



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tero Ukonmäki

Strategian kehittäminen katsastusalan yritykselle

Opinnäytetyö

Kevät 2025

Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä: Tero Ukonmäki

Työn nimi: Strategian kehittäminen katsastusalan yritykselle

Ohjaaja: Anmari Viljamaa

Vuosi: 2025

Sivumäärä: 88

Liitteiden lukumäärä: 5

Tämä opinnäytetyö tarkastelee katsastusalan yrityksen strategiaprosessia ja sen kehittämistä asiakaskokemuksen, johtamisjärjestelmän ja liiketoimintastrategian näkökulmasta. Työn tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle perusmuotoinen liiketoimintastrategia, joka ohjaisi pitkän aikavälin menestystä ja auttaisi yritystä vastaamaan alan muuttuviin tarpeisiin. Strategian kehittämisen lähtökohtina olivat ymmärrys, näkemys, valinnat ja toteutus. Erityinen painopiste oli asiakaskokemuksen parantamisessa, sillä erinomainen asiakaskokemus voi toimia kilpailuetuna alalla, jolla asiakas voi vapaasti valita katsastusasemansa.

Tutkimus oli kvalitatiivinen kehittämistyö, jossa hyödynnettiin asiakaskyselyä ja havainnointia. Asiakaskysely toteutettiin kohdeyrityksen katsastusasemalla perinteisenä lomakekyselynä. Havainnointi suoritettiin kilpailevilla katsastusasemilla asiakkaan roolissa, ja sen avulla pyrittiin tunnistamaan parhaita käytäntöjä ja mahdollisia kehityskohteita kohdeyritykselle. Analyysimenetelminä käytettiin sisällönanalyysiä ja vertailevaa tarkastelua, joiden avulla arvioitiin asiakaskokemuksen, palvelun laadun ja strategisten toimenpiteiden merkitystä liiketoiminnalle.

Kehittämistyön tulokset osoittivat, että asiakaskokemus on merkittävä tekijä katsastusyrityksen kilpailukyvyllä. Asiakkaat arvostivat erityisesti tuttuutta, asiantuntevuutta ja ystävällistä palvelua. Kyselyn perusteella havaittiin kehitystarpeita erityisesti asiakaspalvelun yhdenmukaisuudessa ja palvelun laadun varmistamisessa. Kilpailevien katsastusasemien havainnointi toi esiin myös eroja toimintatavoissa, jotka voivat toimia inspiraationa kohdeyrityksen kehitystyölle. Strategian menestyksekkäs toteutus edellyttää jatkuvaa asiakaskokemuksen arviointia, henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä asiakaslähtöistä ajattelua. Kohdeyrityksen liiketoimintastrategiaa tulee päivittää säännöllisesti toimintaympäristön muutoksiin mukautuen. Hyvä asiakaskokemus yhdistettynä selkeään strategiseen linjaukseen tukee yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä ja taloudellista menestystä.

Asiasanat: Strategiatyö, asiakaskokemus, katsastajat, liiketoimintaprosessit

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master of Engineering, Technology Competence Management

Author: Tero Ukonmäki

Title of thesis: Strategy development for a car inspection company

Supervisor: Anmari Viljamaa

Year: 2025

Number of pages: 88

Number of appendices: 5

This thesis focuses on the strategy process of a vehicle inspection company and its development from the perspectives of customer experience, management system, and business strategy. The aim was to create a basic business strategy for the target company that would guide long-term success and help the company respond to the changing needs of the industry. The starting points for strategy development were understanding, vision, choices, and implementation. A particular focus was on improving customer experience, as excellent customer experience can serve as a competitive advantage in an industry where customers can freely choose their inspection station.

The thesis study was a qualitative development work that utilized customer surveys and observation. The customer survey was conducted at the target company's inspection station using a traditional questionnaire. Observations were carried out at competing inspection stations in the role of a customer, aiming to identify the best practices and potential areas for improvement for the target company. Content analysis and comparative review were used as analysis methods to evaluate the significance of customer experience, service quality, and strategic actions for the business.

The results of the development work showed that customer experience is a significant factor in the competitiveness of an inspection company. Customers particularly appreciated familiarity, expertise, and friendly service. The survey revealed development needs, especially in the consistency of customer service and ensuring service quality. Observation of competing inspection stations also highlighted differences in operating methods, which can serve as inspiration for the target company's development work. Successful implementation of the strategy requires continuous evaluation of customer experience, development of staff skills, and customer-oriented thinking. The business strategy of the target company should be regularly updated to adapt to changes in the operating environment. A good customer experience combined with a clear strategic direction supports the company's long-term competitiveness and financial success.

Keywords: strategy work, customer experience, vehicle inspectors, business processes

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvioluettelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Taustaa	7
1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	8
1.3 Työn rajaukset.....	9
2 KATSASTUKSEN HISTORIA, NYKYTILANNE ja MUUTOSTRENDIT	10
3 STRATEGIAPROSESSIN LÄHTÖKOHDAT	14
3.1 Mikä on strategia	14
3.1.1 Ymmärrys.....	18
3.1.2 Näkemys	20
3.1.3 Valinnat	21
3.1.4 Toteutus	22
3.2 Johtamisen määritelmät ja ulottuvuudet	24
4 ASIAKASKOKEMUS OSANA STRATEGISTA MENESTYSTÄ	30
4.1 Asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnassa	30
4.2 Asiakaskokemuksen kytkökset strategiaan	34
4.3 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja sen rooli strategiaprosessissa	35
5 LÄHTÖTILANNESELVITYS	37
5.1 Kyselytutkimus	37
5.1.1 Lähestymistapa ja menetelmät	37
5.1.2 Suunnittelu ja toteutus	38
5.1.3 Aineiston tulokset ja analyysi	40
5.1.4 Johtopäätökset.....	50
5.1.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	51
5.2 Havainnointi.....	53
5.2.1 Lähestymistapa ja menetelmät	53

5.2.2	Suunnittelu ja toteutus	55
5.2.3	Analysointi ja johtopäätökset.....	56
5.2.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	61
6	KOHDEYRITYKSEN STRATEGIAPROSESSI	63
6.1	Prosessin kuvaus	63
6.2	Toimintaympäristön analyysi	64
6.3	Sisäinen analyysi.....	64
6.4	Kehittämistarpeet	68
6.5	Visio, missio ja arvot.....	75
6.6	Strategiset valinnat.....	76
6.7	Strategian toteuttaminen	78
6.8	Strategian seuranta	80
7	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	81
7.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	81
7.2	Kehittämistehtävän toteutuminen ja hyödynnettävyys.....	82
7.3	Kehittämistehtävän luotettavuus ja rajoitukset	83
7.4	Jatkokehittämisen mahdollisuudet.....	84
	LÄHTEET	85
	LIITTEET	88

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Tunneprosessi strategian toteuttamisessa.....	16
Kuvio 2. Kilpailukyvn arvioinnin nelikenttä.....	19
Kuvio 3. Johtamisoppeja.....	27
Kuvio 4. Vastaajien sukupuolijakauma.	40
Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma.	41
Kuvio 6. Ikäryhmien sukupuolijakauma.....	42
Kuvio 7. Katsastuskäyntien määrä.....	43
Kuvio 8. Katsastusaseman valinnan syyt.....	44
Kuvio 9. Tärkein asia itse katsastusta koskien.....	45
Kuvio 10. Vastaajien palvelukokemus eri osa-alueilta.	46
Kuvio 11. Asiakastyytyväisyys.	47
Kuvio 12. Avointen vastausten asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat asiat kategorioituna.	48
Kuvio 13. Avointen kysymysten kehitysehdotukset kategorioituna.	49
Kuvio 14. Asiakaspalvelun ongelmanratkaisu malli.	72

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Katsastusala on viime vuosina kohdannut useita muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet sekä yritysten toimintaympäristöön että asiakasodotuksiin. Teknologian kehitys, digitalisaation lisääntyminen ja asiakkaiden kasvavat vaatimukset edellyttävät katsastusyrittäjiltä entistä strategisempaa lähestymistapaa liiketoiminnan kehittämiseen. Lisäksi kilpailun kiristyminen ja sääntelymuutokset asettavat yrityksille uusia haasteita mutta tarjoavat samalla myös mahdollisuuksia erottautua markkinoilla. Näissä olosuhteissa yritysten menestys riippuu pitkälti kyvystä uudistua ja kehittää toimintaansa suunnitelmallisesti.

Tässä opinnäytetyössä rakennetaan kvalitatiivisena kehittämistehtävänä autokatsastusalan kohdeyritykselle perusmuotoinen liiketoimintastrategia. Liiketoimintastrategia luo tarvittaessa kehykset myös yksityiskohtaisemmille toiminnallisille strategioille. Liiketoimintastrategian on tarkoitus luoda mallipohja, jota kohdeyritys voi käyttää työkaluna ja apuvälineenä suunnitelllessaan tulevaisuuden toimintojaan. Tavoitteena on, että kohdeyritys päivittää ja täydentää strategiaansa vuosittain haluamaansa suuntaan tai viimeistään aina kun olosuhteen muuttuvat. Strategiaprosessi mukailee Antti Haapakorvan ja Mika Sutisen kirjan periaatetta pelastetaan strategia pöytälaatikosta päivittäisestä työkaveriksi. Strategiaprosessin pääteemaksi on valittu asiakaskokemus. Asiakaskokemuksena pelkästään hyvä ei riitä, vaan sen tulee olla erinomaista.

Strategiasta ja asiakaspalvelusta on kirjoitettu useita kirjoja ja tehty monia tutkimuksia. Strategia on kuitenkin aina yrityskohtainen ja yrityksen haluaman näköinen, joten muiden tekemät tutkimukset ovat vain teoriaa näyttävässä roolissa tässä kehittämistehtävässä.

Toimeksiantaja yritys ei halua esiintyä tässä työssä suoraan omalla nimellään. Lisäksi yrityksen sisäisiä asioita sisältäviä liitteitä ei julkaista. Suomessa olevan maksuttoman koulutuksen vaikutuksesta, opinnäytetyö tulee olla julkinen. Tarkoituksena yrityksen anonyyminä pysymisellä on, että tämä opinnäytetyö ei nouse esiin jokaisessa yritystä kohtaan tehtävässä internetin hakukonehaussa. Toki asioita yhdistelemällä yritys on tunnistettavissa ja tämä on aivan hyväksyttävä asia.

Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselytutkimusta sekä havainnointia kilpailevilla katsastusasemilla. Asiakaskysely tehtiin suoraan kohdeyrityksessä perinteisenä lomakekyselynä. Kilpailevien katsastusasemien toimintaa havainnoitiin todellisessa asiakkaan roolissa kertomatta katsastuskäynnin kaikkia tarkoituksia. Havainnoinnin tarkoituksena oli ulkopuolisen tarkkailijan roolissa selvittää, kuinka muilla katsastusasemilla koko katsastustapahtuma, aikavarauksesta poislähtemiseen tapahtuu ja olisiko siitä jotain opittavaa.

Käytän tässä opinnäytetyssä katsastajasta ilmaisuna myös nimikettä asiakaspalvelija ja myyntityöntekijä koska katsastustoiminta on nykyään mitä suuremmassa määrin asiakaspalvelua. Yritän välttää turhaa ammattikieltä ja esittää asiat paremminkin mahdollisimman kansantajuisesti.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty pieneltä osin ChatGPT-kielimallia tekstin ideointiin. Esimerkiksi kyselylomakkeen ideoinniksi, muotoa ja kysymyksiä kysyttiin aluksi tekoäly Chat GPT:ltä. Lopulliseen kyselylomakkeeseen ei kuitenkaan jäänyt tekoälyn luomaa varsinaista tekstiä lainkaan. Excel-taulukon analysointia varten käytettiin Copilot tekoälyä eli sitä pyydettiin auttamaan vastauksien lukumäärän laskennassa, mutta ei määrittelemään tuloksia tai johtopäätöksiä. Kuviot ja kaikki tietosisältö ovat omasta toimesta tehtyjä. Kaikki työssä käytetyt lähteet ovat tämän työn kirjoittajan hakemia lähteitä, eivät tekoälyn tuottamia lähteitä. Jos tekoälysovellus on tuottanut tekstiin uusia ideoita, on ne tarkistettu alkuperäisistä lähteistä. Lisäksi niihin on viitattu asianmukaisesti.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Yritykseltä puuttuu selkeästi määritelty kirjallinen strategia, joka ohjaa toimintaa pitkäjänteisesti. Strategian tulee toimia suunnannäyttäjänä myös haastavina vuosina, kääntäen taloudelliset vaikeudet takaisin kannattavaksi kasvuksi. Vanhojen toimintatapojen ja johtamismallien tilalle tarvitaan moderneja menetelmiä muuttuvassa maailmassa. Kehittämistehtävän tarkoitus on saada vastaus seuraaviin kysymyksiin:

Mitä katsastusyrityksen tulisi tehdä menestyäkseen nyt ja tulevaisuudessa?

