

TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI

Case: Hautalan Sähkömoottori Oy



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma, Visamäki

Kevät, 2021

Suvi Uusi-Rajasalo

Tekijä Suvi Uusi-Rajasalo

Vuosi 2021

Työn nimi Tasapainotettu tuloskortti

Case: Hautalan Sähkömoottori Oy

Ohjaajat Sanna Kuisma

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa Hautalan Sähkömoottori Oy:n tueksi tasapainotettu tuloskortti (BSC), jonka avulla yrityksen on mahdollista tarkastella sille luotujen mittaristojen avulla omaa kannattavuuttaan ja esimerkiksi tehokkuuttaan. Tasapainotettu tuloskortti auttaa yritystä hahmottamaan liiketoimintansa tämänhetkistä tilannetta ja antaa työkaluja toiminnan tarkasteluun myös tulevaisuudessa.

Työn tuloksena laadittiin Hautalan Sähkömoottori Oy:lle yksilöity tasapainotettu tuloskortti, joka jaettiin neljään eri näkökulmaan: asiakasnäkökulma, taloudellinen näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja henkilöstönäkökulma. Jokaisen näkökulman alle on nimetty 4-7 helposti hahmotettavaa mittaria, joiden avulla yritys voi tarkastella omaa toimintaansa monipuolisesti.

Tasapainotetun tuloskortin avulla Hautalan Sähkömoottori Oy pystyi hahmottamaan yritystoimintansa tämänhetkistä tilaa varsin laaja-alaisesti. Sen avulla voitiin myös hahmottaa eri näkökulmien välillä selkeä yhteys, joka auttoi näkemään syy-seuraussuhteet eri prosessien välillä. Tämän työn avulla yritys sai konkreettisia mittareita myös tulevaisuuden tarkastelua varten.

Avainsanat Tasapainotettu tuloskortti, Yritysstrategia, Kannattavuus

Sivut 37 sivua ja liitteitä 5 sivua

Degree Programme in Business Administration

Abstract

Hämeenlinna University Centre

Author Suvi Uusi-Rajasalo

Year 2021

Subject Balanced Scorecard

Case: Hautalan Sähkömoottori Oy

Supervisors Sanna Kuisma

ABSTRACT

The purpose of the project is to produce a Balanced Scorecard (BSC) to support Hautalan Sähkömoottori Oy. The Balanced Scorecard enables the company to compare and implement strategies based on the scorecard data and metrics to improve the company's daily operations, performance and profitability.

As a result, the Balanced Scorecard was divided into four sections: the customer perspective, the financial perspective, the internal processes perspective and the personnel perspective. Under each perspective, four to seven practical metrics have been named which allow the company to examine and analyze its operations.

With the help of the Balanced Scorecard Hautalan Sähkömoottori Oy was able to comprehensively review the current state of their business operations. This enabled the company to establish connections and identify the cause-and-effect relationships between the different processes. This project provided Hautalan Sähkömoottori Oy tools which can be used to review the company's business operations in the future.

Keywords Balanced Scorecard, Corporate strategy, Profitability

Pages 37 pages and appendices 5 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	2
1.2	Opinnäytetyön aiheen valinta ja tausta	3
1.3	Toimeksiantajayritys	4
2	Tasapainotettu tulokortti (BSC)	5
2.1	Tasapainotetun tulokortin historia	6
2.2	Näkökulmat	6
2.2.1	Asiakasnäkökulma	6
2.2.2	Taloudellinen näkökulma	7
2.2.3	Sisäisten prosessien näkökulma	7
2.2.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma (Henkilöstönäkökulma)	8
2.3	Tasapainotetun tulokortin rakentaminen	9
2.4	Strategiakartta	11
3	Tutkimusmenetelmät	13
4	Tasapainotettu tulokortti Hautalan Sähkömoottori Oy:lle	15
4.1	Toimialan erityispiirteitä	15
4.2	Hautalan Sähkömoottori Oy:n visio ja strategia	16
4.3	Kriittiset menestystekijät osa-alueittain	18
4.4	Tasapainotettu tulokortti	20
4.4.1	Asiakasnäkökulma	22
4.4.2	Taloudellinen näkökulma	24
4.4.3	Sisäisten prosessien näkökulma	26
4.4.4	Henkilöstönäkökulma	28
4.4.5	Mittarien tuottaman tiedon hyödyntäminen tulevaisuudessa	32
5	Johtopäätökset	34
	Lähteet	36

Kuvat ja taulukot

Kuva 1	Arvon tuottamisen prosessi	11
Kuva 2	Hautalan Sähkömoottori Oy:n visio ja strategia	16
Kuva 3	Hautalan Sähkömoottori Oy:n strategiakartta	17

Kuva 4 Henkilöstötyytyväisyyskysely 22.4.2020.....	29
Kuva 5 Henkilöstötyytyväisyyskysely 15.3.2021.....	31
Taulukko 1 Hautalan Sähkömoottori Oy:n tasapainotettu tulokortti	21
Taulukko 2 Asiakasnäkökulma.....	22
Taulukko 3 Taloudellinen näkökulma.....	24
Taulukko 4 Sisäisten prosessien näkökulma	26
Taulukko 5 Henkilöstönäkökulma	28

Liitteet

Liite 1	Henkilöstötyytyväisyyskysely 19.1.2021
Liite 2	Henkilöstötyytyväisyyskysely 15.3.2021

1 Johdanto

Yritystoiminnan tueksi on kehitelty vuosikymmenien saatossa useita erilaisia strategiatyökaluja, mittareita, markkinointityökaluja sekä analysointimetoja. Suurin osa näistä työkaluista ja metodeista antaa varsin yksipuolista kuvaa jostakin yritystoiminnan osa-alueesta, jättäen kokonaisuuden huomioimatta. Kun yritystoimintaa halutaan tarkastella kokonaisvaltaisesti ja halutaan hahmottaa strategian toteutumista ja toiminnan kannattavuutta, kannattaa oikean työkalun valintaan panostaa. Oikeanlaisella työkalulla yritys oppii ymmärtämään ympäristöään sekä sen tarjoamia mahdollisuuksia ja uhkia entistä paremmin. Myös kilpailuasema paranee, kun oman yritystoiminnan tarkastelun myötä tulvaisuuteen katsominen helpottuu.

Erilaisia strategisen suunnittelun työkaluja tutkittaessa, edukseen erottuu 1990-luvun alussa kehitetty mittaristo, joka on alun perin toiminut suorituskyvyn mittausjärjestelmänä, mutta on ajansaatossa kehittynyt kokonaisvaltaisemmaksi johtamisjärjestelmäksi. Tämän mittariston nimi on Balanced Scorecard, eli vapaasti suomennettuna tasapainotettu tuloskortti. Myös tässä työssä mittaristosta käytetään nimeä tasapainotettu tuloskortti. Tasapainotetun tuloskortin idea perustuu tapaan tarkastella yritystoimintaa ja strategiaa useasta eri näkökulmasta. Sen suurin ero muihin strategisen suunnittelun työkaluihin on sen monipuolisuus ja kehittyneisyys. (Malmi ym., 2006, s. 22; Vuorinen, 2013, s. 57)

Tasapainotetun tuloskortin idea on alun perin lähtenyt juuri siitä, että on keskitytty tarkastelemaan ainoastaan taloudellisia mittareita kokonaisuuden sijasta. Tämä yksipuolinen tarkastelu ei kuitenkaan ole tehostanut yritysten kykyä käyttää aineetonta pääomaansa, kuten osaamista, työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta tai esimerkiksi asiakkaiden lojaaliutta. Tasapainotettu tuloskortti toi ratkaisun tähän ongelmaan. Sen avulla toiminnan monipuolinen tehostaminen onnistuu ainutlaatuisella tavalla. Tasapainotettu tuloskortti on pitkälle tulevaisuuteen suuntautunut mittaristo, joka parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, painottaa asiakaslähtöisyyttä, keskittyy uusien sisäisten prosessien tunnistamiseen sekä tuo esille varsinkin avainhenkilöstön tarpeet. (Malmi ym., 2006, ss. 16, 23,43,49)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia toimeksiantajayritykselle eli Hautalan Sähkömoottori Oy:lle tasapainotettu tuloskortti. Tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajayrityksen toimintojen tueksi tietoa yritystoiminnasta nykymuodossaan ja työkaluja konkreettisten mittareiden muodossa tulevaisuuden seurantaan ajatellen. Näin yrityksen on mahdollista käyttää tätä kyseistä tietoa hyväksi ja ottaa se osaksi yrityksen jokapäiväisiä toimintoja ja strategiaa.

Toimeksiantajayritystä varten yksilöity tuloskortti on jaettu neljään eri näkökulmaan, joita ovat asiakasnäkökulma, taloudellinen näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä henkilöstönäkökulma. Näkökulmien alle on laadittu 4-7 helposti hahmotettavaa mittaria.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tasapainotetun tuloskortin rakentaminen toimeksiantajayritykselle. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään tasapainotetun tuloskortin teoriaan ja historiaan, jonka pohjalta tutustutaan myös strategiakarttaan. Teoriaosuudessa käydään läpi myös tasapainotetun tuloskortin rakentaminen ja sen vaiheet. Työn käytännönsuudessa käsitellään toimeksiantajayrityksen strategian kannalta tärkeitä tekijöitä, kuten toimialan erityispiirteitä ja kriittisiä menestystekijöitä. Strategiakartan ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta toimeksiantajayritykselle rakennetaan tasapainotettu tuloskortti.

Opinnäytetyössä keskitytään selvittämään toimeksiantajayrityksen kannattavuutta ja tehokkuutta tällä hetkellä. Tavoitteena on luoda mittaristoja, joiden avulla kannattavuutta ja tehokkuutta voidaan konkreettisesti mitata nyt ja myös tulevaisuudessakin. Tasapainotettu tuloskortti luodaan tarkastellen koko yrityksen toimintaa kokonaisuutena. Lähtökohtana on tutustua yrityksen aineellisiin ja varsinkin aineettomiin pääomiin, jotka luovat yrityksen toiminnalle tasapainotetussa tuloskortissa mitattavaa arvoa.

Tämä työ on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallinen opinnäytetyö nousee selvistä työelämän tarpeista ja sen tarkoituksena on kehittää käytännön toimintaa. Sen tarkoitus on painottaa tutkivaa ja kehittävää työtettä. Tämän työn toiminnallinen osuus rakentuu toimeksiantajayritykselle luodusta tasapainotetusta tuloskortista, jonka avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa. (Hämeen ammattikorkeakoulu, 2020)

Työn tavoitteena on vastata kysymyksiin:

- Kuinka kannattavaa Hautalan Sähkömoottori Oy:n toiminta on tällä hetkellä?
- Kuinka Hautalan Sähkömoottori Oy:n kannattavuutta voidaan mitata myös tulevaisuudessa?

1.2 Opinnäytetyön aiheen valinta ja tausta

Aiheen valinta perustui toimeksiantajayrityksen tarpeeseen ja omaan kiinnostukseen tasapainotetusta tuloskortista. Ajatus opinnäytetyöhön lähti tarpeesta tarkastella perheyriyksenme Hautalan Sähkömoottori Oy:n toimintaa ja kannattavuutta aiempaa konkreettisemmin. Tällöin ajatukseksi nousi tasapainotetun tuloskortin luominen yritykselle, koska sen avulla kannattavuutta voitaisiin mitata laajasti eri näkökulmista. Yrityksen omistaja piti ideaa todella hyödyllisenä ja toivoikin, että sellainen voitaisiin tehdä heille esimerkiksi juuri opinnäytetyön muodossa. Innostuin ideasta, koska tasapainotetun tuloskortin rakentamisen kautta pääsisin perehtymään vielä entisestään Hautalan Sähkömoottori Oy:n ainutlaatuisuuteen alallaan, sekä sen vahvuuksiin että heikkouksiinkin. Siitä olisi suuri hyöty sekä itselleni että yrityksen omistajalle tulevaisuutta ja sukupolven vaihdosta ajatellen.

Hautalan Sähkömoottori Oy:n kannattavuutta tai prosessien toimivuutta ei ollut tarkasteltu tällä tavoin koskaan aikaisemmin, vaikka yrityksellä onkin jo pitkä historia. Tämän opinnäytetyön avulla yritys voi saada aivan uudenlaisia työkaluja ja mittareita eri toimintojensa tarkasteluun. Yritys pystyy hyödyntämään saamaansa tietoa esimerkiksi eri prosessien tehostamiseen ja niin sanottujen heikkojen kohtien löytämiseen. Tämän lisäksi yritys saa arvokasta tietoa työntekijöidensä mielipiteistä ja esimerkiksi heidän tyytyväisyydestään työolosuhteisiin ja toimintatapoihin. Lisäksi asiakasnäkökulma antaa tietoa asiakkaiden mielipiteistä ja tyytyväisyydestä yritystä ja sen palvelua kohtaan. Taloudellisen näkökulman tarkastelu taas antaa yritykselle tietoa toiminnan kannattavuudesta ylipäättään ja lisäksi kertoo, kuinka yritys pärjää omalla alallaan muihin yrityksiin verrattuna. Näiden tietojen avulla Hautalan Sähkömoottori Oy pystyy panostamaan eri prosesseihin ja näkökulmiin entistä paremmin ja saa myös ohjeita tulevaisuudessa toimimiseen.

1.3 Toimeksiantajayritys

Hautalan Sähkömoottori Oy on tamperelainen perheyrittäjä, joka myy uusia ja käytettyjä sähkömoottoreita sekä taajuusmuuttajia. Yrityksen toimintaan kuuluvat myös sähkömoottoreiden huolto- ja käämintätoiminta, joista yrityksellä on jo pitkä kokemus.

