ja rajapintoihin? Tuleeko esimerkiksi jostain kilpailijasta yhteistyökumppani tai kuinka asiakasyhdyspinnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat organisaatioon. (Kauppinen & Piispanen 2013, 17.)

Vaikutusalue on se maantieteellinen alue, jolta yrityksen asiakaskunta tulee. *Markkina-alue* voi olla hyvinkin laaja, jopa maailmanlaajuinen tai suppeampi, paikallinen alue. Samaa asiaa tarkoitetaan puhuttaessa *mikro- ja makroympäristöstä*. Mikroympäristöllä tarkoitetaan lähialuetta, johon kuuluvat yrityksen asiakkaat, kilpailijat ja lähiympäristössä tapahtuvat seikat, kuten liikennejärjestelyt. Makroympäristöstä puhuttaessa tarkoitetaan yhteiskunnassa laajemmin vaikuttavia seikkoja, kuten lainsäädäntöä ja kulttuuria. (Pakkanen ym. 2009, 75.)

5.5 Kilpailijat

Harvalla, jos millään, yrityksellä ei ole lainkaan kilpailijoita. Useimmiten siis yrityksen rahoista kamppailee useampi yritys. Kun tutkitaan alueen kilpailutilannetta, voidaan puhua *ydinkilpailijoista*, jotka ovat saman alan yrityksiä ja kilpailevat organisaation kanssa samoista asiakkaista tai voidaan puhua *tarvekilpailijoista*, jotka saattavat toimia eri toimialalla, mutta tyydyttävät samankaltaisia asiakastarpeita. On siis tärkeää pohtia, ketkä oikeasti ovat yrityksen kilpailijoita ja mitkä taistelut tulee voittaa. Kilpailijoiden määrä ja niiden tapa toimia on tärkeä tuntea, jotta löydetään yritykselle oma paikka ja rooli markkina-alueella. (Pakkanen ym. 2009, 87-89.)

Markkina- ja kilpailija-analyyseillä haetaan käsitystä markkinasta ja kilpailijoista, jotta voidaan asemoida oma organisaatio suhteessa ulkoiseen toimintaympäristöön. Jos kaikki toimialan kilpailijat listataan, saattaa kilpailijoita olla jopa kymmeniä. Niistä kaikki eivät kuitenkaan ole yrityksen todellisia kilpailijoita, vaan tulisi pohtia sitä, mitä liiketoimintaa kyseinen yritys tosiasiallisesti harjoittaa. Tietoa kilpailijoista voi olla hyvin hankala saada, toisista toimialoista helpompi kuin toisista. Tarkkojen markkinaa kuvaavien tietojen hankintaan ei kuitenkaan kannata uhrata loputtomasti aikaa, vaivaa, saati rahaa. Jos tietoa ei ole suhteellisen helppo saada, on riittävän mo-

nen ihmisen yhteen koottu tietämys ja mutu-käsitys usein yhtä hyvä, kuin vaivoin koottu ja laskettu ja silti vajavainen markkinatieto. (Kehusmaa 2010, 69-70.)

Analyysien tarkoitus on auttaa muodostamaan käsitystä tulevaisuudesta, ei vain jo tapahtuneesta. Siksi kaupparekisterin liikevaihtotiedot eivät yksin riitä tulevaisuuden trendien ennustamisessa. Kehusmaa (2010, 70) kirjoittaa myös, että mitä enemmän yritys keskittyy keskustelemaan, elävään strategiatyöhön, sitä vähemmän se tekee perinteisiä markkina ja kilpailija-analyysejä, vaan keskittyy hyödyntämään organisaation *hiljaista tietoa ja hiljaisia signaaleja*. Hiljainen tieto on henkilöstölle hiljalleen työn ja kokemuksen kautta kertyvää tietoa, jota on vaikea saada esille. Hiljaisen tiedon ja siitä syntyvän hiljaisten signaalien hyödyntäminen strategisen toimintaympäristön arvioinnissa ja seurannassa edellyttää organisaatiokulttuuria, joka kannustaa tietojen, kokemusten ja tuntemusten jakamiseen.

Organisaatiolle kertyy jatkuvasti hiljaista tietoa markkinasta, asiakaskunnasta, kilpailijoista ja erilaisista trendeistä. Mitä paremmin nämä tiedot saadaan organisaation käyttöön, sitä paremmat edellytykset on tehdä jatkuvaa, sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä havainnoivaa ja analysoivaa strategiatyötä. (Kehusmaa 2010, 71.) Tästä syystä päätettiin tässä kehittämistehtävässä hyödyntää organisaation tietoa kilpailija- ja toimintaympäristön analysoinnissa ja järjestettiin uusi ryhmähaastattelutilaisuus. Haastattelussa pyrittiin selvittämään organisaation asema toimintaympäristössä sekä viisi tärkeintä kilpailijaa.

Tutkija oli tutkinut ennalta, että monimerkkikorjaamoita Porin lähialueilla oli 56 kappaletta, pois lukien merkkiliikkeiden huoltokorjaamot, kuten Käyttöauto Oy. Tutkija valmistautui haastatteluun tekemällä toimialaa, toimintaympäristöä ja kilpailijoita koskevista teemoista listauksen (LIITE 5), jonka mukaan haastattelu eteni. Tutkija oli myös perehtynyt helposti saatavilla oleviin kilpailijoiden liikevaihtotietoihin ja tuloslaskelmiin, jotta keskusteluista voitiin karsia aivan eri liikevaihtotasoiset yritykset pois. Taloustietoja ei ollut juurikaan yrityksiltä saatavilla, mutta ne joilta oli, otettiin nämä tiedot huomioon.

5.5.1 Haastattelun tulokset Ulvilan Autopiste Oy:n toimintaympäristöstä ja toimialasta

Kehittämistehtävässä haastateltiin organisaation koko henkilöstöä 25.10.2017 tutkijan laatimien teemojen pohjalta (LIITE 5). Ryhmähaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä henkilöstöllä koettiin olevan riittävästi tietopohjaa arvioimaan yrityksen toimintaympäristöä, toimialaa ja kilpailijoita. Tutkija esitti henkilöstölle kysymyksiä ja nauhoitti sekä kirjasi tarkasti saamansa vastaukset ylös.

Henkilöstö määritteli liiketoimintansa olevan tarvelähtöiset huolto- ja korjauspalvelut mahdollisimman laadukkaasti ja kilpailukykyisellä hinnalla toteutettuna. Henkilöstö piti toiminnan kulmakivinä myös luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Haastattelu eteni PESTE-analyysin tekoon, jolloin pohdittiin toimialaan mahdollisesti tulevaisuudessa vaikuttavia seikkoja poliittisen, ekonominen, sosiaalisen, teknologisen ja ekologisen näkökulman kannalta.

Poliittisina vaikuttajina pidettiin mahdollisia muutoksia polttoaineverotuksessa. Jos valtio päättää tukea verotuksen kautta sähkö- ja kaasuautoilua, tulee tämä väistämättä näkymään autokannan muutoksena. Myös Diesel-polttoaineen mahdollinen poisto käyttövoimista voi olla tulevaisuudessa edessä.

Ekonominen näkökulman kannalta tarkasteltuna, johto oli luottavainen talouden positiiviseen kehitykseen. Jo nyt on nähtävillä pientä parannusta ihmisten ostokäyttäytymisessä, mikä näkyy myös tällä toimialalla. Tämä kasvu mahdollistaa lisämyyntien lisääntymisen sekä asiakaskannattavuuden positiivisen kehittymisen. Valtio ei tue autokorjaamoalan yrittäjiä alkua pidemmälle. Uuteen halli-investointiin ei ole saatavilla tukea, koska se vääristäisi alan kilpailua ja eriarvostaisi yrityksiä. Tämä tietysti heikentää kasvumahdollisuuksia ja lisää yrittäjien riskiä investoinneissa.

Sosiaalista näkökulmaa pohdittaessa esiin nousi kulutuksen kasvu maksukyvyyn parantuen. Autokanta on pikkuhiljaa uudistumassa ja se tarkoittaa sitä, että autoja ei enää itse pystytä eikä edes haluta korjata, vaan ammattitaitoiseen yritykseen luotetaan ja heidän työtään arvostetaan. Suomen väestön ikääntyessä, eläkeläisten määrä asiakaskunnassa lisääntyy. Tämä kehitys on yritykselle positiivinen. Heillä on aikaa

ja rahaakin huollattaa autonsa korjaamalla, eivätkä he halua enää noihin puuhiin itse ryhtyä. Ulvila on työntekijämäärien osalta muuttovoittoinen kaupunki. Viime aikoina suuret teollisuuden toimijat, kuten Cimcorp ja Satamaito ovat nostaneet Ulvilassa työskentelevien ihmisten määrää. Tämä on ehdottomasti mahdollisuus uusien asiakkaiden hankinnassa UAP:llä.

Teknologian vaikutukset toimialalla näkyvät ennen kaikkea internetin tuomien uhkien ja mahdollisuuksienkin kautta. Asiakkaat tilaavat itse varaosia netistä ja myös vertailevat osien hintoja itse, mikä vaikuttaa varaosien myynnistä saatavaan katteeseen. Tämä aiheuttaa koko alalla painetta hintakilpailussa ja pakottaa tarkastelemaan hankintahintaa entistä kriittisemmin. Tulevaisuudessa 3D-tulostus tulee mahdollisesti myös valtaamaan varaosa-alaa. Jo nyt pystytään vaikka minkälaisia ja mistä materiaalista olevia osia ja komponentteja tulostamaan näillä tulostimilla. Voi olla, että tulevaisuudessa osat voidaan tilata tulostusyritykseltä.

Auto Jerry –palvelu nousi esiin myös SWOT-haastatteluissa uhkaavana kilpailutekijänä. Palvelun kautta siis voidaan pyytää tarjouksia eri toimijoilta asiakkaan lähialueelta ja yleensä halvimman hinnan tarjonnut yritys voittaa. Tämä asettaa eri kokoiset ja eri tasoiset korjaamot erittäin eriarvoiseen asemaan, sillä kuten aikaisemmin on mainittu, kulurakenteissa ja myös yritysten kotimaalla on merkityksensä. Ulkomaille veronsa maksavalla yrityksellä on aivan eri lähtökohdat hinnoittelussa kuin paikallisilla toimijoilla.

Teknologian uudet kehitysaskleet, kuten uuden paremman akkuteknologian kehittäminen, lisääsi varmasti sähköautojen hankintaa kautta maailman. Myös kaasuautoilu tulee lisääntymään tulevaisuudessa ja vanhoista polttomoottoreista voidaan jo nyt rakentaa kaasumoottoreita. Porissa on tällä hetkellä yksi kaasuauton tankkausasema Tiilimäellä, mutta oletettavasti niitä on lähiseudulle tulossa muitakin, varsinkin jos ja kun autojen määrä lisääntyy entisestään. Toisissa uusissa autoissa on käytössä myös sellaista teknologiaa, että niitä pystytään korjaamaan ja huoltamaan etäyhteydellä verkon välityksellä. Tällaisia vikoja ovat muun muassa sähkö- ja ohjainlaiteviat. Mekaanikon ei siis tarvitse olla lähelläkään autoa, vaan hän pystyy liittymään autoon kaukaa ja tutkimaan havaittua ongelmaa. Kuvatun kaltainen uusi teknologia on vielä vain merkkiliikkeiden ulottuvilla, sillä lisenssisopimukset ja laitteistojen saatavuus

ovat erittäin rajoitettuja, eikä monimerkkikorjaamoilla ole niihin mahdollista päästä käsiksi. Toimitusjohtaja totesi, että kaikkeen ei tämän kaltaisen korjaamon kannata edes ryhtyä eikä ottaa taakakseen.

Ekologisen näkökulman kannalta vaihtoehtoisten käyttövoimien lisääntyminen tulee muokkaamaan tulevaisuudessa toimialaa. Jos Porin seudun julkinen liikenneverkko paranisi ja sen käyttöaste lisääntyisi, vaikuttaisi se myös paikallisiin toimijoihin suu-
restä. Tällä hetkellä julkinen liikenne on niin heikolla tolalla, että Ulvilan ja lähikun-
tien alueella jokaisessa taloudessa on auto, ellei jopa kaksi.

Johdon mukaan asiakkaat voivat vaikuttaa toimialaan. Jos työttömyys lisääntyy enti-
sestään, rahasta tulee entistä suurempi kynnyskysymys. Asiakas pyrkii huoltamaan
autonsa mahdollisimman pienin kustannuksin, jolloin hän saattaa itse tilata varaosat
 netistä ja kilpailuttaa toimijoita entistä ahkerammin. Toimittajien vaikutus toimialaan
on myös keskeinen. Uusia maahantuojia on ennustettavissa tulevan markkinoille
globalisaation myötä. Kilpailu kasvaa, mikä tulee vaikuttamaan myös toimittajien
hintakilpailuun. Tämä koetaan johdon näkökulmasta positiivisena näkymänä, sillä
varaosista saatava kate on keskiössä taloudellisen kannattavuuden tarkastelussa.
Myös kilpailijat voivat vaikuttaa toimialan tulevaisuuteen, jos he keksivät uusia in-
novaatioita kaas- ja sähköautobisneksessä ja onnistuvat näin olemaan alan edelläkä-
vijöitä. He voivat myös parantaa omia prosessejaan ja vaikuttaa kilpailutilanteeseen
toiminnallaan.

Toiset Fixus-autokorjaamot eivät tällä hetkellä loista testituloksien kärjessä, vaan
osaltaan laskevat koko ketjun arvostusta ja hyvätkin tekijät joutuvat kärsimään hei-
dän epäonnistumisistaan. Ketju on kuitenkin tähän ongelmaan tarttunut ja selkeät oh-
jeistukset on jokaiselle korjaamolle annettu, kuinka näiltä huonoilta tuloksilta vältyt-
täisiin tulevaisuudessa. Vaikka sanotaankin, että ei ole olemassa huonoa julkisuutta,
tässä tapauksessa se valitettavasti ei täysin pidä paikkaansa. Kohdeorganisaatio ei ole
koskaan ollut valtakunnallisessa testauksessa osallisena, mutta ei voida tietää, milloin
”haamuasiakas” tulee korjaamolle. Jokaista asiakasta tulisi kohdella kuin ”testi-
asiakasta”, jotta prosessi olisi aina hyvä ja läpäisisi tämän kaltaisen seulan.

