

**TASAPAINOTETTU MITTARISTO
JA STRATEGIAN TOIMEENPANON KEHITTÄMINEN
MAANRAKENNUSALAN YRITYKSESSÄ**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Rakentaminen

Kevät, 2019

Elisa Korkeamäki

Rakentaminen
Visamäki

Tekijä	Elisa Korkeamäki	Vuosi 2019
Työn nimi	Tasapainotettu mittaristo ja strategian toimeenpanon kehittäminen maanrakennusalan yrityksessä	
Työn ohjaaja	Seppo Niittymäki	

TIIVISTELMÄ

Vuonna 2018 Terrawiseen fuusioitui seitsemän alallaan vahvaa yritystä. Toiminnan yhtenäistäminen ja kehittämistyö on käynnissä. Fuusioituneen yrityksen toimintaa kehitetään ja tehostetaan parhaillaan kokeneiden ammattilaisten toimesta. Opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia Terrawise Oy:n strategialähtöisen organisaation rakentamista sekä toiminnan kehittämistä. Toimintamallien yhtenäistämällä on tarkoitus hakea yritykselle toiminnallista ja taloudellista hyötyä sekä parantaa yrityksen tarjoamaa palvelukonseptia entisestään.

Työn tutkimusosa pilotoitiin yrityksen Tampereen yksikköön, jotta tulosten analysointi ja jatkokehitys koko yrityksen hyväksi olisi mahdollisimman antoisaa. Opinnäytetyö tehtiin konstruktivisella tutkimusotteella ja siinä tutkittiin yrityksen haasteita SWOT -analyysin avulla, henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia henkilöstökyselyllä ja työnjohdon sekä tilaajien mielipiteitä yrityksen toiminnasta. Tavoitteena oli selvittää Tampereen yksikön toiminnan nykytila. Lisäksi tietoa kerättiin haastattelemalla kyselyihin vastanneita. Kyselyn vastauksia ja haastatteluita analysoitiin neljän eri näkökulman kautta.

Kyselyn vastauksista koostettiin yksikköön BSC, Balanced Scorecard, tasapainotetun mittariston ensimmäinen versio, jota on tarkoitus kehittää ja laajentaa koko yrityksen hyödyksi tukemaan strategian kehittämisessä. Lisäksi työssä koottiin ajatuksia, siitä millä muilla työkaluilla toimintaa pystytään kehittämään tulevaisuudessa.

Työn tulosten avulla on tarkoitus herättää keskustelu yrityksen johdossa siitä, miten strategiaa voidaan ja kannattaa muokata tulevaisuudessa. Strategian kehittämistyö yrityksessä tuo haasteita, mutta vastuutuntoisella toimintamallilla asetettuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä.

Avainsanat Strategia, BSC, Balanced Scorecard
Sivut 35 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Degree Programme in Construction and Environmental Engineering
 Visamäki

Author	Elisa Korkeamäki	Year 2019
Subject	Balanced Scorecard and summary of strategy implementation in a civil engineering company	
Supervisors	Seppo Niittymäki	

ABSTRACT

In 2018 seven capable companies merged to TerraWise. Integrating of operations and general development is currently on the way. The research and development as well as optimizing is leaded by seasoned professionals. Purpose of this thesis is to study how to build a strategy-based organization and operations development. By unifying the processes company is looking for functional and financial benefits as well as upgrading the serviceconcept.

In order to analyze and for further development, results of the study were applied to TerraWise's division in Tampere. Thesis was made with constructive study method and it examined challenges of the company with SWOT-analysis, contentment and well-being of employees and foremen through opinion poll as well as making a survey to customers. Goal was to determine current status of Tampere division. Information was also acquired by interviewing some of the people how answered to opinion poll and survey. Answers were analyzed trough four different views.

Combined answers were led to balanced scorecard (BSC), to the first version of balanced indicator. This first version should be developed and expanded to concern whole company, in order to support strategy work. Also, this thesis includes ideas and thoughts what kind of tools could be used in the future to enhance functions.

Intention through the results of this thesis is to raise dialogue within company's management how the strategy could and should be molded in future. Development of strategy brings numerous challenges, but responsible operational models will allow the achievement of determined goals.

Keywords Strategy, BCS, Balanced Scorecard.

Pages 35 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn tausta	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	6
1.3	Menetelmät ja työtavat.....	6
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	6
2	STRATEGINEN SUUNNITTELU	7
2.1	Strategian määritelmät.....	7
2.2	Strategian muutostarve.....	9
2.3	Arvot ja visio.....	10
2.4	Strategian selkeyttäminen	11
2.4.1	Jatkuva skenaarioiden luominen.....	12
2.4.2	Liikkuvat skenaariot	14
2.4.3	Analytiikka	15
2.4.4	Strategiset kokeilut	16
2.4.5	Strategian muokkaaminen	16
2.4.6	Kriteerien reflektointi	17
2.5	Sidosryhmien kuuntelu.....	18
3	STRATEGINEN JOHTAMINEN.....	19
3.1	Toiminnan mittaaminen	19
3.2	Nykytilan kartoitus, SWOT.....	20
3.3	Toiminnan näkökulmat	23
3.3.1	Taloudellinen näkökulma	23
3.3.2	Asiakasnäkökulma.....	23
3.3.3	Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	24
3.3.4	Sisäisten prosessien näkökulma	24
4	KEHITYSTYÖ.....	24
4.1	BSC, Balanced Scorecard kohdeyrityksessä.....	24
4.1.1	Taloudellinen näkökulma	25
4.1.2	Asiakasnäkökulma.....	25
4.1.3	Oppiminen ja kasvu näkökulma	26
4.1.4	Sisäisten prosessien näkökulma	27
4.1.5	Tilaaajan palaute	29
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	30
5.1	Toteutuksen merkitys	30
5.2	Toteutussuunnitelman ja toteutuksen arviointi	30
5.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	30
5.4	Jatkokehittämisen kohteet	31
5.5	Oman oppimisen arviointi.....	31
	LÄHTEET	32

Liitteet

Liite 1	Kyselylomake tilaajat
Liite 2	Forms kysely työnjohto

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on tasapainotettu mittariston laadinta ja strategian toimeenpanon kehittäminen yrityksessä. Työ on tehty toimeksiantona Terrawise Oy:öön. Yritys on perustettu vuonna 2015, mutta nykymalliinsa se on muodostunut vuonna 2018 fuusion seurauksena. Hyvällä strategialla kohti sovittua visiota, sitoutuneella henkilöstöllä sekä selkeästi määritetyillä tavoitteilla, yrityksen on mahdollista tuottaa lopputulos. Opinnäytetyössä teoreettisena perustana käytettiin kirjallisuutta strategiasta, laatujohtamisesta, laadun kehityksestä sekä yrityksen laadunohjauksesta. Kirjallisuuden lisäksi työssä hyödynnettiin saatavilla olevaa tietoa fuusiossa mukana olleiden yritysten toiminta-, laatu- ja johtamisjärjestelmistä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin yrityksen työnjohdon haastatteluja, kehitystyöryhmän kokemuksiin perustuvia toimintamalleja sekä yrityksen johdon vahvaa näkökulmaa odotuksista yrityksen toiminnan kehittymisen suhteen.

Opinnäyte toteutettiin osallistuvana havainnointina toiminnallisena opinnäytetyönä. Työn tuotos on strategisen johtamisen ja yhtenäisten toimintamallien nykytilan tarkastelu. Opinnäytetyön raportissa käytiin läpi strategialähtöisen organisaation rakentamista sekä yrityksen toiminnan seuraamista, mittaamista sekä kehittämistä.

1.1 Työn tausta

Vuosina 2015-2017 tehdyillä yrityskaupoilla pääomasijoittaja Sentica Partners kokosi fuusioituneet yritykset yhteen ja näin syntyi Terrawise Oy tammikuussa 2018. Yritykseen fuusioitui seitsemän alallaan vahvaa yritystä. Fuusioitumisen jälkeen käynnistettiin yritysten toimintamallien yhtenäistämisen prosessi. Yritykseen kuuluu liiketoiminta-aloina lounasravintola, raskas maanrakentaminen, ympäristö- ja viherrakentaminen sekä maa- ja kiviainestuotanto. Toimintamallien yhtenäistämiseksi pyritään siihen, että jokainen oma liiketoiminta-ala pystyy tekemään osaamaansa työtä parhaalla ja tuottoisimmalla tavalla. Toiminta perustuu laajaan palveluvalikoimaan, ammattitaitoiseen ja osaavaan henkilöstöön sekä monipuoliseen ja nykyaikaiseen kalustoon. Näiden lisäksi Terrawise Oy:n toiminnassa on vahvana tekijänä yrittäjähenkisyys ja luotettavuus.

Terrawise Oy:n ydin toiminta-alueena on pääkaupunkiseutu, Varsinais-Suomi sekä Pirkanmaa. Opinnäytetyössä tutkitaan toimintamallia yhden yksikön, Tampereen yksikön osalta. Tampereen yksikkö tekee pääsääntöisesti ympäristörakentamista sekä kevyempää maanrakentamista. Opinnäytetyössä tutkittiin yrityksen nykytilaa kyselyllä ja haastatteleamalla yksikön johtajaa, kentällä toimivaa työnjohtoa sekä asiakkaita. Lisäksi esitettiin koko yksikön henkilöstölle henkilöstökysely. Tutkimusotteeksi opinnäytetyöhön valittiin konstruktivisen tutkimusote. Koska työn tutkimusosassa tutkittiin työntekijöiden ja asiakkaiden henkilökohtaisia kokemuksia, oli

tutkimusosuus laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimustuloksia kerättiin työnjohdolle kohdennettujen kyselylomakkeiden, koko yksikön henkilökunnalle tehdyt henkilöstökyselyn sekä viidelle asiakkaalle tehdyn avoimen haastattelun kautta.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia strategialähtöisen organisaation rakentamista sekä yrityksen toiminnan seuraamista, mittaamista ja kehittämistä. Työn teoreettisessa osassa esitellään käytännön työn pohjaksi strategisen johtamisen perusteet sekä mittauksen toimintamallit. Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisosu suoritettiin Tampereen yksikköön, sillä ajatuksella, että tutkimusmalleja ja tuloksia pystytään muokkaamaan paremmin kohdennetuiksi muihin yrityksen yksiköihin. Työn tavoitteena on tarkastella toiminnan seuraamisen, mittaamisen ja kehittämisen työkaluja.

1.3 Menetelmät ja työtavat

Opinnäytetyö toteutettiin konstruktiiivisella tutkimusotteella, koska tavoitteena oli löytää ratkaisu reaali maailman ongelmaan luomalla tai kehittämällä jokin uusi konstruktio. Opinnäytetyön tekijällä itsellään on käytännön tietämys yrityksen nykytilasta ja toimintamalleista ja koska tekijä toimii vahvassa yhteistyössä kohdeyrityksen muiden tekijöiden kanssa.

Huolimatta siitä, että tutkimus kohdennettiin vain yhteen yksikköön, on opinnäytetyössä läpikäytyä kehitystyötä tehty yhteistyössä yrityksen kehitystyöryhmän kanssa. Kehitystyöryhmään kuuluu yrityksen johtoa, henkilöstöpäällikkö, HSQE-päällikkö, projekti-insinöörejä sekä työmaapäälliköitä. Työssä läpikäytyä yrityksen toimintastrategiaa on tarkasteltu vain Pirkanmaalla toimivan Tampereen yksikön ympärillä, jotta toimintamallin pilotointi ja arviointi olisi kevyt analysoida ja tarvittaessa muokata ja tarkentaa ennen laajempaa käyttöönottoa. Tehdyn tutkimuksen avulla saadaan mittariston kysymyksiä kohdennettua ja tarkennettua yksilöllisemmäksi. Työssä on myös tutustuttu olemassa oleviin toiminta-, laatu- ja ohjausjärjestelmiin.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Työn tutkimusmenetelmänä on käytetty yrityksen työnjohdon haastatteluja sekä kehitystyöryhmän kokemuksiin perustuvia toimintamalleja. Näkökulmaa yrityksen odotuksista on työhön poimittu työnjohdolle suunnatusta toiminnansuunnittelupäivästä, joka järjestettiin marraskuussa 2018. Toiminnansuunnittelupäivään osallistui työnjohtoa yrityksen joka yksiköstä ja päivän agendana oli miettiä yhteisesti yrityksen strategiaa. Mukana toiminnansuunnittelupäivässä oli myös kehitystyöryhmän jäsenet.