Hautalan Sähkömoottori Oy:n toiminta lähti liikkeelle jo vuonna 1958, jolloin yritys perustettiin nimellä Hautalan Kone ja Moottori. Tuolloin perustajan, Lauri Hautalan, ainoana tavoitteena oli luoda yritys, jossa asiakaspalvelu on kaiken keskiössä. Kaikki lähti liikkeelle yhdestä moottorikasasta, jonka Tampella halusi vaihtaa Hautalan omistamaan kuorma-autoon. Hautala suostui vaihtoon ja tämän ansiosta kuorma-autoilu vaihtuikin moottoreiden myymiseen. Tästä alkoikin uusi, kannattava toiminta uudella toimialalla.

Yrityksen toiminta lähti liikkeelle Hatanpään valtatieltä, ja Tampereen Vuolteenkadun ja Pirkankadun kautta se siirtyi nykyiselle paikalleen Linnainmaalle vuonna 2000. Tällä samaisella paikalla oli sijainnut yrityksen moottorivarasto jo useamman vuosikymmenen ajan. Nykyisin kahden varastohallin voimin Hautalan Sähkömoottori hallinnoi Suomen ja todennäköisesti koko Pohjoismaiden suurinta moottorivarastoa. Moottoreita yrityksellä on varastossaan arviolta 15 000 kappaletta.

Yritys on pysynyt perheomistuksessa ja se työllistää tänä päivänä 15 työntekijää. Yritystoiminnan lähtökohdaksi on edelleen tarjota erinomaista asiakaspalvelua. Omistaja Anja Uusi-Rajasalo sanookin, että ”Asiakas on kaiken toimintamme lähtökohdaksi”. Asiakaslähtöisyys näkyy päivittäisessä toiminnassa ja se on kirjattu myös osaksi strategiaa.

Tässä työssä toimeksiantajayrityksestä käytetään yrityksen virallisen nimen eli Hautalan Sähkömoottori Oy:n lisäksi myös nimitystä Hautala.

2 Tasapainotettu tulokortti (BSC)

Tasapainotettu tulokortti eli Balanced Scorecard on 1990-luvun alussa kehitetty mittaristo, joka toimi aluksi suorituskyvyn mittausjärjestelmänä, mutta on ajansaatossa kehittynyt johtamisjärjestelmäksi. Tasapainotetun tulokortin keskeinen idea on yrityksen strategisen tahtotilan muuttaminen operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelman avulla. Sen idea perustuu ajatukseen, että on vaikea johtaa jotain sellaista, jota ei voi konkreettisesti mitata. Toinen merkittävä oivallus on se, että kun perinteiset laskentatoimen mittarit näyttävät tapahtumat vasta jälkikäteen, tasapainotettu tulokortti näyttää ne heti. Perinteisien laskentatoimen mittareiden avulla johtamista voitaisiin verrata autolla ajamiseen peruutuspeiliin katsoen. Huonontunut kannattavuus saattaa johtua esimerkiksi työntekijöiden tyytymättömyydestä, mikä on voinut johtaa lipsumiseen organisaation prosesseissa, mikä taas puolestaan johtaa huonontuneeseen laatuun ja tyytymättömiin asiakkaisiin. Tyytymättömät asiakkaat taas suurella todennäköisyydellä johtavat kannattavuuden laskuun. Tasapainotettu tulokortti kykeneekin paljastamaan työyhteisön ongelmakohtia jo kuukausia tai jopa vuosia ennen kuin ne näkyvät tilinpäätöksessä. (Malmi ym., 2006, s. 22; Vuorinen, 2013, ss. 51–52)

Toisin kuin tavanomaiset yksittäiset mittarit, tasapainotettu tulokortti antaa tiedot neljästä tai useammasta eri näkökulmasta linkittäen ne toisiinsa syy-seuraussuhteilla. Tasapainotetun tulokortin avulla voidaan nähdä esimerkiksi yhteys yrityksen ulkoisten ja sisäisten prosessien välillä. Tasapainotetusta tulokortista löytyy useampia erilaisia muotoja, mutta niillä kaikilla on kuitenkin yhteinen ja sama tavoite: strategian muuntaminen konkreettiseksi toiminnaksi. Jokaisen tulokortin lähtökohtana on aina yrityksen visio. Visiota pyritään konkretisoimaan alatavoitteilla, jotka pohjautuvat sisäisiin tekijöihin kuten strategisiin suuntauksiin (”kriittiset menestystekijät”) ja ulkoisiin tekijöihin, kuten sidosryhmien odotuksiin. Yhteisenä tekijänä tulokorteille voidaan myös pitää sitä, että tunnusluvut määritetään vision ja alitavoitteiden, kuten strategisten teemojen ja näkökulmien, mukaisesti mittareiksi. (Friedag & Schmidt, 2004/2005, ss. 14–15; Kaplan & Norton, 1998)

2.1 Tasapainotetun tuloskortin historia

Tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard syntyi 1990-luvun alussa Robert Kaplanin ja David Nortonin yhteisprojektissa, jonka he tekivät suuryrityksille tavoitteenaan kehittää yritysten suorituskyvyn mittaamista. Valituissa organisaatioissa oli huomattu, etteivät pelkät talouteen ja laskentatoimeen liittyvät mittarit auttaneet niitä pidemmän tähtäimen tulosten saavuttamisessa. Pelkkien taloudellisten mittareiden tarkastelun koettiin antavan liian yksipuoleinen kuva yritystoiminnasta. Ne myös saivat yritykset investoimaan sellaisiin asioihin, jotka tuottivat tulosta ainoastaan lyhyen ajan. Liian vähälle huomiolle jäivät hankalammin mitattavat ja pitkällä tähtäimellä olennaiset, menestystä ennakoivat asiat, kuten asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyys sekä sisäisten toimintaprosessien kehittäminen. Kaplanin ja Nortonin kehitysprojektin ansiosta taloudelliset ja toiminnalliset mittarit saatiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Alun perin tasapainotettua tuloskorttia ei suunniteltu varsinaisesti strategisen johtamisen välineeksi, mutta nopeasti siitä tuli yksi suosituimmista työkaluista alalla. (Vuorinen, 2013, s. 51)

2.2 Näkökulmat

Alun perin tasapainotetussa tuloskortissa on ollut neljä näkökulmaa. Näitä olivat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Näitä näkökulmia on kuitenkin muokattu vuosien varrella hiukan erilaisiksi, jotta ne soveltuisivat paremmin eri yrityksiin. Useat suomalaiset ja ruotsalaiset soveltajat ovat ottaneet myös mukaan henkilöstönäkökulman. (Malmi ym., 2006, s. 24) Myös tässä työssä on käytetty henkilöstönäkökulmaa neljäntenä näkökulmana case-yrityksen tasapainotetussa tuloskortissa. Henkilöstönäkökulma on osa oppimisen ja kasvun näkökulmaa ja sitä on avattu teoriaosuudessa kyseisen näkökulman alla.

2.2.1 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa mittarit voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit ovat hyvin saman kaltaisia eri organisaatioissa. Varsin tavallisia tähän ryhmään kuuluvia mittareita ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Voitaisiin ajatella, että ne heijastelevat onnistumista markkinoilla sekä asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta

katsottaessa. Asiakslupauksen mittarit taas vastaavat kysymykseen , mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia ja jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin tavoiteltu markkinaosuus. Esimerkiksi tuotteen tai palvelun ominaisuudet, kuten hinta ja laatu, voivat olla tällaisia tekijöitä. Lisäksi esimerkiksi suhde asiakkaaseen, mitattuna esimerkiksi täsmällisyydellä, vasteajoilla tai asiakaspalvelulla, tai vaikkapa yrityksen imago ja maine voivat olla tällaisia tekijöitä. Näistä asiakslupauksen tekijöistä ja mittareista tulisi heijastua se, millä yritys aikoo kilpailussa menestyä, eli toisinsanoen niiden tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. (Malmi ym., 2006, s. 26)

2.2.2 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata sellaisia asioita, josta yrityksen omistaja on kiinnostunut. Tämän takia näkökulman nimi voisi yhtä lailla olla omistajanäkökulma. Taloudellisen näkökulman mittareilla on yleensä kaksi roolia tasapainotetussa tulokortissa. Toisaalta ne kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti ja toisaalta ne taas määrittävät ne tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla mittareilla pyritään. Nämä tavoitteet vaihtelevat yrityksen tilanteen mukaan. Voimakkaassa kasvuvaiheessa tavallisia mittareita ovat esimerkiksi erilaiset myynnin kasvua kuvaavat mittarit. Ylläpitovaiheen yrityksissä korostuvat taas kannattavuuden mittarit. Elinkaaren loppuvaiheessa yrityksestä saatava kassavirta on taas suuressa roolissa. (Malmi ym., 2006, s. 25)

Taloudelliseen näkökulmaan voidaan myös valita erilaisia tasapainottavia mittareita. Esimerkiksi pankeilla ja rahoituslaitoksilla tuottojen kasvattaminen tapahtuu riskitasoa nostamalla. Siksi riskin mittaaminen onkin kannattavaa ottaa mukaan taloudelliseen näkökulmaan tasapainottamaan kannattavuuden suureita. (Malmi ym., 2006, s. 26)

2.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa on tarkoitus mitata niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Mitattavat prosessit voivat vaihdella kilpailustrategiasta riippuen. Kilpailuedun luojina voivat toimia tilaus-toimitusprosessin lisäksi esimerkiksi uusien tuotteiden tai palveluiden

innovointiprosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi. Erityisesti innovointiprosessi voi auttaa yritystä luomaan arvoa pitkällä aikavälillä. (Malmi ym., 2006, s. 27)

Juuri prosessinäkökulman uskotaan erottavan tasapainotetun tuloskortin sekä aiemmin esitetystä moniulotteisista mittaristoista että muista yritysten käyttämistä raha- ja ei-rahamääräisistä mittareita sisältävistä mittaristokokonaisuuksista. Väite perustuu siihen, että ajatellaan, että useimmissa yrityksissä prosessien mittaaminen kohdistuu nykyisten operatiivisten toimintojen mittaamiseen sekä raha- että ei-rahamääräisesti. Tasapainotettua tuloskorttia rakentaessa taas joudutaan useimmiten määrittelemään kokonaan uusia prosesseja, joiden tulee toimia, jotta asiakaslupaukset pystyttäisiin täyttämään ja taloudelliset tavoitteet saavuttamaan. (Malmi ym., 2006, s. 27)

Kaikkia yrityksen ydin- ja tukiprosesseja ei kannata mitata yhdessä tasapainotetussa tuloskortissa. Strategian tulisi määrittää, mitä prosesseja kulloinkin kannattaisi seurata. Näyttää kuitenkin siltä, että suurin osa sisäisten prosessien mittareista valitaan nykyisten operatiivisten prosessien joukosta mahdollisten uusien prosessien kustannuksella. Ehkäpä juuri uusien ja tulevaisuutta luovien prosessien merkitystä nostaa Kaplan ja Norton ovat jakaneet yrityksen sisäiset prosessit neljään eri ryhmään: toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. (Malmi ym., 2006, s. 28)

2.2.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma (Henkilöstönäkökulma)

Neljänneksi näkökulmaksi Kaplan ja Norton esittävät oppimisen- ja kasvun näkökulmaa, jossa mittareiden tulisi vastata kysymykseen pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Nykyinen osaaminen ja tietotaito tai esimerkiksi nykyiset järjestelmät eivät välttämättä enää riitä vastaamaan jatkossa asiakkaiden asettamiin haasteisiin tai sisäisten prosessien kehitystavoitteisiin. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa pitäisikin määritellä, minkälaisen infrastruktuurin kehittämiseen yrityksen kannattaisi keskittyä, jotta menestys olisi turvattu myös tulevaisuudessa. (Malmi ym., 2006, s. 28)

Yksinkertaistettuna voitaisiin sanoa, että yrityksen oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Näistä rakentuvan yrityksen

aineettoman pääoman Kaplan ja Norton jakavat kolmeen ryhmään: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Tavallisia henkilöstöön liittyviä mittareita ovat yleisesti esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen uhratut resurssit. Joissakin organisaatioissa on myös kehitetty työntekijöiden osaamista kuvaavia indeksejä. Tietotekniikan, muun teknologian tai yrityksen toimintatapojen roolia organisaation menestyksen luojana on pyritty mittaamaan hyvin harvoin. (Malmi ym., 2006, s. 29)

Oppimisen ja kasvun näkökulma on koettu usein vaikeimpana osiona käytännön sovellutuksissa. Sen mittarit konkretisoivat organisaation tavoitteet aineettoman pääoman kehittämiseksi. Tämä asia muodostaa osan näkökulmaan liittyvästä käytännön ongelmatiikasta, sillä panostamalla aineettomaan pääomaan ja sen kehittämiseen, tavoitellaan usein hyötyjä, jotka kuitenkin konkretisoituvat vasta pidemmän ajan kuluttua esimerkiksi talousnäkökulmaan. Mittariston kannalta tämä tarkoittaa sitä, että tänä vuonna tehtävät panostukset saattavat näkyä vasta ensi vuonna tai myöhemminkin. Panostuksen sisältö sitten taas aiheuttaa toisen osan käytännön ongelmatiikasta; pitäisi tietää minkä aineettoman pääoman erän tai erien kehittämiseen organisaation tulisi panostaa. Tähän vastaus löytyy kuitenkin strategiasta, ja siitä syystä tämä näkökulma kytkeytyy strategiaan vähintään yhtä voimakkaasti kuin muutkin näkökulmat. (Malmi ym., 2006, s. 29)

2.3 Tasapainotetun tulokortin rakentaminen

Tasapainotetun tulokortin rakentaminen edellyttää, että yritys purkaa strategiansa sisällön aiemmin mainitun neljän näkökulman – talous, asiakas, prosessit ja henkilöstö – osalta strategisiin tavoitteisiin, niiden saavuttamiseksi vaadittaviin kriittisiin menestystekijöihin, näitä menestystekijöitä parhaiten mittaaviksi avainmittareiksi ja mittareiden tavoitteisiin pääsemistä varten tehtäviksi toimintasuunnitelmiksi. Tasapainotetun tulokortin kantavana ideana on kausaalisuhteiden pohtiminen sekä osa-alueiden välillä, että osa-alueiden sisällä. (Vuorinen, 2013, s. 52)

Tasapainotettu tulokortti rakentuu siis vaihe vaiheelta. Kun tulokorttia aletaan rakentamaan, tulee määritellä täsmällisesti, mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Tässä apuna toimii strategiakartta. Strategiakartta auttaa hahmottamaan strategian logiikan ja sen avulla

yrittäjien eri yksiköiden strategiat ja operatiivinen toiminta voidaan yhdistää toisiinsa. (Kaplan & Norton, 2003/2004, s. 73; Kaplan & Norton, 2008/2009, s. 92) Strategiakartta ja sen laatiminen avataan seuraavassa alaotsikossa.