5.5.2 Haastattelun tulokset Ulvilan Autopiste Oy:n kilpailijoista

Haastattelussa pyydettiin henkilöstöä listaamaan yrityksen kymmenen (10) kilpailijaa tutkijan 56 yrityksen listalta. Henkilöstön listaus koettiin riittäväksi analysoinnin osalta, sillä heillä on vuosien kokemus toimialalta ja alueen kilpailijoiden toiminnasta sekä työntekijöinä, että kilpailijoina. Vaikka kilpailijoita onkin paljon, on toimialalta todellisten kilpailijoiden suhteen melko kompakti. Listalla olivat kaikki Ulvilan lähialueiden monimerkkikorjaamot, sekä yksityiset että ketjuomisteiset. Henkilöstöllä oli hyvin samankaltainen listaus kilpailijoista, joten karsintaa jatkettiin viiteen (5) kilpailijaan. Kilpailijoiksi listautuivat nämä yritykset seuraavin perusteluin: 1. Palin Oy, jolla edustettuina samat merkit eli Peugeot ja Citroën, kuin UAP:lla ja jonka taustalla on suuri Osuuskauppa-konserni, jolloin yrityksen käytössä on resurssit, rahoitus ja innovointi. 2. Karla, Pori, joka on myös Osuuskaupan omistama monimerkkiketju ja jolla on myös suuremmat resurssit takana, kuin UAP:llä. 3. Motonet, Pori, joka on suuren tavarataloketjun omistuksessa. Yrityksellä on mahdollisuudet innovoida ja investoida tulevaisuudessa toimintaansa. 4. Ulvilan Autohuolto Oy, joka on lähin kilpaileva monimerkkikorjaamo ja jolla on tunnettuutta alalla jo vuosikymmenten ajalta. Heidät tulee ottaa huomioon, vaikka ovatkin edellä mainittuja pienempi yksityinen toimija. 5. Autohuolto Hannula Oy on Porissa toimiva monimerkkikorjaamo, joka on erikoistunut Volvo-merkin huoltoon. Yrityksellä on nuori ja innovatiivinen johto, joka on varmasti mukana kilpailussa tulevaisuuden haasteissa.

Listauksen jälkeen tutkija pyysi haastateltavia pohtimaan, mitkä olisivat ne vahvuudet ja kriittiset menestystekijät, joilla voitaisiin pärjätä kilpailussa listattujen kilpailijoiden kanssa. Asiakaspalvelu ja asiakasymmärrys olivat heidän mielestään se kriittinen tekijä, jolla he voivat erottua kilpailussa. Asiakasta tulee palvella ensikohtaamisesta auton luovutushetkeen hänen tarpeensa vaatimalla tavalla, sekä huoltotyöprosessin pitää onnistua täydellisesti.

Kysyttäessä UAP:n erottavaa tekijää kilpailijoista, oli vastaus myös laadukkaassa asiakaspalvelussa sekä tulevaisuuden haasteiden kohtaamisessa. Organisaatiossa panostetaan asiakkaan tarpeisiin paljon jo asiakkaan soittaessa heille. Puhelun vastaanottaja pyrkii heti määrittelemään asiakkaan tarpeen mahdollisimman tarkasti puhelimen välityksellä, jotta auton tullessa korjaamolle, ollaan valmiita suorittamaan työ

kerralla kuntoon oikeilla varaosilla ja ennakkotiedolla siitä, mitä ollaan tekemässä. Vikaa tosin joudutaan joskus etsimään jonkun aikaa, mutta tähän tilanteeseen pyritään. Näin asiakkaalle voidaan myös etukäteen laskea mahdollisimman tarkka hinta-arvio ja yllätyksiltä vältytään. Asiakas tietää, mitä autoon ollaan tekemässä ja mitä se maksaa jo ennen, kuin auto on edes nosturilla. Kaikista lisätöistä informoidaan aina asiakasta ja mitään ei tehdä lupaa kysymättä. Luottamus ja läpinäkyvyys ovat työn teossa ehdottomat arvot toiminnalle. Tämä toimintatapa on osoittautunut hyvin toimivaksi ja yhteistyökumppanien kanssa tehdyt parannukset varaosien toimituksiin ovat edesauttaneet prosessien sujuvuutta.

6 BALANCED SCORECARD (BSC) – TASAPAINOITETTU MITTARISTO

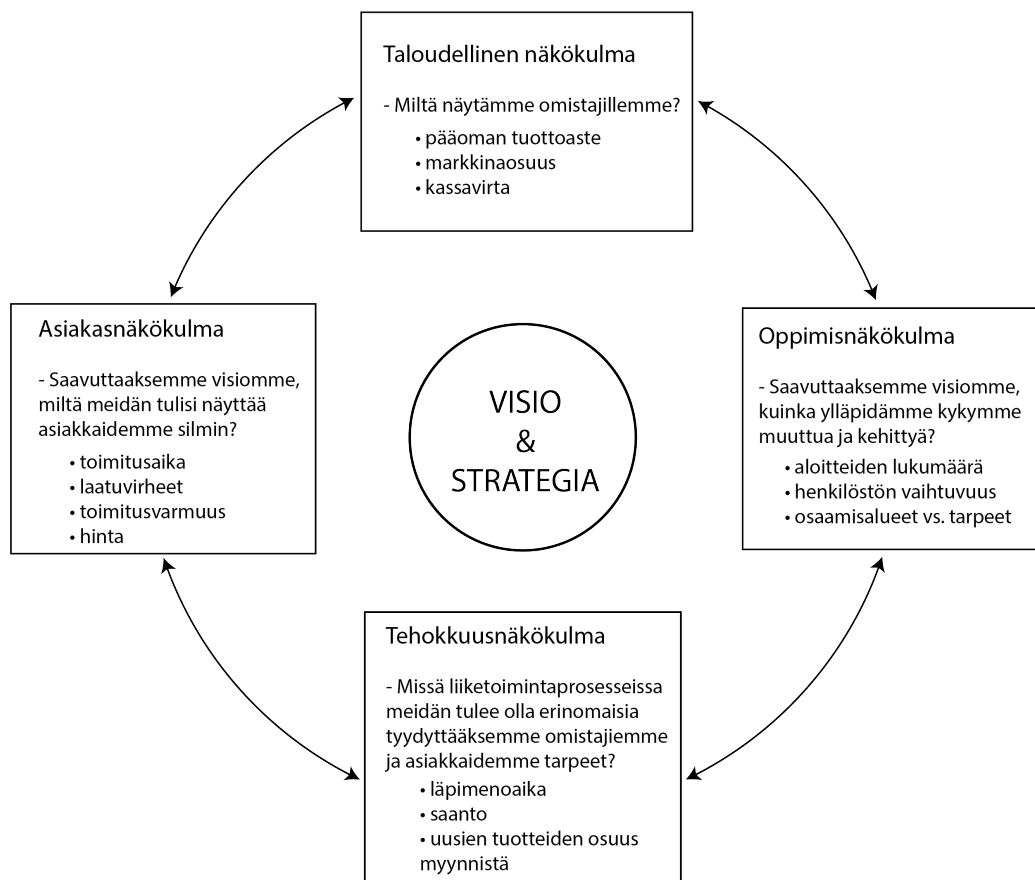
Yhdysvaltalaisella professorilla Robert Kaplan:lla ja konsultti David Norton:lla (2004, 11) oli näkemys, että johto keskittyy liiaksi asioihin, joita mitataan, eivätkä he osanneet johtaa asioita joita ei voi mitata. Ilman kehittynyttä tulosten seurantajärjestelmää hukataan monia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen, koska aineetonta pääomaa ei kehitetä ja hyödynnetä tehokkaasti. He kehottivat organisaatiota säilyttämään taloudelliset mittarit ja täydentämään ja tasapainottamaan niitä ei-taloudellisilla mittareilla. Näin syntyi tasapainotettu mittaristo, Balanced Scorecard (BSC).

Kaplan ja Norton (2004, 27) kertovat kirjassaan kokemuksensa perusteella, että BSC on tehokas johtamistyökalu, jonka vaikutukset ovat parhaimmillaan, kun mittausjärjestelmä keskittyy mahdollisimman hyvin organisaation strategiaan, eli siihen, miten luodaan mahdollisimman kestävää arvoa. BSC-mittaristo tulee luoda siten, että mitatut parametrit kuvaavat arvonluontia pitkällä aikavälillä. Kaplan:n ja Norton:n (2002, 12) mukaan strategiaa ei voi toteuttaa, ellei sitä voi kuvata. Balanced Scorecard tarjoaa mallin, jonka avulla strategiaa voidaan kuvata ja siitä voidaan viestiä jatkuvasti ja tarkasti.

Jos tasapainotettuun mittaristoon halutaan todellista sitoutuneisuutta, johtohenkilöiden täytyy nivoa strategiaan yhteen sekä yrityksen tavoitteet että kaikkien osallisten henkilökohtaiset tavoitteet. Toiseksi keskipisteeseen tulee asettaa toimivat ihmiset ja heidän toimintansa. Strategiat pannaan käytäntöön ihmisten käytännön toiminnan kautta. Jotta konkreettinen toiminta ei johtaisi kaaokseen, henkilöstö tarvitsee tavoitteita, jotka edistävät heidän yhteistyötään ja tunnuslukuja, jotka mahdollistavat tavoitteiden määrittämisen. Tunnuslukujen tulee olla sellaisia, että niiden avulla voidaan mitata edistymistä ja tuloksia. (Friedag ym. 2005, 39.)

Balanced Scorecard:n ominaisuuksista moniulotteisuus ja tasapainoisuus ovat huomion kohteina. Osa-alueet näkyvät selkeimmin mittaristojen näkökulmissa; talouden, asiakkuuksiin, sisäisiin prosesseihin sekä oppimiseen ja kasvuun kiinnitetään kaikkiin yhtä paljon huomioita. Yleensä BSC muodostuu osaksi organisaation oh-

jausjärjestelmää. (Malmi, Peltola & Toivanen. 2006, 23.) Kuviossa 4 on kuvattu Kaplanin ja Nortonin alkuperäinen malli Balanced Scorecardista vuodelta 1992.



Kuvio 4. Tasapainotettu mittaristo (BSC) (Malmi ym. 2006, 16).

Yleisesti tarkasteltuna mittaaminen on operaatio, jonka tarkoituksena on saada sel-laista tietoa tutkittavasta kohteesta, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä mah-dollisista toimenpiteistä. Mittaamisen avulla halutaan saada tehtyä jotain, ei pelkäs-tään tietää jotain.

Kun johto on selvillä siitä, mikä on yrityksen visio, mitkä ovat keskeiset strategiset tavoitteet ja millä keinoilla eli strategialla ne aiotaan toteuttaa, voidaan ryhtyä mää-rittämään mittareita. Mittarit määritellään siten, että ne ovat sidottuja visioon ja yri-tyksen strategiaan sekä syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Mittaristoon tulisi löytää niin sanottuja ennakoivia mittareita, jotka vaikuttavat suoranaaisesti syy-seuraussuhteella tulosmittareihin. Mikäli mittaristo ja sitä tukeva visuaalinen strategiakartta on raken-nettu siten, että ne kuvaavat yrityksen strategiaa ja uskottuja lainalaisuuksia liiketoi-

minnassa, mittariston avulla on helppo perustella työntekijöille, miksi juuri kyseiset tavoitteet ja mittarit on valittu. (Malmi ym. 2003, 20.)

Balanced Scorecard muuttaa strategiakartan tavoitteet mittareiksi ja lyhyen aikavälin tavoitteiksi. Tavoitteiden avulla tulee organisaatiossa käynnistää erilaisia hankkeita, joiden avulla mittareiden tavoitteet saavutetaan. Tällaisia hankkeita voidaan myös kutsua *strategisiksi hankkeiksi*. Jokaista BSC-mittariston mittaria varten tulee määrittää strateginen hanke, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Strategian toteutumista johdetaan toteuttamalla ko. hankkeita. (Kaplan & Norton 2004, 74.)

Tunnusluvuissa on kyse tavoitteiden konkretisoinnista. Ne pakottavat ilmaisemaan tarkemmin, mitä oikeastaan halutaan saavuttaa. Kyse on läpinäkyvyydestä sisäänpäin, organisaation johdon välillä ja läpinäkyvyydestä toimivien ihmisten eli työntekijöiden suuntaan. Lisäksi kyse on myös itsevalvonnasta, sillä valituiksi tulleet tavoitteet ja tarkoituksenmukaiset tunnusluvut ovat yhdessä valittuja. Siten tunnuslukuun tulee myös olla henkilöstön kannalta ymmärrettäviä, konkreettisia ja tarkistuskelpoisia. (Friedag ym. 2005, 41.) Saaren (2006, 37) mukaan tunnusluku on liiketoiminnassa jonkin kiinnostavan ilmiön kuvaamiseen käytetty laskemalla tuotettu luku. Tunnusluku on yrityksen toimintaa, tilaa, kehitystä, varantoja, tuloksia ynnä muuta kuvaava mittaluku. Parhaimmillaan tunnusluku sisältää tiivistettyä tietoa yrityksestä ja sitä on helppo ymmärtää. Tunnusluvun tiedon ymmärtäminen edellyttää itse mitauskohteen ymmärtämistä ja harjaannusta tunnusluvun tulkinnasta.

Yrityksen keskeisille tavoitteille laaditaan siis mittarit, joiden avulla matkaa kohti tavoitteiden saavuttamista pystytään seuraamaan. Mittariston avulla kerätään tietoa, eli tunnuslukuja, sekä sisäisestä että ulkoisesta toiminnasta, suorituskyvyn ja tulosten parantamiseksi. Yritys kehittää toimintaansa mittariston pohjalta luotujen parannustoimenpiteiden avulla. Kun henkilöstö työskentelee strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, saavutetaan usein myös parempi suorituskky. Kuviossa 5 on mukailtu Rampsad:n kuvausta mittariston linkittymisestä strategiatyöhön. (Rampsad 2004, 39.)



Kuvio 5. Mittareiden suhde strategiatyöhön Rampersad:n mukaan (Rampersad 2004, 39).