Työssä on käytetty hyväksi myös olemassa olevaa hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on työntekijälle käytännön kokemuksen kautta syntynyttä ja opittua taitoa, jota ei ole kuitenkaan kirjattu tai dokumentoitu. Jokin asia on opittu tekemään työteon yhteydessä niin kuin se nyt tehdään. Kvalitatiivisella otteella työssä on havainnointu olemassa olevaa toimintaa ja kerätty tietoa refleктоimalla omaa toimintaa työyhteisössä. Työnjohtoa haastateltiin tehdyn kyselyn pohjalta. Vastauksissa selvitettiin syitä annetuille arvioille. Tilaajille esitettiin kysymyksiä tyytyväisyydestä Terrawisen toimintaan ja työn laadukkuuteen. Kirjallisten kysymysten lisäksi myös keskusteltiin siitä, miksi oli vastattu, kuten oli vastattu.

2 STRATEGINEN SUUNNITTELU

2.1 Strategian määritelmät

Strategia tulee kreikan kielen sanasta *strategos* ja se on yksi maailman vanhimmista käsitteistä sillä suuret sotapäälliköt ovat soveltaneet strategiaa eli sodanjohtotaitoa ja voittamista jo vuosituhansia sitten. Viimeisen 50 vuoden aikana on syntynyt strategiaoppeja käytettäväksi liiketoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen. Yrityksen on tärkeä määritellä, mistä strategiassa on kysymys ja vielä tärkeämpää on tiedostaa, miksi strategia on tärkeä asia. Päävaiheen strategiatyössä viimeisen 40-50 vuoden aikana ovat olleet *pitkän tähtäyksen suunnittelu (PTS)*, *strateginen suunnittelu*, *strateginen johtaminen ja strateginen ajattelu*. Näitä vaiheita on käytetty yrityksissä, mutta ajattelu- ja toimintatapoja ei ole kuitenkaan muutettu. On tärkeää kiinnittää huomiota myös strategiaprosessiin strategian sisällön lisäksi. (Kamensky 2015, 13-15.)

Jokaisella yrityksellä tulee olla strategia, millä kilpailla ja selviytyä markkinoilla. Yritykset, joilla ei ole strategiaa, kulkevat ilman suuntaa kuluttaen resursseja hankkeisiin, jotka ovat usein ristiriidassa muiden kehitystoimien kanssa. Lyhyesti sanottuna, yritykset, joilla ei ole strategiaa, epäonnistuvat. (Pahl 2007, 4.) Strategia on laaja-alainen ja monitahoinen käsite, mitä on vaikea määrittää lyhyesti. Kamensky on kirjassaan tarkastellut strategiaa kolmella määritelmällä, jotka täydentävät toisiaan. Kolme strategia-määritelmää ovat seuraavat:

- Strategiamääritelmä 1
Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. (Kamensky 2014, 18.)

Strategia lähtee liikkeelle muuttuvasta maailmasta, eli yrityksen toimintaympäristöstä, pitäen sisällään tavoitteita ja toiminnalle keskeisiä toimintalinjoja. Strategiassa on kysymys vaihtoehtojen valinnasta, asioiden

asettamisesta tärkeysjärjestykseen sekä toisaalta kieltäytymisestä ehkä hyvistäkin vaihtoehdoista.

- Strategiamääritelmä 2
Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. (Kamensky 2014, 18.)

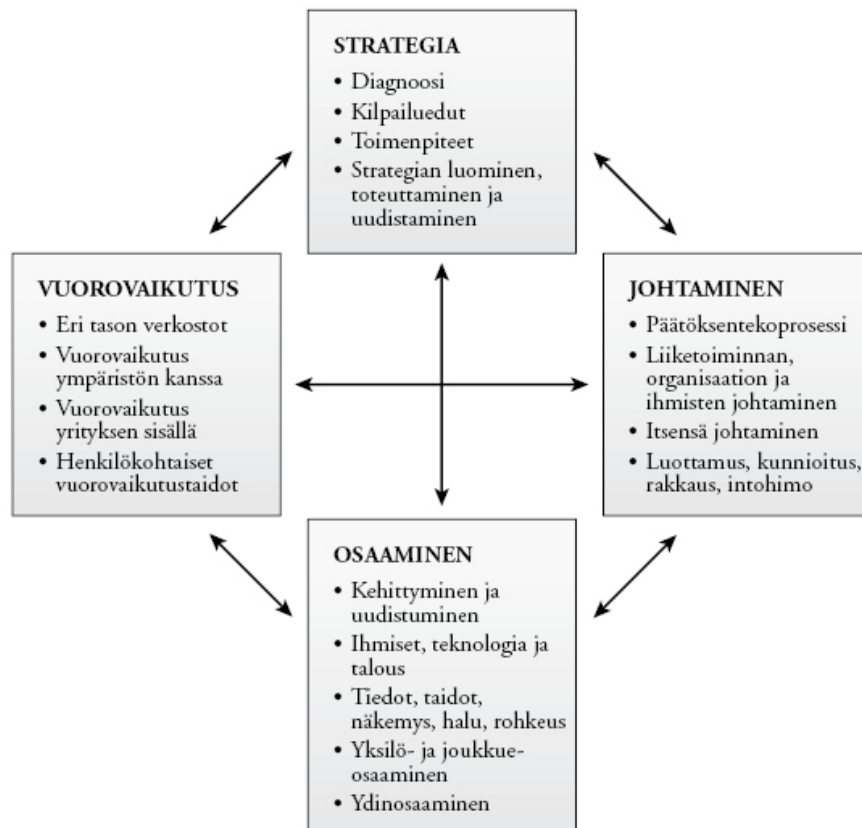
Strategian avulla yritys pystyy sopeutumaan ympärillä tapahtuviin muutoksiin, muokkaamaan ja vaikuttamaan tarvittaessa ympäristöönsä sekä valitsemaan oman toimintaympäristönsä.

- Strategiamääritelmä 3
Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2014, 19.)

Strategiset valinnat tehdään yrityksessä yhdessä, jotta niiden toteuttaminen on mahdollista määrätietoisesti.

Kolmas määritelmä syventää kahta ensimmäistä. Jos yritys muuttuu vain ympäristön muuttuessa, voidaan huonolla johtamisella epäonnistua sisäisissä tekijöissä. Suomessa on menneinä vuosina useampi hyvä esimerkki siitä, miten käy, kun yrityksen johdon ja omistajien välille tulee ristiriitaa. Näissä esimerkeissä, Valio, Raisio ja Metsäliitto omistajat ovat olleet myös tuottajaorganisaatio. Toinen tärkeä esimerkki sisäisten tekijöiden tärkeydestä on osaamisen hankkiminen. Osaamisen tarve kasvaa usein nopeammin kuin kyky hankkia uutta osaamista. Tämä vaikuttaa strategiseen menestykseen ja etenkin kvartaalitaloudessa on tärkeää, että huolimatta lyhyen aikavälin tarkastelusta ajatellaan toimintaa myös pitkäjänteisesti. Pekka Herlin, Koneen edesmennyt toimitusjohtaja, ilmaisi asian aikoinaan kansanomaiseen tyyliinsä: *”Pirun kovaa pitää nykyään juosta, että pysyy edes paikallaan”* (Kamensky 2014, 19-20.) Strategia on organisaation ja yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelma. Sovittua noudattaen yrityksen on mahdollista yhdessä saavuttaa määritettyjä tavoitteita.

Seuraavassa kuvassa oleva menestyksen timantin kokonaiskuva selventää Kamenskyn ajatusta yrityksen menestymistä pitkällä aikavälillä ja sitä, miten kaikkia neljää tärkeää pääsärmää tarvitaan ja miten näillä neljällä avaintekijällä; strategialla, johtamisella, osaamisella ja vuorovaikutuksella on vaikutus toisiinsa. (Kamensky 2015, 358.)



Kuva 1. Kamenskyn menestyksen timantin kokonaiskuva (Kamensky 2015, 358.)

Strategisella johtamisella pyritään ohjaamaan työntekijöiden toimintaa tukevaisuuteen, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin. Siten pystytään vaikuttamaan yrityksen kehittymisen ja sen menestykseen.

2.2 Strategian muutostarve

Timo Ritakallio ja Timo O. Vuori kuvaavat Elävä strategia -kirjassaan (2018) strategian muuttunutta merkitystä. Strateginen johtaminen on ollut aiemmin sitä, että yrityksessä on lähdetty toteuttamaan strategista päämäärää, joka on yhdessä mietitty, lukittu ja suunniteltu. Nykyään on havaittu, että strategia vaatii jatkuvaa uudistusta ja uuden muodostamista, sitä ei ole lukittu vuosiksi samanlaiseksi toimintatavaksi. Strateginen johtaminen on prosessi, missä pyritään ottamaan huomioon ympäristön jatkuva muutosherkkyys sekä uuden luominen. Ympäristön muutokset ovat nopeutuneet aiemmasta, joten strategiankin on muokkaannuttava joustavasti. Suurin syy strategiaprosessin uudistamiselle on yrityksen toimintaympäristöön vaikuttava maailman muokkaantuminen vuorovaikutuksessa megatrendien sekä ihmisten toimenpiteiden ja reaktioiden vuoksi. Megatrendit, joita ovat mm. tiedon lisääntyminen, globalisaatio, kaupungistuminen, ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen sekä teknologian kehittyminen ja digitalisaatio, luovat epäjatkuvuuksia, joka vaatii toimenpiteitä tavoitteeseen pääsemiseksi. Maailmassa keskiluokan asema on heikentynyt ja

ihmisten tulojen jakautumiseen on vaikuttanut teknologia, globalisaatio sekä ilmastonmuutos. Teknologian kehittyminen sekä monimutkainen vuorovaikutus ovat johtaneet siihen, että yritysten on pakko kilpailla strategisella tasolla. Tällöin strategiaprosessilla on suuri merkitys, eikä pelkää oikealla strategialla pärjää, vaan pitää pystyä toteuttamaan sitä tehokkaasti, sekä uudistamaan sitä vauhdissa, pysähtymättä. (Ritakallio & Vuori 2018, 11-14.)

Rakentamisessa toimintaympäristön valitseminen on yritykselle suuntaviivojen hakua, itsereflektointia siitä, mitä yritys osaa ja mitä se haluaa osata tulevaisuudessa. Alalla hintakilpailu on kovaa ja hinnalla kilpaileminen ja hintojen polkeminen voi pitkällä tähtäimellä heikentää rakentamisen laatua. Lopputulos saattaa olla hyväksyttävä, mutta tapa miten siihen on päästy, on saattanut olla kyseenalainen. On saatettu tinkiä työturvallisuudesta tai materiaalien ja tekevän kaluston laadusta, ympäristöstä piittaamatta. Nykypäivänä tietoa on saatavilla. Yrityksen on mukauduttava ja muututtava kilpailun mukana. On löydettävä ratkaisuja toteutustapoihin ja toimintamalleihin, resursoitava oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Missään vaiheessa kehitystyö ei ole valmis. Laajassa toimintaympäristössä on myös mahdollisuutensa. Yrityksellä on halutessaan mahdollista löytää uusia osa-alueita, laajentaen omaa ammatillista osaamistaan. Tämä on juuri strategista kehittämistä, uusien suuntaviivojen hakemista poistumalla omalta mukavuusalueeltaan. Toisaalta uudet osa-alueet yrityksen toiminnassa saattavat aiheuttaa sen, että on tehtävä valintoja ja priorisoitava asiat tärkeysjärjestykseen ja ehkä kieltädyttävä jostain.