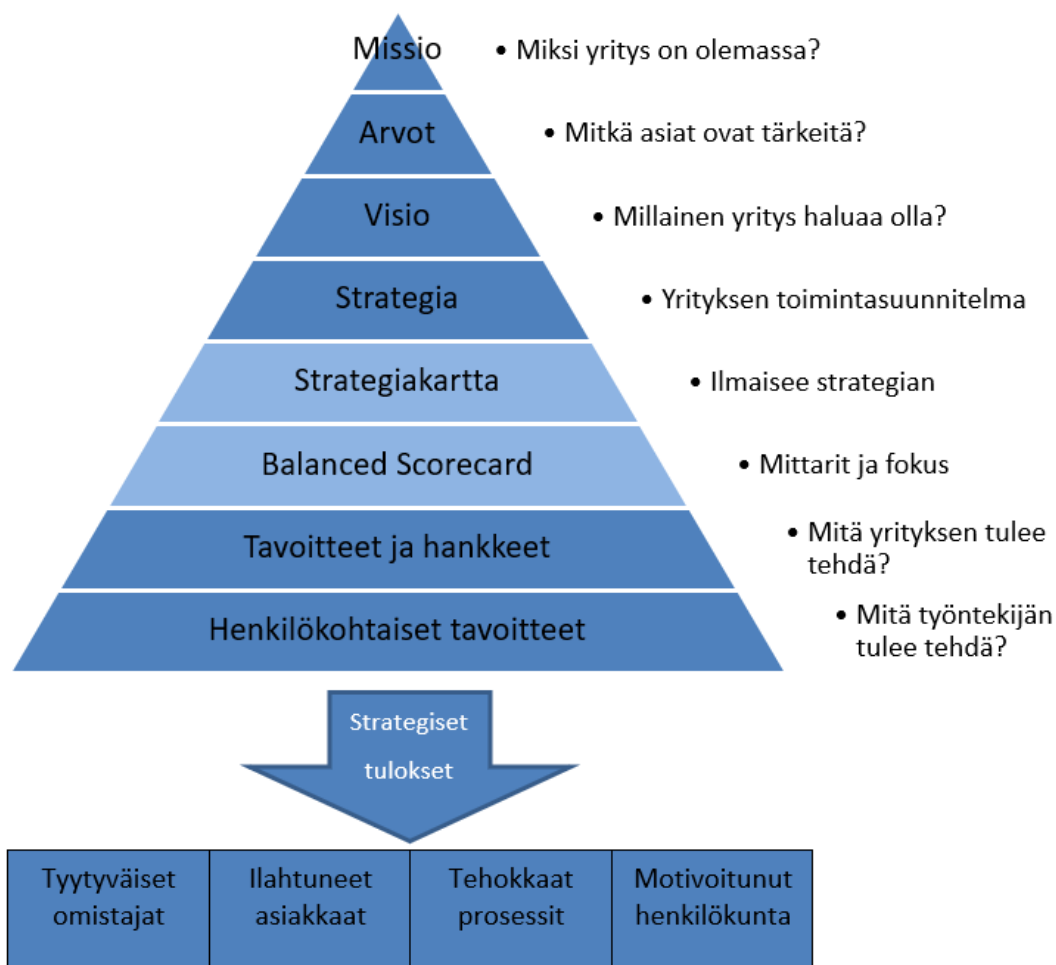
Strategisten tavoitteiden selkeän määrittelyn jälkeen, tulee luoda keinot ja tavoitteet, joilla niihin pyritään. Kun keinot strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on keksitty, voidaan alkaa ryhtyä määrittelemään konkreettisia mittareita. Mittarit tulee valita käyttötarkoituksen ja yritysmuodon pohjalta. Kaplanin ja Nortonin mukaan tyypillisen tasapainotetun tuloskortin mittareiden määrä voi vaihdella 20-25 mittarin välillä. Eniten mittareita, noin 8-10 kappaletta, määritellään yleensä sisäisten prosessien näkökulmaan. Muissa näkökulmissa on keskimäärin noin 5 mittaria. On tärkeää kuitenkin huomioida, että Kaplan ja Norton olivat usein tekemisissä isojen organisaatioiden kanssa. Esimerkiksi Suomessa tasapainotettujen tuloskorttien mittaristojen määrä on vaihdellut 4-25 mittarin välillä, riippuen käyttötarkoituksesta ja organisaatiosta. (Malmi ym., 2006, ss. 19–20, 31)

Myös mittariston tasapainoon tulee kiinnittää huomiota monessa suhteessa. Tasapainon tulisi vallita esimerkiksi raha- ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä. Tyypillisesti tasapainotetun tuloskortin mittareista noin 80% on ei-rahamääräisiä. Tasapainolla tarkoitetaan tässä tilanteessa siis sitä, että johtamisessa ei ole syytä nojautua pelkästään taloudellisiin mittareihin. Lisäksi esimerkiksi niin sanottujen tulostulomittareiden ja ennakoivien mittareiden tulisi olla tasapainossa, jotta tuloskortista ei tulisi joukko toisistaan irrallisia tulostulomittareita. Myös esimerkiksi pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet tulisi olla hyvässä tasapainossa. Tämä saavutetaan automaattisesti, mikäli mittareiden määrittelyssä on noudatettu syy-seuraussuhdelogiikkaa. Tärkeätä on myös, että ulkoisten (taloudellinen, asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu) mittareiden tulisi olla tasapainossa keskenään. Käytännössä oppimisen ja kasvun näkökulmaan tulisi määritellä vähiten mittareita. Hyvässä tasapainotetussa tuloskortissa tasapainottuvat myös helposti mitattavissa olevat asiat sekä vaikeammin mitattavissa olevat, mutta strategisesti keskeiset asiat. (Malmi ym., 2006, ss. 32–33)

2.4 Strategiakartta

Strategia ei toimi itsenäisenä, erillisenä johtamisprosessina. Se toimii vain yhtenä vaiheena koko prosessissa, jossa yrityksen visio ja missio muunnetaan työksi, jota työntekijät tekevät. Koko prosessia voitaisiin kuvata arvon tuottamisen prosessiksi (Kuva 1). (Kaplan & Norton, 2003/2004, s. 54)

Kuva 1 Arvon tuottamisen prosessi



Arvon tuottamisen prosessissa lähtökohtana on yrityksen perustehtävä eli missio, joka määrittää sen, miksi yritys on olemassa. Missio ei lähtökohtaisesti muutu mihinkään, vaan se on ja pysyy. Yrityksen tulevaisuudenkuvana toimii visio, joka määrittää yritykselle suunnan sekä auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi heidän on tärkeää toimia osana yritystä. Visio pistää yrityksen liikkeeseen siirtämällä sen mission edustamasta pysyvyydestä dynaamiseen strategiaan, eli prosessin seuraavaan vaiheeseen. Strategia on alati kehittyvä ja sitä on jatkuvasti kehitettävä, jotta

se vastaisi mahdollisimman hyvin ulkoisen ympäristön ja sisäisten toimintojen muuttuvia olosuhteita. (Kaplan & Norton, 2003/2004, s. 54)

Pelkkä strategian hahmottaminen ei kuitenkaan muuta strategiaa selviksi tavoitteiksi tai mittareiksi. Jotta strategia saadaan menestyksekkäästi toteutettavaan muotoon, tulee se purkaa strategiakartaksi ja tämän myötä tasapainotetuksi tuloskortiksi. (Kaplan & Norton, 2008/2009, s. 91)

Strategiakartta toimii rakenteellisena apuvälineenä, jonka avulla yrityksen eri yksiköiden strategiat ja operatiivinen toiminta voidaan yhdistää toisiinsa. Strategiakartan tarkoituksena on kuvata strategian logiikka sekä osoittaa selvästi arvoa tuottavien sisäisten prosessien tavoitteet ja näitä tukevat pääoman erät. (Kaplan & Norton, 2003/2004, s. 73; Kaplan & Norton, 2008/2009, s. 92)

Strategiakartan laatiminen tapahtuu toisiinsa liittyvistä strategisista tavoitteista muodostettujen strategisten teemojen ympärille (Kaplan & Norton, 2008/2009, s. 92). Yrityksen tavoitteet tulee siis sijoittaa strategisista teemoista ja yleensä neljästä näkökulmasta muodostuvaan taulukkoon. Näitä näkökulmia ovat samat, tasapainotetusta tuloskortista tutut näkökulmat, eli asiakas, talous, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Taulukon luonnin jälkeen tavoitteet tulee yhdistää toisiinsa niin sanotuilla syy-seurausketjuilla. Ideana on esittää toimintojen ja menestyksen välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että strategiset tavoitteet ja visio puretaan syy-seuraussuhteina käytännön toimiksi asti. Hyvä ja tasapainoinen strategiakartta kertoo eheän tarinan strategian toteutumisesta ottaen kantaa kaikkiin neljään osa-alueeseen. (Friedag & Schmidt, 2004/2005, s. 20; Vuorinen, 2013, ss. 81–82)

3 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana toimii todellisen elämän kuvaaminen. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja ajatellen, että todellisuus voi olla hyvin moninainen. Tyypillisiä piirteitä kvalitatiiviselle tutkimukselle ovat esimerkiksi se, että tiedonhankinta on luonteeltaan hyvin kokonaisvaltaista ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tiedon keruussa hyvinä metodeina toimivat esimerkiksi teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi ym., 1997/2009, ss. 161,164)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytetään omaa havainnointia sekä avointa haastattelua. Avointa haastattelua on tehty useampaan kertaan tutkimustyön aikana. Sillä on kerätty tietoa muun muassa toimeksiantajayrityksestä, sen historiasta, strategiasta ja visiosta, eri prosesseista sekä toiminnasta ylipäättään. Haastattelun kohteena on toiminut toimeksiantajayrityksen omistaja, joka työskentelee myös yrityksen toimitusjohtajana. Lisäksi tasapainotetun tulostietojen mittareita hahmotettaessa, myös yrityksen huoltopäällikköä on haastateltu. Omaa havainnointia hyödynnetään muun muassa eri prosessien tarkastelussa sekä mittareiden määrittämisessä. Omaa havainnointia käytetään myös yhteistyönä yrityksen omistajan kanssa esimerkiksi strategian hahmottamisessa.

Avoimen haastattelun ideana on selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sitä mukaan kuin ne tulevat vastaan keskustelun kuluessa. Avoin haastattelu muistuttaa kaikista eniten tavallista keskustelua; keskustelu saa edetä omalla painollaan, pysyen kuitenkin tietyn aihepiirin sisällä. Tarkoitus on kuitenkin keskustella tietyistä, tutkijan etukäteen miettimistä, teemoista. (Hirsjärvi ym., 1997/2009, s. 209; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä mitä todella tapahtuu. Siinä missä haastattelut ja kyselyt antavat tietoa henkilön ajattelusta ja tunteista, havainnointi kertoo, miten henkilöt oikeasti toimivat. Havainnoinnin suurimpana etuna on se, että sen avulla kyetään saamaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden tai esimerkiksi organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se avaa tien luonnolliseen ympäristöön. (Hirsjärvi ym., 1997/2009, ss. 212–213)

Yhtenä tutkimusmenetelmänä on käytetty myös kyselyjä, jotka ovat antaneet syvempää tietoa henkilöstönäkökulmaan esimerkiksi työntekijöiden mielipiteiden muodossa. Niitä on käytetty tukemaan kvalitatiivista tietopohjaa. Kyselyitä on toteutettu yhteensä kaksi kappaletta ja ne on suunnattu toimeksiantajayrityksen myynti- ja huoltohenkilöstölle. Tutkimuksessa tarkastellaan myös yhtä aiempaa kyselyä, joka antaa vertailukuvaa tutkimustyön aikana teetetyille kyselyille. Kyselyt on toteutettu osana jatkuvaa kehittämistä ja niiden avulla on kerätty tietoa muun muassa yleisestä työtyytyväisyydestä. Kyselyt ja niiden tulokset löytyvät toimeksiantajayritykselle rakennetun tasapainotetun tuloskortin henkilöstönäkökulmasta. Ensimmäinen tutkimuksen aikana tehdyistä kyselyistä toteutettiin vapaamuotoisena kyselynä ja se sisälsi sekä avoimia- että monivalintakysymyksiä. Toinen kyselyistä taas muodostui asteikkomuotoisista kysymyksistä, joita voidaan kutsua myös Likertin asteikoksi. Likertin asteikossa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee, kuinka voimakkaasti on samaa mieltä tai eri mieltä väittämän kanssa (Hirsjärvi ym., 1997/2009, s. 200). Kummatkin teetetyistä kyselyistä auttoivat selvittämään toimeksiantajayrityksen henkilöstötyytyväisyyden tilannetta. Lisäksi yrityksen taloudellisen tilanteen hahmottamisen apuna on käytetty konkreettisia numeroita, kuten tilinpäätöksestä saatavia lukuja.