Rampersad:n (2004, 40) mukaan BCS-mittariston hyödyt ovat muun muassa:

- Mittariston avulla yrityksen strategiaa voidaan toteuttaa käytännössä
- Mittarit antavat johdolle ajankohtaisia signaaleja organisaation yksittäisten prosessien toiminnan arviointiin ja niiden ohjaamiseksi
- Mittaaminen on kokonaisvaltaista, kun jokainen osa-alue on tasapainossa
- Tuloksia voidaan saavuttaa nopeastikin: Jo pelkkä tieto mittaamisesta usein parantaa suorituskyyä ja tuloksia
- Suorituskykymittarit tekevät organisaation visioista ja tavoitteista mitattavia

6.1 Tasapainotetun mittariston näkökulmat

Balanced Scorecard:n periaate on, että liiketoiminnan tarkoitus on parantaa omistaja-arvoa. Tähän oletetaan päästävän, mikäli toteutetaan rinnakkain sekä kasvu- että kannattavuusstrategioita. Suoritustason arviointiin tarvitaan neljä näkökulmaa:

- 1) Taloudellinen näkökulma
- 2) Asiakasnäkökulma
- 3) Sisäisten prosessien näkökulma
- 4) Oppimisen ja innovoinnin tai Henkilöstön ja osaamisen näkökulma

(Lindroos & Lohivesi 2006, 184.)

Kehittämistehtävässä valittiin yrityksen liiketoimintasuunnitelman tavoitteisiin perustuen henkilöstön ja osaamisen näkökulma tarkasteluun, sillä yrityksen liiketoimintasuunnitelmassakin on korostettu henkilöstön arvoa organisaatiolle. Kohdeorganisaatiolle on tärkeää pitää henkilöstö tyytyväisenä ja ottaa heidät mukaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan ja henkilöstönäkökulma valikoitui siksi osaksi BSC tarkastelua. Prosessinäkökulmaan lisättiin verkostojen tarkastelu, sillä UAP on osa Fixus-ketjua ja tavarantoimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä.

6.1.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma ilmaisee lopullisesti organisaation menestymisen. Strategia kuvaa sitä, miten organisaatio aikoo luoda arvon kasvua osakkeenomistajille. Taloudelliset tulost mittarit ilmaisevat, tukeeko yrityksen strategia ja sen toteutus yrityksen taloudellisten tulosten parantamista. Kaplan ja Norton (2004, 29;58-59) ovat pohtineet taloudellista näkökulmaa seuraavalla tavalla: ”Jotta osakkeenomistajille voidaan tuottaa pitkäaikaista arvoa, tulee pohtia taloudellista näkökulmaa sekä tuottavuusstrategian että kasvustrategian kannalta. Tuottavuutta voidaan parantaa parantamalla kustannusrakenteita tai lisäämällä pääoman hyödyntämistä. Kasvustrategiaa voidaan parantaa laajentamalla tulomahdollisuuksia tai lisäämällä asiakkaan arvoa”.

Taloudellisen näkökulman mittareilla on yleensä tarkoitus kuvata, kuinka strategiassa on onnistuttu taloudellisesti ja määrittää tavoitteet, joihin strategioilla ja sitä kuvaavilla mittareilla pyritään. Nämä tavoitteet vaihtelevat yrityksen tilanteen mukaan. Kasvuvaiheessa mittari voi kuvata myynnin kasvua. Ylläpitovaiheessa korostuvat kannattavuuden mittarit ja elinkaaren loppuvaiheessa yrityksestä saatava kassavirta kasvattaa rooliaan. Myös riskin mittausta otetaan usein mukaan mittaristoon tasapainottamaan kannattavuuden suureita. (Malmi ym. 2006, 25-26.)

6.1.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma on keskeinen tekijä, kun halutaan parantaa tulosta. Kasvustrategia edellyttää asiakasnäkökulmasta annettua *arvolupaus*. Arvolupaus määrittelee yri-

tyksen asiakasstrategian kuvaamalla ainutlaatuisen tuote-, hinta-, palvelu-, asiakas-suhde- ja imagoyhdistelmän. Se viestittää, miten yritys aikoo kohdella asiakkaitaan *eritavoin ja paremmin* kuin kilpailijat. (Kaplan & Norton 2004, 60-62.)

Liikevaihdon kasvu tai pieneneminen ei välttämättä heijastu suoraan asiakaspääomasta, sillä asiakaspääomassa korostuu voimakkaasti tulevaisuuden näkökulma, ennuste. Jos asiakaspääoma ja liikevaihto molemmat kasvavat, on yrityksellä suosiolliset oltavat. Tässä voidaan onnistua, jos yritys kykenee kasvattamaan asiakassuhteitaan, asiakasuskollisuuttaan ja lisäämään merkittävässä asiakkaissa asiakasosuuttaan. Jos taas sekä liikevaihto, että asiakaspääoma laskevat, tulee reagoida viipymättä, aikaa ei silloin ole hukattavaksi. Asiakkaalla itsellään ei ole selkeää yksittäisarvoa; arvo syntyy kaikesta siitä, mitä yritys tekee tuottaakseen asiakkaalle lopullisen tuotteen tai palvelun. Mitä paremmin se tehdään, sitä paremmin se pärjää suhteessa kilpailijoihinsa ja sitä paremmin se on saanut tuotteitaan asiakkaille kaupaksi. Asiakkaan arvo ei ole myöskään nykyhetkessä, vaan se jakaantuu huomattavasti pidemmälle aikajaksolle. Asiakkaan arvo on nimenomaan tulevaisuudessa, asiakassuhteen jatkuvuudessa ja kehityksessä. Haaste onkin siinä, kuinka tehdä uusista asiakkaista ensin kannattavia ja toiseksi luoda pitkäaikaisia, kehittyviä asiakassuhteita. (Hellman & Värilä 2009, 178-180.)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään, perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit kuvaavat onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa ja mittareita voivat olla esimerkiksi markkinaosuus, asiakastytyväisyys, asiakaskannattavuus ja asiakasuskollisuus. Toisen ryhmän mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia ja jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus. Mittareita voisivat olla täsmällisyys, kumppanuus tai yrityksen imago ja maine. Tämän ryhmän mittareiden tulisi kuvata yrityksen *kilpailustrategian ydin* ja yrityksen tulisi asettaa itsensä asiakkaan asemaan mittareita tehdessään. (Malmi ym. 2003, 27.)

6.1.3 Sisäisten prosessien ja verkostojen näkökulma

Arvolupaus välitetään asiakkaille sisäisten prosessien avulla. Tulokset prosesseissa ennakoivat parannuksia asiakkaisiin ja taloudelliseen tilanteeseen. Yrityksillä on useita sisäisiä prosesseja, jotka jakaantuvat neljään pääryhmään: 1) toimintaprosessit 2) asiakasprosessit 3) innovaatioprosessit ja 4) lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit. Riippuen yrityksen valitsemasta sisäisestä strategiasta, määritellään tärkeimmät prosessit, joihin panostetaan eniten. Vaikka organisaatiossa painotettaisiin yhtä sisäisten prosessien neljästä ryhmästä, on kuitenkin noudatettava tasapainotettua strategiaa ja parannettava kaikkien neljän ryhmän prosesseja. Eri prosessiryhmien vaikutukset näkyvät taloudellisina tuloksina eri aikoina. Toimintaprosessin parannukset näkyvät nopeasti (6-12 kuukaudessa), asiakassuhteisiin tehdyt parannukset näkyvät 20-24 kuukauden kuluessa, innovaatioprosessien vaikutukset näkyvät 24-48 kuukauden kuluessa ja lainsäädännöllisen ja yhteiskunnallisen prosessien parannuksista saatua hyötyä saadaan odottaa vieläkin kauemmin. Strategisesti merkittävät prosessit tulee valita jokaisesta neljästä ryhmästä. Näin yrityksen arvontuottamisen prosessi tasapainottuu lyhyen ja pitkän aikavälin suhteessa ja varmistetaan osakkeenomistajan arvon kasvu pitkällä aikavälillä. (Kaplan & Norton 2004, 29; 64-71.)

Tässä näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Prosessinäkökulman sanotaan erottavan BSC:n muista aikaisemmin kehitetyistä mittaristoista, sillä usein BSC-mittaristoa tehtäessä joudutaan määrittelemään kokonaan uusia prosesseja, joiden tulee toimia hyvin, jotta asiakaslupaus ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan. (Malmi ym. 2003, 27-28.)

Tässä kehittämistehtävässä otetaan huomioon myös verkostot sisäisten prosessien näkökulmassa, sillä Fixus- ja yhteistyökumppanien verkoston vaikutukset ovat selkeässä vaikutuksessa yrityksen menestymiseen.

6.1.4 Henkilöstön ja osaamisen näkökulma

BSC:n perusmallissa tätä näkökulmaa on kuvattu oppimisen ja kasvun näkökulmana, mutta tässä kehittämistehtävässä on valittu käytettävän kohdeorganisaatiolle paremmin soveltuvaa henkilöstön ja osaamisen näkökulmaa. Sisällöllisesti valittu näkökulma on yhdenmukainen alkuperäisen Kaplan:n ja Norton:n mallin kanssa.

Kestävä arvo tuotetaan aineettomalla pääomalla. Oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaa, kuinka ihmiset, teknologia ja organisaation ilmapiiri voivat toimia yhdessä strategian tukemiseksi. Näkökulmassa tehtyjen tulosten paraneminen ennakoii parannusta sisäisiin prosesseihin, asiakasnäkökulmaan ja taloudelliseen menestykseen. Aineeton pääoma jaetaan kolmeen luokkaan: *Inhimillinen pääoma*: käytettävissä olevat ja strategiaa tukevat taidot, kyvyt ja tietotaito. *Informaatiopääoma*: informaatiojärjestelmät, verkot ja infrastruktuuri. *Organisaatiopääoma*: Organisaation kyky käynnistää ja ylläpitää tarvittavat muutosprosessit. (Kaplan & Norton 2004, 29; 73.)

Tulevaisuudessa tuskin pystytään toimimaan nykyisellä osaamisella, tiedoilla ja taidoilla asiakkaita tyydyttävällä tavalla. Henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta (=oppimisen ja kasvun näkökulma) tulisi määritellä, kuinka organisaation tulisi kehittää infrastruktuuriaan, jotta menestys olisi turvattua myös tulevaisuudessa. Tämä näkökulma on usein BSC:n haastavin osio, jonka mittarit konkretisoivat organisaation tavoitteet aineettoman pääoman kehittämiseksi. Panostukset aineettomaan pääomaan näkyvät tavoiteltuna hyötynä vasta pidemmän ajan kuluttua, mikä tekee panostamisesta haastavaa. Panokset tulee määrittää organisaation strategian tasolla, mikä tekee tästä näkökulmasta vähintään yhtä tärkeän, kuin muutkin näkökulmat. (Malmi ym. 2003, 29-31.)

6.2 BSC-projektin toteutus

Alun perin Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard oli toiminnallinen suoritusmittaristo, jonka tavoitteena oli nostaa ei-taloudelliset mittarit taloutta mittaavien mittareiden rinnalle. Malli on kuitenkin kehittynyt kokonaisvaltaisemmaksi

suorituskyvyn johtamisen järjestelmäksi. Mallia on kritisoitu muun muassa seuraavista syistä:

- on kehitetty amerikkalaisille yrityksille
- on kehitetty valvonta- ja seurantajärjestelmäksi, vaikkakin sitä on pyritty muuttamaan ohjaavaksi järjestelmäksi
- ei huomioi riittävästi yrityksen henkilöstöä, jolloin se sitoutuu projekteihin heikosti
- on liian monimutkainen, raskas ja johtoon keskittynyt.

(Malmi ym. 2003, 90.)

Tulee siis kiinnittää huomiota mittareiden määrään ja syy-seuraussuhteisiin, sillä ne ovat kriittisiä menestystekijöitä. Tulee myös varoa, ettei saman termin alle laiteta liikaa asioita, vaan säilytetään ohjausjärjestelmän punainen lanka. (Malmi ym. 2003, 87-90.)

Edellä mainituista syistä BSC-mallille on luotu rinnastettavia malleja. Yksi niistä on Toivasen toteuttamismalli, jota kutsutaan BSC:n suomalaiseksi versioksi. Toivanen kehitti mallinsa 2000-luvun alussa yhdessä suomalaisten konsultointi- ja teollisuusyritysten kanssa. Projektimallissa on kymmenen vaihetta (kuvio 6), joita on tässäkin kehittämistehtävässä mukailtu. (Malmi ym. 2003, 94.)

1. Selkeä päätös BSC- projektin käynnistämisestä
2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen
3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen
4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
6. Organisaation sitouttaminen
7. Mittariston karsinta ja täydentäminen
8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin
9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

Kuvio 6. Toivasen kehittämä Balanced scorecard –projektimalli (Malmi ym. 2003, 94)

Ensimmäiseksi määritellään BSC:n vaatimat resurssit, sekä hyödyt että haitat. Yrityksen tulee yksilöllisesti määritellä oma tilanteensa huomioon ottaen, kuinka nopeasti ja laajasti mittaristo otetaan käyttöön. Alle 20 miljoonan euron liikevaihdon yrityksissä voidaan laatia kerralla mittaristo koko yritykselle. (Malmi ym. 2003, 95.)

Toiseksi johdon pitää olla sitoutunut BSC-projektiin, jotta se pystyy toteuttamaan ja seuraamaan laatimiaan strategioita. Tähän tarvitaan johdolta aikaa, sitoutumista ja koulutusta, jotta mittaristo voidaan ottaa käyttöön. (Malmi ym. 2003, 98-99.)

Kolmannessa vaiheessa yrityksen visio ja strategiat tulee selkeyttää. Neljännessä vaiheessa selvitetään yrityksen toimintaympäristö, kilpailijat, tuotteet ja asiakkaat. Tehdään myös SWOT-analyysi ja selvitetään yrityksen ydinprosessit sekä kriittiset menestystekijät. Tässä vaiheessa keskustellaan vision ja strategioiden pohjalta, mitä vision saavuttaminen vaatii ja mitkä tekijät siihen eniten vaikuttavat. Päätöksiä tulee myös peilata toimialan menestystekijöihin ja varmistaa, etteivät ne toimi toisiaan vastaan. (Malmi ym. 2003, 98-100.)

Tässä kehittämistehtävässä viides vaihe, tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen, on keskeinen. Kun tärkeimmät tavoitteet on asetettu, etsitään näkökulmien välille kytkentöjä ja tasapainoa. Kytkennöillä tarkoitetaan, että tavoitteet ovat kytköksissä valittuihin strategioihin eikä tavoitteiden välillä ole ristiriitoja. Tasapainolla tarkoitetaan, että tavoitteet on kytketty visioon ja strategioihin, ja ovat keskenään tasapainossa. (Malmi ym. 2003, 100-101.)