Minkälaista johtamisen tulisi olla?

Miten asiakaskokemus kytkeytyy strategiaan?

Tavoitteena on tuottaa yritykselle strategia. Strategian tarkoituksena on mahdollistaa kestävä ja taloudellinen menestys, joka myös auttaa kirkastamaan seuraavien vuosien tavoitteet ja prioriteetit. Lisäksi tavoitteena on saada selkeät työ ja vastuualueet kaikelle toiminnalle.

1.3 Työn rajaukset

Kehittämistehtävässä keskitytään yhden katsastusalan yrityksen strategiseen kehittämiseen eikä siinä käsitellä varsinkin suuremmissa yrityksissä käytettäviä osastrategioita tai monimutkaisia liiketoimintarakenteita. Suurissa yrityksissä strategiaprosessi sisältää usein useita osastrategioita, kuten erilliset tuotanto-, markkinointi- ja henkilöstöstrategiat, jotka vaativat syvällistä ja yksityiskohtaista tarkastelua. Näiden osastrategioiden kattava analysointi ylittäisi opinnäytetyön laajuuden ja veisi huomiota pois työn pääpainopisteistä.

Vaikka kehittämistehtävässä tarkastellaan yrityksen eri toiminnan tasoja, yksityiskohtaiset laskelmat ja operatiiviset suunnitelmat, kuten tuotantostrategian osana laadittavat katelaskelmat tai markkinointistrategiaan sisältyvät tarkat kampanjasuunnitelmat, jäävät työn ulkopuolelle. Näiden sijaan työssä keskitytään niihin strategisiin kysymyksiin, jotka ovat olennaisia yrityksen kehittämisen kannalta ja joilla on merkittävin vaikutus sen tulevaisuuden menestykseen.

Lisäksi kehittämistehtävässä käsitellään strategista johtamista ja asiakaskokemuksen kehittämistä yleisellä tasolla, mutta yksittäisten johtamismallien tai asiakastyytyvyyden mittareiden syvälinen analyysi rajataan pois. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarjota käytännönläheisiä ja strategisesti merkittäviä kehitysehdotuksia, jotka ovat sovellettavissa katsastusalan yrityksen liiketoiminnan uudistamiseen ilman laajamittaista taloudellista tai operatiivista tarkastelua.

2 KATSASTUKSEN HISTORIA, NYKYTILANNE ja MUUTOSTRENDIT

Katsastuksen tarkoitus on varmistaa, että ajoneuvot täyttävät liikenneturvallisuus- ja ympäristövaatimukset. Se on lakisääteinen tarkastus, jolla pyritään ennalta ehkäisemään teknisistä vioista johtuvia onnettomuuksia ja vähentämään ajoneuvojen aiheuttamia ympäristöhaittoja. Lisäksi katsastuksen tarkoitus on valvoa, että lakisääteiset maksut on maksettu.

Ymmärtääksemme paremmin sitä missä olemme nyt, kerrataan lyhyesti autokatsastuksen historiaa. Suomeen autot ilmestyivät 1800 ja 1900 luvun vaihteessa. Aluksi autoja oli vain muutamia ja niiden omistajat olivat varakkaita ihmisiä. Hyvin nopeasti huomattiin, autokannan kasvaessa, että automobiilien teknistä kuntoa on syytä tarkkailla.

Sornikiven (1996, s. 20) mukaan ajoneuvojen katsastustoiminta alkoi Suomessa vuonna 1907 kunnallisena toimintana kaupunkien järjestyssääntöjen pohjalta. Vuodesta 1922 lähtien katsastustoiminta oli lakisääteistä lääninhallitusten alaisina. Vuonna 1968 toiminta valtiollistettiin Autorekisterikeskuksen osaksi. Vuoden 1996 alusta katsastustoiminta eriytettiin omaksi osakeyhtiökseen, Suomen Autokatsastus Oy:ksi. Autorekisterikeskuksen nimeksi tuli silloin, AKE ajoneuvohallintokeskus.

Vuodesta 1994 lähtien oli sallittua myös yksityinen katsastustoiminta (A-katsastus, i.a.). Vuonna 2003 valtio myi Suomen autokatsastuksen suomalaiselle pääomasijoittajalle ja yhtiön johdolle. Katsastustoiminta on näin ollen ollut vuodesta 2003 eteenpäin pelkästään yksityisten toimijoiden käsissä.

Katsastusasemia Suomessa oli vuonna 1996 yhteensä noin sata kappaletta (Sornikivi, 1996, s. 80). Katsastustoimipaikoilla oli vuoden 2015 lopussa yhteensä 472 toimilupaa (Trafi, 2016, s. 3) ja vuoden 2023 lopulla jo 577 toimilupaa (Traficom, 2024, s. 4). Katsastusasemien määrä Suomessa on nousut suuresti sitten 90-luvun, valtion luopuessa monopolistaan. Määrän lisääntymisen yhtenä syynä voidaan pitää kilpalutilanteen lisäämiseksi tehtyjä katsastustoimiluvan asteittaista ehtojen keventämistä. Näillä toimilla saatiin alalle tulo kynnystä madallettua. Lisäksi 1.7.2014 voimaan tullut uusi ajoneuvojen katsastustoiminnasta annettu laki antoi ensimmäistä kertaa mahdollisuuden tietyin edellytyksin katsastaa, huoltaa ja korjata autoja samalla kertaa samassa paikassa (Trafi, 2016, s. 1). Tämä oli suurin muutos katsastuslainsäädännössä sitten kilpailun avaamisen. Tänä päivänä katsastustoimintaa voi suorittaa yrityksen itse haluamilleen ajoneuvotyypeille, aikaisemman täyden palvelun aseman sijaan.

Vuonna 2018 katsastusten aikavälejä muutettiin uudempien ja yli neljäkymmentä vuotta vanhojen autojen osalta harvemmaksi (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2017). Tämä muutos vähensi katsastusasemien työmäärä. Silloisen liikenne- ja viestintäministeri Anne Bernerin mukaan katsastusasetuksen uudistuksen tavoitteena oli helpottaa kansalaisten arkea ja tuoda säästöjä. Muutoksilla ei arvioitu olevan merkittävää vaikutusta liikenneturvallisuuteen, koska katsastusvälien harvennus koskee pääasiassa uudempia ajoneuvoja, joissa tekniset viat ovat harvinaisia.

Katsastustoiminnan virkamieshistoria kummittelee yhä edelleen jossain määrin ihmisten mielissä. Katsastustoiminta mielletään vieläkin helposti osin mielivaltaiseksi, valtiolliseksi toiminnaksi. Tämä seikka on siinä mielessä tosi, että toimintaa säätelee lait, asetukset ja määräykset, jonka Euroopan unioni, valtio tai valtion virasto Traficom määrittelee. Vaikka katsastaja ei ole enää valtion virkamies, työssään häntä sitoo kuitenkin virkavastuu (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 961/1999; Traficom, 2021).

Katsastajan työ on mitä suuremmassa määrin tänä päivänä asiakaspalvelua koska siihen liittyy vahvasti kanssakäyminen asiakkaan kanssa. Kanniston ja Kanniston (2008, s. 6–7) mukaan tämä kanssakäyminen on pohjimmiltaan myyntityötä, jonka tarkoitus on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen.

Onko asiakas aina oikeassa? Kolme vuosikymmentä sitten, aikana, jolloin katsastaja vielä oli valtion virkamies, virkamies oli aina oikeassa eikä asiakkaan kantaa huomioitu lainkaan.

Tänä päivänä tilanne on aivan toinen, asiakas voi valita itse millä katsastusasemalla ja kenen kanssa haluaa asioida. Tyytymätön asiakas vaihtaa helposti asiointipaikkaa. Tämä luo asetelman, jossa asiakasta on aina kuunneltava ja kunnioitettava vaikka hän ei olisikaan oikeassa. Taitava katsastaja ei lähde valtataistoon asiakkaan kanssa oikeassa olemisesta, vaan hoitaa työnsä ammattimaisesti asiaan kuuluvalla tavalla kuitenkin samalla kuunnellen asiakasta ja ottaen huomioon hänen tarpeensa ja toiveet. Tarpeiden huomioiminen tarkoittaa sitä, että lakien, asetusten ja määräysten tulkintaa tulee tehdä mahdollisuuksien mukaan ajatella aina asiakkaan näkökulmasta.

Moottoripyörien katsastus on monissa Euroopan maissa jo arkipäivää Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivin 2014/45/EU mukaisesti. Suomi on toistaiseksi saanut kansallisen poikkeuksen vedoten hyvään liikenneturvallisuustilanteeseen sekä siihen, että

moottoripyöräharrastajat pitävät kalustostaan huolta ilman virallista katsastuspakkoa. Tulevaisuudessa EU voi kuitenkin tiukentaa sääntelyä ja poistaa poikkeuksen, mikä voisi lisätä katsastusasemien asiakaskuntaa ja työllisyyttä. Samalla se saattaisi herättää vastustusta moottoripyöräilijöiden keskuudessa, sillä monet kokevat ylimääräisen katsastuksen tarpeettomaksi ja kustannuksia lisääväksi.

Sähköautojen yleistyminen tuo uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita katsastusalalle. Yksi keskeinen kehityssuunta on sähköautojen akkujen testaus. Nykyään akun kunto on keskeinen tekijä ajoneuvon toimintakyvyssä ja jälleenmyyntiarvossa, mutta standardoidut akkutestit eivät vielä ole laajassa käytössä katsastusasemilla. Tulevaisuudessa katsastukseen voisi sisältyä akun kapasiteetin ja kunnon tarkastaminen, mikä loisi uudenlaista kysyntää erikoisosaamiselle ja laitteistolle.

Vaihtoehtoisten käyttövoimien, kuten biopolttoaineiden, vedyn ja synteettisten polttoaineiden, kehittyminen voi myös vaikuttaa katsastukseen. Erityisesti vetykäyttöisten ajoneuvojen turvallisuusvaatimukset voivat lisätä tarvetta uusille testimenetelmille, sillä vety on herkästi syytävä ja sen varastointi edellyttää erityisiä turvatoimia. Tämä voi johtaa uusien testistandardien kehittämiseen ja katsastusalan osaamisen laajentamiseen.

Vaikka lentävät autot pysyvät toistaiseksi scifi-visioina, itseohjautuvat ajoneuvot saattavat yleistyä nopeammin kuin aiemmin arvioitiin. Autonomiset autot voivat muuttaa katsastustarpeita merkittävästi, sillä niiden diagnostiikka ja järjestelmien toiminta perustuvat ohjelmistoihin, sensoreihin ja jatkuvaan data-analyysiin. Perinteisten, ihmisten toimesta ajettavien ajoneuvojen sähköinen diagnostiikka kehittyy myös jatkuvasti. Ajoneuvon kunnon automaattinen seuranta ja etäkatsastus voi vähentää fyysisten katsastusten tarvetta. Autojen telematiikka-järjestelmät ja IoT-ratkaisut mahdollistavat ajoneuvon kunnon reaaliaikaisen seurannan. Autonvalmistajat keräävät yhä enemmän dataa suoraan ajoneuvoista. Tämä voi johtaa katsastustoimialan roolin muuttumiseen, jos autonvalmistajien valtuuttamat korjaamot pystyvät tarjoamaan tarkentuneen ja reaaliaikaisen tiedon perusteella suoraan huolto- ja korjausehdotuksia.

Teknologian kehitys, kehittyneet diagnostiikka- ja automaatiojärjestelmät, sääntelymuutokset ja asiakaskäyttäytymisen muutos haastavat alan sopeutumaan ja innovoimaan uusia palveluita. Teknologian kehitys ja ajoneuvojen parempi automaattinen seuranta voivat vähentää fyysisten katsastusten tarvetta. Toisaalta, jos sääntely lisääntyy tai uudet käyttövoimat ja

ajoneuvotyypit tuovat mukanaan uusia tarkastuksia, ala voi myös laajentua. Tulevaisuudessa menestyvät ne katsastusyrietykset, jotka kykenevät hyödyntämään uusia teknologioita, kehittämään asiakaskokemusta ja tarjoamaan lisäarvoa asiakkailleen perinteisen katsastuksen rinnalla.