4 Tasapainotettu tuloskortti Hautalan Sähkömoottori Oy:lle

Tasapainotetun tuloskortin tarkoituksena on tuoda Hautalan Sähkömoottori Oy:lle lisää tietoa sen yritystoiminnasta nykymuodossaan sekä tuottaa konkreettisia työkaluja tulevaisuuden seurantaan ajatellen. Tällä tavoin yritys voi hyödyntää kyseisiä apuvälineitä kannattavuuden ja tehokkuuden mittaamisessa nyt ja tulevaisuudessa. Jotta tasapainotettu tuloskortti voidaan rakentaa, on selvitettävä ensin, mitkä ovat juuri Hautalan Sähkömoottori Oy:n kriittiset menestystekijät.

Kriittisiä menestystekijöitä selvittäessä, on hyvä tarkastella yritystä eri näkökulmista. Seuraavissa alaotsikoissa on käsitelty toimialan erityispiirteitä sekä Hautalan Sähkömoottori Oy:n visiota ja strategiaa, sekä viimeisimpänä rakennettu Hautalalle tasapainotettu tuloskortti.

4.1 Toimialan erityispiirteitä

Päätoimialaksi Hautalan Sähkömoottori Oy:lle on merkitty 46692 Teollisuudessa käytettävien muiden koneiden tukkukauppa, vaikka se ei suoranaisesti sovi toiminnalle sen monimuotoisuuden takia. Tämän kyseisen toimialaluokituksen alle kuuluu Tilastokeskuksen mukaan muun muassa suoraan tuotantotoiminnassa käytettävien koneiden tukkukauppa, kuten robotit, prosessinohjauslaitteet, teollisuusva'at ja -kalusteet (Tilastokeskus, n.d.). Koska Hautalan Sähkömoottori Oy toimii niin sanotusti täyden palvelun yrityksenä, ei toimiala rajoitu pelkästään kaupankäyntiin, vaan huoltotoiminta on olennainen osa yrityksen toimintaa.

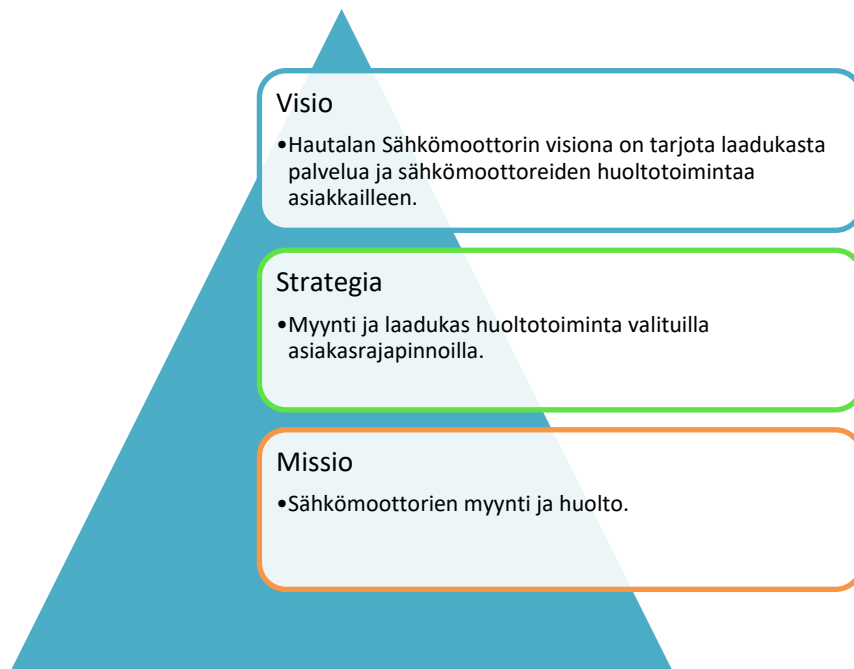
Hautalan Sähkömoottorin asiakaskunta rakentuu pääsääntöisesti teollisuudesta ja yrityksistä, mutta myös yksityisasiakkaita on jonkin verran. Asiakkaita löytyy sekä Suomesta että ulkomailta. Moottoreita on myyty paljon esimerkiksi Chileen, Indonesiaan, Thaimaahan, Venäjälle ja eri puolille Eurooppaa.

Hautalan Sähkömoottori Oy on Regal Beloit Marathon Motors Servicen kumppani ja maahantuoja, sekä ABB:n valtuuttama sähkömoottorien ja taajuusmuuttajien jälleenmyyjä. Kumpikin näistä kumppaniyrityksistä rajoittaa moottorien myyntiä sellaisiin maihin, joissa niitä voitaisiin käyttää sotilaallisiin tarkoituksiin. Moottorien loppusijoituspaikka vaaditaan siis ilmoitettavaksi kirjallisena isoissa tilausmoottoreissa, jotka tilataan joko Regal Beloitilta tai ABB:lta.

4.2 Hautalan Sähkömoottori Oy:n visio ja strategia

Hautalan Sähkömoottori Oy on yritys, joka myy ja huoltaa sähkömoottoreita. Yrityksen strategiana on myydä ja huoltaa sähkömoottoreita valituilla asiakasrajapinnoilla, joita ovat pääsääntöisesti teollisuus, yritykset ja joskus myös yksityishenkilöt. Toiminnan kumppaneina ovat teollisuuden yritykset ja muut jälleenmyyjät, kuten tukkumyyjät. Hautalan Sähkömoottorin visiona on tarjota laadukasta palvelua ja sähkömoottoreiden huoltotoimintaa asiakkailleen. Vision saavuttamiseksi yritys pyrkii varmistamaan, että työn laatu on virheetöntä. (Kuva 2)

Kuva 2 Hautalan Sähkömoottori Oy:n visio ja strategia



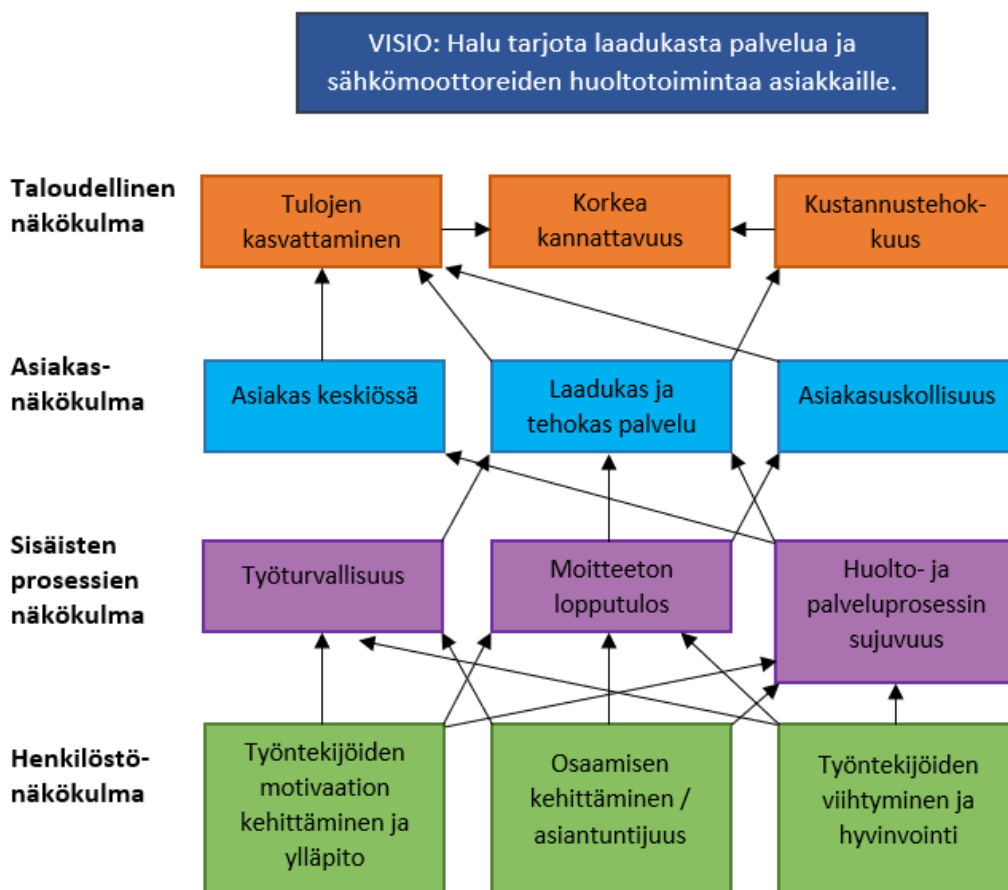
Hautalan Sähkömoottori Oy on yritys, johon asiakkaat hakeutuvat pääosin tarvepohjalta. Vision tavoittamiseksi yritys pyrkii palvelemaan asiakasta yhdessä löytäen asiakkaan tarpeisiin soveltuvat tuotteet ja toimenpiteet olemassa olevien palvelujen puitteissa. Tarvittaessa palveluita laajennetaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Näitä tavoitteita voidaan mitata esimerkiksi asiakasuskollisuudella tai reklamaatioiden määrällä. Palvelu, jota Hautalan Sähkömoottori Oy ei vielä ole ottanut käyttöön, mutta josta voisi olla hyötyä asiakastytyväisyyden kasvattamisessa on myynnin jälkeen tapahtuva yhteydenotto.

Hautalan Sähkömoottori Oy:n päämääränä on tuottaa laadukasta huoltopalvelua kotimaassa ja kansainvälisesti. Tämän saavuttaakseen yritys toteuttaa tilatut huoltotoimenpiteet asiakkaan

kanssa yhteisesti sovitun aikataulun puitteissa, jopa vanhoille koneille työn jäljen ollessa aina moitteetonta. Hautalan Sähkömoottorin työn tavoitteena onkin, että reklamaatioita ei käytännössä tule yhtäkään. Yrityksen keskeisiä arvoja on laaja-alainen asiakaspalvelu, jossa yhdessä asiakkaan kanssa etsitään asiakkaalle sopiva kokonaisratkaisu jopa silloin, kun asiakas ei itsekään ole aivan varma omasta tarpeestaan. Hautalan Sähkömoottori Oy:n arvojen mukaisesti asiakas on kaiken toiminnan lähtökohta. Näihin kaikkiin edellä mainittuihin yritys pääsee kehittämällä omaa toimintaansa jatkuvasti ja huoltamalla sekä myymällä sähkömoottoreita, taajuusmuuttajia, generaattoreita sekä muuntajia.

Hautalalle luodussa strategiakartassa (Kuva 3) puretaan Hautalan strategiset tavoitteet ja visio eri näkökulmiin ja esitetään niiden väliset syy-seuraussuhteet.

Kuva 3 Hautalan Sähkömoottori Oy:n strategiakartta



Strategiakartta lähtee liikkeelle Hautalan Sähkömoottori Oy:n visiosta. Vision alapuolella on taloudellinen näkökulma. Taloudellisen näkökulman päätavoitteena voitaisiin nähdä korkea

kannattavuus. Tähän johtavat kaksi muuta taloudellisen näkökulman seikkaa, jotka ovat tulojen kasvattaminen ja kustannustehokkuus. Taloudellista menestystä lähimpänä ovat asiakkaat, eli asiakasnäkökulma, koska asiakastyytyväisyys heijastuu suoraan yrityksen talouteen, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Asiakkaiden osalta tavoitteena voitaisiin nähdä asiakasuskollisuuden parantaminen, asiakkaiden erinomainen palvelu eli asiakas kaiken keskiössä sekä laadukas ja tehokas palvelu. Näissä tapauksissa esimerkiksi asiakasuskollisuuden parantamisen ja asiakkaan keskiössä pitämisen voitaisiin nähdä vaikuttavan suoraan tulojen kasvamiseen. Myös laadukkaan ja tehokkaan palvelun myötä tulot kasvaisivat sekä kustannustehokkuus nousisi.

Asiakasnäkökulman alla on taas sisäisten prosessien näkökulma. Sisäisten prosessien näkökulmassa tärkeinä asioina voitaisiin pitää työturvallisuutta, moitteetonta lopputulosta sekä huolto- ja palveluprosessin sujuvuutta. Kaikki nämä kolme asiaa vaikuttavat suoraan asiakasnäkökulman laadukkaaseen ja tehokkaaseen palveluun. Lisäksi huolto- ja palveluprosessin sujuvuuden voitaisiin nähdä vaikuttavan asiakkaan laadukkaaseen palveluun, eli asiakkaan keskiössä pitämiseen ja moitteettoman lopputuloksen taas asiakasuskollisuuteen. Tuotteeseen ja palveluun tyytyväinen asiakas valitsee Hautalan palvelut suuremmalla todennäköisyydellä myös seuraavalla kerralla.