2.3 Arvot ja visio

Yrityksen arvot kertovat siitä minkälainen on yrityksen kulttuuri, mikä on yrityksen elämäntehtävä. Arvot ovat yrityksen perusta, joita ei tulisi rikkoa missään olosuhteissa. Arvoista tulisi käydä keskustelua yrityksessä alhaalta ylös ja ylhäältä alas, jotta yrityksen johto saisi pohjan sille, mikä toiminnassa on kaikkein tärkeintä sen perustajien ja tekijöiden kesken. Koko organisaation tulisi ymmärtää sekä soveltaa keskustelujen perusteella yrityksen johdon päättämät yrityksen arvot ja mikä tärkeintä koko yrityksen tulisi kaikessa toiminnassaan toimia arvojen mukaisesti, vaikka se joskus tuntuisi huonolta ratkaisulta ja aiheuttaisi menetyksiä. Arvoja vastaan toimiminen horjuttaa yrityksen perustaa ja saattaa pitkällä aikavälillä aiheuttaa yrityksessä kielteistä kehitystä. (Kamensky 2000, 83-95.)

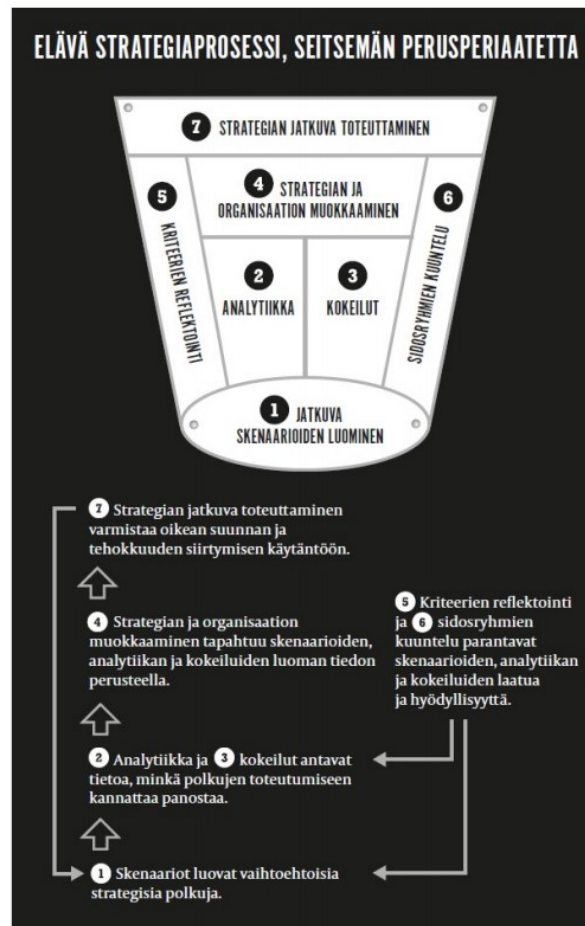
Selkeä, vaikuttava ja voimakas visio siitä mitä yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua, on yksi organisaation keskeisistä menestystekijöistä. Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila, tila mihin on mahdollista päästä kovalla työllä ja venymisellä. Vision toteutukseen tarvitaan usein myös ripaus onnea. Yrityksen on tarkoitus menestyä tulevaisuudessa ja hyvä visio pitää sisällään myös rohkeita tavoitteita. Hyvän vision luominen on vaikeaa, mutta vision tulisi olla tavoitetila, mikä vie pidemmälle kuin mitä yrityksen nykyresursseilla päästään. Vision tavoitteen asettaminen

selkeästi nykytila korkeammalle saattaa tuntua ensin mahdottomalta ja aiheuttaa vastarintaa ihmisten eläessä vain tässä hetkessä, mutta yritysjohdon ja omistajien on asetettava tavoitteita, mitkä vaativat sillan rakentamista nykyhetken ja tulevaisuuden kuilun välille vastaten kysymykseen siitä mitä tulisi tehdä toisin, jotta saavutamme määränpään? Yrityksen johdon on omalla esimerkillään näytettävä pyrkimyksensä kohti vision saavuttamista. Hyvällä visiolla lisätään ymmärrystä tärkeimmistä ympäristömuutoksista ja autetaan valitsemaan kilpailustrategioita sekä ohjaamaan oikeisiin toimenpiteisiin oikeaan aikaan. Hyvä visio antaa voimaa toiminnalle kulkea kohti kunnianhimoista päämäärää vakuuttaen samalla sidosryhmät toiminnan vahvuudesta. Vision toteutuminen ei tapahdu hetkessä vaan yrityksen on mentävä kohti visiotaan useita vuosia mukautumalla ympäristöön ja kilpailuun, uudistamalla strategiaansa sekä tahtomalla päästä tavoitetilään. (Kamensky 2000, 83-95.)

2.4 Strategian selkeyttäminen

Strategia on matka kohti visiota, keinoja, joilla visio toteutetaan. Strategia on itsessään prosessi. Ritakallio ja Vuori käsittelevät kirjassaan strategiaajattelua, missä taustalla on ajatus, että liiketoiminnan harjoittaminen on eräänlainen päättymätön peli, mitä ei voi pelata päättävän pelin säännöin. Bisneksessä ei voi aina tietää tarkalleen sääntöjä, muutoksia eikä edes välttämättä aina henkilöitä, jotka siihen osallistuu. Yrityksen johdon tarkoitus on pitää johtamansa yritys pelissä mukana. Päättymättömässä pelissä on pelaajina niitä, jotka päättävät jättäytyä pelistä pois, koska voimavarat ja tahto menestyä loppuu ja niitä, jotka jatkavat peliä. Peli on kuin strateginen prosessi. Pelin aikana yrityksen johdon tulee jatkuvasti arvioida pelin vastustajia, eli yrityksen kilpailijoita, pelin sääntöjä eli yrityksen kohdemarkkinoita ja teknologian muutoksia, pelistä poisjääviä. Päättymättömän pelin pelaajat ja säännöt muuttuvat pelin edetessä, tulee perinteisen strategian sijaan keskittyä toimintaympäristön, strategian ja rakenteen osalta jatkuvaan joustavaan arviointiin. (Ritakallio & Vuori 2018, 15-16.)

Ritakallio ja Vuori esittävät kirjassaan strategiaprosessin seitsemän peruseräätettä, joiden avulla on tarkoitus kuvata strategian luontia ja kehitystä yrityksessä. (Ritakallio & Vuori 2018, 16-17.)



Kuva 2. Strategiaprosessin seitsemän peruseriaatetta (Ritakallio & Vuori 2018, 17).

2.4.1 Jatkuva skenaarioiden luominen

Strategia on jatkuva prosessi, missä on tarkoitus luoda koko ajan vaihtoehtoisia strategiapolkuja (Ritakallio & Vuori 2018, 17). Strategiat perustuvat oletuksille, miten maailma tulee muuttumaan huomenna. Mahdollisista vääristä valinnoista ja päätöksistä huolimatta, oletusten muodostaminen on strategiatyössä välttämätöntä. Toisaalta myös visio on oletuksia ja onnea siitä mihin ollaan suuntaamassa. Strategiassa on tärkeää luoda jatkuvia ennusteita siitä, miten asiat muuttuvat tulevaisuudessa, jotta oma tekeminen pysyy kehityksessä mukana. Skenaarioita eli ennusteita voidaan mieltä mm. skenaariomatriisin avulla. Matriisissa laaditaan kolme skenaariota; todennäköinen, uhkaava ja toivottava tulevaisuus. Henkilöstön käytössä läpi kolmea tulevaisuuden skenaariota, peilaavat he sitä myös omaan työhönsä. Jokaista tulevaisuutta tarkastellaan viiden kysymyksen avulla:

1. Keitä varten olemme olemassa?
 2. Missä toiminnassa olemme mukana?
 3. Mikä on ydinosaamisemme?
 4. Miten toimimalla skenaario toteutuu?
 5. Mitä resursseja skenaario edellyttää?
- (Tuomi 2010, 76-77.)

Taulukko 1. Skenaariomatriisi (Tuomi 2010, 77).

Skenaario/ Muuttujat	Todennäköinen	Uhkaava	Toivottava
Keitä varten olemme olemassa?			
Missä toiminnassa olemme mukana?			
Mikä on ydinosaamisemme?			
Miten toimimalla skenaario toteutuu?			
Mitä resursseja skenaario edellyttää?			

Skenaariomatriisia sovellettuna Terrawise Oy:n tulevaisuuteen. Yritys on todennäköisesti ja toivottavasti olemassa asiakkaita, tilaajia varten. Uhkakuvana tietysti se, ettei tilaajia ole. Toisaalta yritys on olemassa myös omistajiaan varten. Toimintaa ja ydinosaamista ei ole tarkoitus lähitulevaisuudessa muuttaa, vaan sitä vastoin entistä enemmän vahvistaa uusilla osajilla. Uhkakuvana se, että osajat ovat lähteneet talosta, eikä vakiintuneita toimintamalleja ole. Skenaario toteutuu sillä, että nyt fuusion jälkeen huolehditaan sisäinen viestintä kuntoon ja osoitetaan tekijöille heidän tärkeytensä. Uhkaavana tässä asiassa on se, että keskityttäisiin kehitystyössä väärin asioihin ja unohdettaisiin valloilla olevat megatrendit.

Luotaessa uusia skenaarioita tulee ottaa huomioon valloilla olevat valtasuuntaukset, megatrendit. Yhtenä vahvana trendinä, mikä jo useamman vuoden on tehnyt tuloaan ja kehittynyt, on digitalisoituminen. Suunnitelmat toteutetaan inframallipohjaisina, suoraan työkoneiden järjestelmiin otettavina, malleina. Rakenteisiin, kiinteistöihin ja infraan, asennetaan it-sessään älyä. Digitalisoituminen vaikuttaa myös kaikkeen taustalla ja työn tukena toimivaan materiaaliin. Nykyään on entistä paremmat mahdollisuudet visualisoida toteutuksen lopputuloksia jo suunnitteluvaiheessa, mm. asuntorakentamisessa kohteiden myyntiä tukee hyvä 3D-mallinnus myytävästä rakennuksesta ja huoneistosta. Infra- ja kaupunkirakentamisessa kaupunkilaisille on helpompi esittää lopputulos hyvää 3D-mallinusta hyväksi käyttäen. Sähköiset rakennuslupaprosessit ovat yleistyneet useissa kunnissa ja kaupungeissa, työmaalla on käytössä sähköiset kululuvat. Työhön ja työturvallisuuden tarvittavat luvat ja asiakirjat on saatavilla ajantasaisesti sähköisistä järjestelmistä. Työmaalla työaikakirjaukset tehdään mobiilisti ja ne siirtyvät suoraan palkanlaskentaan sähköisesti.

Urakoitsijoiden tilaajavastuutietojen käsittely ja tallentaminen tapahtuu sähköisesti. Työmaalla tehtävät työmaa- ja kalustotarkastukset sekä työmaapäiväkirjan ylläpito on mahdollista tehdä sähköisesti, jolloin ne arkistoituvat. Työmaan dokumentaatio on sähköistynyt, valokuvat, huomiot, suunnitelmamuutokset yms. on mahdollista kirjata ja kuitata sähköisesti. Digitalisaatio auttaa myös pitkäntähtäimen suunnitelmissa, kun rakenteiden ja infran olosuhteista saadaan ajantasaisempaa tietoa reaaliajassa. Digitalisaatio vahvistaa siis myös ekotehokkuutta. Muita megatrendejä rakentamisessa ovat valtiolla, kunnilla ja kaupungeilla käytössä olevan varallisuuden väheneminen sekä tiukentuva lainsäädäntö mm. ympäristön ja kiertotalouden osalta.