Kuudennessa vaiheessa projektia tulee huolehtia siitä, että johto on vakuuttunut projektin tärkeydestä. Tärkeää on osallistaa mahdollisimman moni organisaation jäsen projektiin. Jos mittaristoa sovelletaan väärin, organisaatio saattaa kokea sen valvonnan työkaluksi, vaikka sen tulisi olla ohjaustyökalu. Henkilöstö odottaa aitoa sitoutumista ja oikeudenmukaista prosessia, jossa päätökset selitetään ja perustellaan sekä odotukset ja vaatimukset selkeytetään. Jotta henkilöstö sitoutuu projektiin, tulee heille tarjota mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, joka koskee heitä itseään. (Malmi ym. 2003, 102.)

Projektin edetessä saatetaan huomata, että mittareita on liikaa. Mittareita on helpompi lisätä, kuin karsia. Tässä vaiheessa tuleekin miettiä mittareiden määrää tarkasti. On parempi, että mittareita on liian vähän, kuin että niitä on liikaa. Hyvä karsintamenetelmä on pohtia, mikä on mittareiden tuoma lisäarvo ja vaikutus tulokseen, entä ovatko mittarit olennaisia, oikeellisia, tarkkoja, uskottavia ja edullisia. Näin vältetään siitä, että mittaristosta tulee valvontatyökalu ohjaustyökalun sijaan. (Malmi ym. 2003, 104.)

Projektin viimeisissä vaiheissa mittaristo tulee sovittaa kyseiseen organisaatioon. Mittareita tulee olla yrityksen jokaisella tasolla omansa ja on varmistettava niiden yhteys yrityksen strategiaan. Jokaisen tason mittareilla tulee olla yhteys edellisen tason mittareihin. Erilaiset kaaviot voivat helpottaa mittareiden konkretisointia ja selkiyttämistä henkilöstölle. Tämän jälkeen tehdään toimintasuunnitelma, millä toimenpiteillä strategiassa määritellyt tavoitteet saavutetaan, mitä resursseja se vaatii, kuka tekee ja mihin mennessä. Toimintasuunnitelman huolellisuus sitouttaa henkilöstön yrityksen tavoitteisiin. Lopuksi kilpailukykyä turvaamiseksi yrityksen on kyseenalaistettava strategiansa kaiken aikaa. (Malmi ym. 2003, 105-107.)

6.3 Mittareiden valinta ja määrä

Tavoitteiden avulla ohjataan yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan ja oikealle tasolle, ja saavutettua suoritustasoa on pystyttävä valvomaan. Tavoitteille on asetettava tietty mittari ja tapahtuneita asioita on pystyttävä mittaamaan. Mittarit voidaan jakaa kahteen pääryhmään: kvantitatiivisiin- eli määrällisiin mittareihin ja kvalitatiivisiin- eli laadullisiin mittareihin. Määrällisiä mittareita tulisi suosia laadullisia kuitenkin unohtamatta. Mikäli mittaamista ei koeta tarpeellisenä, asia tuskin on tarpeellinen strategisten tavoitteiden joukossa.

Mittarityyppejä ovat seuraavat:

- määrämittari, kuten kpl, kg, m
- rahamittarit, kuten €, \$, £
- aikamittarit, kuten vuosi, kuukausi, päivä, tunti

- yhdistelmämittarit, kuten €/h, kpl/h
- Indeksimittarit, kuten 10%, indeksi 136
- laatuasteikko, kuten 1-10, hyvä-tyytyttävä-heikko
- suhteelliset kuvaukset, kuten toimialan paras henkilöstö

(Kamensky 2010, 224-225.)

Mittaristo voidaan rakentaa BSC-näkökulmien mukaan hierarkiseen syy-seuraussuhteeseen. Mittareita tällöin on neljässä portaassa: taloudelliset mittarit, asiakasmittarit, sisäisten prosessien mittarit ja henkilöstön ja osaamisen (tai oppiminen ja kasvu) mittarit. Taloudellisilla mittareilla seurataan liikevaihdon ja kannattavuuden kehittymistä tai erilaisia tunnuslukuja, kuten pääoman tuotto ja ROI. Asiakasmittari voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, jota mitataan jollain tyytyväisyysindeksillä. Näkökulmassa voidaan myös mitata asiakkaan valmiutta toimia suosittelevana. Sisäisissä prosesseissa tulee toimia siten, että asiakkaan odotukset täyttyisivät. Silloin osuva mittari voisi olla esimerkiksi läpimenoaika tai jokin laatua kuvaava mittari. Henkilöstön ja osaamisen näkökulma määrittelee arvonluomisprosessia tukevat työtehtävät, järjestelmät ja ilmapiirin. Näin ollen henkilöstön ja osaamisen mittareina voivat toimia esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyysindeksi ja koulutukseen käytetty aika henkilöä kohden. (Lindroos ym. 2006, 192-194.)

Mittareiden määrä tulisi pitää kullakin tasolla rajallisena. Lindroosin ja Lohiveden (2006, 195) mukaan muutama mittari näkökulmaa kohden riittää, kun taas Kaplan ja Norton ovat Malmin, Peltolan ja Toivasen (2003, 30) mukaan päätyneet tutkimuksissaan jopa 20-25 mittarin mittaristoihin. He ovat kuitenkin useimmiten tekemisissä suurien organisaatioiden kanssa, siten 8-16 mittaria saattaa hyvin riittää pienten ja keskisuurien yritysten mittaristoon.

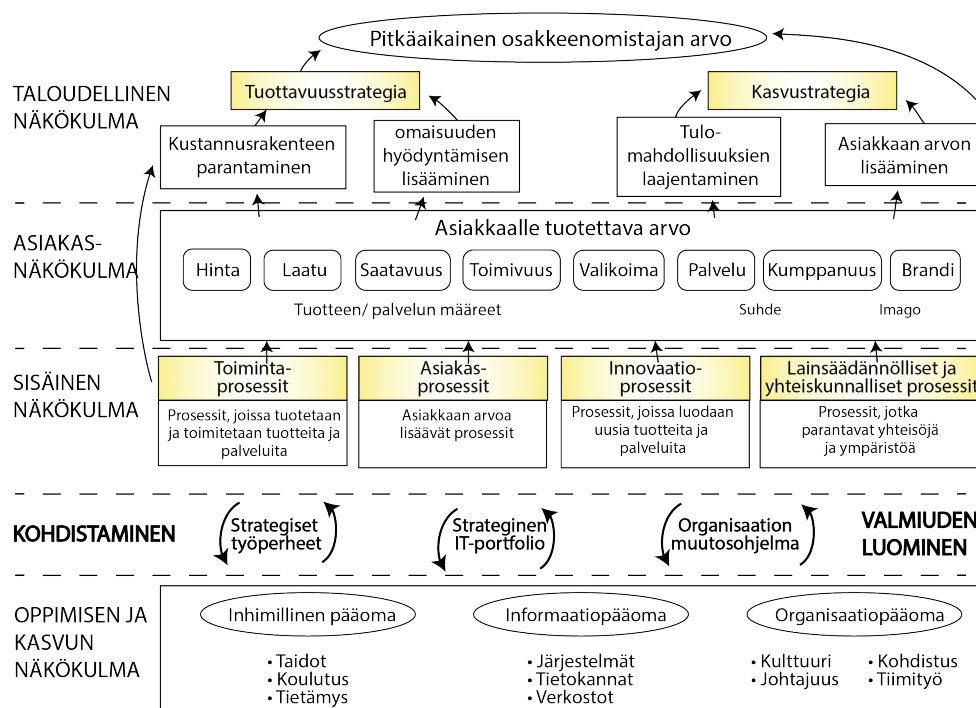
Tärkeintä BSC –mittaristoissa on tasapaino. Tasapainossa tulisi olla ensinnäkin rahaa ja ei-rahamääräiset mittarit ja toiseksi, niin sanotut tulosmittarit ja ennakoivat mittarit. Kolmanneksi hyvässä mittaristossa tasapainossa tulisi olla lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden tähtäykset. (Malmi ym. 2003, 31.)

Mittarit eli indikaattorit mittaavat menneisyyttä, sillä eihän tulevaisuutta voida mitata. Mutta jos indikaattoreita on tarpeeksi, ne voivat antaa tiettyjä oletuksia, joiden pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä tulevaisuutta varten. (Friedag ym. 2005, 76.) Saaren (2006, 34) mukaan mittaamisen välitön tulos on parempi tieto kohdeasiasta. Paremman tiedon avulla voidaan lisätä ymmärrystä kohdeasian tilasta. Paremman ymmärryksen perusteella voidaan tehdä oikeampia päätelmiä ja hallita kohdeasia paremmin tai toimia paremmin saadun mittaustiedon perusteella. Mittaaminen maksaa, mutta se on perusteltua, sillä kohdeasian parempi hallinta johtaa hyötyihin, jotka ovat mittauksen kustannuksia suuremmat. Mittaaminen on väline, jonka on tuotettava lisäarvoa aivan kuten kaikkien välineiden.

7 BSC-MITTARISTON LAATIMINEN STRATEGIATYÖN TULOKSIA HYÖDYNTÄEN

7.1 Ulvilan Autopiste Oy:n strategiakartta

Kuviossa 7 Kaplan ja Norton ovat Malmin, Peltolan ja Toivasen (2003, 21) mukaan kuvanneet kaikkia neljää näkökulmaa selventävänä karttana. Strategiakartta strategian visuaalisena kuvauksena on tehokas työkalu viestiä ja luoda ymmärrystä strategian syy-seuraussuhteista. Strategiakarttojen syy- ja seuraussuhteiden avulla voidaan havainnollistaa, kuinka aineeton pääoma muutetaan aineelliseksi eli taloudelliseksi ja asiakasarvoiksi. Muuntamalla strategian strategiakartan ja BSC -mittariston muodostamaksi loogiseksi arkkitehtuuriksi organisaatiot luovat yhteisen ja ymmärrettävän viitekehyksen työntekijöilleen. (Kaplan ym. 2004, 12-13; Kaplan ym. 2002, 111.)

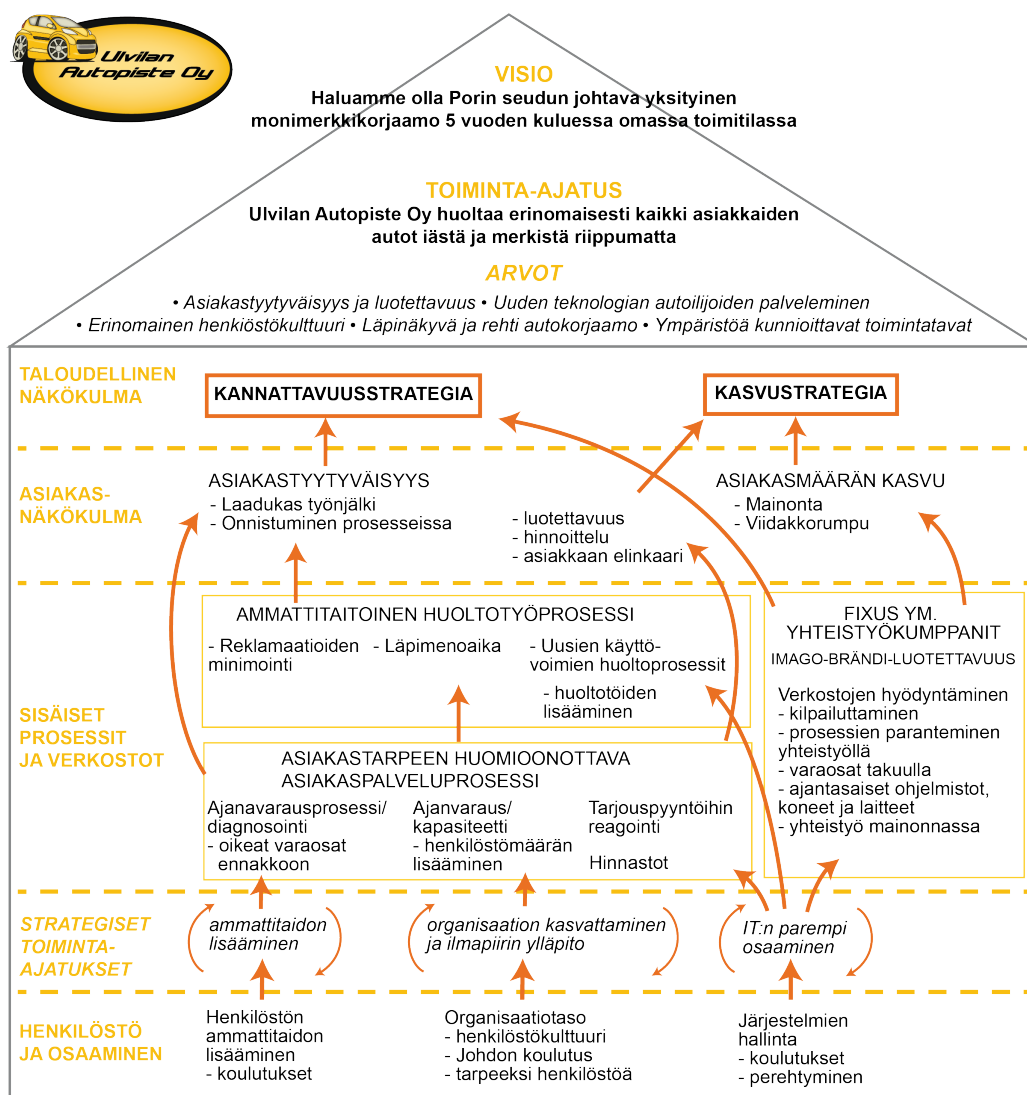


Kuvio 7. Arvon kehittymistä kuvaava kartta BSC näkökulmien mukaan (Kaplan & Norton 2004, 72).

Strategiakartan avulla on tarkoitus kuvata ja kiteyttää tärkeimmät tekijät, joiden avulla organisaatiossa voidaan saavuttaa strategian mukaisia tavoitteita. Kartan avulla voidaan mallintaa monen tekijän syy-seuraussuhteita. Voidaan esimerkiksi olettaa,

että osaava ja motivoitunut henkilöstö luo perustan hyvälle asiakaspalvelulle ja tehokkaalle toiminnalle. BSC:n periaatteiden mukaan liiketoiminnan perimmäinen tarkoitus on parantaa omistaja-arvoa ja siihen oletetaan päästävän, mikäli toimivasti toteutetaan rinnakkain sekä kasvu- että kannattavuusstrategioita. (Lindroos ym. 2006, 181-184.)