Viimeisimpänä ja lähimpänä sisäisten prosessien näkökulmaa on henkilöstönäkökulma. Henkilöstönäkökulman nähdään palvelevan Hautalan Sähkömoottoria alkuperäistä oppimisen ja kasvun näkökulmaa paremmin. Henkilöstönäkökulman tärkeimpinä seikkoina voitaisiin nähdä työntekijöiden motivaation kehittäminen ja ylläpitäminen, osaamisen kehittäminen ja asiantuntijuus sekä työntekijöiden viihtyminen ja hyvinvointi. Näiden kaikkien seikkojen voitaisiin nähdä vaikuttavan suoraan kaikkiin sisäisten prosessien seikkoihin. Työntekijöiden motivaatio, osaaminen ja hyvinvointi vaikuttaa todella suurelta osalta siihen, kuinka hyvin työturvallisuudesta huolehditaan tai kuinka hyvää jälkeä omassa työssä tehdään. Lisäksi niillä kaikilla on suuri rooli huolto- ja palveluprosessin sujuvuudessa.

4.3 Kriittiset menestystekijät osa-alueittain

Kriittisten menestystekijöiden voitaisiin sanoa olevan niitä tekijöitä, jotka takaavat yrityksen menestymisen. Ne ovat asioita, joilla yritys voi esimerkiksi erottua kilpailijoistaan ja tällä tavoin

luoda itselleen kilpailuedun. Hautalan ollessa melkoisen uniikki omalla toimialallaan, löytyy näitä menestystekijöitä useampikin, mutta varsinkin yksi nousee selkeästi ylitse muiden.

Hautalan Sähkömoottori Oy on yksi harvoista Suomessa, joka tarjoaa kokonaisvaltaista palvelua sekä huollon että sähkömoottoreiden myynnin osalta. Suomessa on useita yrityksiä, jotka tekevät jompaakumpaa. Tämä tuo Hautalalle kilpailuedun kilpailijoihin nähden.

Hautalan Sähkömoottori Oy:n menestyksen komponentteja ovat sen erikoistuminen sähkömoottorihuoltoon sekä Suomen ja mahdollisesti koko Pohjoismaiden kattavin moottorivarasto. Kilpailu alalla on vähäistä, mutta tämän vuoksi laadukkaan palvelun merkitys korostuu entisestään, sillä asiakastytyvyydellä voidaan varmistaa, etteivät asiakkaat kotimaan markkinoilla karkaa kilpailijalle.

Hautala pyrkii myös mahdollisimman nopeaan palveluun huoltotoimeksiannoissa.

Huoltotoimeksiannot on jaettu kahteen luokkaan: kiireelliset ja ei-kiireelliset huollot. Huollon kiireellisyydestä keskustellaan aina asiakkaan kanssa ja huolto suoritetaan ennalta sovitun aikataulun mukaisesti. Vaikka kiireellisyysluokkia onkin kahta erilaista, kiireettömätkin huollot saadaan valmiiksi tyypillisesti muutamassa työpäivässä. Teollisuudessa yleisesti menestystekijöitä on edellä mainittujen lisäksi muun muassa työturvallisuus sekä ympäristövastuu. Myös nämä on huomioitu Hautalassa.

Hautalan Sähkömoottori Oy:n kriittisiksi menestystekijöiksi voidaan siis mainita yrityksen työn tasainen ja hyvä laatu, joiden seurauksena myönnetään peruskunnostetuille moottoreille vuoden takuu, sekä nopea huoltoaika, kattava varaosien varasto jopa erityisen vanhoihin moottoreihin, sekä Suomen suurin moottorivarasto.

Edellä mainittujen kriittisten menestystekijöiden lisäksi yhdeksi merkittävimmistä menestystekijöistä muodostuu kuitenkin Hautalan Sähkömoottori Oy:n työntekijät. Käämijän ammattikoulutusta ei ole enää Suomessa tarjolla, jonka vuoksi alan kokeneet osaajat ovat harvassa ja uusia osaajia on nykyään mahdollista hankkia ainoastaan itse kouluttamalla. Hautalan Sähkömoottori Oy on onnistunut rekrytoimaan kokeneita käämijöitä yritykseen, jotka ovatkin olleet yrityksessä töissä jo useamman vuoden ajan. Jotkut käämijät jopa lähes 20 vuoden verran.

Viimeisimmän rekrytoinnin osalta Suomesta ei löytynyt tarpeeseen soveltuvaa työntekijää, joten hakua jouduttiin laajentamaan ulkomaille.

Tämän hiljaisen tiedon merkitys on jotakin, jota on miltei mahdoton mitata rahassa. Henkilöstötyytyväisyyteen on pyritty panostamaan, jotta saataisiin varmistettua työntekijöiden pysyvyys sekä ylläpidettyä ylpeyttä oman työn tekemisestä. Nämä ovat tärkeitä osatekijöitä yritykselle sen toimialalla.

4.4 Tasapainotettu tulokortti

Hautalan Sähkömoottori Oy:n tulokortti rakennettiin tarkastellen neljää tasapainotetun tulokortin teoriaan pohjautuvaa näkökulmaa. Rakentamisen apuna käytettiin aiemmin mainittua strategiakarttaa (Kuva 3). Kuhunkin näkökulmaan valikoitui seuraavat Taulukko 1 mukaiset tavoitteet ja mittarit niiden saavuttamiseksi. Näkökulmat avataan sanallisesti alaotsikkoihin jaoteltuna.

Taulukko 1 Hautalan Sähkömoottori Oy:n tasapainotettu tuloskortti

	Strateginen tavoite	Mittari
Asiakasnäkökulma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakas keskiössä 2. Asiakaskunnan kasvattaminen 3. Asiakasuskollisuus 4. Asiakaskannattavuus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakastyytyväisyyskysely 2. Asiakasmäärän kasvu% 3. Kuinka usein vanha asiakas palaa 4. Asiakaskannattavuuden tunnusluvut
Taloudellinen näkökulma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myynnin lisääminen 2. Mahdollisimman korkea kannattavuus 3. Kassavirrat kasvuun 4. Varaston hallinta 5. Henkilökunnan tehokkuus 6. Henkilökunnan tehokkuus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liikevaihdon kasvu% 2. Tilinpäätös (myynti, kulut, kate) 3. Kassavirtalaskelma 4. Varaston keskimääräinen kiertoaika 5. Asiakaskohtainen myynti (euroina ja kappaleina) 6. Työntekijäkohtainen myynti (euroina ja kappaleina)
Sisäisten prosessien näkökulma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laadukas työn jälki 2. Laadukas työn jälki 3. Huoltoprosessin läpimenoaika 4. Varaosien saatavuus 5. Moitteeton lopputulos 6. Myynnin jälkeen tapahtuva palvelu 7. Työturvallisuus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Testausten hyväksymisprosentti 2. Takuuajana huoltoon palaavien laitteiden lukumäärä 3. Huoltoon kulunut aika 4. Kuinka usein varaosia joudutaan tilaamaan kesken huollon 5. Reklamaatioiden lukumäärä 6. Jälkiyhdydenottojen lukumäärä 7. Työtapaturmien lukumäärä
Henkilöstönäkökulma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivaation kehittäminen 2. Motivaation ylläpitäminen 3. Osaamisen kehittäminen 4. Työntekijöiden viihtyminen 5. Työntekijöiden hyvinvointi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöstötyytyväisyyskysely 2. Kehityskeskustelut 3. Koulutusten lukumäärä 4. Työntekijöiden vaihtuvuus 5. Sairauspoissaolojen lukumäärä

4.4.1 Asiakasnäkökulma

Hautalan Sähkömoottori Oy toimii varsin uniikilla toimialalla, jossa on vähän kilpailijoita, mutta paljon asiakkaita jakautuneena laajalle toimijoiden kentälle. Hautalan osalta tarkasteltaviksi mittareiksi valikoitui seuraavat asiakasnäkökulmaa kuvaavat mittarit Taulukko 2:n mukaisesti.

Taulukko 2 Asiakasnäkökulma

Strateginen tavoite	Mittari
Asiakas keskiössä	Asiakastyytyväisyyskysely
Asiakaskunnan kasvattaminen	Asiakasmäärän kasvu%
Asiakasuskollisuus	Kuinka usein vanha asiakas palaa
Asiakaskannattavuus	Asiakaskannattavuuden tunnusluvut

Suurin Hautalan Sähkömoottorin vahvuuksista on asiantuntemus: Asiakkaalla on tarve, eikä tämä välttämättä osaa nimetä tarpeeseensa sopivaa ratkaisua. Hautalan työntekijöillä on niin vahva asiantuntemus alalta, että osataan tunnistaa ja nimetä asiakkaan tarve sekä palvella asiakasta. Hautalan Sähkömoottori on siis omalta osaltaan tuottamassa samalla ikään kuin konsultaatiopalvelua, kun etsitään asiakkaan tarpeisiin soveltuvaa ratkaisua.

Asiantuntemuksen lisäksi laadukas asiakaspalvelu kokonaisuutena on yksi merkittävimmistä asioista Hautalan strategian onnistumisen kannalta. Jo alusta asti yrityksen yhtenä päätavoitteena on ollut erinomainen asiakaspalvelu. Jotta asiakaspalvelun voidaan todeta onnistuneen, kannattaa sitä mitata eri keinoin.

Asiakastyytyväisyyskyselyn avulla voidaan selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä esimerkiksi palveluun, työn jälkeen tai aikatauluihin liittyen. Sen avulla saadaan hyvää tietoa esimerkiksi siitä, mihin asiakkaat ovat erityisen tyytyväisiä tai mihin he mahdollisesti toivoisivat muutosta. Kyseisen tiedon avulla palveluprosessia voidaan tarvittaessa parantaa. Hautalan tämänhetkinen tilanne asiakastyytyväisyyden suhteen on oikein hyvällä mallilla. Asiakastyytyväisyys on tähän mennessä saatujen palautteiden osalta noin 98-prosenttisesti myönteistä. Kyseinen prosentti perustuu Hautalan aiemmin saatuihin palautteisiin. Merkittävänä tekijänä asiakastyytyväisyyden suureen prosenttiin on kattavien palvelujen lisäksi myös päivystyspalvelu, jonka avulla asiakkaan tarpeisiin on mahdollista vastata mihin vuorokaudenaikaan tahansa.

Asiakasmäärän kasvua tai laskua on myös hyvä seurata, jotta varsinkin suurempien heittojen kohdalla syytä voidaan tutkia. Asiakasmäärän kasvuprosentin avulla voidaan selvittää, kuinka paljon asiakasmäärä kasvaa vai kasvaako se ollenkaan. Sen avulla voidaan tarkastella tuottaako esimerkiksi uusasiakashankinta toivottua tulosta.

Asiakasuskollisuus taas kertoo asiakassuhteen pysyvyydestä. Asiakasuskollisuuden mittarina voidaan käyttää esimerkiksi sitä, kuinka usein vanha asiakas palaa takaisin. Sähkösäädösten ostaminen ja huollattaminen jää harvoin vain kertaluontoiseksi, koska moottorit tarvitsevat ajoittain huoltoa tai korjausta ja joskus jopa uusimista. Toki moottori voi kestää vähässä käytössä jopa useita vuosikymmeniä, jolloin huolto- tai uusimisväli voi pidentyä huomattavasti.

Asiakasuskollisuuden mittarin avulla voidaan siis selvittää, kuinka moni asiakas valitsee Hautalan Sähkösäädös Oy:n myös seuraavalla kerralla, eikä vaihda esimerkiksi kilpailijalle. Mittaamisessa on kuitenkin hyvä huomioida pitkäkin aikaväli joidenkin asiakkaiden kohdalla.

Asiakaskannattavuuden avulla voidaan puolestaan selvittää, mitkä asiakkaat tuovat voittoa, mitkä ovat neutraaleja ja mitkä tuottavat tappiota. Asiakaskannattavuuden mittaamiseen voidaan käyttää erilaisia tunnuslukuja. Näiden asiakaskannattavuutta mittaavien tunnuslukujen avulla voidaan saada selville, mikäli jokin asiakas tuottaa jatkuvasti tappiota yritykselle. Suurikin asiakas voi olla tappiollinen, sillä kannattavuudella ei välttämättä ole yhteyttä asiakkaan liikevaihdon suuruuteen (Varila, 2018).

Asiakaskannattavuutta mittaavia tunnuslukuja ovat esimerkiksi asiakkaan kate, keskituntihinta, HKN-luku ja tavoitetuntihinta. Asiakkaan kate kertoo laskutuksen ja asiakkuuteen kohdistuvien kustannusten erotuksen, eli luku saadaan vähentämällä kustannukset laskutuksesta. Kyseinen tunnusluku ei kuitenkaan huomioi esimerkiksi sitä, miten paljon tuotantoresursseja, kuten työaikaa, on käytetty katteen aikaansaamiseksi. Tämän selvittämiseksi tulee tietää asiakkaaseen käytetyt työtunnit ja laskea niiden sekä myyntikatteen avulla asiakkaan keskituntihinta. Tämä onnistuu jakamalla asiakkaan myyntikate käytetyillä tunneilla. Keskituntihinta on paljon käytetty tunnusluku, joka kertoo asiakkaan panos-tuotos-suhteen. Kyseinen luku ei kuitenkaan kerro asiakkaan kannattavuuden parannuspotentiaalia, joka taas saadaan HKN-luvulla. Tämä luku taas saadaan kertomalla asiakkaaseen käytetyt tunnit tavoitetuntihinnalla ja vähentämällä tämä luku myyntikatteesta. Tavoitetuntihinnan selvittämiseksi liikevaihtotavoite tulee jakaa

laskutuskapasiteetilla(h). Tavoitetuntihinta itsessään kertoo, miten monta euroa/tunti tulisi keskimäärin laskutusta saada, jotta liikevaihtotavoite täyttyy. (Kanerva, 2020)

4.4.2 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma toimii tärkeänä osana Hautalan Sähkömoottori Oy:n kannattavuuden tarkastelua. Taloudellisen näkökulman avulla voidaan nähdä yritystoiminnan todellinen tilanne konkreettisina lukuina. Koska Hautala voidaan nähdä teoriaosuudessa mainitun ylläpitovaiheen mukaisena yrityksenä, mittareissa korostuu erityisesti kannattavuuden tarkastelu. Tämän näkökulman tarkasteluun valikoituivat seuraavat mittarit Taulukko 3 mukaisesti.