3 STRATEGIAPROSESSIN LÄHTÖKOHDAT

3.1 Mikä on strategia

Strategian historia juontaa juurensa sotilastieteistä, joissa strategia tarkoitti sodankäynnin suunnittelua ja joukkojen johtamista (Vuorinen, 2021, s. 20). Sana strategia tulee kreikan sanasta *strategos*, joka tarkoittaa armeijan johtajaa. Sotilaallinen strategia kehittyi klassisten ajattelijoiden, kuten Sunzin (*Sodankäynnin taito*, n. 500 eaa.) teoriasta. Näiden oppien tavoitteena oli voittaa vastustaja tehokkaasti ja resurssit säästäen.

1900-luvun alussa taylorismi eli tieteellinen liikkeenjohto käsitteenä siirtyi liike-elämään, erityisesti teollistumisen ja kilpailun kasvun myötä (Vuorinen, 2021, s. 59). Taylorismia voidaan pitää strategian varhaisimpana oppina liike-elämässä.

Nykyään strategia on monitahoinen käsite, jota sovelletaan liiketoiminnan lisäksi esimerkiksi julkishallinnossa, teknologiassa ja henkilökohtaisessa kehityksessä. Modernit strategiat painottavat osaamisen johtamista, dynaamisuutta, innovaatioita, ja kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin ympäristöihin.

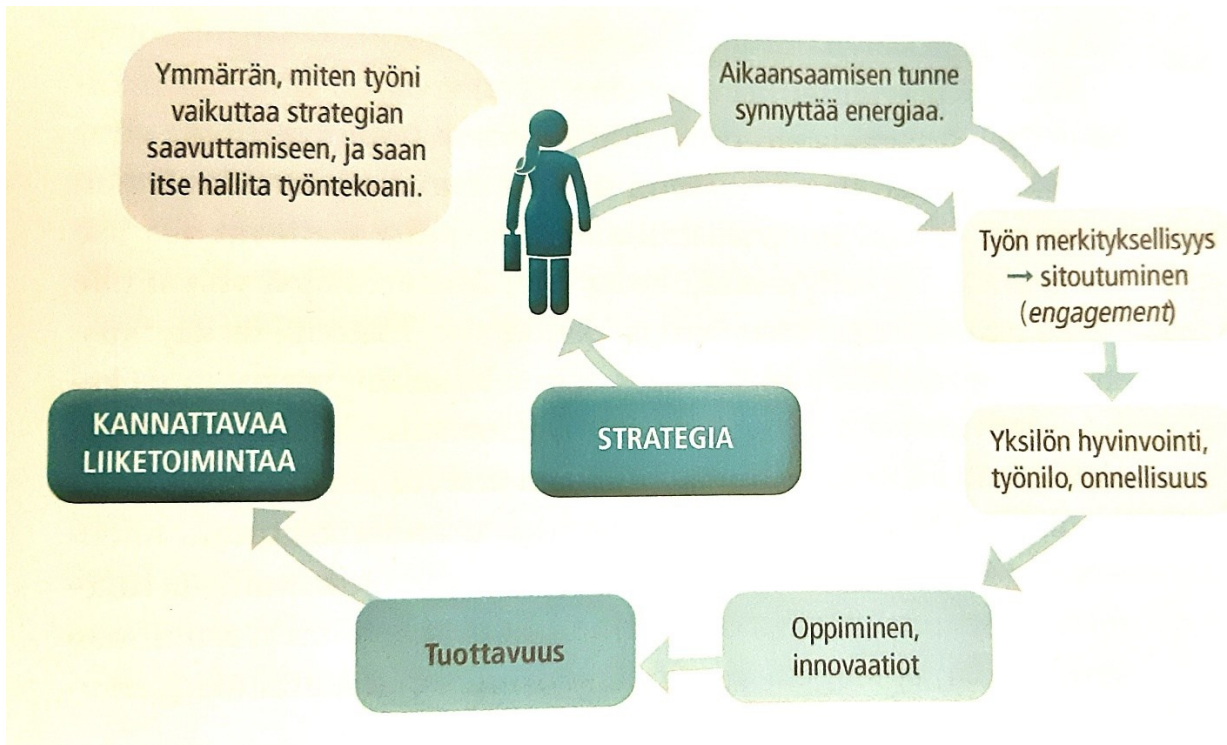
Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 37, 41) määrittelevät strategian niin, että se vastaa kysymykseen, mikä on meille paras tapa menestyä valitsemassamme liiketoiminnassa tulevaisuudessa. Strategia on johtamisen työkalu ja priorisoinnin väline. Strategian tulee ohjata päivittäistä tekemistä ollen mukana kaikissa arjen valinnoissa. Mikäli strategia ei ohjaa toimintaa, ajaudutaan helposti tekemään kiireellisiltä tuntuvia asioita tärkeiden sijasta. Strategian tarkoitus on ohjata keskittyminen ja valinnat olennaisimpaan. Heidän mukaansa strategian pitäisi olla innostava, energisoiva ja yhteiseksi koettu. Heidän määritelmänsä lähestyy strategian muodostamista neljästä näkökulmasta: ymmärrys, näkemys, valinnat ja toteutus.

Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 37–39) kuvaavat strategian olevan aina yksilöllinen, pyrkien olemaan muista erilaistava. Koska jokainen organisaatio on erilainen ja osaamiseltaan ainutlaatuinen joukko, se voi itse parhaiten määrittellä mitä menestyminen tarkoittaa juuri tässä porukassa. Valinnat pitävät sisällään ehkä strategiatyön keskeisimmän ajatuksen siitä, että organisaatiolla on vapaus valita vaihtoehtojen joukosta juuri ne, jotka parhailta tuntuvat. Näitä valintoja on mahdollisesti useita erilaisia, joilla päästään samaan haluttuun lopputulokseen.

Strategiaa suunnitellaan tyypillisesti kolmen, viiden tai jopa kymmenvuoden tarkastelujän-
teellä. Strategia on voimassa kuitenkin vain juuri niin kauan kuin toimintaympäristö sekä nä-
kemys on muuttumaton. Suunnittelujänne ei siis ole sama asia kuin voimassaoloaika. Muut-
tuva toimintaympäristö tai näkemys johtaa strategian päivittämiseen tai ainakin sen uudel-
leenarviointiin.

Viitala ja Jylhä (2021, s. 56–62) määrittelevät strategian sitten, että toiminnalle tarvitaan
suunta ja puitteet, joten on olennaista määritellä päämäärä ja keinot, joilla tavoitteisiin pääs-
tään. Strategia heidän mukaansa muodostuu missiosta (toiminta-ajatus), arvoista (eettinen
perusta), liikeideasta (tarkentava toiminta-ajatus) ja visiosta (tavoitetila). Strategiassa pääte-
tään mikä on tärkeää ja mitä tehdään, mutta myös se mitä ei tehdä päästääkseen toivottuun
lopputulokseen.

Viitala ja Jylhä (2021, s. 72–73) tuovat myös esille strategiasuunnittelun haasteita. Strategian
laadinnassa saattaa esiintyä uusia ideoita vastustavia voimia, kuten totutusta yrityskulttuu-
rista kiinni pitämistä. Toimintaympäristön nopeissa muutoksissa tarkka strategia ei aina pysy
joustavasti perässä mukana, sillä se vaatii jatkuvaa oppimista sekä muotoutumista. Jatkuva
muotoutuminen taas lisää huomion tarvetta ja työmäärää. Lisäksi strategian jalkauttaminen
eli toimeenpaneminen ei yleensä onnistu vain esittämällä tai käskemällä ylhäältä alaspäin.
Onnistuneessa prosessissa tulee olla tarpeeksi osaamista ja paljon motivaatiota. Aiottu ja
toteutumaton strategia ei siis auta mitään, vaikka se olisi teoriassa kuinka hyvä tahansa. Vi-
itala ja Jylhä huomauttaa, että johdolla on vastuu siitä, että koko henkilöstö saadaan ymmär-
tämään muutoksen tarpeellisuus jokaisen oman työn kannalta. Tähän on tunteilla suuri vaiku-
tus. Mielekkäiksi ja innostaviksi koetut asiat sitouttavat strategiaan. Viitala ja Jylhä kuvaavat
strategiaan liittyvää tunneprosessia kuviossa 1.



Kuvio 1. Tunneprosessi strategian toteuttamisessa (Viitala & Jylhä, 2021, s. 64).

Terho (2009, s. 38) kuvaa, että strategisen suuntauksen teorioiden kehittyminen ja uusien käsitteiden muotoutuminen lähtee liikkeelle usein edellisten mallien puutteista ja tyytymättömyydestä niihin. Huomion arvoista kuitenkin on, että ne saattavat olla periaatteeltaan uuden opetusmateriaalin luomista tai konsulttibisnestä eli niihin liittyy puhtaasti uuden liiketoiminnan luomista. Näissä ongelmalliseksi teoriat strategisesta johtamisesta tekevät niiden kirjava tieteellinen taso.

Viitala ja Jylhä (2021, s.67) kirjoittavat, että hyvä strategia syntyy yhdessä ajattelemalla. Ajatuksissa pitää katsoa tulevaisuuden lisäksi myös menneisyyteen ymmärtääkseen kokonaiskuvan. Strategisessa ajattelussa tarvitaan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia. Ympäristön havainnointi monipuolisesti on välttämätöntä. Myös taito suunnitelmien tekemisen tarkkuudesta on tärkeää. Jossain asioissa voi olla hyväksi olla joustava ja jättää tarkennukset myöhemmälle, sillä kaikkea ei voi etukäteen ennustaa. Toisaalta jokin asia saattaa vaatia tarkkaa määritelmää ja siitä kiinni pitämistä.

Strategiatyössä käytetään erilaisia strategiatyökaluja. Strategiatyökalu on menetelmä, malli, prosessi tai jopa filosofia, jota käytetään organisaation strategian suunnittelussa, kehittämisessä, toteuttamisessa ja arvioinnissa. Sen tarkoituksena on auttaa organisaatiota tekemään

parempia päätöksiä, tunnistamaan vahvuutensa ja heikkoutensa, hyödyntämään mahdollisuuksia sekä hallitsemaan riskejä. Strategiatyökalut voivat olla yksinkertaisia analyysimalleja tai monimutkaisempia prosesseja, jotka tukevat organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Vuorinen (2021, s. 32) jaottelee työkalut neljään ryhmään käyttötarkoituksen mukaan. Nämä ryhmät ovat uuden luominen, toiminnan tehostaminen, resurssien kehittäminen ja asemointi. Seuraavassa joitain keskeisempiä strategiatyökaluja:

SWOT-analyysi on strategisen suunnittelun työkalu, jota käytetään organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden arviointiin (Vuorinen, 2021, s. 88–89). SWOT on lyhenne sanoista *Strengths* (vahvuudet), *Weaknesses* (heikkoudet), *Opportunities* (mahdollisuudet) ja *Threats* (uhat). Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen sisäisiä asioita. Mahdollisuudet ja uhat kuvaavat ulkoisia, toimintaympäristöstä tulevia asioita. SWOT-analyysi auttaa organisaatiota tunnistamaan, missä se on vahva ja missä se tarvitsee parannusta, sekä hyödyntämään ulkoisia mahdollisuuksia ja varautumaan uhkiin.

Sinisen meren strategia (*Blue Ocean Strategy*) on liiketoimintastrategia, joka keskittyy uusien, kilpailemattomien tai vähän kilpailtujen markkinoiden luomiseen ja hyödyntämiseen (Vuorinen, 2021, s. 97–99). Uuden kilpailemattoman markkinan ei tarvitse olla välttämättä aivan uusi, vaan ajatuksena on saada uudenlaisen liiketoimintalogiikan soveltamisella arvoinnovaatiota, joka onnistuessaan lisää ostajan kokemaa arvoa sekä vähentää yrityksen kuluja. Sinisen meren strategia tarjoaa yrityksille mahdollisuuden kasvaa ja menestyä ilman jatkuvaa kilpailua.