Kehittämistehtävässä lähdettiin kirjaamaan kohdeorganisaation UAP:n strategiakarttaa teorian, nykytila-analyysien sekä haastattelujen pohjalta ja pohtimalla näkökulma kerrallaan vaikutussuhteita toinen toisiinsa. Kuvaukseen lisättiin myös UAP:n arvot, visio ja toiminta-ajatus, jolloin strategiakartasta saatiin vielä kuvaavampi kokonaisuus, koko strategiaa ajatellen. Kuviossa 8 on UAP:n strategiakartta kuvattuna.



Kuvio 8. Ulvilan Autopiste Oy:n strategiatulo mukaillen Kaplan:n ja Norton:n (2004, 72) strategiakartan kuvausta näkökulmittain

Strategiakarttaan on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi vaikutussuhteet näkökulmasta toiseen. On perusteltua uskoa, että ammattitaitoinen ja asiakkaan tarpeen huomioonottava toiminta vaikuttaa positiivisesti asiakkaan tyytyväisyyteen, joka tuottaa yritykselle kannattavuutta ja kasvua. Näin ollen tulee pohtia, mitkä toimet organisaatiossa parantavat ammattitaitoa ja asiakastarpeen ymmärrystä. Koko henkilöstön kouluttaminen lisää muun muassa ammattitaitoa ja parantaa esimerkiksi IT-osaamista. Tarpeellinen määrä henkilöstöä pitää yllä hyvää henkilöstökulttuuria sekä ilmapiiriä ja kasvattaa organisaation kokoa. Näin ollen prosesseissa pystyttäisiin parantamaan ajanvarauksen kapasiteettia, tekemään töitä paremmalla tahdilla ja taidolla, kun ehditään ja osataan reagoida tarjouspyyntöihin nopeammin ja tehokkaammin. IT-osaaminen edesauttaisi muun muassa yhtenäisten hinnastojen luomisessa, mittariston kehittämisessä, verkostojen kehittämisessä ja kilpailuttamisessa.

Prosessinäkökulmassa ajanvarausprosessiin tulee kiinnittää huomiota, jotta diagnosoinnissa osataan jo asiakkaan soittaessa yritykseen, paikantaa asiakkaan tarve ja varata työlle oikea määrä aikaa, oikea tekijä ja oikeat varaosat. Jotta henkilöstö pystyy suorittamaan huoltotyöprosessin tehokkaasti ja laadukkaasti, tulee arvioida heidän ammattitaitonsa riittävyys, varata työlle tarpeeksi, muttei liikaa aikaa ja huolehtia koneiden ja laitteiden toimivuudesta. Myös verkostot tulee ottaa huomioon, jotta tulos on toivotun kaltainen. Kannattavaa korjaamotoiminnasta tekee varaosien ja huoltotöiden järkevä hinnoittelu. Yrityksen tulee olla tietoinen varaosien hinnoista ja kilpailuttaa yhteistyökumppaneita. Myös varaosien kuljetukset ja hyvä palvelu yritykseen päin vaikuttavat yhteistyökumppaneilta ostetun tavaran määrään. Toiset kumppanit tuovat varaosia yritykseen aina pyydettyä nopealla aikataululla, toiset vain esimerkiksi kerran päivässä. Tästä syystä joudutaan välillä turvautumaan kalliimpaan vaihtoehtoon, jos ei voida odottaa seuraavaan aamuun. Asiakkaan tarpeen diagnosointi nousee edelleen arvokkaaseen asemaan. Diagnosoinnissa voidaan onnistua vain ammattitaidolla ja kokemuksella sekä asiakastarpeen ymmärryksellä.

Ammattitaidon lisäämisellä on selkeä syy-seuraussuhde ammattitaitoiseen huoltotyöprosessiin. Näin voidaan vähentää reklamaatioita, tehostaa läpimenoaikaa sekä ottaa uudet käyttövoimat huoltotyöprosessiin mukaan. Onnistuminen asiakastarpeen huomioon ottavassa asiakaspalveluprosessissa ja ammattitaitoisessa huoltotyöprosessissa sekä toiminnassa yhteistyökumppanien kanssa, voidaan asiakastyytyväisyyttä

lisätä, asiakasmäärää kasvattaa ja lopulta olla kannattavampi ja kasvavasti kehittyvä organisaatio.

Kuten yllä on todettu, BSC-työkalun avulla on tarkoitus kiinnittää huomiota yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen vaikuttaviin seikkoihin eri näkökulmista tasapainoisesti. Strategiakarttaa tarkasteltaessa kaikki alkaa henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta. Perusta tulee olla kunnossa, jotta voidaan ylipäättään toimia valitulla toimialalla ja menestyä siinä. Kartan kirjoittaminen avartaa ymmärrystä yrityksen toiminnasta ja sen avulla voidaan lähteä pohtimaan kriittisiä menestystekijöitä, joissa tulee onnistua, että strateginen tahtotila, visio, voidaan saavuttaa.

7.2 Kriittiset menestystekijät

”Menestystekijöitä ovat ne tiedot, taidot, kyvyt, resurssit, ominaisuudet tai aikaansaannokset, joiden perusteella toimialalla menestytään.” (Kamensky 2006, 345.) Kilpailueduksi tai menestystekijäksi tämä organisaation erityinen ominaisuus nousee silloin, kun se on merkityksellisessä asemassa liiketoiminnan menestymisen kannalta – sen ansiosta yritys voi menestyä kilpailijaansa paremmin ja olla haluttavampi asiakkaiden silmissä kuin kilpailijansa. Sitä on vaikea kopioida ainakaan lyhyellä aikavälillä. (Kehusmaa 2010, 81.)

SWOT-analyysi toimii apuna menestystekijöiden määrittämisessä analyysivaiheessa. Sen avulla selvitetään toimialalla tarvittavia tekijöitä, joiden avulla yrityksen on toimialallaan mahdollista menestyä. Kriittisen menestystekijästä tekee se, jos menestystekijä jätetään huomiotta tai hoidetaan huonosti ja yrityksen tulostaso siitä syystä lähtee laskusuuntaan. Olisi siis tärkeää ottaa juuri kriittiset menestystekijät tarkasteluun strategiaa suunniteltaessa, jotta osattaisiin kiinnittää huomiota asioihin, joissa onnistuminen on välttämätöntä strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. (Kamensky 2006, 190.)

Kriittiset menestystekijät voidaan johtaa SWOT-analyysistä ja strategiakartasta pohdimalla, mitkä tekijät ovat yrityksen vision, toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden kannal-

ta kaikkein tärkeimpiä. SWOT-analyysi saattaa paljastaa menestystekijäanalyysin heikkouksia ja auttaa parantamaan toimialan menestystekijänäkemyksiä (Kamensky 2010, 194).

Menestystekijöiden kehittämiseksi on valittava keskeiset keinot ja määriteltävä konkreettiset suunnitelmat toimeenpanoon. Jos mahdollista, tulisi näitä tekijöitä mitata muillakin menetelmillä kuin vain strategian rakentamisen kannalta. (Kehusmaa 2010, 83.)

Kun menestystekijät on valittu, voidaan pohtia syy-seuraussuhteita esimerkiksi visuaalisen strategiakartan avulla. Näin pystytään linkittämään eri näkökulmien vaikutussuhteet toisiinsa ja pohtimaan, kuinka kriittisiä menestystekijöitä voitaisiin kehittää ja saavuttaa lisäarvoa asiakkaille ja sitä kautta myös omistajille. Strategiassa määritetään mitä toimenpiteitä tullaan tekemään, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin.

Kehittämistehtävä eteni Toivasen Balanced Scorecard -projektimallin (Kuvio 6) mukaisesti (Malmi ym. 2003, 94). Tehtiin päätös kehittämishankkeen aloittamisesta ja johto oli sitoutunut projektiin. Ryhmähaastatteluisissa (LIITE 1-5) selvitettiin yrityksen nykytila SWOT-analyysin avulla sekä pohdittiin yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa ja tavoitteita. Pohdittiin myös organisaation toimintaympäristön, kilpailijoiden ja asiakkaiden vaikutuksesta yrityksen tulevaisuuteen. Läpi hankkeen sovitut näkökulmat: talous, asiakas, sisäiset prosessit ja verkostot sekä henkilöstö ja osaaminen pidettiin mielessä ja ne olivat pohdintojen lähtökohtina. Asiakas otettiin huomioon jokaisessa keskustelussa, jotta asiakasymmärrys yrityksessä lisääntyi ja syventyi, joka koettiin erityisen tärkeäksi.

Myös kriittisiä menestystekijöitä lähdettiin kirjaamaan BSC-näkökulmien avulla. Missä juuri Ulvilan Autopiste Oy:n tulee olla erinomainen, jotta asetettu visio ja toiminta-ajatus toteutuisivat? Mitkä ovat liiketoiminnan kriittisimmät menestystekijät ja missä järjestyksessä? Kuviossa 9 organisaation kriittiset menestystekijät ovat kirjatuna näkökulmien mukaan.

TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA	<ul style="list-style-type: none"> • Hallittu kasvu • Vakavarainen talous
ASIAKAS NÄKÖKULMA	<ul style="list-style-type: none"> • Laadukas ja onnistunut työnjälki • Henkilökohtainen, luotettava ja erinomainen asiakaspalvelu • Onnistuminen prosesseissa
SISÄISTEN PROSESSIEN JA VERKOSTOJEN NÄKÖKULMA	<ul style="list-style-type: none"> • Ajanvarausprosessissa onnistuminen • Tehokkaat ja laadukkaat korjaamoprosessit • Luotettava, tehokas ja kannattava yhteistyöverkosto
HENKILÖSTÖN JA OSAAMISEN NÄKÖKULMA	<ul style="list-style-type: none"> • Motivoitunut ja asiantunteva henkilöstö • Halu uuden oppimiseen koko organisaatiossa • Henkilöstökulttuurin ylläpito

Kuvio 9. Ulvilan Autopiste Oy:n kriittiset menestystekijät näkökulmittain

Menestystekijöiden pohdinta aloitettiin strategiatalon ”perustuksesta” eli henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta ylöspäin kohti yrityksen kattoa eli taloudellista näkökulmaa. Henkilöstön osaamisen näkökulmasta tarkasteltuna kriittisinä menestystekijöinä pidettiin motivoitunutta ja asiantuntevaa henkilöstöä. Koko organisaation tulee olla halukas kehittämään toimintaansa ja oppimaan uutta. Henkilöstökulttuuri on tällä hetkellä organisaatiossa erinomaisella tasolla ja sen koettiin olevan yksi kriittinen menestystekijä, joka erottaa UAP:n kilpailijoistaan. Tätä organisaation tulee vaalia saavuttaakseen strategiset tavoitteensa ja pitääkseen tämänhetkisistä työntekijöistään kiinni ja myös houkutellakseen uusia työntekijöitä organisaatioon.

Sisäisistä prosesseista kriittisin menestystekijä ja kilpailuetua luova prosessi on ajanvarausprosessi. Siinä onnistumalla varmistetaan monta seikkaa, oikea diagnoosi viasta mahdollistaa oikeiden varaosien tilaamisen ennakkoon sekä sulavan ja tehokkaan

huoltotyöprosessin kannattavasti hinnoiteltuna. Tässä on siis ensiarvoisen tärkeä onnistua ja tähän kannattaa organisaation todella kiinnittää huomiota. Tulee siis huomioida, että henkilöstöllä on tarpeellinen ammattitaito ja motivaatio suorittaa diagnostiprosessi, jotta siinä voidaan onnistua.

Laadukkailla korjaamoprosesseilla tarkoitetaan sekä huolto että korjaustöitä, joita autoille tehdään iästä ja merkistä riippumatta. Työt tulee aina suorittaa laadukkaasti ammattitaidolla, jotta asiakasta palvellaan mahdollisimman hyvin ja yrityksen taloudellinen menestyminen voidaan taata. Toimiva korjaamoprosessi mahdollistaa kilpailukyisen hinnoittelun ja luo myös etua muihin toimijoihin nähden. Verkostoja tarkasteltaessa luotettavuus, tehokkuus ja kannattavuus valikoituivat kriittisiksi menestystekijöiksi. Verkostojen avulla organisaation kilpailukykyä voidaan lisätä huolehtimalla muun muassa varaosien kilpailuttamisesta ja toimitusvarmuudesta. Verkostoihin pitää voida luottaa, siten että tarvittavat varaosat ovat oikeita ja oikeassa paikassa oikeaan aikaan, jotta korjaamoprosessit eivät myöhästy tai keskeydy. Muuten se saattaa johtaa koko päivän aikataulutuksen sekaantumiseen ja asiakkaalle aiheutuu hankaluuksia sekä viivästyksiä.

Asiakasnäkökulmassa laadukkaasti ja onnistuneesti tehty työ sekä henkilökohtainen, luotettava ja asiakastarpeen huomioonottava palvelu ovat ensisijaisen tärkeitä asiakkaalle. Prosesseissa tulee siis onnistua, jotta kilpailuetua ja lisäarvoa pystytään tuottamaan asiakkaalle. Asiakaspalvelu on aikaisemmin osoittautunut kohdeorganisaation ehdottomaksi kilpailueduksi. Tästä halutaan pitää jatkossakin kiinni ja siksi tämä valikoitui myös yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi. Tyytyväinen asiakas palaa korjaamolle todennäköisesti uudelleen ja todennäköisesti myös kertoo saamastaan hyvästä palvelusta tuttavilleen. Tätä kutsutaan Ahosen ja Rautakorven (2008, 39) mukaan arvoketjumarkkinoinniksi, joka synnyttää asiakaspääomaa, joka viimekädessä ainoastaan kasvattaa omistaja-arvoa.

Paikalleen ei voida jäädä, vaan kehitystä tulee tapahtua. Tässä tapauksessa puhutaan yrityksen hallitusta kasvusta, kannattavuudesta ja vakaasta taloustilanteesta. Vain siten osakkeenomistajille voidaan taata pitkäaikaista arvon lisääntymistä. Vaikka yritys on ottamassa suuren riskin rakennuttamalla itselleen omat toimitilat ja tuplaamalla tämän hetkiset tilat, pitää huolehtia taloudellisesta tilasta ja tarkkailla sen kehitys-

tä. Kriittisiksi menestystekijöiksi valikoitiin hallittu kasvu ja vakavarainen talous. Menestystekijöiden avulla laadittavassa mittaristossa pohditaan keinoja, kuinka menestystekijöissä onnistumista voidaan mitata ja organisaatio voi varmistua, että yritys etenee oikeaan suuntaan, kohti asetettua visiota.