Taulukko 3 Taloudellinen näkökulma

Strateginen tavoite	Mittari
Myynnin lisääminen	Liikevaihdon kasvu%
Mahdollisimman korkea kannattavuus	Tilinpäätös (myynti, kulut, kate)
Kassavirrat kasvuun	Kassavirtalaskelma
Varaston hallinta	Varaston keskimääräinen kiertoaika
Henkilökunnan tehokkuus	Asiakaskohtainen myynti (euroina ja kappaleina), Työntekijäkohtainen myynti

Sähkömoottoreiden osto ja niiden huollattaminen eivät tyypillisesti ole jokapäiväistä toimintaa asiakkaalle. Asiakasmäärän ollessa suhteellisen kiinteä, liikevaihdon kasvuprosentti on pysynyt suhteellisen maltillisena pieniä heittoja lukuunottamatta. Liikevaihto on siis pysynyt suhteellisen tasaisena vuosittain. Hautalan Sähkömoottori Oy:n liikevaihto on vaihdellut viimeisien vuosien aikana 1,4-1,6 miljoonan euron välillä.

Tilinpäätösanalyysissä eli tilinpäätöstietoja tutkittaessa tärkeimmiksi osa-alueiksi muodostuvat kannattavuus, maksuvalmius ja rahoitus sekä varavaraisuus. Näiden kaikkien osa-alueiden tarkasteluun on useita erilaisia tunnuslukuja, jotka saadaan laskettua tuloslaskelman ja taseen avulla. Kannattavuutta voidaan mitata esimerkiksi myyntikatteen, käyttökateen sekä rahoitustuloksen avulla. Maksuvalmiuden mittareina taas toimivat esimerkiksi Quick Ratio, Current Ratio sekä erilaiset kiertonopeusmittarit. Vakavaraisuutta voidaan taas mitata esimerkiksi omavaraisuusasteella, velkaantumisasteella sekä suhteellisella velkaantuneisuudella. (Heikkinen, 2020)

Hautalan Sähkömoottori Oy:n tilinpäätöslukuja tarkastellessa, voidaan todeta, että yrityksen kannattavuus yleisiin ohjearvoihin ja alaan verraten on melko hyvä. Hautala pärjää toimialan sisäisessä vertailussa mediaania paremmin esimerkiksi käyttökateprosentin ja liike-tulosprosenttien osalta. Kannattavuuden tarkasteluun on käytetty Alma Talentin ohjearvoja ja toimialavertailuun Tilastokeskuksen ja Finnveran vertailulukuja (Alma Talent, n.d.; Finnvera, n.d.; Tilastokeskus, n.d.). Finnvera on esimerkiksi ilmoittanut liike-tulosprosentin toimialakohtaisiksi mediaani luvuiksi 3,2% vuonna 2017 ja 3,8% vuonna 2018. Näihin lukuihin verraten Hautalan Sähkömoottori Oy on pärjännyt loistavasti omilla liike-tulosprosentteillaan, jotka olivat vuonna 2017 7,10% ja vuonna 2018 4,75%. (Finnvera, n.d.)

Toisena hyvänä mittarina tilinpäätöslukujen lisäksi toimii kassavirtalaskelma, jonka avulla kassavirran seuraaminen ja ennustaminen helpottuu. Erityisesti kassavirran seuraaminen on tärkeää yrityksissä, joissa taseeseen kirjataan isompia eriä. Tällaisia yrityksiä ovat muun muassa tuotannolliset yritykset, joilla on paljon koneita, laitteita, kalustoa ja kaupallista varastoa. Pelkkä tuloslaskelma ei tällaisissa tapauksissa anna yksinään oikeaa kuvaa, eikä kannattavuutta voida täten päätellä suoraan tuloslaskelmasta. (Luukkonen, 2020) Hautalalla on suuri moottorivarasto, sekä jonkin verran koneita, laitteita ja kalustoa. Tällöin kassavirtalaskelma auttaa hahmottamaan kannattavuutta vielä pelkkää tilinpäätöstä kokonaisvaltaisemmin. Kassavirran seuraaminen olisi hyvä olla kuukausittaista.

Varaston kiertoajan osalta voidaan päätellä, onko varaston koko liian laaja, vai vaihtuuko varasto riittävän usein. Sen avulla nähdään, tilataanko tuotteita mahdollisesti liikaa, joka aiheuttaa turhaa varastoimista. Tätä mittaria voitaisiin soveltaa uusien moottoreiden varastoon. Hautalan Sähkömoottori Oy varastoi sekä käytettyjä että uusia moottoreita omissa varastoissaan. Uusien moottoreiden varastossa kiertoaika on huomattavasti lyhyempää eli tehokkaampaa, koska moottoreita tilataan sitä mukaan lisää kun myyntiä tapahtuu ja koneita pyritään varastoimaan vain tarvittava määrä. Käytettyjä moottoreita saatetaan taas varastoida useita kymmeniä vuosiakin, koska niiden kysyntä on vähäisempää, mutta useita niistä ei saa enää ostettua uutena. Käytettyjen moottoreiden varastointi on kuitenkin tärkeää toiminnan kannalta sen kiertoajan hitaudesta huolimatta, sillä useilla asiakkailla on tarve myös vanhemman mallisille moottoreille.

Myös henkilökunnan tehokkuutta voidaan tarkastella erilaisilla mittareilla. Hautalan Sähkömoottori Oy:n kohdalla voitaisiin käyttää mittarina esimerkiksi asiakaskohtaista myyntiä ja

työntekijäkohtaista myyntiä. Asiakaskohtaisella myynnillä voitaisiin selvittää kuinka paljon ja mihin hintaan yksittäinen asiakas ostaa tuotteita. Työntekijäkohtaisella myynnillä taas voitaisiin selvittää, kuinka tehokasta yksittäisen myyjän myynti ja esimerkiksi uusasiakashankinta on.

4.4.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Olennaista Hautalan Sähkömoottori Oy:n sisäisten prosessien kannalta on pohtia, kuinka varmistetaan, että työn jälki on riittävän laadukasta. Laadukkaan jäljen varmistamiseksi Hautalan sisäisiä prosesseja kuvaaviksi mittareiksi valikoituivat mittarit Taulukko 4 mukaisesti.

Taulukko 4 Sisäisten prosessien näkökulma

Strateginen tavoite	Mittari
Laadukas työn jälki	Testausten hyväksymisprosentti, Takuuajana huoltoon palaavien laitteiden lukumäärä
Huoltoprosessin läpimenoaika	Huoltoon kulunut aika
Varaosien saatavuus	Kuinka usein varaosia joudutaan tilaamaan kesken huollon
Moitteeton lopputulos	Reklamaatioiden lukumäärä
Myynnin jälkeen tapahtuva palvelu	Jälkiyhteydenottojen lukumäärä
Työturvallisuus	Työtaturmien lukumäärä

Jokaiselle laitteelle suoritetaan koekäyttö vielä huollon jälkeen. Koekäyttö tehdään sähköturvallisuusmääräysten mukaisesti ja jokaisesta testauksesta laaditaan pöytäkirja, josta selviää huoltotoimenpiteet ja käytetyt varaosat. Koekäytön avulla varmistetaan laitteen moitteeton toimiminen. Mikäli puutteita havaitaan vielä tässä vaiheessa, palautetaan laite huoltoon uudelleen korjattavaksi. Tämä toimii siis hyvänä mittarina laadukkaaseen työn jälkeen; Laadukas huoltotoimenpide ei vaadi enempää korjauksia.

Toisena mittarina laadukkaalle työnjäljelle toimii takuuajana huoltoon palaavien laitteiden lukumäärä. Takuuajana ilmenevien ongelmien taustalla voivat olla työn jäljestä riippuvat tai riippumattomat syyt. Esimerkiksi kuluvien osien, kuten laakereiden kestävyydelle, ei voida antaa takuuta, koska ne kuluvat normaalisti käytön myötä. Muuten koneen toimivuudelle annetaan takuu ja mikäli kone takuun aikana hajoaa, voi se kertoa huollon aikana tapahtuneesta huolimattomuudesta. Tähän mennessä Hautalan Sähkömoottori Oy:n huolto on ollut laadukasta,

eikä koneita ole tarvinnut palauttaa uudelleen korjattavaksi tai korjata takuuajana lähes koskaan. Tällaisia yksittäisiä tapauksia sattuu korkeintaan muutaman vuoden välein.

Laadukkaan työnjäljen lisäksi olisi hyvä tarkastella huoltoprosessin läpimenoaikaa suhteessa asiakkaan kanssa sovittuihin aikatauluihin. Tämä ilmaisee hyvin selkeästi, mikäli työt alkavat kasaantua ja tilaukset viivästyä. Mittarina voidaan käyttää prosenttiosuutta siitä, kuinka monta toimeksiantoa on suoritettu sovittun ajan puitteissa ja kuinka monta on mennyt yli sovittun ajan ja miksi. Ajan venymiseen johtamiin seikkoihin on helppo puuttua, mikäli jokainen ylijajalle mennyt toimeksianto ja syyt huollon pitkittymisen taustalla kirjataan. Tällaisia syitä voivat olla muun muassa varaosien huono saatavuus tai kriittisten työntekijöiden sairausloma. Tähän mennessä Hautalan Sähkömoottori Oy:n huoltojen aikataulut ovat pääsääntöisesti pysyneet hyvin sovittun puitteissa.

Huollon sujuvuuteen ja aikataulujen pitävyyteen vaikuttaa siis osaltaan myös varaosien saatavuus. Riittävä varaosien määrä on tärkeä osa Hautalan toimintaa, joten varaosien riittämättömyyden mittarilla on mahdollista havaita, mikäli säännöllisesti jokin tietty komponentti puuttuu varastosta ja tämän vuoksi huolto venyy. Tässä tapauksessa joudutaan siis tukeutumaan ensin toimittajiin ennen kuin huolto voidaan aloittaa. Tähän Hautalan Sähkömoottori Oy onkin juuri toteuttamassa tehokkaampaa järjestelmää, koska varaosien, erityisesti laakereiden tilaaminen tapauskohtaisesti hidastaa huoltoprosesseja. Yhdessä laakeritoimittajan kanssa Hautala on sopinut säännöllisesti ylläpidettävästä laakerivarastosta, jota toimittaja täyttää Hautalan kulutuksen mukaan. Tämä takaa Hautalalle sen, että tarvittavaa laakeria on lähes aina saatavilla omassa varastossa. Harvinaisemmat laakerit tulee tilata edelleen tapauskohtaisesti toimittajalta.

Moitteetonta lopputulosta voidaan tarkastella reklamaatioiden lukumäärän kautta.

Reklamaatioiden avulla voidaan tarkastella vielä kokonaisvaltaisemmin esimerkiksi koko palveluprosessia. Vaikka työnjälki olisi moitteetonta ja aikataulut pitäisivät paikkansa, voi asiakas reklamoida esimerkiksi asiakaspalvelusta tai muusta virheestä. Reklamaatioiden lukumäärän avulla voidaan siis mitata palveluprosessin toimivuutta kokonaisuudessaan. Reklamaatioita Hautalan Sähkömoottori Oy saa korkeintaan noin yhden vuodessa, joten reklamaatioiden prosentuaalinen osuus on jossain nollan ja yhden prosentin välissä.

Myyntin jälkeen tapahtuva yhteydenotto asiakkaisiin ei ole tällä hetkellä osa Hautalan Sähkömoottori Oy:n prosesseja, mutta se on tarkoitus ottaa mukaan osaksi toimintaa tulevaisuudessa. Sen avulla olisi mahdollista varmistaa asiakkaan tyytyväisyys huollon tai korjauksen lopputulokseen, myytyyn tuotteeseen tai palveluun ylipäättäen. Yhteydenotolla olisi mahdollista myös madaltaa asiakkaan kynnystä ilmoittaa laitteiden vioista ajoissa, jolloin moottori olisi mahdollista vain huollattaa ennen sen rikkoutumista. Tällöin palvelu olisi asiakkaallekin helpompaa ja halvempaa. Jälkiyhteydenottoja olisi mahdollista seurata esimerkiksi yhteydenottojen lukumäärän muodossa.

Sisäisten prosessien viimeisen mittarin avulla tarkastellaan työturvallisuutta. Työturvallisuus on myös iso osa Hautalan huoltoprosessin onnistumista. Mikäli työturvallisuudessa on puutteita, saattaa siitä kärsiä niin henkilöstö kuin itse prosessikin. Työturvallisuuden takaamiseksi esimerkiksi työolosuhteiden ja varusteiden tulee olla asianmukaiset. Lisäksi säännölliset koulutukset työturvallisuuden ylläpitoon ovat suositeltavia. Työturvallisuutta voidaan mitata työtaturmien määrällä. Hautalan Sähkömoottorilla työturvallisuus on hyvällä mallilla ja työtaturmat ovat todella harvinaisia.