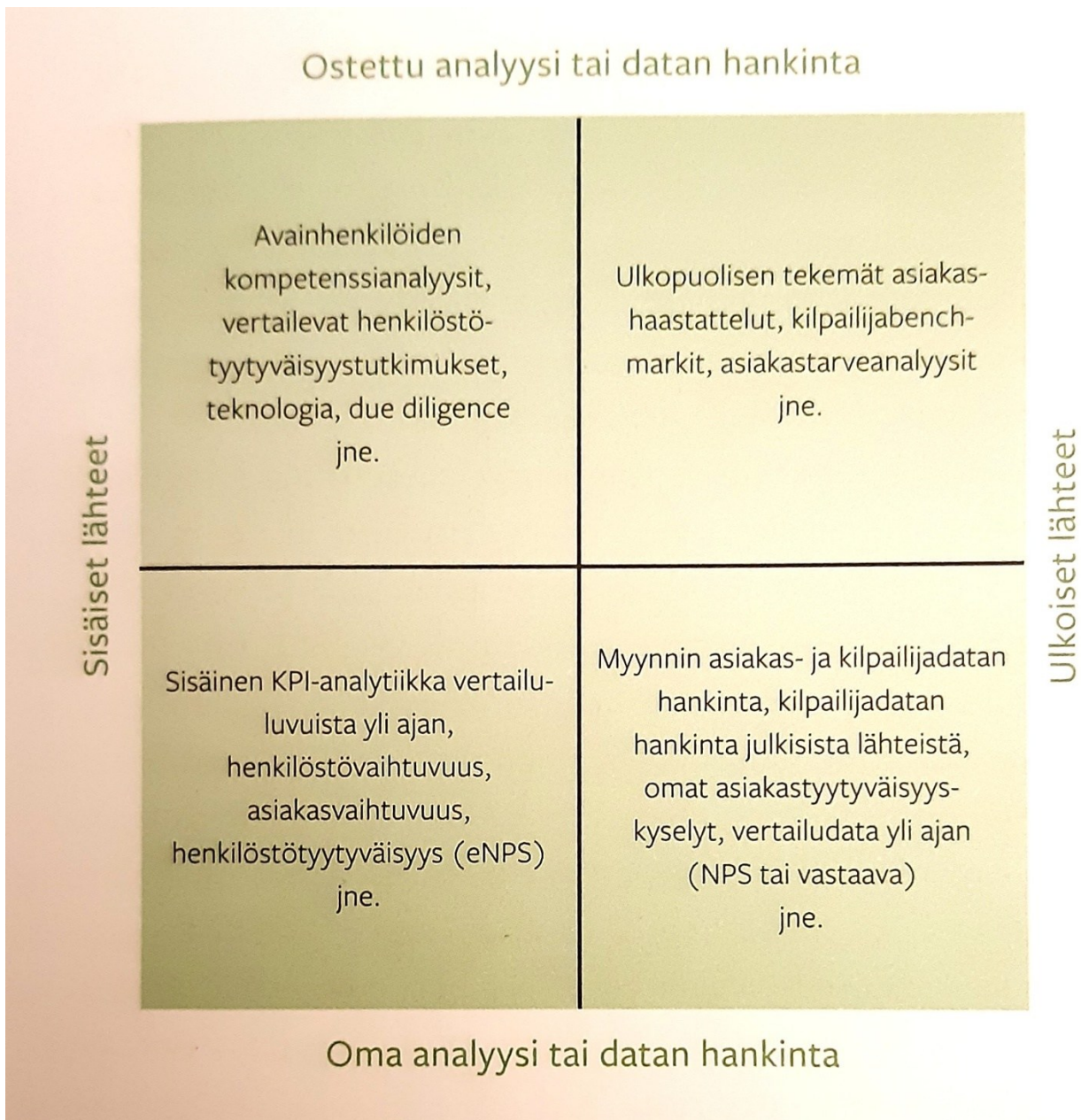
Skenaariot strategiatyöskentelyssä tarkoittavat erilaisten tulevaisuuden mahdollisuuksien ja kehityskulkujen systemaattista arviointia ja hahmottamista (Vuorinen, 2021, s. 109–111). Skenaario työskentelyssä ei siis ole kyse ennustamisesta vaan paremminkin vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tapahtumien ja kilpailutilanteiden hakemisesta. Skenaario sisältää aina nykytilan ja tulevaisuuden kuvauksen, jotka liitetään yhteen. Skenaario voi olla tavoiteltava tila, uhkaava asia tai jotain muuta rajattua liiketoimintaa koskeva. Se voidaan rakentaa nykyhetkestä tulevaisuuteen tai toisinpäin. Skenaariotyöskentely auttaa parhaimmillaan organisaatioita valmistautumaan epävarmuuksiin ja tekemään parempia strategisia päätöksiä.

3.1.1 Ymmärrys

Missä tilanteessa ja ympäristössä olemme nyt? Mikä on kilpailukykyämme? Näihin kysymyksiin saadaksemme vastaus katse tulee olla yrityksen sisään ja nykytilaan (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 68–69). Yrityksen kilpailukyvyyn, henkilöstön osaamisen tai motivaation heikennykset näkyvät usein vasta muutaman vuoden viiveellä tuloksessa. Toisin päin sama asia sanoen, nyt tehdyt parannukset näkyvät kunnolla vasta vuosien päästä. Strategia prosessin ehkä tärkein asia on pystyä määrittelemään objektiivisesti tämän hetken todellinen osaaminen ja kilpailukyky. Sillä jos tässä epäonnistutaan, menee resurssien kohdistaminen auttamatta väärään paikkaan.

Sutisen ja Haapakorvan (2021, s. 68–72) mielestä oman tekemisen päivittäinen katseleminen aiheuttaa helposti objektiivisuuden katoamista. Rutinoituminen sokaisee. Oman kilpailukyvyyn arvioiminen on haastava tehtävä, jossa yrityksen ja yrittäjien oma käsitys on vähintäänkin epätarkka tai jopa virheellinen. Viimekuun tai viimevuoden tulos on historiallisen tarkastelun tulos eikä kirkas näkymä todellisesta tämän hetken kilpailukyvyistä. On varmasti mukavampaa ympäröidä itsensä hauskoilla ihmisillä, jotka kertovat asioita, joita haluamme kuulla. Hengissä säilymisen kannalta olisi kuitenkin tärkeää olla tekemisissä myös ihmisten kanssa, jotka pystyvät antamaan suoraa palautetta ja kehitysehdotuksia. Tämä keskustelu tulee tietenkin käydä mahdollisimman rakentavassa hengessä.

Yksi tapa tarkastella tämänhetkistä kilpailukykyä on jakaa datan lähteet ulkoisiin ja sisäisiin lähteisiin ja hankintatavan mukaan sisäiseen työhön tai ulkopuolisen asiantuntijan tuottamaan (kuvio 2) (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 72–73). Sisäinen data on parempaa kuin sitä on käytettävissä pidemmältä ajalta. Ulkopuolisen tuottama data on puolueetonta ja näin ollen varmemmin neutraalia.



Kuvio 2. Kilpailukyvyän arvioinnin nelikenttä (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 73).

Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 75–78) esittävät yksinkertaisimmillaan toteuttamaan kuvion 2 arvioinnit, tekemällä sekä asiakaskokemus- että henkilöstötyytyväisyyskyselyn. He suosittelevat teettämään ulkopuolisella toimijalla ainakin henkilöstökyselyn, varmistaakseen objektiivisuuden. Ymmärryksen muodostamista ei kuitenkaan voi, eikä kannata antaa ulkopuolisen tehtäväksi. Ulkopuolisen tuottamaa ja jäsentämää dataa on itse tulkittava johtopäätöksien tueksi.

Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 83–84) esittävät esimerkkinä seuraavat kysymykset ymmärryksen lisäämiseksi:

- Miksi tärkeimmät asiakkaamme a, b ja c ostavat juuri meiltä? Miksi nimenomaan meiltä? Mitä pitäisi tapahtua, että he eivät ostaisi meiltä?
- Miksi asiakkaat x ja y eivät osta meiltä tai z ja ä eivät enää osta meiltä? Mitä pitäisi tapahtua kilpailijan tai meidän toiminnassamme, jotta he ostaisivat?
- Miksi työntekijä hakee tai vaihtaa työpaikkaa meille? Miksi työntekijä lähtee kilpailijalle?
- Mitkä tekijät vaikuttavat kilpailukykyämme tai ovat kilpailuhaittojamme?
- Mitkä ovat meidän ainutlaatuiset kyvykkyytemme, resurssimme ja prosessit?
- Mitä kilpailijat tekevät paremmin kuin me?
- Millaisia resurssi- tai kyvykkyyksrajoitteita meillä on?
- Mikä on meidän taloudellinen riskinsietokykymme tai kasvu halukkuus?

3.1.2 Näkemys

Minkälaiseen tulevaisuuteen valmistautua? Tähän saadaksemme vastaus pitää katse olla ulospäin ja tulevaan. Näkemys lähtee usein intuitiivisen oloisista oivalluksista, joiden alkupeurää ei välttämättä tunnista.

Sutisen ja Haapakorvan (2021, s. 87) mukaan kysymys siitä, mihin tulevaisuuden kilpailuun ja toimintaympäristöön yritystämme viemme, on arvokas huomio strategiaprosessissa. Kysymyksen voisi muotoille myös näin, että kykenemmekö näkemään mihin asiakastarve on seuraavaksi menossa eli mihin muutokseen meidän pitäisi pysytä reagoimaan.

Yrityksen strategiaprosessissa näkemyksellä tarkoitetaan yrityksen kirkasta ja tavoitteellista käsitystä tai visiota siitä, millaista tulevaisuutta yritys tavoittelee ja miten se aikoo erottautua kilpailijoistaan pitkällä aikavälillä. Se on ikään kuin yrityksen kompassi, joka auttaa suunnistamaan kohti tulevaisuutta. Näkemys kertoo syvästä ymmärryksestä toimintaympäristöstä, markkinatrendeistä, vahvoista odotuksista ja yrityksen omistajien tavoitteista. Näkemys ei ole vielä konkreettinen suunnitelma, vaan se antaa suunnan ja inspiraation strategisille valinnoille. Näkemyksen määrittelyssä otetaan huomioon yrityksen arvot, missio ja markkinatilanne. Hyvin määritelty näkemys on selkeä, inspiroiva ja realistinen, ja se resonoi sekä yrityksen sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Sutisen ja Haapakorvan (2021, s. 96–103) mukaan näkemystä voidaan hahmottaa neljällä eri ajatuksella. Ensimmäisenä yritä tunnistaa analogioita muilta toimialoilta eli tekeekö jokin aivan toinen toimiala jotain sellaista, josta voisi ottaa oppia omaan toimintaan. Toiseksi pyri tunnistamaan kehitys edelläkävijämarkkinoilla. Esimerkiksi jokin digitaalisen palvelun käyttö saattaa levitä ja laajentua hyvinkin nopeasti, kun taas perinteiset kuluttajakäyttäytymiset muuttuvat hitaammin. Kolmanneksi pyri tunnistamaan kehitys edelläkävijäkuluttajasegmenteissä eli kuinka halukkaasti eri kuluttajaryhmät ovat valmiita ottamaan käyttöön uusia asioita. Neljänneksi pyri tunnistamaan teknologisen murroksen kaksivaiheisuus. Kaksivaiheisuudella tarkoitetaan sitä, että karkeasti sanottuna teknologiset murrokset aiheuttavat kaksi muutosta, joista toinen ilmenee ja näkyvä ja toinen jää usein hahmottamatta. Ensimmäisessä murroksessa uutta teknologiaa ryhdytään käyttämään vanhalla logiikalla ja toisessa uudella logiikalla. Hyvänä esimerkkinä tästä mainittakoon kirjapainotaito ja sen muuttuminen digitaalisiksi.

3.1.3 Valinnat

Miten päätämme toimia ja menestyä tulevaisuudessa? Mikä on tarjoamamme, eli mitä palveluita haluamme tuottaa asiakkaille? Valinnoista tärkein on se kilpailuetu, jolla halutaan tuottaa ainutlaatuisia asiakasarvoa.