7.3 Ulvilan Autopiste Oy:n tasapainotettu mittaristo

Kehittämistehtävässä oltiin edetty Toivasen mallin mukaan vaiheeseen viisi (5), mittareiden määrittäminen ja tavoitteiden asettaminen (Malmi ym. 2003, 100). Kriittiset menestystekijät liittyvät myös neljään BSC näkökulmaan ja organisaation visioon. Nämä näkökulmat sekä kriittiset menestystekijät ovat tulokortin keskeisin sisältö. (Rampersad 2004, 39.) Kehittämistehtävässä laadittavassa mittaristossa käytettiin samoja neljää näkökulmaa, joita koko strategiatyössä oltiin käytetty ja joita kuvattiin eri värein kriittisten menestystekijöiden kuvauksessa kuviossa 9. Mittaamisessa on kolme vaihetta: 1. Mittauksen määrittely eli sen merkityksen kertominen 2. Mittarin valinta ja kaavan muotoilu 3. Mittaaminen eli mittaustulosten tuottaminen (Saari 2006, 40). Kehittämistehtävässä oltiin nyt edetty vaiheeseen 2.

Lönnqvist ja Mettänen (2003, 39) ovat tiivistäneet kirjassaan mittariston näkökulmiin liittyvät asiat seuraavasti:

- Taloudellisen näkökulman mittareilla on kaksi erillistä tehtävää: Määrittää strategian taloudelliset suoritustasot, joiden perusteella määräytyvät muiden näkökulmien mittarit ja tavoitteet
- Asiakasnäkökulman mittauskohteista tärkeimmät ovat markkinaosuudet, asiakasuskollisuus, asiakkaiden määrä, asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden kannattavuus. Organisaation tulee ottaa huomioon sekä nykyiset että potentiaaliset asiakkaat
- Sisäisten prosessien mittauksessa tulee keskittyä prosesseihin, joilla on suurin vaikutus asiakastyytyvyyteen ja edelleen taloudellisiin tavoitteisiin. Tulee tunnistaa kriittisimmät sekä eliminoida arvoa tuottamattomat prosessit

- Oppimisen ja kehittymisen näkökulma sisältää mittareita, jotka mittaavat organisaation kehittymistä ja oppimista. Tavoitteet johdetaan kolmen edeltävän näkökulman tavoitteista.

Kehittämistehtävässä oltiin nähty vaivaa perusteelliseen nykytilan selvitykseen, strategiakartan laatimiseen ja kriittisten menestystekijöiden tunnistamiseen, joten lähtökohdat tasapainotetun mittariston laatimiselle olivat hyvät. Mittariston rakennus aloitettiin näistä lähtökohdista marraskuussa 2017 ja sitä kehitetään toki tämän kehittämistehtävän jälkeenkin. Tasapainotetussa mittaristossa (taulukko 3) käytettiin samoja värikoodeja kuin kriittisten menestystekijöiden kuvantamisessa (kuvio 9), jotta se olisi mahdollisimman selkeä ja ymmärrettävä.

Taulukko 3. Ulvilan Autopiste Oy:n tasapainotettu mittaristo

1. TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA				
MITTARI	TAVOITEARVO	MITTAUS	ANALYSOINTI	VASTUUHENKILÖ
1.1 Liikevaihdon muutos	X %	Seurataan jatkuvasti	neljännesvuosittain	Johto
1.2 Käyttö- ja myyntikate	X € / X %	Seurataan jatkuvasti	neljännesvuosittain	Johto
1.3 Liiketulos	X € / X %	seurataan jatkuvasti	neljännesvuosittain	Johto
1.4 Omavaraisuusaste	X %	seurataan jatkuvasti	neljännesvuosittain	Johto
1.5 Korjaamon käyttöaste	X %	seurataan jatkuvasti	kuukausittain	Johto

2. ASIAKAS NÄKÖKULMA				
MITTARI	TAVOITEARVO	MITTAUS	ANALYSOINTI	VASTUUHENKILÖ
2.1 Reklamaatiot	0 kpl	seurataan jatkuvasti	neljännesvuosittain	Johto
2.2 Asiakastytyväisyys	Aina hyvä taso	vuosittainen kysely	vuosittain	Johto
2.3 Uudet asiakkaat	X kpl	seurataan jatkuvasti	neljännesvuosittain	Johto

3. SISÄISET PROSESSIT JA VERKOSTOT -NÄKÖKULMA				
MITTARI	TAVOITEARVO	MITTAUS	ANALYSOINTI	VASTUUHENKILÖ
3.1 Korjaamoprosessien viivästykset	X tuntia/ syiden kirjaaminen	seurataan jatkuvasti	kuukausittain	Asentaja
3.2 Alihankkijoiden toimitusvirheet	X kpl/ syiden kirjaaminen	seurataan jatkuvasti	kuukausittain	Asentaja
3.3 Ajanvarauksen arviointivirheet	X kpl/ X tuntia	seurataan jatkuvasti	kuukausittain	Asentaja
3.4 Mainonnan määrä	X kpl	seurataan jatkuvasti	neljännesvuosittain	Johto
3.5 Uusien huoltopalvelujen määrä	X kpl	seurataan jatkuvasti	neljännesvuosittain	Johto

4. HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN -NÄKÖKULMA				
MITTARI	TAVOITEARVO	MITTAUS	ANALYSOINTI	VASTUUHENKILÖ
4.1 Koulutuksiin osallistuminen	X h/ henkilö	seurataan jatkuvasti	neljännesvuosittain	Johto
4.2 Henkilöstön tavoitekeskustelut	suunnitelman laatiminen	kerran vuodessa	vuosittain	Johto

Mittariston mittarit numeroitiin näkökulmaotsikoiden alle, jotta niiden kirjaaminen ja seuraaminen olisi mahdollisimman selkeää ja johdonmukaista. Koska yrityksellä ei ole aikaisempaa historiaa jatkuvasta mittaamisesta, vaan se on toteutettu lähinnä kirjanpitoa takautuvasti analysoimalla, todettiin, että jokaista mittaria ei ehditä eikä kyetä kuukausittain tarkastelemaan. Tästä syystä suurin osa mittareiden tuloksista analysoidaan neljännesvuosittain, kolmen kuukauden syklein. Taulukossa on myös määri-

teltty, kenen tehtävä on huolehtia raportoinnista. Johdon tehtävä on analysoida raportoinnin tulokset, mutta asentajat osallistuvat mittaamiseen kolmella mittarilla: Korjaamoprosessien viivästyksien, alihankkijoiden toimitusvirheiden ja ajanvarauksen arviointivirheiden osalta.

Taloudelliseksi mittareiksi määriteltiin kasvua, kannattavuutta ja omavaraisuutta mittaavia mittareita. Strategiana yrityksellä on kasvaa kannattavasti tulevien viiden vuoden aikana, joten mittareiden tulee siten myös mitata kehitystä haluttuun suuntaan. Kasvun ja kannattavuuden välillä vallitsee dilemma, ne eivät ole samaan aikaan mahdollisia suuntia, vaan vuorottelevat yritystoiminnassa. Investoinnit ovat pakollisia, jotta molemmat strategiat voivat pitkällä aikavälillä toteutua. (Ylisirniö 2011,30). Päätettiin mitata liikevaihdon muutosta, sillä se kertoo yrityksen liiketoiminnan kasvusta. Kirjanpitoa neljännesvuosittain seuraamalla ja vertaamalla edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan, voidaan tarkkailla kasvun suuntaa ja puuttua esimerkiksi kulurakenteen muodostumiseen nopeammin kuin aikaisemmin. UAP:ssä myyntikateprosentti on pysynyt lähes muuttumattomana kuusivuotisen historian aikana. Liikekirjanpitoja tutkimalla voidaan todeta, että yli puolet myyntituotosta on jäänyt yrityksen käytettäväksi muuttuvien kustannusten jälkeen. Käyttökate kertoo, paljonko kaikkien kustannusten jälkeen on jäänyt myyntituloista käytettäväksi. Tämä luku on UAP:llä myös pysytellyt melko muuttumattomana 10-11 prosentin tasolla. Tämä luku sopii Yritystutkimusneuvottelukunnan (YTN) suuntaa antavien käyttökateprosenttien haarukkaan palvelualoille, joka on määritelty 5-15% suuruiseksi. (Alhola & Lauslahti 2002, 139.) Liiketulos tunnuslukuna kertoo, paljonko liiketoiminnan tuotoista on jäljellä ennen rahoituseriä ja veroja. Näiden mittareiden avulla pystytään yrityksen kannattavuutta mittaamaan ja kehityssuuntaa arvioimaan.

“Kannattavuus on keskeinen tekijä terveen rahoitusrakenteen muodostumisessa”. Mitä enemmän voittoa yritys tekee, sitä pidemmälle voidaan selviytyä ilman ulkopuolista velkaa. Yritys voi toimia tällöin oman pääomansa varassa ja sen omavaraisuusaste on vahva. (Viitala, ym. 2013, 316). Yritys tavoittelee strategiassaan kasvua ja kuten on aiemmin mainittu, kasvu vaatii investointeja. Näin ollen UAP on myös suuren investoinnin edessä. Uusi hallirakennus on rakenteilla ja ulkopuolista rahoitusta sekä riskejä on pakko ottaa. Omavaraisuusastetta mittaamalla voidaan tarkkailla, kuinka suuri osa yrityksen varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Tämä luku on

UAP:llä ollut aikaisempina vuosina korkea 50-70% luokkaa. On kuitenkin odotettavissa luvun laskua suuren rahoituslainan vuoksi. Jotta tilanne säilyisi hyvänä, tulisi luvun pysyä 35-50% tasolla (Balance Consulting Oy:n www-sivut 2017). Mittarin perusteella voidaan myös arvioida yrityksen menestystä koko toimialalla tekemällä vertailua esimerkiksi Toimialapalvelun internetsivuilla. Toimialapalvelu on Työ- ja elinkeinoministeriön asiantuntijatoiminto, joka kokoaa, analysoi ja välittää tulevaisuusorientoitunutta tietoa. (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut.) Korjaamon käyttöastetta mittaamalla voidaan seurata, kuinka hyvin jokainen asentajan tekemä työtunti on pystytty laskuttamaan asiakkaalta. Tämä tunnusluku on tärkeä, sillä uuden hallin kiinteät kustannukset tulevat olemaan nykyistä toimitilaa suuremmat ja toiminnan tulee kattaa nämä kuluerät. Tunnusluvun avulla voidaan myös arvioida henkilöstön sopivaa määrää ja näin ollen tarpeeseen kyetään perustellusti reagoimaan.

Asiakasnäkökulmaa mittaaviksi tunnusluvuiksi määriteltiin reklamaatioiden määrää seuraava mittari, asiakastyytyväisyyttä seuraava mittari sekä uusien asiakkaiden määrän mittari aikaisemmin määriteltyjen kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Reklamaatioista ei ole aikaisemmin pidetty kirjaa yrityksessä. Jotta toimintatapoja voidaan kehittää ja virheistä oppia, tulee tietää mistä ja miksi virheet ovat syntyneet. Näin ollen reklamaatioita aletaan yrityksessä seurata työmääräyksittäin, jolloin pystytään tarttumaan syihin mahdollisimman perusteellisesti. Virheisiin voi johtaa moni asia, esimerkiksi virheelliset varaosat, diagnosointi, ajankäyttö tai osaamisen puute. Jotta voidaan epäkohtia parantaa, tulee tietää, mistä virhe johtuu. Neljännesvuosittain seurattuna voidaan lukua tarkkailla ja pohtia, kuinka luku saadaan ”nollattua” eikä samanlaista virhettä enää tehdä.

Ensimmäinen asiakastyytyväisyystutkimus tulee teettää yrityksessä kevään 2018 aikana. Johto koki, että yrityksen asiakkaat ovat yleisesti tyytyväisiä heidän toimintaansa, mutta tutkimalla asia voidaan varmistaa ja muutoksiin voidaan reagoida. Mittaamalla ja tarkkailemalla tunnuslukua selvitetään kuinka tärkeimmässä kriittisessä menestystekijässä: luotettavassa, henkilökohtaisessa ja erinomaisessa asiakaspalvelussa on onnistuttu. Se on siksi tärkein menestystekijä, sillä juuri asiakaspalvelun laatu on noussut yrityksen kilpailueduksi ja tuottaa suurinta lisäarvoa asiakkaalle kilpailijoihin verrattuna. Uusien asiakkaiden määrää seuraamalla, voidaan tutkia, kuinka

markkinointi sekä ”viidakkorumpu” ovat tuottaneet tulosta, sekä kuinka tavoiteltua visiota kohti johtavana yksityisenä monimerkkikorjaamona on edetty.

Prosessien ja verkostojen mittareiden määrittäminen ja ennen kaikkea rajaaminen osoittautui haastavaksi tehtäväksi. Mitattavia elementtejä olisi monia, mutta karsintaa oli tehtävä mittariston dynaamisuuden ja selkeyden säilyttämiseksi. Korjaamoprosessien viivästykset aiheuttavat aina sekaannusta sekä aikataulutukseen, että asiakastytyväisyyteen. Tulisi siis selvittää, paljonko viivästyksiä tapahtuu ja mistä syystä. Kuukausittainen analysointi mahdollistaa asioihin reagoimisen ja viivästyksiltä voidaan näin ollen tulevaisuudessa pyrkiä välttymään. Virheitä sattuu myös varaosien toimittajilla, mutta näin ei kuitenkaan tulisi olla. Virheet toimituksissa aiheuttavat aina ongelmia prosessien kulussa ja näkyvät ikävä kyllä asiakkaalle ja aina taloudelliseen tulokseen asti. Tähän tulee puuttua ja virheitä tulee mitata ja tarkkailla. Ei auta, jos toimitukset ovat nopeita ja osia tuodaan korjaamolle monesti päivässä, jos osat eivät sovellu sovittuun työhön. Tilannetta seuraamalla, kirjaamalla ja analysoimalla yhdessä verkostojen kanssa, voidaan asioihin puuttua ja toimintatapoja kehittää. Osa virheistä johtuu yrityksen sisäisessä ajanvarausprosessissa epäonnistumisesta, ei varaosatoimittajasta. Nämä tulee erottaa toisistaan, jolloin molempia tulee mitata erikseen.