Skenaarioita luodessa on osattava tunnistaa skenaariopolkujen jakaantumiskohdissa esiin tulevat kriittiset oletukset. Skenaarioita tulee päivittää riittävän usein ja riittävän pitkälle toimintaympäristön muuttuessa. Tulevaisuuden epävarmuudesta huolimatta on pystyttävä ajattelemaan asioita mahdollisimman monelta kannalta ja saada aikaan riittävästi eri vaihtoehtoja. (Ritakallio & Vuori 2018, 42-44.)

2.4.2 Liikkuvat skenaariot

Yhtenä strategisena tasona on luoda liikkuvia skenaarioita. Tällöin ennusteiden luominen on jatkuva prosessi ja ennusteita tulee tarkentaa organisaatiossa esim. puolivuositain tai aina kun tapahtuu merkittäviä muutoksia. Perusideana on, että kriittisiä oletuksia tunnistetaan säännöllisesti ja riittävän usein. Näin toimien organisaatiossa pystytään ottamaan käyttöön jatkuvan parantamisen kulttuuri. Liikkuvissa skenaarioissa voi olla useita eri strategisia vaihtoehtoja. Yritys voi määrittää useita pitkän aikavälin tavoitteita ja löytää toimintamallin, joka mahdollistaa tavoitteiden samanaikaisen tavoittelun. (Ritakallio & Vuori 2018, 27-30.)

Organisaation tavoitetaso määritetään usein, peilaten edellisvuoteen, hieman korkeammalle. Tavoitetasoa määritettäessä tulisi miettiä organisaation kannalta oleellisia uhkia, mm. Miten kilpailijat ovat suoriutuneet edellisestä vuodesta? Miten asiakasyhteistyö on muuttunut? Tulleet tai tulossa olevat laki- ja teknologiamuutokset ja markkinoiden saturoituminen? Se, minkä tavoitetason organisaatio määrittää, kertoo, milloin uusien vaihtoehtojen luominen tulee lopettaa. Riskinä tässä on, että johtoryhmä lopettaa määrittämisen liian aikaisin, eikä pysty tekemään suuria oivalluksia. Toisaalta, liian korkeaksi määritetyt tavoitetasot saatetaan hylätä, mikäli parempia ei löydetä. Hyvien vaihtoehtojen tavoitetasojen hylkäämisen riskiä pystytään välttämään sillä, että etukäteen sovitaan, että tunnistetaan vaikka 5-10 kappaletta vaihtoehtoja ennen eri vaihtoehtojen luomisen lopettamista. (Ritakallio & Vuori 2018, 44-46.)

Yrityksen on tärkeää pysyä mukana alalla muuttuvassa lainsäädännössä ja tiedostaa, miten muuttuva ja tiukentuva lainsäädäntö tulee vaikuttamaan omiin tavoitetasoihin nyt ja tulevaisuudessa. Miten materiaalien

hyötykäyttöön liittyvät ohjeistukset, vaatimustasot ja lakien muutokset vaikuttavat? Markkinoiden saturoitumista on vaikea ennustaa, mutta tässä kohden tulee käydä oma tilauskanta ja asiakaskunta läpi ja tarkastella kriittisesti, millä tavoitetasolla tuleviin urakkakyselyihin tullaan panostamaan? Yritetäänkö useamman vuoden puitesopimusjärjestelyihin päästä mukaan ns. ”hinnalla millä hyvänsä” vai haetaanko työstä hyvää tuottavuutta sillä riskillä, että ei päästä mukaan puitejärjestelyyn?

Markkinoiden heikkenemisen myötä vapautuu ammattitaitoista tekijäkuntaa alalla. Tietoisella riskillä heidät palkaten omaan organisaatioon, saadaan osaavaa tekijäkuntaa mentäessä kohti seuraavia onnistuneita vuosia ja markkinoiden paranemista. Henkilökunnan sitouttaminen tekemiseensä tuo mukanaan haasteen markkinoiden ollessa heikot. Miten saadaan tarjottua tekijöille osaamistaan vastaavaa, riittävän haasteellista työtä?

Kriittiset menestystekijät liittyvät asioihin tai tilanteisiin, joissa onnistuminen vaikuttaa ratkaisevasti pitemmällä tähtäyksellä yrityksen menestymiseen. Niiden on oltava sellaisia, joihin yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Luotavista skenaarioista tulee tunnistaa myös kriittisiä oletuksia; mitä tehdä, jos sovittu strategia ei toimi tai jokin menee pieleen, mitkä ovat tällöin vaihtoehdot? Kriittisten ennusteiden läpikäyminen auttaa ehkä tunnistamaan vaihtoehtojen keskeisimmät oletukset ja valitsemaan sen vaihtoehdon, mikä on muita parempi onnistuessaan.

(Ritakallio & Vuori 2018, 22-25.)

Omaan ja kilpailijoiden onnistumiseen vaikuttaa taloudellisessa mielessä alalla oleva tiukka hintakilpailu. Isoissa urakoissa laskennassa tapahtuva laskuvirhe heilauttaa todennäköisesti koko hankkeen heikoksi. Toisaalta toisen urakan laskeminen tietoisesti heikolle tulokselle, voi olla myös strategisesti otettu riski, koska saadulla ja rakennetulla urakalla on mahdollista laajentaa urakoitsijan referenssejä ja päästä sen myötä mukaan suurempiin projekteihin. Asiakasyhteistyön osalta tavoitetasoa määrittää muuttuvatko asiakkaiden panostuksen kohteet tulevalla kaudella ja muuttuuko asiakkaiden strategiset linjaukset.

2.4.3 Analytiikka

Tiedon kerääminen ja käsittely oli aiemmin vain pieneltä osin automaattista. Organisaatioissa luotiin muutamia strategisia skenaarioita, jotte asioiden analysoimiseen olisi mennyt liian kauan. Koska strategioiden päivittäminen vaati pitkän työn kerätä analysoitavaa dataa, olivat strategiat yksinkertaisia ja niitä päivitettiin harvakseltaan kerran vuodessa tai harvemmin. Nykyaikaisen analytiikan avulla datan keräys ja analysointi on huomattavasti ketterämpää ja ennustusten luominen kehittyneempää. Myös skenaarioiden toteutuminen ja oletusten arvioiminen reaaliaikaisesti on huomattavasti helpompaa. Käyttämällä skenaarioanalytiikkaa on myös helpompaa muuttaa skenaarioita päivittämällä käytäntöjä. Strategia- ja johtoryhmille pystytään luomaan toimintamalleja yhdistämällä eri

tietokantojen analyysijä, joiden avulla pystytään arvioimaan kriittisten oletusten paikkansapitävyyttä. Malleja on myös helppo muokata eri näkökulmiin, mihin maailma on menossa, ja näin ollen saada strategiaryhmän ja johtoryhmän jäsenet keskustelemaan väkisin eri vaihtoehdoista. Kilpailijoiden osalta on myös tärkeä havainnoida mm. heidän työpaikkailmoituksiaan ja päätellä siitä mihin suuntaan heidän toimintansa on menossa. (Ritakallio & Vuori 2018, 49-56.)

Analytiikkaa hyväksikäyttäessä on tärkeää, että data ja mallit tulkitaan oikein. Esimerkiksi maanrakennuksessa aikainen lumi- ja pakkasviikko tämän vuoden syksyllä saattaa aiheuttaa notkahduksen kuukausittaisessa laskutuksessa, mutta sama notkahdus ei toistu seuraavana vuonna, jos keli pysyy hyvänä ja lumitilanne on eri. Talvella aurauksen kulut eivät välttämättä ole samalla tasolla seuraavana vuonna, jos lunta ja hiekoitettavaa ei ole. Analytiikkaa käyttäessä tulee mitata oletusten todellista tilaa riittävän kattavasti ja usein. Operatiivisen päätöksenteon parantamisessa ja toiminnan tehostamisessa tulee hyödyntää mittausdataa mahdollisimman tarkasti ja toisaalta on oltava valmis muokkaamaan omaa ja työyhteisön toimintamallia mittausdatasta tulkitun mukaisesti.

2.4.4 Strategiset kokeilut

Strategisen kokeilun taustalla on ajatus, että organisaatio saa ja oppii markkinasta, asiakkaasta tai teknologiasta jotain uutta, mitä se ei voisi muuten oppia. Näin ollen on tärkeää, että organisaatiossa mitataan toimintaa ja kerätään dataa aktiivisesti. (Ritakallio & Vuori 2018, 69-84.)

Kokeilujen avulla pystytään todentamaan, onko jokin toiminto kannattavaa ja pystytään määrittämään uusia sekä muokkaamaan olemassa olevia tavoitteita sen mukaisesti. Kokeilut voivat olla myös taloudellisesti heikkoja ja niiden avulla todetaan, että kyseinen suunta ei kannata. Vaikka kokeilu ei johdakaan suoraan kaupalliseen menestykseen, ei se välttämättä ole turha. On myös tärkeää olla varma siitä, että kokeilujen kautta saadut tulokset on tulkittu oikein. (Ritakallio & Vuori 2018, 80-81.)

2.4.5 Strategian muokkaaminen

Liikkuvat skenaariot lähtevät liikkeelle tästä hetkestä ja ne kuvaavat polkuja, joita pitkin organisaation on mahdollista päästä tavoitetiloihinsa. Strateginen muokkaaminen ja liikkuvat skenaariot ovat yhteydessä toisiinsa. Strateginen muokkaus tapahtuu organisaation osia ja prosesseja muokkaamalla siten, että muutos on jatkuvan luontoista. Jatkuvassa muutoksessa vain kriittiset osa-alueet toiminnassa muutetaan vastaamaan uusia vaatimuksia. Muutoin toiminta jatkuu samanlaisena. Muutos siis kohdennetaan yhteen tiettyyn kohtaan. Näin ollen muutoksessa jokainen organisaation osa alkaa toimimaan uusin tavoin, mutta pysyy toisaalta samana. Jatkuvuus näkyy myös eri osa-alueiden välisissä muutoksissa, koska

jokainen muutos vaikuttaa myös organisaation kokonaisuuteen. (Ritakallio & Vuori 2018, 85-86.)

Yrityksen toimintatapoja ja rakennetta muokkaamalla jatkuvasti, kysynnän perusteella, vähennetään tarvetta yksittäisille ja epäjatkuville suurille muutoksille. Suurissakaan muutoksissa kaikki ei muutu ja on tärkeää tietää mitkä asiat pysyvät samana. Muutoksessa on tärkeää tiedostaa se, miten omat käytössä olevat kyvyt tukevat uuden tyyppistä toimintaa. Toiminnan uudistamisessa tulee hyödyntää niitä asioita, joita organisaation kulttuurissa arvostetaan. Uudistumisessa ei voi odottaa asiakkaiden muokkaantuvan tarjonnan perusteella vaan tarjontaa tulee muuttaa asiakkaiden toimintamallien, toiveiden ja vaatimusten mukaiseksi. (Ritakallio & Vuori 2018, 85-86.)

Organisaation uudistuessa, uudistuksessa on mukana aina ihmisiä. Ihminen ei kuitenkaan välttämättä pysty uudistumaan yhtä nopeasti, kun on suunniteltu ja ajateltu. Liian nopea uudistustahti saattaa aiheuttaa organisaation jäsenissä muutosvastarintaa, negatiivisia tunteita, pelkoa ja jopa johtoryhmän arvostuksen romahtamista. Muutoksessa ollaan ihmisten tunteiden äärellä. Muutoksessa reagoidaan usein tuntemattomaan ja epävarmuuteen negatiivisesti ja negatiiviset tunteet vaikuttavat myös ihmisten motivaatioon. (Ritakallio & Vuori 2018, 87-96.)

Tekijöiden sitoutuminen työhönsä on osa tuottavuutta. Motivoitunut henkilö on sitoutunut työhönsä ja motivoitunut henkilöstö tekee parempaa tulosta (Aura, Ahonen & Hussi 2015, 6). Henkilöstön vaihtuvuus organisaatiossa on aina iso kustannus. Ihmiset sitoutetaan työhönsä varmistamalla, että heidän taitonsa on työtehtävien tasolla, he tietävät toimenkuvansa ja ovat tyytyväisiä omaan työhönsä. Motivaatio on yksi tuki sille, että tekijöiden toiminta on tuottavaa. Motivaatiolla ja yhteisillä päämäärillä kootaan tekijöitä saavuttamaan tavoiteltavia tuloksia.