Sutisen ja Haapakorvan (2021, s. 110–111) mukaan kilpailuetu ja erikoistuminen on suhteellista, ei absoluuttista. Tällä he kuuvavat sitä kuinka yrityksen oman kilpailukyvyyn arviointi on hankalaa, sillä ulkopuolinen voi nähdä ja arvostaa sen aivan toisella tavalla. Sillä ei ole merkitystä millainen palvelu on absoluuttisesti vaan sillä, kuinka asiakas sen näkee ja arvio. Palvelun tulee olla riittävän hyvä suhteessa kilpailijoihin. Joskus voi olla tilanne, että tuotteen tai palvelun laatua pyritään nostamaan yli suhteellisen kilpailuedun tason, joka johtaa ylilaatuun ja joka ei ole kustannusten näkökulmasta järkevää.

Sutisen ja Haapakorvan (2021, s. 117) mukaan strategiatyössä olisi hyvä pystyä rakentamaan vaihtoehtoisia skenaarioita tehtävistä valinnoista. Tällä he tarkoittavat pohdintaa eri vaihtoehtojen välillä siitä mitä eri tavoista seuraisi, jos ne valittaisiin toteutettavaksi. He myös esittävät, että strategiset valinnat pohjautuvat kuuteen eri näkökulmaan, joita ovat taloudellinen-, markkina-, kilpailuedun-, operatiivinen-, eettis-moraalinen- ja merkityksellisyyden näkökulma.

Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 111–154) kuvaavat, että teoreettisesti valinnat strategiaprosessissa perustuvat eri vaiheiden systemaattiseen ja iteratiiviseen läpikäyntiin. Jokaisessa vaiheessa tehdään päätöksiä, jotka vaikuttavat seuraaviin vaiheisiin ja lopulta organisaation menestykseen. Valintojen tulee pohjautua ymmärrykseen ja näkemykseen. On tärkeää ymmärtää, että strategisten valintojen muodostamisessa ei ole olemassa vain yhtä oikeaa mallia. Sen sijaan keskeistä on löytää juuri kyseiselle yritykselle sopivin tapa jäsentää vaihtoehtot, arvioida niiden vaikutuksia ja priorisoida toimenpiteet. Valintaprosessi on oltava joustava ja dynaaminen, sillä yrityksen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja strategian tulee muokautua näihin muutoksiin. Lisäksi on hyvä muistaa, että kaikkia valittuja toimenpiteitä ei tarvitse toteuttaa samanaikaisesti. Priorisointi ja vaiheittainen eteneminen mahdollistavat resurssien järkevän käytön ja riskien hallinnan. Usein parhaat strategiset valinnat eivät synny radikaaleista muutoksista, vaan pienistä, harkituista askelista, jotka yhdessä rakentavat kestävää kehitystä ja vahvistavat yrityksen asemaa. Muutos ei siis ole itseisarvo, vaan sen tulee aina palvella yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteita ja tuottaa konkreettisia tuloksia.

3.1.4 Toteutus

Kuinka saamme toteutettua valitut muutokset? Mitä tämä tarkoittaa käytännössä? Muutosten läpivienti on strategian toteuttamista keskeisimmillään mutta samalla se on organisaatioille suuri haaste.

Strategian toteutus yrityksen strategiaprosessissa on vaihe, jossa suunniteltu strategia jalkautetaan käytännön toimintaan. Sanaa jalkauttaminen on yleisesti käytetty etenkin armeijassa tai muussa hierarkisessa organisaatiossa mutta mielikuvana se tuo vanhanajan ajatuksen siitä, että strategia on ylätasolla suunniteltu ja sitä yritetään saattaa toimeen alatasolla. Nykyään liike-elämässä käytetään mieluummin termiä toteutus. Tämä vaihe on kriittinen, sillä hyvin suunniteltu strategia ei tuota tuloksia ilman tehokasta toteutusta. Toisin sanoen hyvin suunniteltu strategia on vielä kokonaan toteutumaton.

Suurimmat epäonnistumisen paikat strategian toteutuksessa syntyvät, jos yrityksen johto ei viesti strategiasta selkeästi tai ulkoistavat kaikki toimet ulkopuoliselle konsultille (Sutinen & Haapakorva, 2021, s 14–32). Tällöin henkilöstö jää epä tietoiseksi siitä, mistä on kyse. Hyvis-täkään suunnitelmista ei ole hyötyä, jos kukaan ei tiedä niistä tai ymmärrä niitä. Lisäksi johdon yksisuuntainen viestintä ylhäältä alas ei todennäköisesti tuota toivottua lopputulosta,

koska ymmärrys tai motivaatio puuttuu. Vain kaksisuuntainen viestintä ja osallistaminen tuovat todellisen mahdollisuuden strategian toteutumiseen. Strategian toteutuksen onnistuminen edellyttää, että johto viestii strategiasta selkeästi ja jatkuvasti koko organisaatiolle. Tämä tarkoittaa, että strategian tavoitteet, merkitys ja odotukset tulee kommunikoida kaikille työntekijöille. Viestinnän tulee olla avoin ja läpinäkyvä, jotta kaikki ymmärtävät strategian ja sen vaikutukset omaan työhönsä. Ulkoistaminen voi olla hyödyllistä joillain osa-alueilla, mutta jos kaikki toimet ulkoistetaan konsultille, organisaation sisäinen sitoutuminen ja ymmärrys strategiasta heikkenee. On tärkeää, että johto ja työntekijät osallistuvat aktiivisesti strategian toteutukseen ja että heillä on selkeä käsitys siitä, mitä strategia tarkoittaa käytännössä. Yksisuuntainen viestintä ylhäältä alas ei riitä. On tärkeää, että viestintä on kaksisuuntaista, eli työntekijöillä on mahdollisuus antaa palautetta, esittää kysymyksiä ja osallistua strategian kehittämiseen. Tämä lisää ymmärrystä ja motivaatiota, mikä puolestaan parantaa strategian toteutumisen mahdollisuuksia. Osallistaminen ja kaksisuuntainen viestintä luovat ympäristön, jossa työntekijät tuntevat olevansa osa strategiaprosessia ja sitoutuvat sen tavoitteisiin. Tämä lisää strategian toteutumisen onnistumisen todennäköisyyttä ja auttaa organisaatiota saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteensa.

Alahuhdan ym. (2016) mukaan muutos onnistuu vain, jos mukaan saadaan koko henkilöstö. Muutos on perusteltava ymmärrettävästi onnistuakseen. Perusteluissa tulee vastata muutoksen tarpeen syyt ja miten se tehdään. Muutoksen tarve ymmärretään helpommin, jos yrityksellä on vaikeuksia, myös motivointi on silloin helpompaa.

Sutisen ja Haapakorvan (2021, s. 162–169) mukaan johdon tulisi delegoida kaikki muu ja keskittyä strategisten muutosprojektien priorisointiin. Tämä tarkoittaa, että muutosprojektit aloitetaan hallitusti tärkeimmästä alkaen. Kiireellinen ulkoa tuleva määräaika tai vaatimus tehtäville ei usein ole tärkein kilpailukyvyyn kannalta. On keskeistä ymmärtää, miten viedä strategiassa suunniteltua muutosta eteenpäin kiireisen työpäivän lomassa. Muutoshankkeita ei voi olla kovin montaa yhtä aikaa, usein vain yksi kerrallaan. Tarvitaan sisäinen toimintamalli, joka priorisoi ja asettaa määräajan strategisen muutoksen etenemiselle. Tämä toimintamalli tukee organisaation kykyä sopeutua muutoksiin ja parantaa kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. Sutinen ja Haapakorva korostavat, että strategisten muutosprojektien hallittu priorisointi on avainasemassa. Tämä tarkoittaa, että organisaation tulee tunnistaa ja keskittyä niihin muutosprojekteihin, jotka ovat elintärkeitä strategian toteutumisen kannalta. Kiireelliset

ulkoiset vaatimukset voivat joskus viedä huomion pois tärkeimmistä strategisista tavoitteista, joten on tärkeää arvioida, mitkä projektit todella edistävät kilpailukykyä.

Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 168–169) esittävät, että strategian toteuttaminen pitää viedä tasolle, jossa sovitaan, kuka tekee, mitä tekee ja missä ajassa. He suosittelevat, että toimitusjohtaja ei olisi se, jolla on päävastuu strategian toteuttamisesta. Toimitusjohtaja tietysti vastaa aina strategisesta muutoksesta mutta käytännön toteuttamisen varmistamiseksi olisi hyvä, että prosessin vetäjä olisi joku muu.

Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 170–196) esittävät strategian toteuttamisen työkaluiksi *must-win-battlea* (MWB) tai *objectives and key result* (OKR) -mallia. MWB lähtee siitä ajatuksesta, että yrityksen strategiassa tunnistetaan ja valitaan ne taistelut eli asiat, jotka ovat elintärkeitä voitettavaksi. Mallissa tähdätään siihen, että mukaan valitaan vain ne asiat, jotka ovat konkreettisia, selkeästi määriteltyjä, oikeasti toteutettavissa ja niihin löytyy kaikki tarvittava aika sekä resurssit. Tavoitteiden tulisi olla kunnianhimoisia ja haastavia, mutta kuitenkin saavutettavissa. OKR-malli on puolestaan tavoiteasetannan ja tulosten seurannan viitekehys, jonka perusidea on jakaa tavoitteet ja avaintulokset. Avaintulokset ovat mitattavissa olevia kriteerejä, jotka osoittavat, kuinka hyvin tavoite on saavutettu ne voivat olla numeerisia arvoja, prosenttiosuuksia tai muita mitattavissa olevia mittareita. Niiden tulee olla kuitenkin selkeitä ja yksiselitteisiä, jotta voidaan helposti arvioida, onko tavoite saavutettu vai ei.

3.2 Johtamisen määritelmät ja ulottuvuudet

Johtamisen käytännöt ovat perustuneet vuosituhansien aikana kokemusperäisiin perimätietoihin ja tarinoihin (Viitala & Jylhä, 2021, s. 11). Vasta noin sadan vuoden ajan vaikutusta on ollut myös tieteellisellä johtamistutkimuksella. Johtamisajattelun perustana sanotaan olevan muun muassa taloustiede, psykologia, sosiologia ja historian tutkimus. He jatkavat, että johtaminen on toimintaa, jonka perusajatuksena on päästä haluttuun päämäärään. Johtaminen voi olla myös ammatti. Johtaminen ei kuitenkaan kuulu vain ammatikseen sitä harjoittaville, vaan tietyllä tapaa kaikille. Työelämässä tulee tilanteita, jossa jokaisen tulee tehdä ratkaisuja työtehtävien edistämiseksi ja lisäksi myös johtaa itseään tavoitteiden saavuttamiseksi.

Viitalan ja Jylhän (2021, s. 13–24) mukaan perinteisesti johtaminen on jaettu kahteen kategoriaan, asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen

(*leadership*). Käytännössä kuitenkin molempia esiintyy aina samanaikaisesti. Perinteisissä vanhanajan johtamisen määritelmässä ovat korostuneet valvonta ja ihmisten käyttäminen pelkkinä koneiston osina, vailla vaikutus mahdollisuuksia oman työn sisältöön. Autoritääriinen johtaja on ollut se, joka tekee päätöksiä mahdollisimman paljon itse. Tämä perustuu siihen, että johtaja uskoo vain hänellä itsellään olevan parhaat mahdollisuudet tehdä oikeat päätökset. Uudempien, tämän päivän määritelmien mukaan ihmiset nähdään yhä useammin itseohjautuvina, luovina ja kehityshaluisina toimijoina organisaatiossa. Tällainen demokraattinen johtaja uskoo ja luottaa ihmisten parantavan päätösten laatua antaen heille aidon vaikutus mahdollisuuden päätöksentekoon.

Alahuudan ym. (2016) mukaan johtajalla tulee olla näkemyksellisyys yritystoiminnan jokaiselta osa-alueelta. Hänellä on oltava käsitys myynnin, markkinoin, tuotannon ja kaikkien muidenkin keskeisten toimintojen osalta. Jos jokin asia ei suju, johtajalla on oltava kyky haastaa ihmiset osaamisensa kautta ratkaisemaan ongelma sekä saamaan aikaan uusi positiivinen ilmapiiri.

Viitala ja Jylhä (2001, s. 26–28) puolestaan esittävät, että johtajan valmiuksista tärkein on taidot, sillä pelkästä tiedosta ei ole apua, jos sitä ei osata soveltaa. He jakavat Troy Mumfordin, Michael Championin ja Frederick Morgesonin (2007) alun perin esittämällä tavalla taidot neljään pääryhmään. Kognitiivisiin-, ihmissuhde-, liiketoiminta- ja strategisiin taitoihin. Kognitiiviset taidot tarkoittavat esimerkiksi tarkkaavaisuutta, päätöksentekoa, työmuistia, oppimista ja ajattelua. Tärkeää on myös käsitteellinen hahmottamiskyky ja kriittinen ajattelu asiakokonaisuuksien hahmottamisessa.