4.4.4 Henkilöstönäkökulma

Hautalan Sähkömoottori Oy:n kriittisiä menestystekijöitä selvitettäessä kävi ilmi, että yksi Hautalan tärkeimmistä menestystekijöistä on sen henkilöstö. Jotta työtyytyväisyys saataisiin pidettyä hyvällä tasolla ja tämän myötä esimerkiksi työn laatu korkeana, kannattaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen panostaa. Hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden mittaamisen apuna voidaan käyttää seuraavia Taulukko 5 mukaisia mittareita.

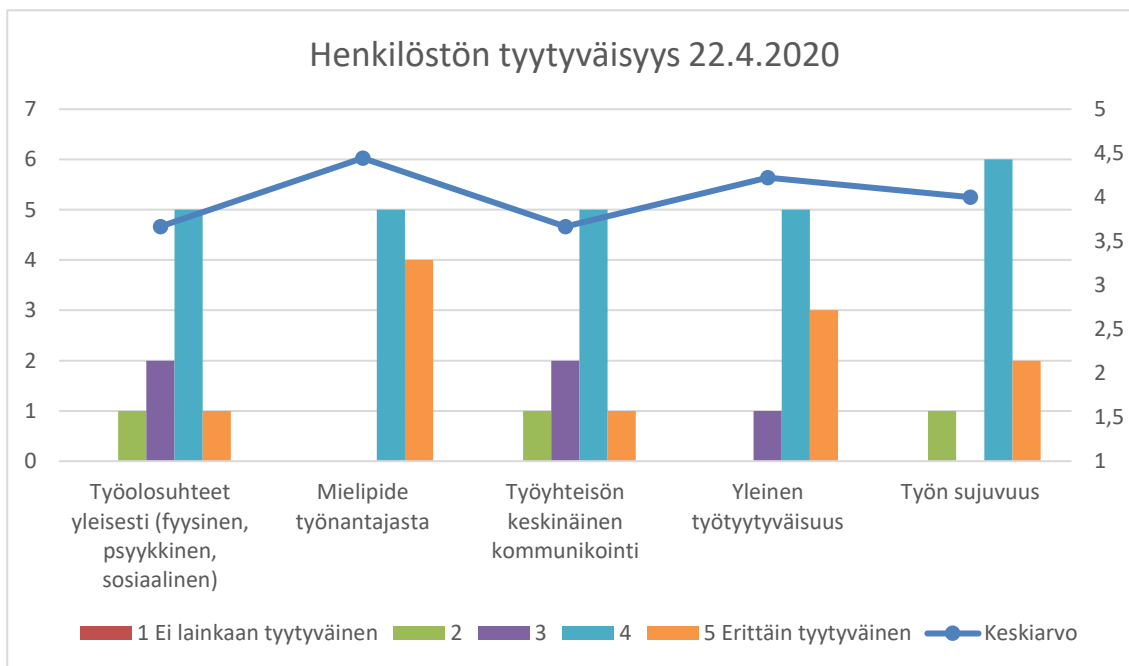
Taulukko 5 Henkilöstönäkökulma

Strateginen tavoite	Mittari
Motivaation kehittäminen	Henkilöstötyytyväisyyskysely
Motivaation ylläpitäminen	Kehityskeskustelut
Osaamisen kehittäminen	Koulutusten lukumäärä
Työntekijöiden viihtyminen	Työntekijöiden vaihtuvuus
Työntekijöiden hyvinvointi	Sairauspoissaolojen lukumäärä

Työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen panostaminen onnistuu esimerkiksi työtyytyväisyyden säännöllisellä mittaamisella ja tuloksiin reagoimisella. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn avulla

voidaan selvittää työntekijöiden sen hetkistä tyytyväisyyttä ja vaikuttaa asioihin tarvittaessa. Edellisen kerran Hautalan Sähkömoottori Oy:n henkilöstön tyytyväisyyttä on mitattu keväällä 2020. Kysely oli hyvin yksinkertainen ja sillä pyrittiin selvittämään henkilökunnan näkökulmaa silloisiin työolosuhteisiin. Kysely teetettiin huolto- ja myyntihenkilöstölle ja siitä jätettiin ulkopuolelle taloushallinnon henkilöstö sekä johto. Kyselyllä haluttiin selvittää, millaisina työolosuhteet koetaan juuri moottorimyynnissä ja -huollossa. Kysely toimi osana jatkuvaa kehittämistä, jota jatkettiin myös tässä työssä. Kyselyyn vastasi yhteensä yhdeksän henkilöä ja heikoin annettu arvosana koko kyselyssä oli arvosana kaksi. Keskiarvot liikkuvat 3,7 ja 4,4 välillä (Kuva 4).

Kuva 4 Henkilöstötyytyväisyyskysely 22.4.2020



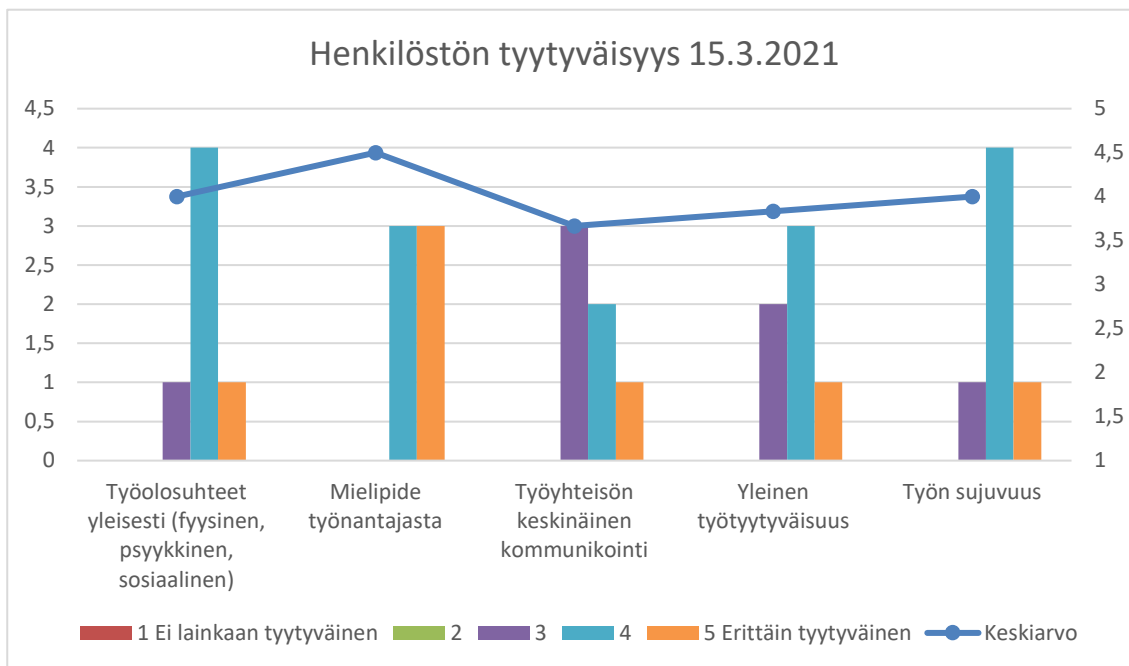
Henkilöstötyytyväisyyskysely kertoi, että henkilöstö on hyvin yritykseen sitoutunut ja tyytyväinen työnantajaansa sekä esimerkiksi työn sujuvuuteen. Kyselyn alimmat keskiarvot saatiin työyhteisön keskinäisen kommunikoinnin ja työolosuhteiden osalta ja ylin arvosana taas saatiin puolestaan mielenpitemistä työnantajaan. Nämä luvut antoivat valoisan kuvan henkilöstön viihtymisestä, mutta jättivät vielä parantamisen varaa esimerkiksi henkilöstön keskinäisen kommunikoinnin ja yleisten työolosuhteiden suhteen. Niinpä tässä opinnäytetyössä keskityttiin selvittämään, kuinka näitä osa-alueita voitaisiin avata vielä paremmin ja millaisilla muutoksilla näiden osa-alueiden keskiarvot saataisiin nousemaan entisestään.

Tammikuussa 2021 huolto- ja myyntihenkilöstölle teetettiin yksityiskohtaisempi kysely, liittyen työyhteisön keskinäiseen kommunikointiin sekä työolosuhteisiin yleisesti (Liite 1). Kysely oli anonymi. Kyselyn avulla selvitettiin, onko parannusta tapahtunut viime kyselyn jälkeen ja onko näissä osa-alueissa edelleen parantamisen varaa. Kyselyyn vastasi 5 työntekijää. Kyselyn avulla selvisi muun muassa, että työyhteisön keskinäisessä kommunikoinnissa ei ole tapahtunut muutosta. Työolosuhteissa sen sijaan oli havaittavissa suurikin parannus: 80% vastaajista oli sitä mieltä, että työolosuhteet ovat parantuneet viime kyselyn jälkeen. Lisäksi 80% vastaajista koki tarpeellisenä, että keskinäistä kommunikointia tulisi parantaa ja 100% koki, että myös työolosuhteita voisi vielä entisestään parantaa.

Kyselyssä oli paljon avoimia kenttiä, joiden avulla yrittäjä sai paljon arvokasta tietoa työntekijöidensä mielipiteistä ja kehitysideoista. Myös positiivista palautetta oli annettu paljon. Sanallisia vastauksia ei julkaista tähän opinnäytetyöhön, koska ne ovat luottamuksellisesti kerättyjä. Vastauksien avulla ja yhteistyössä yrittäjän kanssa, löydettiin erilaisia kehitysideoita, jotka otettiin heti käyttöön yrityksessä. Muun muassa työyhteisölle otettiin käyttöön entistä tehokkaampi viestintäkanava, joka tavoittaa jokaisen työntekijän heti ja mahdollistaa myös työntekijöiden keskinäisen viestinnän tehokkaammin. Lisäksi työolosuhteisiin tehtiin isojakin muutoksia, joista osa olikin ollut jo työn alla.

Näiden edellä mainittujen muutosten vaikutusta työyhteisön tyytyväisyyteen haluttiin vielä selvittää yksinkertaisella kyselyllä maaliskuussa 2021. Mittaukseen käytettiin samaa kyselyä, joka teetettiin huolto- ja myyntihenkilöstölle keväällä 2020 (Liite 2). Näin kyselyn tulokset ovat paremmin vertailtavissa keskenään ja parannukset voidaan havaita paremmin. Kyselyt eivät kuitenkaan ole täysin vertailukelpoisia keskenään, koska henkilöstössä on tapahtunut pieniä muutoksia, eivätkä kaikki työntekijät vastanneet kyselyyn. Kysely antaa silti suuntaa siitä, ovatko asiat pysyneet hyvällä tolalla tai ovatko kehitettävät osa-alueet parantuneet muutosten myötä. Kyselyyn vastasi 6 työntekijää, eli vähemmän kuin vuoden 2020 kyselyyn. Kyselyn keskiarvot liikkuvat 3,7 ja 4,5 välillä (Kuva 5).

Kuva 5 Henkilöstötyytyväisyyskysely 15.3.2021



Parhaimman arvosanan tässä kyselyssä sai mielipide työnantajasta. Tämä oli yhteneväistä keväällä 2020 teetetyn kyselyn kanssa. Lisäksi myös tässä kyselyssä heikoimmalle sijalle 3,7 keskiarvolla jäi työyhteisön keskinäinen kommunikointi. Muutosta oli kuitenkin tapahtunut selkeästi yleisissä työolosuhteissa. Työolosuhteet yleisesti olivat nousseet 3,7 keskiarvosta 4,0 keskiarvoon. Voidaan siis havaita, että tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet työolosuhteisiin positiivisesti. Työn sujuvuus on pysynyt samassa keskiarvossa kuin vuoden 2020 kyselyssä. Yksi notkahdus alaspäin voidaan kuitenkin nähdä yleisessä tyytyväisyydessä. Arvosana on tipahtanut 3,8, vaikka vuoden 2020 kyselyssä se on ollut 4,2. Kokonaisuutena kysely antaa kuitenkin positiivisen kuvan henkilöstön tyytyväisyydestä ja pientä edistystä on havaittavissa. Positiivista on myös se, että tämän kyselyn alin annettu yksittäinen arvosana oli 3.

Henkilöstötyytyväisyyskyselyn jälkeen toisena tyytyväisyyden ja varsinkin motivaation ylläpitämisen hyvänä mittarina toimivat kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on esimerkiksi tavoitteiden läpikäyminen, palautteen antaminen sekä kehittymisen suunnittelu. Lisäksi kehityskeskusteluiden avulla voidaan syventää esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta, joka helpottaa esimerkiksi palautteen antamista puolin ja toisin. Säännöllisesti toteutettuna ja muuhun johtamiseen linkitettyinä kehityskeskusteluiden merkitykset sekä työn tuloksellisuudelle että työhyvinvoinnille ovat kiistattomat. (Tuominiemi, n.d.) Koska henkilöstö on yksi Hautalan

suurimmista menestystekijöistä, kannattaa kehityskeskusteluihin ehdottomasti panostaa. Hautalan henkilöstön ollessa suhteellisen pieni, kehityskeskusteluiden merkitys suurenee entisestään. Avoin keskusteluyhteys ja luottamus henkilöstön ja esimiehen välillä on tärkeää, jotta työyhteisön hyvinvointi ja keskinäinen dynamiikka säilyy.

Henkilöstön työtyytyväisyyden lisäksi henkilöstönäkökulmassa on myös muitakin mitattavia osa-alueita. Esimerkiksi vaihtuvuus on Hautalan Sähkömoottori Oy:ssä hyvin vähäistä.