2.4.6 Kriteerien reflektointi

Strategisia valintoja tulee pohtia monesta eri näkökulmasta, jottei oleellinen arvosteluperuste jäisi huomioitta. Mikäli strategiaa luodessa kiinnitetään huomiota arviointiperusteisiin, mikä vaikuttaa tulokseen vain vähän tai oleellisesti tärkeää perustetta oteta huomioon, strateginen päätös on todennäköisesti väärä. Arvosteluperusteet ja muuttujat voivat joskus myös johtaa harhaan. Mikäli kiinnitetään huomiota tuotantokapasiteettiin, mihintavastiin koneisiin ja valmistusnopeuteen, jääkin kassavirta vähemmälle huomiolle. Tällöin uusien investointien takia yrityksen kassavirta kehittyy hitaasti. Tällä on suuri merkitys yrityksen arvoon. Toisaalta voidaan tuottaa paljon kallista materiaalia varastoon ja näin ollen luodaan vahva ja riipeä palvelutaso. Tässä on riskinä, että osa tuotteista vanhenee varastoon ja varastoinnin kustannukset kohoavat korkeammaksi kuin nopeasta palvelutalosta saatu lisäarvo. (Ritakallio & Vuori 2018, 113-114.)

Kiinnitettäessä huomiota arviointikriteerinä projektikokoon voi suurien projektien saaminen edellyttää kassavirran heikkenemistä. Olisiko kuitenkin järkevämpää keskittyä pienempiin, varmempiin ja tasaisempiin projekteihin, jotka olisivat ennustettavampia ja niiden riskitaso olisi pienempi. Projektikokoa arviointikriteerinä pidettäessä voidaan sitä pitää houkuttelevana sillä, että suurempi projekti on mediaseksikkäämpi kuin useampi pieni projekti. Suuremmilla projekteilla voidaan myös saada yrityksen liikevaihto näyttämään paremmalta. (Ritakallio & Vuori 2018, 115.) Joskus suuremman projektin saaminen pienemmällä hinnalla on tietoisesti otettu riski, jotta saadaan tietynlainen referenssi yritykselle tulevaisuuden hankkeita varten.

Perinteisesti on myös ajateltu, että yksi yrityksen kulujen määrää lisäävä tekijä on henkilöstö. Tämä voi johtaa siihen, että vähennetään henkilöstöä, mutta toisaalla ei oteta huomioon tekemisen ulkoistuksesta aiheutuvia kuluja. Henkilöstöä vähennettäessä myös osaaminen vähenee. Näissä kohden tulisi vertailla ostetun ja oman työn kustannusta kokonaisuudessa. Kun käytetään kasvua menestymisen mittarina, tulee ottaa huomioon, onko kriteeri linjassa muiden tavoitteiden kanssa. On tutkittava, mistä kasvu synnytetään ja miten strategian vaihtoehtoja tulee sen vuoksi arvioida. Yritetäänkö kasvua lisätä kehittämällä yrityksessä kykyä tuottaa parempia tuotteita kuin muilla, mutta halvemmalla. Investoidaanko isosti ja näyttävästi, mutta jätetään ajattelu ja luovuus vähemmälle. Uuden kyvykkyyden luominen on sitä, että tehdään jokin asia tavalla, mikä johtaa laadun parantumiseen tai kustannusten laskuun. Tällaisella ajattelumallilla tulisi määrittää mittari mittaamaan, mitä asioita yrityksessä tehdään uudella tavalla verrattuna vanhaan. Yrityksessä tulee määrittää kyvykkyyksien rinnalla myös muita arvosteluperusteita, joita ovat mm. kilpailijoiden, kumppaneiden ja henkilöstön reaktiot, mahdollinen arvosteluperusteen mitattavuus ja vaikutus nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä mahdolliseen toiseen hankintaan samalta asiakkaalta. (Ritakallio & Vuori 2018, 118-120.)

Kriteerejä mietittäessä tulee tutkia tukevatko mittarit ja arviointikriteerit sovittuja strategisia tavoitteita ja niiden saavuttamista. Mittareita tulee ylläpitää ja päivittää riittävän usein sekä kehittää niitä siten, että ne ovat menestymisen tukena uudistuvassa toiminnassa.

2.5 Sidosryhmien kuuntelu

On todennäköistä, että tarkka analytiikka ja skenaarioiden kautta löydetty teemat, jättävät olennaista huomiotta. Analytiikka ja skenaariot eivät välttämättä kata kaikkea. Henkilöstön on osaltaan uskottava uuteen strategiaan, jottei motivaatio sen toteutuksesta kärsi. Mikäli yhteistyökumppanit ja asiakkaat eivät pidä uudesta toimintalinjasta, ajautuvat ne helpommin tekemään kauppaa kilpailijoiden kanssa. Mikäli strategista polkua valitessa ei kiinnitetä huomiota toteutukseen, saatetaan valita teoreettisesti toimiva, mutta käytännössä toimimaton ratkaisu. Yrityksen sisäiset ja

ulkoisten sidosryhmien on luotettava, että uusi strategia on toimiva. Siitä syystä myös ulkoisia sidosryhmiä on syytä kuunnella analytiikkaa hyödynnettäessä. Ihmisten tehdessä päätöksiä strategian kehittäminen vaatii myös tunnetason kuuntelemista. Sidoryhmien kanssa on tärkeää luoda fyysisiä kokemuksia. Taulukoiden ja kalvojen esittelyjen sijasta, heidät tulee saada innostumaan liiketoimintaan ja yritystä kohtaan osoittamalla heille yrityksen taitoa käytännössä sekä innovatiivisten sekä vaihtoehtoisten toteutustapojen luomisesta. (Ritakallio & Vuori 2018, 156-158.) Yrityksen strategian tulee olla visualisoitu selkeästi ja toimintaa ohjaavasti, jotta pystytään täydellisesti tukemaan strategian toteuttamista organisaatiossa sisällä sekä sidoryhmien kanssa.

3 STRATEGINEN JOHTAMINEN

3.1 Toiminnan mittaaminen

Hyvin laadittu Balanced Scorecard kuvaa yrityksen päätöksentekijöille sen, mikä on yrityksen visio ja strategia. Balanced Scorecardin avulla visiota ja strategiaa saadaan muutettua käytännönläheisemmäksi. BSC:n avulla on mahdollista hahmottaa strategisen toimenpiteiden syy-seuraussuhde ja tuoda esiin jokapäiväisen työn strategiset piirteet, parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, painottaa asiakaslähtöisyyttä, tunnistaa uusia sisäisiä prosesseja sekä tuoda esiin muita tarpeita. Syitä Balanced scorecardin käyttöön sekä muita tavoiteltavia hyötyjä BSC:tä käytettäessä ovat mm. eri tulosityksiköiden välinen vertailu, vaativankin strategian toteuttaminen, johtamisjärjestelmän kehittämisen tuki muutoksessa ja tulevaisuuden haasteisiin valmistautuminen. (Malmi ym. 2006, 47-49.)

Balanced Scorecardin tarkoituksena on, että mittarit laaditaan yrityksen keskeisille tavoitteille. Mittaristoon kerätään jatkuvasti tietoa sisäisestä ja ulkoisesta toiminnasta ja sen avulla seurataan tavoitteiden toteutumista. Yrityksen toimintaa pystytään seuraamaan ja kehittämään mittaristosta saatavien tulosten perusteella. Kokoamalla tietoa historiasta, voidaan myös havaita ja ennustaa tulevaisuuden suuntauksia. Mittaamisessa ei keskitytä pelkästään taloudellisiin lukemiin vaan keskitytään yrityksen tärkeisiin osa-alueisiin. Alla olevassa kuvassa esitetään, mikä on Balanced Scorecardin yhteys strategiaan. (OAMK n.d)



Kuva 3. Balanced Scorecardin yhteys strategiaan. (OAMK, n.d)

3.2 Nykytilan kartoitus, SWOT

SWOT on työkalu, jonka avulla pystytään määrittelemään yrityksen, vastuullisen johtamisen periaatteita sekä toimintaympäristön muutostekijöiden roolia. SWOTin tavoitteena on kartoittaa organisaation sisäiset vahvuudet (**S**trengh) ja heikkoudet (**W**ea knesses) sekä ulkoiset mahdollisuudet (**O**pportunities) ja uhat (**T**hreats). (Opetushallitus n.d.)

Yrityksen nykytilaa ja ongelmia reflektointiin nelikenttäisen SWOT -analyysin avulla. SWOT-analyysissä kirjattiin ylös yrityksen:

- Sisäiset vahvuudet
- Sisäiset heikkoudet
- Ulkoiset mahdollisuudet
- Ulkoiset uhat

	+	-
Sisäinen ympäristö	S Vahvuudet	W Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	O Mahdollisuudet	T Uhat

Kuva 4. SWOT (Wikipedia n.d.)

Nelikenttäiseen taulukkoon tulee vasemmalle puolelle positiiviset asiat, vahvuudet ja mahdollisuudet. Taulukon oikealle puolelle ruutuihin kirjaetaan negatiiviset ominaisuudet, heikkoudet ja uhat. Kirjausten perusteella voidaan tehdä päätelmiä, miten tulevaisuudessa pystytään heikkoudet muuttamaan vahvuuksiksi ja miten uhat hyödynnetään mahdollisuuksiksi. (Opetushallitus n.d.) SWOTista saatujen tulosten perusteella vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kokoaminen yhteen antaa yritykselle hyvän pohjan lähteä miettimään toiminnan kehityssuuntia.

Sisäisinä vahvuuksina pidettiin yrityksen ketterää ja toimivaa organisaatiota, laajaa tunnettavuutta alalla, monipuolista ammattitaitoa, laajasti eri osa-alueiden palvelut sekä tuloksentekevyyttä. Yrityksen laaja alihankintaverkosto sekä työnjohdon omat verkostot ja yhteistyösuhteet ovat myös tärkeässä roolissa. Yrityksellä on myös käytössä runsaasti omaa, monipuolista, kalustoa. Sisäisenä vahvuutena tuli esiin myös työn laadukkuus. (Koulutusmateriaali, 2018.)

Sisäisinä heikkouksina nousi esiin resurssipula ja työntekijöiden vaihtuvuus ja se, kuinka vaikeaa henkilöstön sitoutuminen ja sitouttaminen isoksi fuusioituneessa yrityksessä on. Yrityksen henkilöstön yhteen nivoutuminen on vielä kehittymisvaiheessa ja sitoutumisen puutteen vuoksi työnjohdossa on havaittu resurssipulaa. Sisäinen tiedottaminen on vielä

alkutekijöissään ja uusien, toimintoja yhtenäistämisen ja yhtenäisten IT-järjestelmien käyttöönotto on ollut kankeaa. Rungas oman kaluston määrää kasvattaa niiden ylläpito- ja huoltokustannuksia. Yhtenä tärkeänä heikkoutena esiin tuli urakkalaskennan järjestäytyneisyyden puute sekä resurssit ja kysymys siitä, miten pystytään välttämään saman tarjouksen laskenta useassa yksikössä, toisistaan tietämättä. (Koulutusmateriaali, 2018.) Henkilöstön negatiivinen suhtautuminen fuusioon saattaa johtua epätietoisuudesta, mm. jo tiedostetusta heikosta viestinnästä. Uusien järjestelmien käyttöönotto vaatii aina paljon koulutusta ja uuden opettelua, mikä saattaa tuntua hitaalta ja tahmealta. Kun käyttöönotto tehdään kesken parhaan rakentamisen kauden, kiireen keskellä, lisää se kustannusten lisäksi henkilöstön työaikaresurssien organisoimista ja priorisointia. Yhteiset, selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet antavat henkilöstölle aihetta saada toiminta kuosiin yhdessä, samalla myös kasvattaen yhteishenkeä. Vahva ammatillinen osaaminen, koulutustarpeiden täyttö ja käytössä oleva ja kehittyvä mentoritoiminta tukevat yhteisiin tavoitteisiin pääsyä laadusta tinkimättä. Vaihtuvuus saattaa myös vähentyä, kun toiminta saadaan stabiloitua ja suurimmat muutokset vietyä yli kriittisten vaiheiden. Toisaalta tekijöiden vaihtuvuus antaa mahdollisuuden löytää uusia kasvavia kykyjä viemään yritystä kohti taloudellisia tavoitteita. Työnjohdon ja urakkalaskennan resurssipulan tasapainottamiseen on etsittävä ratkaisuja mm. rekrytoinneilla.