Alahuhta ym. (2016) toteavat, että johtamisen luottamuksen saavuttamiselle on tärkeää olla johdonmukainen ja välttää turhaa poukkoilua. Jos sovitusta linjasta poiketaan, sen syyt on aina perusteltava. He jatkavat, että luottamuksen ilmapiirissä ihmiset uskaltavat haastaa enemmän itseään ja kokeilla rajojaan, näin he saavat enemmän aikaan. Kun luottamukseen liittyy lisäksi positiivinen asenne. Tilanne vain paranee. Positiivisuus luo voimaa ja avaa uusia näkökulmia. Positiivisuus ei tarkoita sitä, että täytyisi olla koko ajan ja pelkästään yltiöpositiivinen eikä sitä, ettei saisi myöntää tosiasioita. Päinvastoin tosiasioiden tunnistaminen ja tunnistaminen ovat kaiken tekemisen perusta. Positiivisuus on sitä, että ei lannistu tai turhaudu vastaan tulevista vaikeuksista. Positiivisuus on sitä, että pyrkii aina katsomaan miten vaikeudet ovat mahdollista kääntää mahdollisuuksiksi. Alahuhta ym. kuvaavat myös avoimuuden

tärkeyttä johtajuudessa. Johtajan tulee näyttää omalla esimerkillään, että avoimuus ja suoruus eivät ole pelkkiä retorisia fraaseja. Huonojen uutisten tuojia tai rakentavan vastakkaisen näkemyksen esittäjiä pitää rohkaista ja kannustaa. Jos näin ei toimita, on vaarana kaunistelun ja salailun kulttuurin esiintyminen organisaatiossa. Tämä aiheuttaa sen, että johto kuulee varmasti huonot uutiset viimeisenä.

Kanniston ja Kanniston (2008, s. 84–85) mukaan työnantaja, esimies ja kollegat ovat työntekijälle arvokkaita resursseja auttamalla liiallisessa työkuormassa tai kun työskennellään vaikean tehtävän parissa. Apu tulee tiimityöstä, sillä toinen voi auttaa tai jatkaa siitä mitä itse ei pysty tekemään. Heidän mukaa työyhteisön tuki on tärkeää myös työssä jaksamisen kannalta. Tuen puuttumisen myötä kollegat saattavat käydä raskaiksi ja hankaliksi kadottaen koko työilon, josta seuraava pahaolo leviää helposti muihin.

Alahuhta ym. (2016) muistuttavat diversiteetin merkityksestä. Johtajan pitää pystyä tulemaan toimeen kaikkien, myös muunlaisten ihmisten kanssa kuin itsensä kaltaisten. Esimerkiksi joku saattaa pystyä pureutumaan asioihin syvällisesti, mutta on kommunikoinniltaan hidas. Ihminen saattaa olla siitä huolimatta olla ryhmälle erittäin arvokas, kun tämä osataan hyödyntää oikein. Johtajan on tärkeää ymmärtää, etteivät kaikki voi olla nopeudenkaan suhteen samanlaisia koska ihmisillä on erilaiset vahvuudet.

Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 85) korostavat johtajan ja yrittäjän ammattitaitoa oppia tuntemaan omat työntekijänsä. Tällä he tarkoittavat sitä, että jokaisella ihmisellä on erilainen kyky nähdä ja ilmaista asioita. Esimerkkinä mainittakoon, että joku henkilö liioittelee jonkin ongelman kaksinkertaiseksi todellisesta, vaikka toinen ei näkisi asiassa ongelmaa juuri lainkaan. Esimerkki henkilöiden ilmaisutavat tuntiessaan johtaja pystyy arvioimaan asian todellisen luonteen.

Johtaminen on keskeistä kaikessa organisaation toiminnassa, ja siitä on olemassa useita erilaisia määritelmiä (Viitala & Jylhä, 2021, s. 11–53). Yleisesti ottaen johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jolla ohjataan, koordinoidaan ja vaikutetaan ihmisiin ja resursseihin organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen käytännöt ovat vaihdelleet vuosikymmenten aikana suuresti. Alla esitettävässä kuviossa 3 on esitetty yleisimpiä näkökulmia johtamisen määritelmistä.

arvojohtaminen **tiimijohtaminen**
 vastuullinen johtaminen uudistava johtaminen
laatujohtaminen **verkostajohtaminen** syväjohtaminen
 innovatiivisuuden johtaminen **teknologiajohtaminen**
 älykäs johtaminen ympäristöjohtaminen
prosessijohtaminen **projektijohtaminen** tietojohdaminen
 monimuotoisuuden johtaminen valtaistava johtaminen
 autenttinen johtaminen **jaettu johtaminen**
suorituksen johtaminen strateginen johtaminen visiojohtaminen
lean-johtaminen **voimaannuttava johtaminen**
 osallistava johtaminen **pedagoginen johtaminen**
 valmentava johtaminen **muutosjohtaminen**
 palveleva johtaminen osaamisen johtaminen
mahdollistava johtaminen transformatiivinen johtaminen

Kuvio 3. Johtamisoppeja (Viitala & Jylhä, 2021, s. 53).

Kaikilla edellisen kuvion määritelmillä on oma tarpeensa ja paikkansa, mutta tämän opinnäytetyön näkökulma keskittyy luontevammin strategiseen johtamiseen. Strateginen johtaminen on liiketoiminnan suunnan määrittelyä ja päättämistä ennalta suunnitellun kaavan mukaisesti. Se perustuu syvälliseen analyysiin organisaation sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, kuten kilpailusta, markkinatrendeistä ja asiakastarpeista.

Alahuhdan ym. (2016) mukaan strateginen johtaminen nähdään monesti liian kapeasti. Hänen mielestään siinä käsitellään vain kilpailijoista erottautumista ja strategian käytännön toteuttamista. Hänen mukaansa strategisessa johtamisessa pitää nimenomaan rakentaa pitkän aikavälin kilpailukyvyyn perustaa. Näitä tekijöitä ovat muun muassa yrityskulttuurin ja henkilöstön kehittäminen ja kuinka päätöksenteko toteutetaan yrityksessä. Tämä on aivan yritysjohtamisen ydintä sillä ne mahdollistavat yrityksen toimintakyvyn muuttuvissakin olosuhteissa.

Johtaminen on yhä useammin muutoksen johtamista. Tärkeintä on kirkkaan suunnan näyttäminen ja ihmisten saaminen mukaan muutokseen. (Alahuhta ym., 2016)

Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 201–205) kuvaavat yhteistyötä strategiatyössä ja sen muutoksen johtamista seuraavasti. Osallista kaikki, kannusta organisaatiosi uteliaisuutta ja tee muutos näkyväksi. Miksi osallisuus, uteliaisuus ja motivoituminen ovat erityisen tärkeitä juuri nyt? Voisiko ajatella, että muutos on vain välttämätön tehtävä, joka toteutetaan päätöksen mukaisesti? On aika luopua perinteisistä valtarakenteista ja rooleista työyhteisöissä sillä yrittäjä tai toimitusjohtaja, joka ei kykene ottamaan koko organisaatiota mukaan tulevaisuuden suunnitteluun ja toteutukseen eikä herättämään aitoa kiinnostusta yrityksen menestyksestä, menettää parhaat osaajat. Jos yrityksen johto ei arvosta työntekijöidensä ajatuksia ja ideoita, se ei ansaitse sitoutuneita ja omistautuneita ihmisiä. Vaikka nykytilanteessa voi vielä pärjätä keskinkertaisella tekemisellä, tulevaisuudessa vanhanaikaisilla johtamistavoilla ei houkutella huippuosaajia. Teknologiayritykset, jotka kilpailevat kiivaimmin parhaista kyvyistä, osoittavat jo nyt, mihin suuntaan kehitys on menossa: jos et ansaitse parhaimpia työntekijöitä, et ansaitse parhaita asiakkaitakaan.

Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 201–205) jatkavat, että johtamisen ja sitouttamisen merkitys korostuu erityisesti strategiassa, joka joko sitouttaa tai vieraannuttaa. Yrityksen strategian, kulttuurin ja arvojen tulisi olla niitä asioita, joihin työntekijät kokevat voivansa sitoutua. Mikäli työntekijä ei jaa yrityksen tulevaisuuden visiota tai usko sen valintoihin, hänen on vaikea motivoitua. Pelkkä taloudellinen kannustin voi tarjota väliaikaista sitoutumista, mutta se ei kestä paineita. Sitoutuminen työyhteisöön on tärkeää, mutta jos yrityksen päämäärä ei tunnu merkitykselliseltä, yhteisöllisyydenkin voima haalistuu ajan myötä. Jos työntekijä jättää yrityksen, koska ei koe sen strategiaa omakseen, se voi olla harkittu menetys. Toisaalta, kun avainhenkilö lähtee siksi, ettei ymmärrä strategiaa, kyseessä on vältettävissä oleva tappio. Monissa yrityksissä strategia on niin epäselvä, ettei siihen yksinkertaisesti voi sitoutua. Tämä on resurssien tuhlausta. Kun käytämme valtavasti rahaa rekrytointiin, perehdytykseen ja palkitsemiseen, mutta jos parhaat osaajat lähtevät strategian sekavuuden tai inspiroimattomuuden takia, panostukset on kohdistettu väärin.

Tulevaisuudessa strategian ymmärtäminen ei enää yksin riitä sitoutumiseen, vaan työntekijöillä on oltava mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Vaikka lopullinen vastuu päätöksistä on johdolla, tämä ei estä organisaation osallistamista. Yksinvaltaisesti johtava ja valtaa keskittävä johtaja jää yhä useammin ilman työntekijöitä. Kehitys kulkee kohti osallistavampaa johtamista, mikä vahvistaa yhdessä tekemisen kulttuuria ja tekee perinteisestä autoritäärisestä johtamisesta entistä vanhanaikaisempaa. Tämä muutos on väistämätön.

4 ASIAKASKOKEMUS OSANA STRATEGISTA MENESTYSTÄ

4.1 Asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnassa

Kanniston ja Kanniston (2008, s. 4–7) mukaan kuitenkin aina lopulta asiakkaat maksavat työntekijöiden palkat, joten liiketoiminnan ja asiakaspalvelun yhteys on pohjimmiltaan varsin selkeä. Heidän mukaansa hyvää asiakaspalvelua tarjoava yritys erottuu edukseen ja pärjää kilpailijoitaan paremmin. He kuvaavat asiakaspalveluprosessin inhimilliseksi vuorovaikutustilanteeksi, johon pätevät samat säännöt kuin mihin tahansa ihmisten välisiin kanssakäymisiin. Asiakas voidaan pitää tyytyväisenä vain, kun häntä kohdellaan tuntevana ja ajattelevana yksilönä. Kannisto ja Kannisto (s. 115) toteavat, että palvelun tai tuotteen todellinen arvo on ostajan oma, yksilöllinen päätös sillä yritys ei voi määrittellä mikä on asiakkaan mielestä kallista tai halpaa. Asiakas arvio ostopäätöstä tehdessä mitä tuote maksaa muualla ja mitä hyötyä hän siitä olettaa saavansa. Ostopäätös syntyy, kun hän kokee saavansa enemmän kuin mitä maksaa.

Jalonen ym. (2016, s. 66) toteavat, että ihmisten ostopäätökset eivät useinkaan perustu ainoastaan rationaaliin syihin vaan niihin vaikuttavat myös tunteet. Yrityksen on hyvä kiinnittää huomiota emootiotarpeiden täyttämiseen pyrkimällä vaikuttamaan asiakkaan mielihyvän tunteeseen ja tätä kautta ostopäätökseen. Toivottuun lopputulokseen päästään, kun tunteet, aistit ja mielikuvat luovat positiivisen asiakaskokemuksen. He kuitenkin varoittavat, että kun tunnepohjaisesti käyttäytyvä ihminen kohtaa ongelmia tai harmeja reaktio saattaa olla voimakkaan negatiivinen. Negatiiviseen reaktioon pitää vastata nopeasti faktapohjaisella argumentilla ja osoittaa myötätuntoa asiakasta kohtaa. Anteeksiipyntöäkään ei pidä arastella sillä sen on todettu olevan hyvä keino tyyntelyllä kiihtynyttä asiakasta.