Koska yritys kuuluu Fixus-korjaamoketjuun, mainontaa on sekä valtakunnallisesti ketjutasolla, että paikallisesti yrityksen omakustanteisesti. Mainonta lisää tunnettuutta ja UAP:n brändin näkyvyyttä, joka saattaa tuottaa uusia asiakkaita ja yrityksen arvon kehittymistä. Näin ollen päätettiin mitata mainonnan määrää, jotta vaikutusta uusien asiakkaiden määrään voidaan tarkastella. Uudet teknologiat saattavat tuottaa yritykselle uusia asiakkaita. palvelun saatavuutta mainostamalla voitaisiin uuden teknologian asiakkaita tavoittaa vieläkin enemmän. Jo nyt sähkö- ja hybridautot ovat selvästi yleistyneet asiakaskuntana, joten kehitystä halutaan seurata mittaamalla uuden teknologian eli sähkö- ja kaasuautojen huoltopalvelujen määrää. Siten pystytään varautumaan tulevaan paremmin ja pohtimaan tilojen ja koulutuksen tarvetta ennakoiden tulevaa.

Henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta motivointi ja henkilöstökulttuurin ylläpito -koettiin yrityksessä kriittisinä menestystekijöinä. Keskusteltaessa mittariston tunnus-

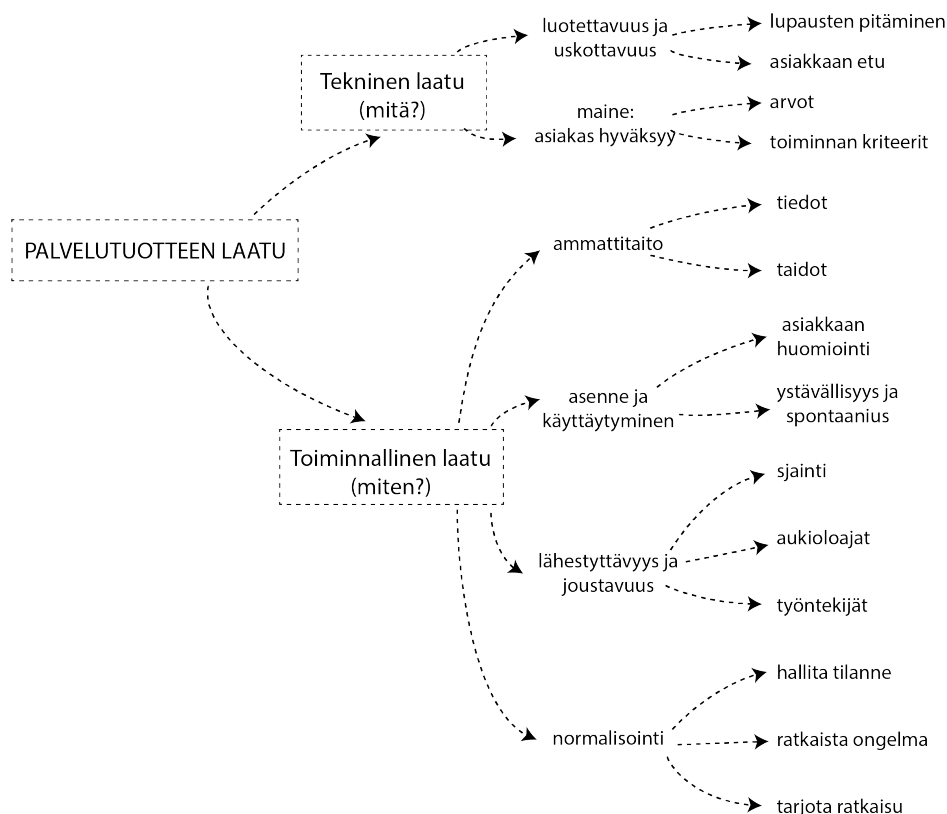
luvuista organisaation jäsenten kanssa kehityskeskusteluja ei koettu tarpeellisiksi, sillä avoin ja keskusteleva ympäristö tuntui paremmalta ja luontevammalta toimintatavalta. Jotta kuitenkin henkilöstön kokemus omasta tärkeydestä ja itsensä kehittämisestä voidaan taata, tulee asioista keskustella ja sopia yhdessä. Päätettiin toteuttaa keskustelu tavoitekeskusteluna, jossa määritellään henkilölle omat tavoitteet ja keskustellaan koulutuksen tarpeesta, johdon toiminnasta ja motivaation sekä jaksamisen tasosta vapaamuotoisesti, mutta teemoittain. Tulee pitää mielessä, että henkilöstö on UAP:lle äärettömän tärkeä, jota ilman yritys ei voi menestyä ja jonka jäseniä ei noin vain voida korvata. Toinen näkökulman mittareista on koulutuksen määrän mittari, jonka avulla pidetään kirjaa käydyistä koulutuksista per henkilö. Jokaisella on oikeus itsensä kehittämiseen eikä kukaan ole koskaan valmis. Näin ollen mittari varmistaa koulutuksiin osallistumisen ja muistuttaa ennen kaikkea johtoa tästä mahdollisuudesta. Vain kouluttautumalla ja asioihin perehtymällä, voidaan uudet teknologiat hallita ja tulevat haasteet kohdata.

7.4 Toimeenpanoehdotukset

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli luoda paikalliselle monimerkkikorjaamolle, Ulvilan Autopiste Oy:lle strategia ja mittaristo strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Kun strategia on nyt kirjattu ja mittaristo laadittu, tulee pohtia, kuinka asiat viestitään henkilöstölle. Koska henkilöstö oli mukana SWOT-analyysivaiheessa, kilpailija- ja toimiala-analysoinnissa, he tietävät mitä kehittämistehtävässä on tehty. Tämän raportin lukemalla ja strategiakartan avulla johto pystyy viestimään henkilöstölle valinnat, joita on tehty niin strategisten perusteiden, kuten vision, toimintajatuksen ja arvojen osalta sekä kannattavuus- ja kasvustrategian osalta. Syyseuraussuhteet sekä näkökulmat huomioiden heidän on helppo viestiä, kuinka jokainen näkökulma vaikuttaa toinen toisiinsa sekä kuinka mittaristo on laadittu kriittiset menestystekijät huomioiden. Strategia tulisi viestiä henkilöstölle siten, että jokainen tietää ja sisäistää yrityksen vision, tahtotilan, jota kohti yritystä ollaan yhdessä viemässä. Strategia ja sitä mittaavat mittarit ovat ne pelisäännöt, joilla yrityksen joukkueessa pelataan yhdessä sovittujen arvojen ohjaamina.

Kehittämistehtävän jälkeen tulee pohtia, mistä mitattava tieto saadaan ja mitkä ovat ne tavoitearvot per mittari, joihin strategian myötä pyritään. UAP:lla on käytössään asiakashallintajärjestelmä, jossa on erittäin hyvät edellytykset erilaisen tiedon keräämiseen. Jokaisesta asiakkaasta on yrityksellä rekisteri ja jokaisesta työtunnista on merkintä. Kirjanpidon yritys on ulkoistanut toisaalle. Yrityksen tulee vaatia kirjanpitäjältä neljännesvuosittainen raportti, jossa verrataan vierekkäin kuluvan vuoden lukuja edellisen vuoden lukuihin. Luvuista laskemalla voidaan raportoida muutos prosentti ja pohtia tavoitteiden saavuttamista. Korjaamon käyttöastemittarille on asiakasrekisteriohjelmassa hyvät valmiudet ja luvut mittaristoon voidaan sieltä helposti hakea. Johdon tulee pikaisesti perehtyä käytössä olevaan ohjelmaansa ja hakeutua koulutukseen, mikäli käytön kanssa ilmenee ongelmia. Toimitusjohtajan mukaan Fixus-keiju järjestää koulutuksia myös tarvittaessa (henkilökohtainen tiedonanto 18.1.2018).

Ensimmäinen asiakastyytyväisyyskysely tulee tehdä asiakkaille viipymättä, sillä mittarille tulee asettaa lähtötaso, johon tulevia kyselyitä voidaan verrata. Asiakastyytyväisyyskyselyssä tulee pohtia, mitä kyselyllä halutaan selvittää eli mihin seikkoihin halutaan asiakkaiden mielipide. Hanna Vilkkä (2015, 66) kirjoittaa että kyselylomakkeen on mitattava juuri sitä, mitä sen teoreettisilla käsitteillä väitetään mitattavan. Tulee myös huolehtia, että teoriakäsitteet ovat vastaajan ymmärrettävissä. Kyselylomakkeen tekoon tulee varata aikaa ja se tulee suunnitella huolellisesti. Kysymyksiä tulisi olla tarpeeksi, jotta validi tieto saadaan hankittua, mutta tarpeeksi vähän, jotta vältetään päällekkäisyyksiltä ja turhilta kysymyksiltä. Kuviossa 10 on kuvattu, kuinka palvelun laatua mittaavaan kyselylomakkeen laatiminen voidaan esimerkiksi aloittaa.



Kuvio 10. Kyselylomakkeen kysymysteemojen pohdinta (Vilkka 2015, 68).

Kuvion 10 perusteella voidaan lähteä pohtimaan kysymysten asettelua ja määrää, pitämällä kuitenkin mielessä, mihin asiakkaalta ennen kaikkea halutaan vastauksia. Koska mittarilla on tarkoitus mitata asiakastyytyväisyyttä, tulee pohtia, mitkä teemat ennen kaikkea kuvastavat asiakastyytyväisyyttä ja mitkä ovat ne teemat, joita UAP pitää tärkeinä mitata. Myös kyselyiden määrää ja jakelukanavaa tulee pohtia. Anne taanko jokaiselle korjaamossa käyvälle asiakkaalle kyselylomake täytettäväkseen esimerkiksi helmikuun ajan, vai lähetetäänkö lomake niille asiakkaille sähköisesti, joiden sähköpostiosoite UAP:n rekisteristä löytyy, vai molempia tapoja hyödyntämällä. Mikä on riittävä määrä vastauksia, jotta tulosta voidaan pitää validina? Nämä kysymykset UAP:n tulee itse ratkaista ja valita tapa, jolla toimitaan tästä eteenpäin vuosittain tehtävillä asiakaskyselyillä.

Prosessien ja verkostojen näkökulman mittareille tulee kehittää helppo ja vaivaton tapa raportointiin. Henkilöstölle on asetettu kolme mittaria, joita heidän tulee työnsä ohella käyttää ja jotta tämä ei ala tuntua heistä valvontamenetelmältä, tulee mittaamisen olla heille mahdollisimman vaivatonta ja nopeaa. Mittaaminen tulee myös perus-

tella henkilöstölle tarkoin ja saada heidät ymmärtämään kyseessä olevan johtamisjärjestelmän luominen, ei heidän toimintansa valvominen. Asentajat tulevat kirjaamaan soveltuvaan järjestelmään korjaamoprosessien viivästykset ja mistä viivästyminen johtui. He kirjaavat myös ylös, jos alihankkijoille on sattunut toimitusvirhe ja minkälainen virhe on kyseessä esimerkiksi myöhästyminen vai väärä varaosa. Myös ajanvarauksen virheet asentajat kirjaavat ylös. Onko työlle varattu liian vähän tai liikaa aikaa, onko diagnosointi ollut virheellinen vai mikä on mennyt ajanvarauksessa viikaan. Johto seuraa tässä näkökulmassa mainonnan määrää ja uusien huoltopalveluiden määrää.

Henkilöstön ja osaamisen näkökulmassa mitataan koulutuksiin osallistumista jokaisen henkilön osalta. Kirjataan ylös myös käydyt tavoitekeskustelut työntekijöiden kanssa sekä keskusteluissa ilmenneet koulutustarpeet ja kehittämistoiveet. Mittari 4.2. on henkilöstölle kanava ilmaista tyytymättömyyttään olosuhteisiin ja esittää johdolle parannusehdotuksia oman motivaation lisäämiseen ja työssä viihtymisen parantamiseksi. Näkökulman mittareille tulee kehittää sopivin tapa, jolla mitataan ja mitaustuloksia voidaan analysoida.

Monet mittariston mittareista voidaan raportoida sähköisen ajanvarausjärjestelmän ja asiakasrekisteriohjelman avulla. Ohjelmistoon tulee perehtyä ja raportointimalli luoda esimerkiksi Excel ohjelmaan, jonne määritetään valmiiksi laskentakaavat ja jolloin riittää vain se, että syöttää ohjelmistosta saatavan luvun tiettyyn kenttään ja Excel laskee mittarin arvon valmiiksi. Näin raportointi on mahdollisimman tehokasta, vähän aikaa vievää ja mielekästä. Raporttien tekoon ja niiden analysointiin tulee määrittää ja varata aikaa kalenterista, jolloin tämä työ tehdään. Päätetyssä ajankohdassa pitää myös pysyä, vaikka kiire olisi kova. Analysointi voidaan suorittaa esimerkiksi jokaisen kuukauden viimeinen työpäivä. Toisia raportteja analysoidaan vain joka kolmas kuukausi. Tärkeää on luoda mittaristojen raportointi osaksi jokapäiväistä työtä. Mittauksen merkitys tulee perustella henkilökunnalle ja se tulee tehdä niin helpoksi ja vaivattomaksi kuin suinkin mahdollista. Mittaristoa tulee myös tarkastella kriittisesti ja pohtia esimerkiksi vuoden kuluttua, ovatko kaikki mittarit tarpeellisia, mitä tulisi muuttaa, poistaa tai lisätä.

Koska UAP pitää henkilöstöään korkeassa arvossa, tulee heidän huomioida myös henkilöstön ajatukset, ideat ja ehdotukset mittaristojen käyttöön ja raportointiin liittyen. Tutkijan mielestä mittareita olisi hyvä ensin kokeilla ja raportointimallia muokata tarpeen mukaan. Jokaista henkilöä tulee myös opastaa taulukoiden täyttämässä, jotta se ei tunnu heistä ylimääräiseltä taakalta kaiken tämän hetkisen työmäärän päällä.