Ulkoisissa mahdollisuuksissa löydettiin kasvu- ja kehityspotentiaalia tiimityöskentelyn mahdollisuuksista vahvan alihankkijaverkostojen ja yhteistyökuvioiden monipuolistamisesta sekä laajentamisesta. Kehityspotentiaali vahvistuu erilaisten urakkamuotojen saavuttamismahdollisuuksista, monipuolisista ja laajoista referensseistä ja pätevyyksistä sekä laajempien kokonaisuuksien tarjonnasta. Hankintojen keskittäminen on myös taloudellista kannattavaa. Tekemisen osalta tulevaisuudessa on mahdollisuus olla halutuin työnantaja ja tämän alan arvostetuin tekijä. (Koulutusmateriaali, 2018.) Yrityksellä on halutessaan mahdollisuus säilyttää pienen yrityksen notkeus toiminnassa, vaikka yritys onkin iso kokonaisuus. Yrityksellä on vahvat mahdollisuudet onnistua myös taloudellisesti. On tärkeää löytää ja ottaa käyttöön käyttämättömän potentiaali.

Ulkoisissa uhissa tuli esiin maankaatopaikkojen väheneminen ja maankaadon korkea hintataso sekä nousukauden taittuminen ja markkinatalouden tilanteen heikkeneminen yleisesti julkisten varojen vähentyessä. Uhkana pidettiin myös toimialan sesonkiluonteisuudesta aiheutuvaa ongelmaa, miten päästä hiljaisemman ajan yli kustannustehokkaasti. Sisäisinä uhkina pidettiin resurssipulasta johtuvaa henkilöiden ylikuormittavuutta, talouden tasapainottamista kausipainotteisella alalla sekä henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvia ongelmia ja maineriskiä. (Koulutusmateriaali, 2018.) Fuusioituminen isoksi kokonaisuudeksi on osin vähentänyt vanhaa pienen yrityksen yrittäjämäistä näköä asiakkaiden silmissä.

3.3 Toiminnan näkökulmat

3.3.1 Taloudellinen näkökulma

Yrityksen taloudellista menestystä pystytään mittaamaan taloudellisten mittareiden avulla. Yleensä yrityksen taloudellinen tilanne on asia, mikä kiinnostaa eniten omistajia. Tästä syystä taloudellista näkökulmaa voidaan kutsua myös omistajanäkökulmaksi. Tuottavuus ja kasvu ovat kaksi taloudellisen näkökulman perustrategiaa. Balanced Scorecardissa taloudelliset mittarit kertovat sen, kuinka hyvin strategia on lopulta onnistunut taloudellisessa mielessä. Eri tilanteissa olevilla yrityksillä on erilaiset tavoitteet. Ylläpitovaiheessa olevat yritykset painottavat todennäköisesti kannattavuuden mittareita, kun taas kasvuvaiheessa olevat yritykset keskittyvät todennäköisesti myynnin kasvua kuvaaviin mittareihin. Taloudelliset mittarit määrittävät myös tavoitteita, joihin muilla mittareilla ja strategialla pyritään. Elinkaaren loppuvaiheessa yrityksestä saatava kassavirta on merkittävässä roolissa. (Malmi ym. 2006, 24-26.)

Kaplan ja Norton ovat kirjoittaneet aiheesta artikkelin, joka on julkaistu Harvard Business Review -lehden numerossa 1/1992. Artikkelissa Kaplan ja Norton ovat sitä mieltä, että taloudellisen näkökulmaan tulee selvittää omistajilta, minkälaisia odotuksia heillä on kasvu- ja kannattavuusvaatimusten muodossa ja miten yritys vastaa ajatukseen siitä, miltä sen tulisi näyttää omistajien mielestä, jotta yritys onnistuu taloudellisesti. Lisäksi on selvitettävä, miten taloudellisia resursseja käytetään. (Opetushallitus n.d.)

3.3.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittareina pidetään esimerkiksi markkinaosuutta, asiakastyytyväisyyttä, asiakaskannattavuutta, asiakasuskollisuutta sekä uusien asiakkaiden lukumäärän mittaamista. Nämä mittarit ilmaisevat yrityksen onnistumista markkinoilla. Asiakaslupauksen mittarilla analysoidaan sitä, mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen ja näissä mittareissa tulisi keskittyä niihin tekijöihin, joilla yrityksen on aikomus menestyä markkinoilla. Mittareissa tulisi näkyä yrityksen kilpailustrategian ydin. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja asiakassuhdetta määrittävät tekijät. Mikäli haluttaisiin arvioida asiakkaan suhdetta yritykseen, voisi sopivia mittareita olla esimerkiksi täsmällisyys, asiakaspalvelun laatu sekä yrityksen maine ja imago. (Malmi ym. 2006, 25-26.)

Usein yrityksissä keskitytään vahvemmin asiakasnäkökulman perusmittareihin, mistä johtuu, että mittaristo mittaa liian yleisellä tasolla ja näin ollen antaa virheellistä informaatiota. Kun keskitytään asiakaslupauksen mittareihin, Balanced Scorecardia pystyy hyödyntämään paremmin johtamisen työkaluna, eikä pelkästään jo tapahtuneiden asioiden mittaamisessa. Kun mittaristo sopii mille tahansa yritykselle, niin se on silloin suunniteltu

liian yleisellä tasolla. (Malmi ym. 2006, 27.) Asiakasnäkökulmaa tutkiessa on tärkeää tuntea omat asiakkaansa, sekä tarjolla oleva markkina. Asiakasnäkökulman mittaristoa kehittäessä olisi tärkeää miettiä asioita asiakkaiden lisäksi myös kilpailevien yritysten kannalta. Asiakkaiden osalta, rakentamisessa, tilaajan tarpeet ja arvot ovat erilaisia. Yrityksen tulisi keskittää sisäiset prosessit sekä kehitystyö asiakasnäkökulmaan, sillä se, miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä, että heidän tarpeensa tyydytetään, on koko mittariston ydin (Opetushallitus n.d.).

3.3.3 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa mitataan sitä, minkälaiseen rakentamiseen organisaation kannattaa tulevaisuudessa panostaa, jotta saataisiin mahdollisimman suuri arvo tuotettua omistajille. Yrityksen ihmiset, käytössä olevat järjestelmät sekä pinnalla olevat toimintamallit ovat oppimisen ja kasvun lähtökohdat. (Malmi, Peltola & Toivanen, 2006, s. 28-29) Oppimisen ja kasvun kannalta on tärkeää, että yritys pystyy säilyttämään muutos- ja kehityskykynsä, jotta voi saavuttaa visionsa. On tärkeää selvittää mitä edellytetään organisaatiolta, jotta sen muutoskyky ja kehityskyky ja tahto näiden ylläpitoon säilyy sekä miten varmistetaan prosessien tehokkuuden sekä tuottavuuden jatkumo. On kannattavaa selvittää mitkä ydinosoamien alueet kannattaa ottaa kehittämisen kohteiksi ja kriittisiksi kysymyksiksi toiminnan kannalta. (Opetushallitus n.d.)

3.3.4 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, millä saadaan tuotettua asiakkaiden tarpeiden mukaista arvoa, niin että omistajienkin odotukset pystytään täyttämään ja prosesseja, joissa yrityksen tulee onnistua erinomaisesti. (Opetushallitus n.d.) Juuri prosessinäkökulman vuoksi on Balanced Scorecardin väitetty eroavan muista mittareista. (Malmi ym., 2006, s. 28) Sisäisten prosessien näkökulmassa voisi olla myös mittareita, joilla saataisiin mitattua tuotannon hukkaa, toimitusketjun ripeyttä tilauksesta toimitukseen. (Kaplan ym. 2010, 262.)

4 KEHITYSTYÖ

4.1 BSC, Balanced Scorecard kohdeyrityksessä

Opinnäytetyössä vertailtiin tuloksia vain yrityksen yhden Tampereen yksikön osalta. Toiminnan kysely tehtiin Office 365 Forms-kyselylomakkeella. Kysely lähetettiin yksikön työnjohdolle, aluepäällikölle, työpäällikölle sekä työmaiden ”kympeille”. Vastauksia saatiin 11 kappaletta. Asiakasnäkökulmassa palautetta kysyttiin suullisesti tilaajien työpäälliköiltä, rakennuttajilta sekä työmaapäälliköiltä. Vastauksia tilaajan palautteeseen saatiin viisi

kappaletta. Kaikkiaan vastauksia saatiin 16 kappaletta. Kysymyksissä käytettiin vastausvaihtoehtoina pitkälti Likertin asteikkoa 1-5, missä 1 ”erittäin tyytymätön” ja 5 ”erittäin tyytyväinen”. Vastaukset eivät olleet nimetömiä, joten niistä pystyi erottelemaan vastaajat.

4.1.1 Taloudellinen näkökulma

Kyselyssä selvitettiin yrityksen nykytilanne taloudellisesta näkökulmasta selvittämällä käyttökate, tilauskannan taso sekä yrityksen omavaraisuusaste. Taloudellisen näkökulman kannalta yrityksen olisi hankkeiden kautta pyrittävä jatkuvaan positiiviseen kassavirtaan, jotta vieraan pääoman tarve olisi mahdollisimman pieni. Ympäristörakentamisen alalla tämä tuottaa haasteita etenkin talvikaudella, jolloin rakentaminen on hiljaisempaa ja tekeminen hitaampaa. Talvella rakentamiseen tulee enemmän ylimääräisiä kuluja mm. pakkasista aiheutuvista lämmityksistä sekä lumitilanteen vuoksi. Yrityksen kiinteitä kuluja on vaikeaa saada hiljaisemmalla kaudella laskemaan niin rajusti, kun mitä toiminta vaatisi ollakseen positiivista.

Hankkeiden osalta kassavirtaa säädellään maksupostitaulukon avulla ja pyritään määrittämään maksupostitaulukkoa etupainotteiseksi tai vähintäänkin valmistumisen kanssa rinnakkain kulkevaksi. Isot infrahankkeet sitovat enemmän rahaa kuin pienet. Yrityksen investointeja tulee tarkastella kriittisesti ennen niiden toteutusta. Kone- ja henkilötyöresurssit tulee suunnitella siten, että hukkaa jää mahdollisimman vähän.

Yrityksen tilauskanta on ollut kyselyn aikaan hyvällä tasolla. Tilauskanta on ympäristörakentamisen puolella haastavaa saada toivotulle tasolle talvikaudella, aikaan kun pintarakentaminen on miltei kokonaan tauolla. Tästä syystä yrityksen on poistuttava omalta mukavuusalueeltaan ja laajennettava osaamisaluettaan hieman tuntemattomimmille rakentamisen osa-alueille, kuten esimerkiksi talviaikaan tehtäviin purkutöihin. Tilauskanta tulee pyrkiä pitämään riittävällä tasolla talvikausi ja kohti kevättä, kauden virallista aloitusta, mentäessä. Yrityksen omavaraisuusaste on kyselyn aikaan tavoitearvion mukainen.