Kannisto ja Kannisto (2008, s. 11–14, 131–133) kuvaavat hyvää asiakaspalvelua luotettavaksi, tasalaatuiseksi ja ihmistä kunnioittavaksi tapahtumaksi jossa asiakasta kuunnellaan. He korostavat, että hyvä asiakaspalvelija kuuntelee ja neuvottelee eli sopeuttaa toimintansa joustavasti asiakaslähtöiseksi ja eri tilanteisiin sopivaksi. He tähdentävät, että vaikka palvelu olisi teknisesti hyvää ja sujuvaa, siitä huolimatta asiakas voi kokea sen huonoksi, jos hänen haluamansa asia ei toteudu. Asiakaspalvelijan tulee olla myös asiansa osaava ja luottamusta herättävä, sillä epävarmuus heijastuu helposti asiakkaaseen. Luottamuksen saavuttaminen asiakkaan kanssa saattaa vaatia runsaasti aikaa ja työtä mutta onnistuessaan se luo hyvän

edellytyksen yhä uudelleen toistuvaan myyntitapahtumaan. Heidän mukaansa moni asiakas luottaa tutuksi tulleeseen yritykseen vähäisistä laatu poikkeamista huolimatta enemmän kuin tuntemattomaan riskiä vähentääkseen.

Jalonen ym. (2016, s. 70) toteavat että asiakaspalvelijan näkökulmasta valitukset ovat usein kiusallisia ja tuottavat mielipahaa. Positiivisesti ajateltuna valitus mahdollistaa epäkohtien korjaamisen eli se on oikeasti arvokas palaute. Valittamatta jätetty asiakas saattaa olla yritykselle ongelma kolmesta syystä. Ensinnäkin epäkohtia ei voi korjata, jos niitä ei huomata. Toiseksi asiakaspalvelu tilanteessa pettynyt asiakas jakaa helposti negatiivisen sanoman lähipiirilleen. Kolmanneksi valittava asiakas on menetetty resurssi, jonka palvelukokemuksia yritys ei kykene integroimaan omaan laadunvalvontaprosessiin.

Kanniston ja Kanniston (2008, s. 63, 66–67) mukaan huono asiakaspalvelu ei johda kovin pitkälle sillä jossain vaiheessa asiakas saa tarpeekseen. Silloin palvelusta kertynyt paha mieli purkautuu ja tarpeisiinsa sopivaa ratkaisua haetaan jostain muualta. Kannisto ja Kannisto muistuttavat, että kaikki asiakkaat eivät sano ääneen tyytymättömyyttään. Kannisto ja Kannisto korostavat sitä, että jos asiakaspalvelijat ja asiakkaat hyväksyvät huonon palvelun, yritys tulee välinpitämättömäksi. Asioiden selvittämättä jättäminen ei myöskään auta ymmärtämään tyytymättömyyden syitä. Kannisto ja Kannisto (s. 149–150) jatkavat, että yritys voi kehittää palveluitaan oikein vain tuntemalla asiakkaidensa tarpeet. Yksi tapa tutustua asiakkaiden tarpeisiin on olla mukana yrityksen omassa tai muissa heidän käyttämässään sosiaalisen median yhteisöissä. Ne tarjoavat tilaisuuden selvittää mitkä asiat ovat asiakkaille tärkeitä, tietoa voidaan hyödyntää myös tuotekehityksessä, myynnissä ja markkinoinnissa. Toinen tärkeä tapa asiakkaiden tarpeiden selvittämisessä on asiakaspalvelijan tekemät havainnot, niin sanalliset kuin sanattomat. Asiakaspalvelijan on luettava asiakasta kokonaisuutena eleiden, ilmeiden, kehonkielen ja sanojen perusteella täyden kuvan saamiseksi. Kokonaisvaltaisen asiakaspalvelutilanteen hallitsemiseksi voidaan asiakkaalta suoraan myös kysyä hänen ajatuksistaan, jos viesti on epäselvä. Asiakaspalvelijalta vaaditaan myös taitoa erottaa toisistaan asiakkaasta itsestään ja palvelutilanteesta johtuva käyttäytyminen.

Jalonen ym. (2016, s. 14) kirjoittavat, että monella alalla ollaan tekemisissä sellaisten negatiivisten tunteiden, kokemusten tai ennakkoluulojen kanssa, jolla ei ole suoranaista yhteyttä kyseisen yrityksen toimintaan. Siksi on hyödyllistä erottaa suora ja epäsuora negatiivinen tunnekokemus toisistaan. Epäsuoraan tunnekokemukseen eli ennakkoluuloihin tai kokemuksiin

muualta on vaikea vaikuttaa mutta suoraan oman yrityksen palveluihin tai asiakaspalvelijan tekemisiin taas voi vaikuttaa.

Alahuhta ym. (2016) puhuvat yhtenäisen toimintatavan tärkeydestä. Se ei ole tarpeetonta sääntövaltaisuutta, vaan päinvastoin. Yhtenäinen toimintatapa varmistaa laadun, joka on aina sama tekijästä, ajasta tai paikasta riippumatta. Tämä tekee tuotteesta tai palvelusta erinomaisen ja näin asiakas voi odottaa saavansa samanlaisen hyvän asiakaskokemuksen riippumatta siitä kenen kanssa asioi. Toisin sanoen yhtenäinen toimintatapa synnyttää asiakastytyväisyyttä. Lisäksi se lisää tuottavuutta koska aika kuluu oikeiden asioiden tekemiseen eli asiakkaan palvelemiseen hapuilun sijaan.

Tunneäly asiakaspalvelussa tarkoittaa kykyä tunnistaa, ymmärtää ja hallita omia tunteita sekä huomioida ja reagoida toisten tunteisiin rakentavalla tavalla (Jalonen ym., 2016, s. 99–108; Lewis ym., 2008, s. 533–547). Heidän mukaansa tunneäly muodostuu useista keskeisistä taidoista, kuten itsetuntemuksesta, empatiasta, tunneilmaisusta ja sosiaalisesta taidokkuudesta. Näillä on valtava merkitys asiakaspalvelutilanteissa. Tunnetaito on monesti hyvin pieni ele tai muutos käytöksessä, esimerkiksi taito hiljentyä oikealla kohtaa ja kuunnella asiakkaan sanoma tai kommunikoinnin nopeuttaminen tai hidastaminen tilanteen mukaan. Sympatia on empatiaa pinnallisempaa. Empaattinen ihminen pystyy luomaan paremmin yhteyden ihmisen tunteisiin. Asiakasta kohtaan tulee osoittaa mieluummin empatiaa kuin sympatiaa, varoen sen kuitenkaan kuulostavan sääliiltä. Sympatiaa tulee pitää asiakaspalvelun minimivaatimuksena.

Kanniston ja Kanniston (2008, s. 56, 156) mukaan positiiviset kokemukset sitouttavat asiakkaita. Tyytyväiset asiakkaat palaavat todennäköisemmin. Tämä myös pienentää asiakashankinnan kustannuksia. Hyvä asiakaskokemus johtaa usein siihen, että asiakkaat suosittelevat yritystä muille. Tämä on hyvä etu, sillä suositukset ovat yksi halvimmista uusien asiakkaiden hankintakeinoista. Lisäksi on huomattava, että ystävien sana painaa monesti enemmän kuin maksetut mainokset. Kannisto ja Kannisto (s.148) esittävät myös, että itse palvelusta voidaan tehdä asiakkaalle elämys ja vedota heidän tunteisiinsa. Elämyksellisyyttä voidaan luoda henkilökunnan lisäksi persoonallisen sisustuksen ja musiikin avulla. Asiakkaalle voidaan luoda tila, johon hän haluaa tulla ja kokea itsensä osaksi ympäristöä. Suuren elämyksen tuottaminen ei ole helppo tehtävä, onnistuakseen tässä yritys tarvitsee ketteryyttä pysyäkseen mukana asiakkaiden elämänmuutoksissa ja mielihaluissa.

Watermark Consultingin (i.a.) tekemän analyysin mukaan asiakaskokemukseen panostavat yritykset ovat usein taloudellisesti menestyneempiä. Tutkimuksessa seurattiin Yhdysvaltojen listattujen yhtiöiden suhteellista menestystä ja se perustui useisiin toimialoihin, joista vertailutietoa on 16 vuoden ajalta. Tutkimusmateriaali pohjautuu useista eri lähteistä saatuun tietoon, joista vuosittain on valittu mukaan parhaat ja heikoimmat yritykset. Muun muassa seuraavat asiat ilmenivät tutkimuksen mukaan perusteiksi taloudellisen menestyksen kasvuun: Hyvä asiakaskokemus tuo kasvua, koska asiakaspoistuma pienenee, asiakkaat pysyvät pidempään ja asiakkaat ostavat enemmän. Eikä pidä unohtaa, saatujen suosituksien kautta tulleet asiakkaat pysyvät pidempään asiakkaina. Asiakaskokemus tuo parhaimmillaan säästöjä mm. myyntikuluissa, markkinoinnissa, asiakaspalvelukuluissa ja reklamaatioiden vähenemisenä. Kun asiakkaat ovat tyytyväisempiä, myös henkilökunta viihtyy paremmin työssään. Tällöin työ sisältää enemmän positiivisia asioita. Henkilöstökokemus on tietysti paljon muutakin, mutta ei pidä unohtaa positiivisten asiakkaiden vaikutusta henkilökunnan jaksamiseen. Ihmisten kiinnostus yritystä kohtaan muodostuu viime kädessä siitä, miltä heistä tuntuu vuorovaikutuksessa yrityksen, sen työntekijöiden tai tuotteiden kanssa. Se, miten ihmiset muistavat asiakaskokemuksen, on itseasiassa tärkeämpää kuin itse kokemus, sillä muistot tapahtumasta ohjaavat viime kädessä uudelleenostokäyttäytymistä.

Kirjallisuuden perusteella voidaan yhteenvetona todeta, että asiakaskokemus on kiistattomasti yksi keskeisimmistä tekijöistä menestyksekkäässä liiketoiminnassa. Se kattaa kaikki ne kokemukset ja tunteet, joita asiakas kokee yrityksen tuotteisiin, palveluihin, prosesseihin ja vuorovaikutukseen liittyen. Asiakaskokemus alkaa ensimmäisestä kohtaamisesta ja jatkuu pitkälle ostotapahtuman jälkeen. Hyvä asiakaskokemus erottaa yrityksen kilpailijoista. Tunteilykäs asiakaspalvelija, joka osaa tunnistaa ja reagoida tunteisiin, ei ainoastaan ratkaise asiakkaan ongelmia, vaan myös vahvistaa asiakkaan positiivista mielikuvaa yrityksestä. Kun tuotteet ja palvelut ovat yhä enemmän samanlaisia, asiakkaan kokemalla lisäarvolla on suuri merkitys. Yritykset, jotka panostavat kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen, voivat houkuttaa ja pitää asiakkaita tehokkaammin kuin ne, jotka eivät tee niin. Asiakaskokemuksen ja työtyytyväisyyden välillä on vahva yhteys. Yrityksen menestyksen kannalta on kriittistä panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työolosuhteisiin, sillä motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä luo parempaa asiakaskokemusta. Hyvä asiakaskokemus johtaa asiakasuskollisuuteen, suositteluihin ja positiiviseen brändimielikuvaan, kun taas huono kokemus voi nopeasti heikentää yrityksen mainetta ja vaikuttaa suoraan liiketoiminnan menestykseen. Yksi keskeinen, mutta joskus aliarvioitu asiakaskokemuksen tekijä on työntekijöiden työtyytyväisyys.

Motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä on asiakaspalvelun laadun perusta. Kun työntekijä voi hyvin, hän on aidosti läsnä, kohtelias ja halukas ratkaisemaan asiakkaan ongelmat tehokkaasti.

4.2 Asiakaskokemuksen kytkökset strategiaan

Saarijärvi ja Puustinen (2022, s. 38–51) kirjoittavat, että asiakaskokemuksesta vastaa aina yrityksen johto. Operatiivisen toteutuksen toimeenpanija on useimmiten joku muu kuin toimitusjohtaja. Nämä kaksi tasoa muodostavat strategiana asiakaskokemus – viitekehyksen. Viitekehys jakautuu neljään näkökulmaan, joista omistajaohjauksellinen näkökulma määrittää tavoitteet, strategisten valintojen näkökulma määrittää keinot, operatiivinen näkökulma määrittää toteutuksen tavat ja asiakasnäkökulma määrittää seuraukset. Nämä kaksi tasoa ja neljä näkökulmaa kuvaavat kuinka asiakaskokemuksesta tulee strateginen ja koko organisaation yhdistävä johtamistapa.