7.5 Yhteenveto ja pohdinta

Tämä kehittämistehtävä antoi tutkijalle erinomaisen mahdollisuuden perehtyä strategiatyöprosessiin ja mittariston laatimiseen. Kohdeorganisaation koko, lähestyttävyyys ja avoimuus olivat tämän tehtävän kriittisiä menestystekijöitä, jotka mahdollistivat hyvän lopputuloksen. Yrityksellä on nyt selkeämpi, yhteneväinen suunta koko henkilöstön keskuudessa jatkaa varsin nousujohteisella tiellään ja heillä on tämän tehtävän tuloksena mahdollisuus seurata kehittymistään valikoiduilla osa-alueilla, jotka määritettiin tavoitteisiin. Yritykselle on nyt asetettu tahtotila, visio, johon yhdessä pyritään. Henkilöstö tietää miksi yritys on olemassa eli mikä on heidän toiminta-ajatuksena. Yritykselle on myös kirjattu arvot, kuinka asioita tehdään tai jätetään tekemättä. Arvot ohjaavat henkilöstön toimintaa heidän jokapäiväisessä työssään, jota strategiatyö siis lopulta on.

Tämä kehittämistehtävän prosessi soveltuu monille muillekin aloille, sillä jokainen organisaatio tarvitsee toiminnalleen suunnan, strategian, johon toiminta nojautuu. Henkilöstön tärkeyttä ja osuutta ei sovi unohtaa, heidät tulee ottaa työhön mukaan ja heitä kannattaa kuunnella. Tieto, jota heillä on, on korvaamattoman kallista, eikä sitä kaikkea voi lähdekirjallisuudesta löytää. Strategiatyöprosessi ei kuitenkaan pääty tähän, vaikka kehittämistehtävän osalta työ onkin valmis, vaan yritys jatkaa työtä organisaation sisällä toimeenpanoehdotuksia seuraamalla, sekä mittariston toimivuutta testaamalla. Konstruktio, mittaristo, on laadittu, mutta se ei tule valmiiksi. Sen kuuluu muuttua ja sitä kuuluu muokata tarpeen mukaan organisaation strategiaan soveltuvaan viimeistään seuraavan strategiatyöprosessin aikana.

Jään tutkijana mielenkiinnolla seuraamaan, kuinka Ulvilan Autopiste Oy:n matka korjaamoyrityksenä jatkuu tästä eteenpäin uuden hallikiinteistön ja uusien teknologioiden vallatessa sijaa autoilijoiden keskuudessa. Yrittäminen sisältää aina riskejä, mutta se, kuinka riskit tunnistetaan, tiedostetaan ja lopulta käännetään mahdollisuudeksi määrittää kuinka yrittäjien lopulta käy. Paikalleen ei voi jäädä, vaan eteenpäin on mentävä, hallitusti ja harkiten. Ulvilan Autopiste Oy valitsi kehittymisen ja pysähtyi ensin tutkimaan yritystä sisältä, ympäristöä, jossa se toimii sekä kilpailijoita ja verkostoja, joiden kanssa se toimii. Tämän jälkeen pysähdyttiin pohtimaan, mihin suuntaan halutaan kulkea ja missä yritys halutaan nähdä seuraavien vuosien aikana ja kuinka matkaa sinne voidaan mitata. Tutkijan ulkopuolisuus yrityksestä mahdollisti objektiivisen katselukulman tarkastella asioita ja yhteistyönä saatiin kerättyä paljon uutta arvokasta tietoa sekä yrityksestä itsestään että ympäristöstä, jossa se toimii. Tämän kehittämistyön lukemalla, voi havaita, kuinka syy-seuraussuhteet voidaan sitoa koko strategiatyöprosessiin alusta alkaen mukaan ja silloin voidaan havaita näkökulmien todelliset vaikutukset toisiinsa.

LÄHTEET

Ahonen, J & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen. Porvoo: WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: WSOY.

Balance Consulting Oy:n www-sivut. 2017. Viitattu 8.12.2017.
<http://www.balanceconsulting.fi>

Friedag, H. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard, Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 9.1.2018. <https://www-ellibslibrary-com.lillukka.samk.fi/fi/book/9789524958868>

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas Asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Isonkangas, S. & Kinkki, J. 2004. Yrityksen perustoiminnot. Basic Business Operations. Vantaa: Dark Oy.

Itkonen, O. 2018. Toimitusjohtaja, Ulvilan Autopiste Oy. Ulvila. Henkilökohtainen tiedonanto 18.1.2018.

Jeyarathmm, M. 2008. Strategic Management. Himalaya Publishing House. Viitattu 24.1.2018.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=3011305&query=>

Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Kallama, K. 2016. Strategiatyö. Luentomateriaali Satakunnan ammattikorkeakoulun Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Syksy 2016.

Kamensky, M. 2010. Strategian johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Oy.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Oy.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum Oy.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Oy.

- Kapplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum Oy.
- Kauppinen, T. & Piispanen, H. 2013. Niskalenkki strategiasta. PK-yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. Juva: WSOY.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Oy Nord Print Ab.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2003. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovela tehokkaasti. Helsinki: Talentum Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistehtävän menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2009. Palvelun taitajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Rampersad, H. K. 2004. Total performance scorecard. Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu. Kestävää kehitystä organisaatiotasolla. Porvoo: WSOY.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Meneteläopetuksen tietovaranto (verkkójulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietöarkisto. Viitattu 8.1.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.
- Saari, S. 2006. Tuottavuus. Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Vantaa: Mido Oy.
- Salminen, J. 2008. 7 Askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki Talentum Media Oy.
- Satakunnan Kansan www-sivut. 2017. Viitattu 1.6.2017. <https://www.satakunnankansa.fi>
- Seinäjoen Ammattikorkeakoulun www-sivut. 2017. Viitattu 30.10.2017. <http://careprise.seamk.fi/fi/Etusivu/>
- Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. 2018. Viitattu 17.1.2018. <http://tem.fi/toimialapalvelu>
- Ulvilan Autopiste Oy:n liiketoimintasuunnitelma 2011.
- Ulvilan Autopiste Oy:n liiketoimintasuunnitelma 2017.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 10.1.2018.
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yrityksen perusta. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Juva: Bookwell Oy.

KOKO ORGANISAATION RYHMÄHAASTATTELU 13.5.2017

Käsiteltävät teemat:

- Pohditaan yritykselle toiminta-ajatus, visio, arvot ja tavoitteet vuosille 2018-2023
 - Haastattelija selvittää määritelmät käsitteille, jotta pysytään aihees-
sa
- Haastattelun lopuksi on saatu aikaan kirjattu elämäntehtävä, visio ja arvot sekä pohdittu tavoitteita kohti visiota

JOHDON FOKUSRYHMÄHAASTATTELU 17.5.2017

Keskusteltavat teemat:

- SWOT-analyysi
 - haastatteliija selventää analyysityökalun tarkoituksen ja BSC-näkökulmat
 - haastatteliija esittelee esitetyt SWOT-kartat
 - Yhteiset lisäykset ja korjaukset karttaan
 - Keskustelu menestystekijöistä näkökulmittain

- Henkilöstön osallistaminen SWOT-analyysiin
 - Kirjataan johdon kanssa yhdessä teemat, joita henkilöstön tulee pohtia tahoillaan ennen ryhmähaastattelua
 - Sovitaan ajankohta, jolloin henkilöä haastatellaan
 - Tehdään tiedonanto henkilöstölle

- SWOT-analyysikartan lopullinen koonti
 - Sovitaan ajankohta, jolloin analyysikartta nivotaan yhteen ja pohditaan jatkotoimenpiteitä

HENKILÖKUNNALLE ENNEN HAASTETTALUA ANNETTU TEHTÄVÄ

Pohdi ennen haastattelua, mitkä ovat Ulvilan autopisteen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia seuraavista näkökulmista tarkasteltuna:

1. Asiaksnäkökulma (mikä toimii hyvin, missä olisi parannettavaa, mitä uhkia ja mahdollisuuksia näet asiakkaiden (yksityis- ja yhteistyökumppanien) osalta?
2. Prosessinäkökulma (mitkä asiat vaikuttavat huoltoprosessien suorittamiseen osaltasi, entä asiakaspalveluprosessiin? Jne.)
3. Henkilöstön ja osaamisen näkökulma (Koetko osaamisessasi puutteita, haluaisitko koulutusta johonkin osa-alueeseen? Tarvisiko johto koulutusta? Mikä on hyvä ja huonoa UAP:n työntekijän näkökulmasta, risut ja ruusut)

Kirjaa ajatuksia valmiiksi taulukkoon. Keräämme taulukon sisällön yhteen taulukkoon huomenna yhdessä. Haastattelu on täysin luottamuksellinen ja toivon, että pohdit rehellisesti ja kriittisesti myös johdon toimintaa näkökulmien sisällä. Taulukko havainnoillistamaan asiaa, saa kirjoittaa myös enemmän ajatuksia, kuin mitä tähän mahtuu.

Vahvuudet (strengths)	Heikkoudet (weaknesses)
ASIAKAS:	ASIAKAS:
PROSESSIT:	PROSESSIT:
HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN:	HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN:
Mahdollisuudet (opportunities)	Uhat (threats)
ASIAKAS:.	ASIAKAS:
PROSESSIT:	PROSESSIT:
HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN:	HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN:

TYÖNTEKIÖIDEN FOKUSRYHMÄHAASTATTELU 1.6.2017

- SWOT-analyysi Ulvilan autopisteen nykytilasta
 - Haastattelija avaa keskustelun ja kertoo työntekijöille haastattelun olevan täysin luottamuksellinen. Kenenkään nimeä ei tultaisi mainitsemaan johdolle ilmi tulleisiin asioihin liittyen.
 - Haastattelija selventää analyysityökalun tarkoituksen ja BSC-näkökulmat
 - Keskustelu menestystekijöistä näkökulmittain.
 - Haastattelija pyytää työntekijöitä kertomaan, mitä he ovat kirjanneet kotona annettuun karttaan
 - Haastattelija kysyy perusteluja ja pyrkii selvittämään keinoja, joilla mahdollisuudet voitaisiin kääntää vahvuudeksi ja kuinka uhat voitaisiin muuntaa mahdollisuuksiksi
 - Haastattelija selvittää työntekijöiden ammatillisia ambitioita ja kehittämiskohteita

RYHMÄHAASTATTELU 25.10.2017 TEEMAT

1. Määritelkää tarvelähtöisesti toiminta, mitä te olette tekemässä
2. Miten näette toimialan muuttuvan seuraavien vuosien aikana näistä näkökulmista:
 - Poliittinen
 - Ekonominen
 - Sosiaalinen
 - Teknologinen
 - Ekologinen
3. Kuinka **toimiala** voi muuttua seuraavista syistä:
 - Asiakkaat
 - Toimittajat
 - Nykyiset kilpailijat
 - Verkostokumppanit
4. Mikä on maantieteellinen vaikutusalue, jossa te toimitte? Miltä alueelta on suurin asiakaskuntanne?
5. Listatkaa kymmenen todellista kilpailijaanne.

Kun listaus on suoritettu, verrataan listoja keskenään ja katsotaan, onko molemmilla samat vai löytyykö variaatiota. Keskustellaan kilpailijoista haastattelijan kokoaman kirjanpilotietojen suhteen ja karsitaan lista viiteen kilpailijaan, jotka organisaatio näkee ja kokee tulevaisuuden haastajiksi.
6. Pohdintaa siitä, kuinka voidaan haastaa ja lopulta voittaa nämä kilpailijat, mitkä ovat vahvuudet ja kriittiset menestystekijät, joissa tulee onnistua
7. Mikä on se teidän vahvuus, jolla erotutte kilpailijoistanne ja mikä on asiakaslupauksenne, jonka te lunastatte?

Kooste kehittämistehtävän toimeenpanoehdotuksista Ulvilan Autopiste Oy:lle

- Strategiatyön tulosten viestiminen henkilöstölle.
 - SWOT-analyysin tulosten käsittely
 - Strategiatalon esittely syy-seuraussuhteet huomioiden
 - Vision selkeä viestiminen yritykselle sekä asetettujen arvojen huomioon ottaminen
 - Kriittisten menestystekijöiden esittely ja valintojen perusteleminen
- Mittariston toimeenpano
 - Lähtötasojen asettaminen sekä tavoitearvojen pohdinta
- Taloudelliset mittarit
 - Kirjanpito toimistolta tulee pyytää neljännesvuosittainen raportti, jossa verrataan vierekkäin kuluvan vuoden lukuja edellisen vuoden lukuihin
 - Lukujen avulla luodaan Excel taulukko, johon asetetaan laskukaavat mittareille 1.1.-1.5.
 - Mittaria 1.5. seurataan asiakastietojärjestelmän ja laskutettujen töiden avulla laskettavalla kaavalla. Järjestelmän käytön perehtymiseen tulee varata aikaa ja mahdollisesti koulutusta
- Asiakasnäkökulman mittarit
 - Ensimmäinen asiakastytyväisyyskysely tulee tehdä kevään 2018 aikana, jotta saadaan mittarille 2.2. lähtötaso. Kuviossa 10 esiteltynä kuinka kysely voidaan toteuttaa
 - Mittareille tulee luoda helppo kirjaamistapa, esim. Excel taulukointi, johon kirjataan sekä asiakkaiden reklamaatiot, saadut asiakastytyväisyyskyselyn tulokset että uusien asiakkaiden määrä
 - Asiakkaiden sähköpostiosoitteita tulee alkaa kirjata tietokantaan kyselyitä ja kohdennettua markkinointia varten
- Sisäiset prosessit ja verkostot -näkökulman mittarit
 - Tulee kehittää helppo ja vaivaton tapa mitata. Onko olemassa jotain sovellusta, jolla mittaus voidaan tehdä nopeasti esim. tabletilla, vai onko Excel tähän sopivin työkalu
 - Mittaaminen tulee perustella henkilöstölle hyvin. Sen on tarkoitus olla osa toimivaa johtamisjärjestelmää, ei valvontatyökalu
 - Mittareille tulee asettaa lähtötaso ja tavoitearvot
- Henkilöstö ja osaaminen -näkökulman mittarit
 - Pohditaan, mikä olisi paras tapa kirjata ylös osallistumiset koulutuksiin

- Teemoitetaan tavoitekeskustelu työntekijöiden kanssa, huolehditaan vuotuisista keskusteluista ja kirjataan tehdyt havainnot valittuun järjestelmään ylös
- Mittareiden raportointi ja analysointi
 - Johdon tulee merkitä kalenteriinsa aika, jolloin tämä työ tehdään. Esimerkiksi jokaisen kuukauden viimeinen päivä tarkistetaan kuukausittaiset raportit, kootaan ne yhteen ja analysoidaan niiden antamia indikaattoreita