4.1.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman kannalta työnjohdolle esitettiin seuraavat kysymykset:

- Asiakkaiden kysyntään reagoidaan riittävän nopeasti?
- Tilaajan palaute työmaista (keskimääräinen palaute valmistuneista kohteista) (kysymys tilaajille)
- Reklamaatioiden määrä omilla työmailla puolen vuoden sisällä? (mikäli ei reklamaatioita, jätä valinta tyhjäksi)

Asiakasnäkökulman kannalta on tärkeää säilyttää olemassa oleva asiakas-kunta ja huolehtia, ettei yrityksessä tapahtuvat muutokset ja kehitys

vaikuta häiritsevästi asiakassuhteisiin. Jotta varmistetaan jatkumo työlle ja tilauksille, niin uusien asiakassuhteiden luominen on myös tärkeää. Tulee seurata markkinatilannetta ja olla valmiina vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Yrityksen reklaamatiheys on kyselyssä määritetty keskiarvolle neljä (4), eli reklaamatioita on ollut erittäin vähän. Osaltaan myös tämä tiivistää yhteistyötä asiakkaiden kanssa, kun jälkikäteen tehtäviä korjauksia ei tarvitse suorittaa. Tällä minimoidaan myös yritykselle tulevat kulut, kun työt suoritetaan kerrasta kunnolla. Asiakaskokemuksen on oltava myönteinen. Sen lisäksi, että urakoitsijayrityksellä on vilkas henkilöstövaihtuvuus, tapahtuu sitä myös tilaajapuolella, jolloin urakoitsijan on pystyttävä varmistamaan työnjohdon ja uusien tilaajien yhteinen kemia.

4.1.3 Oppiminen ja kasvu näkökulma

Oppimisen ja kasvun osalta työnjohdolle esitettiin seuraavat kysymykset:

- Työmaalla työntekijät on riittävän koulutettuja tehtäviinsä?
- Työntekijät on riittävän perehdytettyjä käyttämiinsä laitteisiin?

Oppimisen ja kasvun näkökulmasta Terrawise Oy:llä on käynnissä työntekijöiden koulutuksia. Yrityksessä suhtaudutaan positiivisesti tekijöihin, jotka haluavat itseään kouluttaa. Yrityksessä on tällä hetkellä useampi työntekijä oppisopimuskoulutuksessa erikoistumassa omiin tehtäviinsä. Yrityksessä järjestetään tarvittaessa työntekijöille koulutusta vaadittavista aiheista ja työnjohdon koulutukseen on panostettu erilaisilla työnjohdolle soveltuvilla koulutuspäivillä. Kyselyssä työtehtäviin saadun koulutuksen osalta keskiarvoksi saatiin kolme (3). Tämä voi johtua siitä, että kyselyn aikana käynnissä olevilla työmailla on ollut työtehtäviä, mistä tekijöillä ei ole ollut kokemusta ja toisaalta, kun vastauksia on 11 kappaletta, niin saavutettu keskiarvo kolme, ei ole kovin huono. Perehdytys käytettäviin laitteisiin oli kyselyn perusteella keskiarvolla neljä (4) hallinnassa keskivertoa paremmin. Ympäristörakentamisen työt ovat kausiluonteisia ja lähtökohtaisesti työntekijät perehdytetään yhteisesti kauden alkaessa kaikkiin yleisemmin käytettäviin laitteisiin. Kesken kauden aloittavat tekijät ja uudet käyttöönotettavat laitteet perehdytetään tarpeen mukaan.

Yrityksessä tehtiin henkilöstökysely koko henkilökunnalle. Kysely tehtiin anonyymisti eikä ketään yksilöä pysty tunnistamaan vastauksista. Vastauksista pystyy jaottelemaan vastaajat yksikkökohtaisesti. Vastauksia Tampereen yksiköstä saatiin tähänkin kyselyyn 11 kappaletta, joista yhdeksän vastausta oli työntekijöiltä ja kaksi vastausta toimihenkilöiltä. Vastausprosentti koko yksikön osalta oli noin 40 %. Kyselyssä tutkittiin muun muassa tekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä, perehdytystä työtehtäviin, työn roolin odotuksia, vastuuta, työn monipuolisuutta, palautteen määrää sekä kehittymistä tehtävissään. Yrityksessä tehdyn henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella tekijöiden työnantaja on aidosti kiinnostunut tekijöidensä työhyvinvoinnista. Kokonaisuudessaan tekijät voivat yrityksessä hyvin, ovat tyytyväisiä omiin työtehtäviinsä, työorganisointiin sekä työnjohtajiin.

Kyselyn perusteella, ainakaan kyselyyn vastanneiden tekemiseen, fuusio ei ole juuri vaikuttanut.

Käytännössä suuri ryhmä, johon fuusion toimenpiteet osuvat, on yrityksen keskijohto, mm. työpäälliköt ja työmaapäälliköt. Työmaapäälliköt ovat he, jotka ottavat uudistuksen toimenpiteet ohjeistuksena vastaan ylemmältä taholta, muokkaavat omia vanhoja toimintamallejaan uuteen suuntaan, tietämättä ja ymmärtämättä välttämättä sitä kokonaisuutta missä ovat mukana. Yrityksen ylin johto osallistuu aktiivisesti tavoitteiden ja kehittämisen suunnitteluun yhdessä omistajien kanssa. Ylin johto on tietoinen ja ymmärtää kokonaisuuden, mutta kehitystyön ja muiden töidensä ohessa he eivät välttämättä osallistu aktiivisesti viikoittaiseen työn tekemiseen tai johtamiseen kentällä. Jotta saataisiin keskijohto sitoutumaan fuusion tuomiin muutoksiin ja etenkin ottamaan muutokset positiivisesti vastaan, tulisi keskijohtoa jossain määrin pystyä osallistamaan suunnitteluun, vähintäänkin kuunnella mikä heidän työssään on hyvin ja mikä huonosti. Vain sitoutetulla toiminnalla pystytään pääsemään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

4.1.4 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmasta työnjohdolle esitettiin alla olevat kysymykset:

- Koneiden käyttöaste työmaalla tarkoituksen ja tavoitteen mukaista?
- Hankintojen oikea kohdentaminen työmaalle? (Työmaalle on tilattu tarvittava määrä oikeaa materiaalia)
- Työmaan turvallisuussuunnittelu/turvallisuusohjaus on riittävän kattava?
- Työmaat ovat turvallisia?
- Työjärjestys(suunnittelu) työmaalla on onnistunutta?
- Resurssit on kohdennettu työmaalla oikein?
- Työmaan alihankinta-aste? (1=10%, 2=20%, 3=30%...)

Sisäisten prosessien osalta työmaiden turvallisuus ja työmaiden työjärjestyksen suunnittelu on ollut onnistunutta keskiarvolla neljä (4). Työmailla ei ole sattunut vahinkoja tai työtapaturmia. Työmaiden turvallisuus on yrityksen toiminnassa tärkeä asia. Tekijöiden ja kulkijoiden turvallisuuteen kiinnitetään työmailla aina erityistä huomiota. Työmaat sijaitsevat usein liikenteen seassa ja työmaiden ohi kulkee päivittäin paljon kevyttä ja raskasta liikennettä. Työmaiden siisteys ja järjestys lisää osaltaan myös työmaan turvallisuutta. Työmaiden tapaturmattomuudesta on myös maksettu tiettyillä työmailla työntekijöille erillisiä bonuksia. Työmaiden turvallisuus on asia, mistä muistutetaan aina kauden alkaessa ja jokaisen työmaan aloituspalaverissa sekä työmaan ollessa käynnissä.

Työmaan resurssien kohdentaminen oikein ja työmaiden hankintojen oikea kohdentaminen kohteessa ovat saaneet tässä sisäisissä prosesseissa

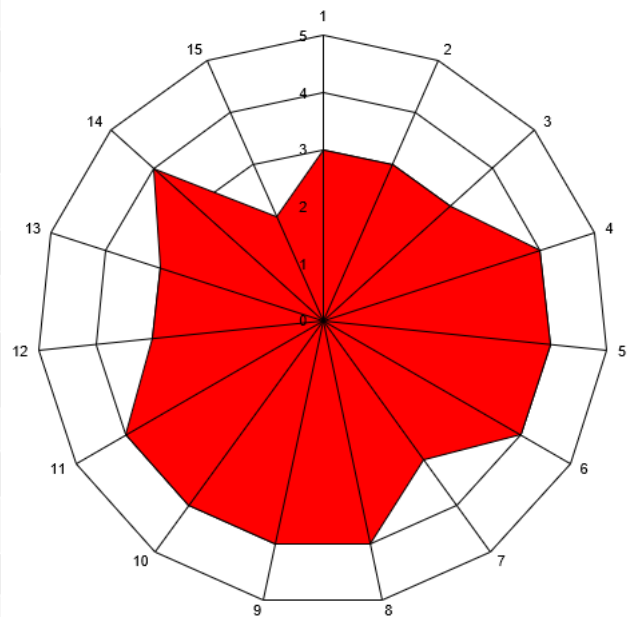
heikoimmat arvosanat. Resurssien kohdentaminen on arvioitu keskiarvolla kolme (3) ja hankintojen kohdentaminen keskiarvolla kaksi (2). Nämä kaksi asiaa myös vaikuttavat toisiinsa. Hankintojen kohdalla materiaalitoimitukset eivät ole saapuneet sovittuna päivänä, jolloin työmaalle on kohdennettu tarvittavaa resurssia. Tästä syystä henkilö- ja koneresurssit ovat aiheuttaneet tekemättöminä hukkaa. Materiaalitoimitusten viivästyminen harvoin johtuu yrityksen toiminnasta ja siihen ennalta varautuminen on ollut hankalaa. Kuluvalla kaudella on materiaalitoimitusten osalta siirrytty osin resursoimaan henkilö- ja koneresurssit kohteeseen vasta kun materiaali on sinne saatu, mikäli se on ollut mahdollista. Näin yritys on pystynyt välttämään turhat odottelutunnit. Jatkossa hankintojen kohdalla toimitusten osalta tullaan kiinnittämään huomiota toimitusajankohtaan ja mahdollisuuksien mukaan varmistamaan toimitusajankohtaa muutamia päiviä aikaisemmin.

Työmaiden alihankinta-aste on kuluvalla kaudella ollut lähes 60 %. Alihankkijoiksi lasketaan kuorma-autoilijat sekä alihankkijoiden kone- ja miestyöt. Alihankkijoiden avulla pystymme vastaamaan tilaajien kysyntään suuremmalla volyyymilla ja nopeammin. Alihankkijoita käytettäessä yrityksen ongelmana on se, että työmaiden ohjaus ja valvonta työllistää työnjohtoa enemmän, kuin jos työmaalla olisi omia työntekijöitä.

Näiden lisäksi kyselyssä pyydettiin laittamaan näkökulmat tärkeysjärjestykseen siinä, mikä on tärkeintä yrityksen ja työmaiden kehittämisessä? Tärkein asetettiin ylimmäksi. Vastajat järjestivät vastaukset pääsääntöisesti siten, että tärkeimmäksi näkökulmaksi valittiin taloudellinen näkökulma, toiseksi valittiin asiakasnäkökulma, kolmanneksi oppimisen ja kasvun näkökulma ja viimeiseksi sisäisten prosessien näkökulma.

Seuraavassa on esitetty yrityksen kyselyn perusteella muodostettu BSC, Balanced Scorecard.