Vaihtuvuusprosentti on normaalitilanteessa pieni, mutta suurin vaihtuvuus on nähtävissä tällä hetkellä, kun kaksi henkilöä jäi eläkkeelle 2020 vuoden aikana. Yrityksen ollessa pieni, yhdenkin henkilön muutos näkyy suurena heittona prosentuaalisesti. Uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii runsaasti aikaa ja resursseja, etenkin kapealla sähkömoottorisegmentillä, jolloin myös henkilöstön sitoutuneisuus työnantajaan on tärkeää. Uuden työntekijän perusteellinen perehdyttäminen voi viedä jopa muutaman vuoden.

Henkilöstön työhyvinvoinnista pyritään pitämään huolta muun muassa tarjoamalla työsuhteetuna hieroja- sekä kiropraktiikkapalvelut, sekä työntekijöiden liikuntaharrastuksia tuetaan eri keinoin. Työntekijöillä on mahdollisuus käydä myös esimerkiksi jääkiekkopeleissä työnantajan kustantamana. Työhyvinvoinnin lisäksi henkilöstölle tarjotaan työntekeksen kannalta kriittiset, kuten työturvallisuus- ja ensiapukorttiin, vaadittavat koulutukset. Myyjille tarjotaan lisäksi säännöllisesti myyntikoulutusta.

4.4.5 Mittarien tuottaman tiedon hyödyntäminen tulevaisuudessa

Hautalan Sähkömoottori Oy:n on mahdollista ottaa edellä läpikäytyjä mittareita käyttöön osaksi omia toimintojaan, jotta yritys voisi kehittää jo nyt hyvin markkinoilla tavoitettua asemaansa. Ensisijaisen tärkeitä havaintoja on henkilöstötyytyväisyyden ylläpitäminen, jotta kilpailuasema myös oman toimiaseman sisällä säilyy. Avainasemassa henkilöstötyytyväisyyden lisäksi on korkea asiakastyytyväisyys. Henkilöstötyytyväisyyden osalta kehitettävää löytynee vielä muun muassa henkilöstön sisäisen kommunikoinnin saralla, mutta moni asia on jo entuudestaan hyvällä tolalla. Henkilöstön mielipiteitä on hyvä kuunnella esimerkiksi säännöllisesti toteutetulla henkilöstötyytyväisyyskyselyllä, jonka avulla on mahdollista seurata tyytyväisyyttä lukuina pelkän tuntemuksen sijaan.

Mittareihin on mahdollista myös tulevaisuudessa lisätä konkreettisia tavoitearvoja liiketoiminnan tehostamiseksi. Tässä tutkimuksessa mittarit on rakennettu Hautalan Sähkömoottori Oy:n tämänhetkisen tarpeen pohjalta. Mittareiden tarkoituksena oli selvittää Hautalan tilannetta juuri tällä hetkellä sekä antaa mahdollisuus kannattavuuden tarkasteluun myös tulevaisuudessa. Halutessaan jokaiselle mittarille voi asettaa tavoitearvot, jotka yritetään saavuttaa tietyn ajanjakson sisällä.

Hautalan yritystoiminta on ollut kannattavaa jo kahden sukupolven ajan, mutta sen tulee olla kannattavaa myös tulevaisuudessa. Tuleva sukupolven vaihdos on tapahtumassa tulevien vuosien sisällä, joten on tärkeää pohtia jatkuvasti, kuinka alan ykkösenä pysyminen tapahtuu silloinkin. Tämän tutkimuksen avulla yritys saa mahdollisesti uusia näkökulmia omaan toimintaansa ja uusia työkaluja toiminnan tarkasteluun ikään kuin ulkoa päin.

5 Johtopäätökset

Työn tavoitteena oli luoda tasapainotettu tulokortti toimeksiantajayritykselle eli Hautalan Sähkömoottori Oy:lle ja tämän avulla tarkastella yrityksen kannattavuutta ja tehokkuutta, sekä luoda konkreettisia mittareita tulevaisuuden seurantaan ajatellen. Työn tarkoituksena oli selvittää, kuinka kannattavaa Hautalan toiminta on tällä hetkellä ja kuinka sitä voitaisiin mitata myös tulevaisuudessa.

Tasapainotetun tulokortin avulla pystyttiin hahmottamaan Hautalan Sähkömoottori Oy:n nykytilannetta melko laajasti. Neljää eri näkökulmaa tarkastellessa voitiin huomioida, että jokaiseen näkökulmaan sisältyvät asiat olivat tällä hetkellä oikein hyvällä tolalla ja Hautalan toiminta oli oikein kannattavaa. Asiakasnäkökulmassa voitiin todeta, että asiakastyytyväisyys on hyvällä tasolla: jopa 98-prosenttia palautteista on myönteisiä. Taloudellisessa näkökulmassa saatiin selville, että liikevaihto on pysynyt maltillisena vuosien varrella ja yrityksen kannattavuus on yleisiin ohjearvoihin sekä alalla toimiviin kilpailijoihin nähden melko hyvä. Sisäisten prosessien näkökulma osoitti huoltoprosessin olevan hyvällä mallilla. Huoltojen aikataulut pitivät paikkansa ja reklamaatioiden määrä oli hyvin vähäinen. Havaittiin, että myynnin jälkeinen yhteydenotto voisi vielä entisestään parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä. Viimeisessä näkökulmassa eli henkilöstönäkökulmassa selvitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä kyselyjen avulla. Kyselyt osoittivat työntekijöiden olevan tyytyväisiä työhönsä ja työolosuhteisiinsa. Kyselyt antoivat kattavaa kuvaa nykytilanteesta ja näyttivät myös osa-alueet, joihin kannattaa vielä panostaa tulevaisuudessa. Parhaimmaksi osa-alueeksi muodostui selkeästi mielipide työnantajasta ja heikoimmalle sijalle, mutta kuitenkin melko korkealla arvosanalla, jäi työyhteisön keskinäinen kommunikointi.

Tasapainotetun tulokortin eri näkökulmien välillä voitiin havainnoida myös selkeä yhteys. Yhdessä näkökulmassa huonosti toimiva prosessi saattaa vaikuttaa negatiivisesti myös toisen tai useamman näkökulman prosessiin. Tästä syntyy selvä syy-seuraussuhde, jonka alkuperää ei välttämättä pystytä tunnistamaan ilman jokaisen näkökulman tarkastelua. Esimerkiksi työntekijöiden tyytymättömyys työoloihin saattaa vaikuttaa suoraan huollon tai esimerkiksi myynnin tehokkuuteen ja tätä kautta mahdollisesti virheisiin tai tapaturmiin. Huollon tehokkuuden laskiessa toimitusajat pitenevät ja työn laatu saattaa laskea. Tämän myötä vaikutus saattaa näkyä suoraan asiakasnäkökulmassa sekä taloudellisessa näkökulmassa.

Asiakastyytyväisyys saattaa laskea, jolloin asiakkaat saattavat vaihtaa kilpailijoille ja tämän myötä myös tulot vähenevät ja liikevaihto pienenee. Tästä syystä tasapainotetun tuloskortin kaikki neljä näkökulmaa ovat äärimmäisen tärkeitä kokonaisuutta ajatellen.

Työn lopputuloksena syntyi konkreettisia mittareita, joita voidaan hyödyntää osana Hautalan Sähkömoottori Oy:n kannattavuuden ja tehokkuuden tarkastelua myös tulevaisuudessa. Näiden avulla yrityksen toimintaa voidaan tehostaa entisestään ja voidaan löytää ne epäkohdat, jotka tarvitsevat enemmän huomiota.

Lopputulokseen johtanut projekti oli kokonaisuudessaan hyvin onnistunut. Se avasi monia uusia näkökulmia ja tarjosi aivan uudenlaisia työkaluja toimeksiantajayritykselle. Projekti opetti uudenlaisen lähestymistavan liiketoiminnan tarkasteluun ja näytti tärkeitä syy-seuraussuhteita eri toimintojen välillä. Projekti antoi mahdollisuuden tarkastella toimeksiantajayritystä laajana kokonaisuutena ja antoi kattavan kuvan jokaisesta näkökulmasta.

Lähteet

- Alma Talent. (n.d.). *Tunnuslukuopas*. Noudettu 6.11.2020 osoitteesta
<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>
- Finnvera. (n.d.). *Finnveran tilinpäätöstilastot*. Noudettu 6.11.2020 osoitteesta https://tem-tilastopalvelu.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TEM_Toimiala_Online_Veloitukseton/TEM_Toimiala_Online_Veloitukseton__Finnvera/Finnvera.px/
- Friedag, H. & Schmidt, W. (2005). *Balanced Scorecard - Tasapainotettu mittaristo*. (S. Hellsten, käänt.) Helsinki: Rastor Oy. (Alkuperäisteos julkaistu 2004)
- Heikkinen, J. (23.6.2020). *Tilinpäätöksen tulkinta: näillä vinkeillä analysoit tulosta ja tasetta*. Rantalainen. Noudettu 22.2.2021 osoitteesta
<https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/nailla-vinkeilla-analysoit-tulosta-ja-tasetta/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. p.) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. (Alkuperäisteos julkaistu 1997)
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (2020). *HAMK opinnäytetyöopas*. Noudettu 12.3.2021 osoitteesta:
<https://www.hamk.fi/opiskelijan-ohjeet/opinnaytetyo/>
- Kanerva, H. (27.3.2020). *Asiakaskannattavuuden tunnusluvut & johtaminen*. Tilitoimistossa-lehti. Noudettu 22.2.2021 osoitteesta
<https://tilitoimistossa.talouhallintoliitto.fi/yleiset/asiakaskannattavuuden-tunnusluvut-johtaminen>
- Kaplan, R. & Norton, D. (1998). *Putting the balanced scorecard to work*. The economic impact of knowledge, 27(4), 315-324. Noudettu 8.3.2021 osoitteesta
http://www.simonfoucher.com/MBA/MBA%20622%20-%20Strategy%20/Week%203/Putting_the_Balance_Scorecard_to_Work_Kaplan_Norton.pdf
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategiakartat*. (Talentum, käänt.) Helsinki: Talentum. (Alkuperäisteos julkaistu 2003)
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *Strategiaverkko*. (K. Iivonen, käänt.) Helsinki: Talentum. (Alkuperäisteos julkaistu 2008)
- Luukkonen, H. (15.9.2020). *Onko yrityksesi kassavirta hallussa?* Rantalainen. Noudettu 22.2.2021 osoitteesta <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/onko-yrityksesi-kassavirta-hallussa/>

- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). *Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. (5. p.) Helsinki: Talentum.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Avoin haastattelu*. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Noudettu 9.3.2021 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html
- Tilastokeskus. (n.d.). *Toimialaluokitus*. Noudettu 6.11.2020 osoitteesta <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/>
- Tuominiemi, S. (n.d.). *Kehityskeskustelut*. Balentor. Noudettu 26.2.2021 osoitteesta <https://www.balentor.fi/kehityskeskustelut>
- Varila, M. (24.5.2018). Kannattavuus - asiakassegmentoinnin puuttuva palanen? *Digia*. Noudettu 22.2.2021 osoitteesta <https://blog.digia.com/kannattavuus-asiakassegmentoinnin-puuttuva-palanen>
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.

Liite 1: Henkilöstötyytyväisyyskysely 19.1.2021

Henkilöstötyytyväisyyskysely

1. Kuinka tyytyväinen olet tällä hetkellä työyhteisön keskinäiseen kommunikointiin?

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tyytyväinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tyytyväinen

2. Onko työyhteisön keskinäinen kommunikointi mielestäsi parantunut viime kyselyn jälkeen?

Merkitse vain yksi soikio.

- Ei
 Kyllä

3. Jos vastasit äskeiseen kysymykseen kyllä, niin millä tavoin kommunikointi on mielestäsi parantunut?

4. Kuinka tyytyväinen olet tällä hetkellä työolosuhteisiin yleisesti (fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen)?

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tyytyväinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tyytyväinen

5. Onko työolosuhteet mielestäsi parantuneet viime kyselyn jälkeen?

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

Ei

6. Jos vastasit äskeiseen kysymykseen kyllä, niin millä tavoin työolosuhteet ovat mielestäsi parantuneet?

7. Olisiko työyhteisön keskinäistä kommunikointia mielestäsi tarpeen parantaa?

Merkitse vain yksi soikio.

Ei tarvetta parantaa

Kyllä, tarve parantaa

8. Jos vastasit äskeiseen kysymykseen kyllä, voisitko kertoa meille ehdotuksia, kuinka kommunikointia voitaisiin mielestäsi parantaa?

9. Olisiko työolosuhteita mielestäsi tarpeen parantaa?

Merkitse vain yksi soikio.

Ei tarvetta parantaa

Kyllä, tarve parantaa

10. Jos vastasit äskeiseen kysymykseen kyllä, voisitko kertoa meille ehdotuksia, kuinka työolosuhteita voitaisiin mielestäsi parantaa?

11. Vapaa palaute (risuja, ruusuja tai vaikka kehitysideoita)

Liite 2: Henkilöstötyytyväisyyskysely 15.3.2021

Henkilöstötyytyväisyyskysely

Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin seikkoihin työpaikallasi?

1. Työolosuhteet yleisesti (fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen)

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tyytyväinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tyytyväinen

2. Mielialue työntajasta

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tyytyväinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tyytyväinen

3. Työyhteisön keskinäinen kommunikointi

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tyytyväinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tyytyväinen

4. Yleinen tyytyväisyys

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tyytyväinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tyytyväinen

5. Työn sujuvuus

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tyytyväinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tyytyväinen