1	Käyttökate	3
2	Tilaukanta	3
3	Omavaraisuusaste	3
4	Asiakkaiden kysyntään reagoimisen nopeus	4
5	Työn laatu (tilaajan palaute)	4
6	Reklamaatioiden/takuutöiden määrä	4
7	Tekijät koulutettu tehtäviinsä	3
8	Tekijät perehdytetty käytettäviin laitteisiin	4
9	Työmaiden turvallisuussuunnitelmat ja -ohjaus	4
10	Työmaiden turvallisuus	4
11	Työsuunnittelu työmaalla	4
12	Resurssit kohdennettu työmaalla oikein	3
13	Alihankinta-aste	3
14	Koneiden käyttöaste	4
15	Hankintojen oikea kohdentaminen kohteessa	2



Kuva 5. BSC, Balanced Scorecard, tulokortti

4.1.5 Tilaajan palaute

Tilaajan palautteista saatiin viisi vastausta. Kysely lähetettiin tilaajien muutamalla työpäällikölle, rakennuttajalla sekä työmaapäällikölle. Vastaukset olivat kaikki nelosia, eli tilaaja oli pääsääntöisesti tyytyväinen yrityksen toimintaan. Tilaajaa myös haastateltiin ja vastauksissa kävi ilmi, että yrityksen toimintamalli on tilaajan kannalta hyvä. Työnjohto tulee tekijäyrityksestä, yhteistyö toimii, työ tehdään ripeästi loppuun ja lopputulos on erittäin hyvä. Ainoastaan työstä maksettava hinta oli toiminnan kannalta negatiivinen asia. Työn teettäminen maksoi enemmän verrattuna kilpailijoihin. Tarkasteltaessa kustannuspuolta kokonaisuuteen nähden, tilaaja säästi omissa kustannuksissaan työnohjauksessa sekä lupa- ja muissa paperitöissä käytettävän ajan. Mikäli työ olisi teetetty kilpailijalla, niin tilaaja olisi itse tehnyt tietyt tehtävät. Tutkimatta asiaa tarkemmin yksikkö- ja eurotasolla, päästiin keskustelussa lopputulokseen, että kokonaiskustannuksiltaan Terrawise Oy:n tarjoama palvelupaketti on suurin piirtein saman suuruinen verrattuna kilpailijoihin.

Tulevaan jää mietittäväksi, miten pystymme takaamaan, hintaa vastaavan, hyvän palvelutason? Tietyllä tapaa tarjottu toimintamalli on riskialtis, koska töitä tekevät ihmiset. Mikäli palvelutaso jostain syystä heikkenee, tilaajan ja yrityksen henkilökunta ei sovi yhteen tai tehdään laadullinen virhe, tilaajan intressit työn tilaamiseen vähenee siitä syystä, että

tekijäyritys on kallis eikä lopputulos enää miellytä. Palvelutaso on iso asia, josta on pidettävä kiinni, jotta työt jatkuvat.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

5.1 Toteutuksen merkitys

Terrawise Oy on ammattitaitoinen, alallaan tunnettu ja luotettu yritys. Tämä mielikuva on säilytettävä tekemällä työt samanlaisella, vastuullisella otteella kun aiemmin, käytännön haasteista huolimatta. Yksilötekeminen on tärkeää, mutta yhdessä saadaan hyvää tulosta aikaan, turvataan yrityksen tulevaisuus ja mahdollistetaan tavoitteisiin pääseminen.

5.2 Toteutussuunnitelman ja toteutuksen arviointi

Opinnäytetyön toteutussuunnitelma mukautui työn aikana, kun työ saatiin rajattua. Strategian suunnittelussa ja etenkin sen toteutuksessa on muuttuvassa maailmassa yritykselle haasteita. Niittymäen ja Tenhusen toimittamassa STROI-verkko-projektin loppuraportissa on tasapainotetun mittariston neljästä ja liikeidean kolmesta näkökulmasta kehitetty moduuleista koostuva kuuden näkökulman malli. Tässä toimintamallissa uusina tärkeinä elementteinä on myös liiketoimintasektori sekä verkoston näkökulma. (Niittymäki ym. 2010)

Opinnäytetyössä toteutettua neljän näkökulman mallia pystyy jatkossa kehittämään ottamalla mukaan vaiheittain myös nämä kaksi edellä mainittua näkökulmaa. Näide menetelmien avulla yritys pystyy paremmin vastaamaan jatkuvaan uusiutumiseen, strategiseen ketteryyteen sekä kilpailukykyyn parantamiseen (Niittymäki & Tenhunen, 2010). Seuraava vaihe opinnäytetyössä aloitetulle prosessille on laajentaa selvitys- ja kehitystyötä yrityksen muihin yksiköihin. Ennen laajempaa selvitystyötä tulee kriittisesti tarkastella tutkittavia näkökulmia ja mahdollisesti laajentaa tutkimusta kaikkiin näihin kuuteen rakennusosalalla tärkeimpään mitattavaan ja suunniteltavaan asiaan, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, oppimisen ja kasvun näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, liiketoimintasektori sekä verkoston näkökulma (Niittymäki ym. 2010)

5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tavoitteiden asettaminen ja toiminnan suunnittelu opinnäytetyön alkuvaiheessa vaikutti olevan hankalaa, mutta asiaa eteenpäin vietäessä työlle löytyi oma linjansa. Rajaus onnistuttiin tekemään organisaatiota palvelevaksi kokonaisuudeksi. Itsereflektoinnin seurauksena kehittämisprosessi selkeytyi vasta loppuvaiheessa, jolloin strategian kehittämis- ja toiminnan mittaamistapoja oli aktivoitu organisaation toimintaan ja kyselyt sekä

haastattelut oli tehty. Asioita olisi voinut tehdä alusta eri tavalla. Haastattelujen osalta olisi ollut järkevää käyttää nauhoitteita, jotta vastauksia olisi myöhemmin ollut vielä helpompi käsitellä.

5.4 Jatkokehittämisen kohteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia strategialähtöisen organisaation rakentamista sekä seurata, mitata ja kehittää yrityksen toimintaa. Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisosa suoritettiin Tampereen yksikköön, sillä ajatuksella, että tutkimusmalleja ja tuloksia pystytään toistamaan ja kohdentamaan mahdollisimman hyvin yrityksen muihin yksiköihin. Työn tavoitteena oli tarkastella toiminnan seuraamisen, mittaamisen ja kehittämisen työkaluja.

Opinnäytetyössä tutkittiin koko yrityksen haasteita SWOT -analyysin avulla, tutkittiin henkilöstön, työnjohdon tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, asiakkaiden mielipiteitä yrityksestä sekä luotiin Tampereen yksikköön Balanced Scorecard. Ennen kyselyn ja tuloskortin jatkokäyttöä, tulee kysymyksiä kohdentaa tarkemmin yrityksen sisäisiin prosesseihin. Kortin laadintaan tulee selvittää omistajien ja yhtiön johdon tarpeet, mihin suuntaan yritystä halutaan tulevaisuudessa viedä.

5.5 Oman oppimisen arviointi

Kehittämistyössäni käytin konstruktivistista tutkimusotetta, jossa oli tarkoitus tutkia strategialähtöisen organisaation rakentamista sekä yrityksen toiminnan seuraamista, mittaamista ja kehittämistä ja työn tavoitteena oli löytää tarkastella ja kehittää toiminnan seuraamisen, mittaamisen ja kehittämisen työkaluja sekä saada toimintamalleja toiminnan yhtenäistämiseksi. Teoreettisena kontribuutiona opinnäytetyössäni oli saada selvitettyä yrityksen Tampereen yksikön nykytila sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien mielipiteiden perusteella. Työnjohdolle tehdyn kyselyn, asiakkaiden ja yrityksen johdon haastattelujen perusteella kokosin näkemykseni yrityksen Tampereen yksikön nykytilasta. Opinnäytetyöni oli itsereflektoinnin ja oppimisen polku. Määritetty työni tavoite toteutui siltä osin, että yrityksen Tampereen yksikön nykytila saatiin selvitettyä ja ajatuksia toiminnan kehittämiseksi luotua. Opinnäytetyössä saatiin aikaan tavoiteltu tasapainotetun mittariston ensimmäinen versio.

LÄHTEET

Aura, O. & Ahonen, G. & Hussi, T. (2015). *Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala*. Helsinki: Etera

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti (4., tarkistettu painos.)*. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. (2000). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. *Strategiakartat*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Niittymäki Seppo, Tenhunen Lauri, Weck Marina, Lod Timo, Tolonen Teuvo, Kähkönen Kalle, Nippala Eero, Perälä Anna-Leena, Riihimäki Markku, Minina Vera, Dmitrienko Elena, Krupskaya Anastasia, Filinov Nikolay, Tretyak Olga, Settles Alex, Bek Nadejda, Buzulukova Ekaterina, Popov Nikita, Rozhkov Alexander and Vladimirova Nina (2010), Hämeen ammattikorkeakoulu, *STROI-network - BUSINESS NETWORKS IN RUSSIA*, haettu 15.1.2019 osoitteesta: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92452/STROI-network Business %20networks in russia final report.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92452/STROI-network_Business_%20networks_in_russia_final_report.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Opetushallitus. (n.d.) *SWOT-analyysi*. Haettu 27.12.2018 osoitteesta https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Opetushallitus. (n.d.). *Yleistä BSC -mallista*. Haettu 27.12.2018 osoitteesta https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista

Oulun ammattikorkeakoulu, OAMK. (n.d.) *Balanced Scorecard -Menestystekijämittaristo*. Haettu 27.12.2018 osoitteesta <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/mittaristo.htm>

Pahl, N. (2007). *SWOT analysis: Idea, methodology and a practical approach (1. Auflage.)*. München: GRIN Verlag.

Ritakallio, T. & Vuori, T. (2018). *Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen*. Helsinki: Alma Talent.

Yrityksen koulutusmateriaali (2018) *SWOT*. Työnjohdon koulutustilaisuus 14.11.2018, Vantaa.

Tuomi, L. (2010). *Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille*. Helsinki: Talentum.

Wikipedia (n.d.) *SWOT-analyysi*. Haettu 8.1.2019 osoitteesta <https://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi>

KYSELYLOMAKE TILAAJAT

15.12.2018

Laadullinen kysely tilaajille yrityksen toiminnasta työmaalla

Toteutustapa: haastattelu

1. Miten tyytyväinen olet yritykseen urakoitsijana?
1 erittäin tyytymätön ... 3 tyytyväinen ... 5 erittäin tyytyväinen

2. Miksi olet yritykseen erittäin tyytymätön ... erittäin tyytyväinen?

3. Kuinka laadukasta työtä yritys tekee?
1 erittäin laadutonta... 3 laadukasta... 5 erittäin laadukasta

FORMS KYSELY TYÖNJOHTO

Työmaiden nykytila

1. Asiakkaiden kysyntään reagoidaan riittävän nopeasti *



2. Tilaajan palaute työmaista (keskimääräinen palaute valmistuneista kohteista) *



3. Reklamaatioiden määrä omilla työmailla puolen vuoden sisällä? (mikäli ei reklamaatioita, jätä valinta tyhjäksi)



4. Koneiden käyttöaste työmaalla tarkoituksen ja tavoitteen mukaista? *



5. Hankintojen oikea kohdentaminen työmaalle? (Työmaalle on tilattu tarvittava määrä oikeaa materiaalia) *



6. Työmaalla työntekijät on riittävän koulutettuja tehtäviinsä? *



7. Työntekijät on riittävän perehdytettyjä käyttämiinsä laitteisiin? *



8. Työmaan turvallisuussuunnittelu/turvallisuusohjaus on riittävän kattava? *



9. Työmaat ovat turvallisia? *



10. Työjärjestys(suunnittelu) työmaalla on onnistunut? *



11. Resurssit on kohdennettu työmaalla oikein? *



12. Työmaan alihankinta-aste? (1=10%, 2=20%, 3=30%...)



13. Mikä on mielestäsi tärkeintä yrityksen ja työmaiden kehittämisessä? Sijoita näkökulmat oikeaan järjestykseen, tärkein ylinnä. *

Taloudellinen näkökulma
Asiakasnäkökulma (tyytyväinen asiakas, työn laatu, reklamaatiot)
Oppimisen ja kasvun näkökulma (työntekijöiden koulutus ja perehdytys kunnossa)
Sisäisten prosessien näkökulma (resurssit kohdennettu oikein työmaalla, työmaan työsuunnittelu ja turvallisuus, kaluston käyttöaste työmaalla, hankintojen kohdentaminen oikein työmailla)