Jalosen ym. (2016, s. 187–213) mukaan sosiaalisen median keskusteluissa syntyneiden negatiivisten tunteiden kääntäminen yrityksen voimavaraksi on mahdollista, joskaan ei helppoa. Siinä onnistumiseen tarvitaan sekä strategista että operatiivista näkemystä. Yhteisöissä syntyvät ja leviävät käsitykset yrityksen palveluista ohjaavat helposti muiden osallistujien ostopäätöksiä, joten ne ovat hyvin merkityksellisiä. Tunneperäisiin tilanteisiin tulee paneutua kunnonlla, tämä edellyttää aitoa vuoropuhelua ja kuuntelemista sidosryhmien kanssa. Lisäksi sosiaalisen median keskusteluita tulee seurata jatkuvasti, jotta tilanteisiin pystytään reagoimaan nopeasti. Keskustelu on helposti vaarassa kärjistyä, joten kommentteissa pitää olla äärimäisen tarkkana. Negatiivisten kommenttien ohittaminen ja reagoimatta jättäminen ei ole tänä päivänä yritykselle vaihtoehto. Onnistuakseen tässä strateginen linjaus ja tilanteiden edellyttämät toimintatavat on suunniteltava etukäteen.

Kirjallisuuden perusteella voidaan yhteenvetona todeta, että asiakaskokemus on olennainen osa yrityksen strategiaa, koska se määrittää pitkälti, miten yritys onnistuu täyttämään asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Strategisen johtamisen näkökulmasta asiakaskokemuksen kehittäminen voi olla ratkaisevaa, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä ja vastaa toimintaympäristön muutoksiin.

4.3 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja sen rooli strategiaprosessissa

Saarijärvi ja Puustinen (2022, s. 229–254) kuvaavat asiakaskokemusta kolmitasoisena kokonaisuutena, joka kattaa sen mittaamisen, vaikutusten arvioinnin sekä vaikutukset kasvuun ja kannattavuuteen. Ensimmäinen taso on asiakaskokemuksen mittaaminen, joka keskittyy siihen, kuinka hyvin yritys vastaa asiakkaidensa odotuksiin ja tarpeisiin. Tätä voidaan arvioida esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyjen, palautekanavien analysoinnin ja asiakasdatan hyödyntämisen avulla. Toinen taso tarkastelee asiakaskokemuksen vaikutuksia esimerkiksi, miten se heijastuu asiakasuskollisuuteen tai suositushalukkuuteen. Kolmas taso käsittelee asiakaskokemuksen pitkän aikavälin seurauksia, kuten vaikutuksia liiketoiminnan kasvuun ja kannattavuuteen. Asiakaskokemuksen kehittämisen keskiössä on asiakasymmärrys, joka mahdollistaa palveluiden ja tuotteiden asiakaslähtöisen kehittämisen, vahvistaa asiakassuhteita ja parantaa yrityksen kilpailuasemaa. Tärkeimpänä tavoitteena on asiakastyytyväisyyden saavuttaminen, sillä se toimii kestäväen liiketoiminnan perustana.

Saarijärven ja Puustisen (2022, s. 117) kuvaama asiakastyytyväisyys liittyy Sutisen ja Haapakorvan (2021, s. 58–59) määrittelemiin strategiaprosessin kaikkiin vaiheisiin. Ymmärryksessä se auttaa hahmottamaan yrityksen tilaa ja kehityskohteita. Näkemyksessä se tukee asiakaslähtöisen strategian muodostamista. Valintavaiheessa se ohjaa keskittymään strategian tärkeisiin kehityskohteisiin. Toteutusvaiheessa se näkyy käytännön toimina, kuten asiakaspalvelun kehittämisenä tai digitaalisten palveluiden parantamisena. Katsastusalan asiakkaille asiakastyytyväisyyden mittaaminen on erityisen tärkeää, koska ala on vahvasti säännelty ja palvelut asiakkaan näkökulmasta näyttävät samankaltaisilta eri toimijoilla. Asiakastyytyväisyys on siis keskeinen osa strategiaprosessia, koska se tarjoaa arvokasta tietoa asiakaskokemuksen kehittämiseen ja auttaa yritystä tekemään parempia päätöksiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Hyvä asiakaskokemus ei ole vain etu, vaan se on elinehto menestyvälle liiketoiminnalle.

Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät ja segmentointityökalut ovat hyödyllisiä asiakaspalvelun parantamisessa. Kannisto ja Kannisto (2008, s. 27–33) kuvaavat segmentointia pysäytyskuvana, jossa pyritään tutustumaan asiakkaaseen tai keskimääräiseen asiakkaaseen ostohistorian kautta. Tämä voi auttaa kohdentamaan myyntiä ja markkinointia, mutta se on enemmän yritys- kuin asiakaskeskeistä. Tällaisella luokittelulla asiakaspalvelija saattaa estyä kuulemasta ja ymmärtämästä asiakkaan todellisia tarpeita. Segmentointityökalujen käyttö voi olla tehokasta, kun pyritään ymmärtämään asiakaskunnan yleisiä trendejä ja käyttäytymismalleja.

On kuitenkin tärkeää muistaa, että jokainen asiakas on yksilö, jolla on omat erityiset tarpeensa ja toiveensa. Asiakaspalvelun parantamiseksi onkin olennaista yhdistää segmentointityökalujen tarjoama tieto henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja kuunteluun.

5 LÄHTÖTILANNESELVITYS

5.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksia on toteutettu aineistonhankintamenetelminä ja ihmisten mielipiteiden saamiseksi jo vuosikymmenten ajan, myös katsastustoiminnasta. Vaikka nämä tutkimukset tarjoavat arvokasta yritys kohtaista tietoa katsastustoiminnan eri näkökulmista, laajamittaisia, koko maan kattavia tutkimuksia aiheesta on vähemmän. Useimmat tutkimukset keskittyvät tiettyihin aiheisiin tai tiettyihin katsastustoiminnan osa-alueisiin. Aikaisempia muiden tekemiä kyselytutkimuksia ei voi suoraan käyttää vertailukohtana, koska kysely tulee suunnitella ja toteuttaa aina yritys kohtaisten tarpeiden mukaan.

Tämän asiakastyytyväisyyskyselyn tavoitteena oli selvittää taustatiedoiksi katsastusaseman asiakkaiden kokemuksia ja mielipiteitä liittyen palveluun, katsastustapahtumaan ja asemavaliintaan. Yrityksessä ei ollut aikaisemmin tehty vastaavanlaista asiakaskyselyä.

5.1.1 Lähestymistapa ja menetelmät

Tutkimus pohjautui kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen, jossa tavoitteena oli ymmärtää ilmiötä osallistujien kokemusten ja ajatusten kautta. Metodologisesti tutkimus nojautui konstruktionistiseen ja fenomenologiseen lähestymistapaan, koska se pyrki kuvaamaan asiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä sekä niistä rakentuvia osin muuttuviakin merkityksiä (Puusa & Juuti, 2020, s. 296–307; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimus toteutettiin survey-kyselynä. Englanninkielisellä termillä survey tarkoitetaan sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään samalla tavalla kaikilta kysyen ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi ym., 2007, s. 130, 188–189). Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä. Survey-aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisesti eli määrällisesti.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään keräämään empiiristä havaintoaineistoa (Hirsjärvi ym., 2007, s. 131–136). Havaintoaineistoa tarkastelemalla pyritään ymmärtämään katsastus asiakkaiden asiointikäyttäytymisiä. Havaintoaineistoa tarkastelemalla on myös tarkoitus

pystyä tekemään yleistyksiä kerätystä havaintoaineistosta. Määrällinen tutkimus voi kehittää muutaman yksittäistapauksenperusteella hypoteeseja eli valistuneita arvauksia muista vastaavista tapauksista. Näiden hypoteesien todistaminen oikeaksi tai vääräksi vaatii määrällisiä menetelmiä.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen ajatus on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym., 2007, s. 156). Todellisuus on moninainen, jossa tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan, joten näin voi löytyä monenlaisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisemman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti sanottuna tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita.

Määrällisten menetelmien rinnalla käytettiin yhdessä laadullista näkökulmaa saadaksemme laajemman joukon tuloksia. Laadullinen näkökulma pyrkii vastaamaan kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Näin ollen tässä kyselytutkimuksessa on läsnä yhtä aikaa niin määrällinen kuin laadullinenkin puoli eikä niitä voi täysin erottaa toisistaan.

Tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä (induktiivista) sisältöanalyysiä, jossa analyysi rakentuu tutkimusaineistosta ilman ennalta määriteltä teoriaa tai viitekehystä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103–127). Sisältöanalyysin peruseräteenä oli aineiston pelkistäminen ja ryhmittely, jonka jälkeen se jaettiin samankaltaisuuden perusteella kategorioihin. Induktiivisen lähestymistavan tavoitteena oli muodostaa aineistosta nousseiden käsitteiden ja teemojen avulla ymmärrys asiakaskokemuksesta strategian kehittämisen kannalta keskeisistä tekijöistä.

Sisältöanalyysin apuna käytettiin kvantifiointia eli sisällön erittelyä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 135–138). Tämä tarkoittaa kyselylomakkeen tietojen viemistä taulukkolaskenta ohjelmaan. Strukturoidut osat voitiin analysoida kvantitatiivisesti, mutta avoimet vastaukset edellyttivät laadullista analyysia. Aineistolähtöisyys säilyi, vaikka kysely oli osittain ohjattu, koska analyysin fokus oli aineistosta nousevissa merkityksissä eikä etukäteen valituissa kategorioissa.

5.1.2 Suunnittelu ja toteutus

Kyselylomakkeen suunnittelu kysymysten muotoilu tehtiin osin yhteistyössä henkilöstön kanssa. Henkilöstön osallistaminen kyselyn tekemiseen auttoi heitä tarkoituksien ymmärtämisessä sekä myös motivoi asiakastyytyväisyyden tavoittelussa. Kyselytutkimuksen

toteutustavaksi valittiin perinteinen paperilomake. Ajatuksen oli, että kaikkien ikäryhmien on helpoin täyttää paperinen lomake. Kyselylomakkeen ideoinniksi, muotoa ja kysymyksiä kysyttiin aluksi tekoäly Chat GPT:ltä, joka antoi näennäisesti hyvän näköisen kyselylomakkeen. Kyselylomakkeen tarkempi tarkastelu osoitti kuitenkin sen epämääräisyyden kysymysten, näkökohtien ja loogisuuden osalta. Tästä oli kuitenkin siitä huolimatta apua alkuhahmotuksessa lomakkeen ulkoasuun ja mahdollisiin kysymyksiin. Lopulliseen kyselylomakkeeseen ei kuitenkaan jäänyt tekoälyn luomaa varsinaista tekstiä lainkaan, joitain otsikkoja ja muotoiluja luokkuun ottamatta. Kyselylomake päätettiin pitää mahdollisimman helposti täytettävän näköisenä ja sen tuli mahtua yhdelle kaksipuoliselle tulostetulle A4-paperille. Kyselyssä haluttiin tietää minkä seikkojen perusteella asiakkaat ylipäätään valitsevat katsastusaseman, jossa asioivat ja mitä he seikkoja he arvostavat siellä käydessään. Tämän ajatuksen pohjalta kysymykset hahmoteltiin kuuteen eri luokkaan. Kysymysten muotoilussa päädyttiin taustatietojen, katsastusaseman valinnan syiden, itse katsastusta koskevien asioiden ja palvelukokemuksen osalta monivalintakysymyksiin. Kyselylomake muotoutui strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuodoksi. Lopuksi kehitysehdotuksia kysyttiin avoimella kysymyksellä.

Hirsjärven ym. (2007, s. 199) mukaan kyselylomakkeen kokeilu testiyleisöllä on välttämätöntä, sillä monia edellä mainittuja näkökohtia ja kysymysten muotoiluja voidaan korjata ennen varsinaista kyselyn vaihetta. Tämä vaihe toteutettiin työpaikan henkilöstön omin voimin.

Tutkimuksessa käytettiin siis puolistrukturoitua asiakaskyselyä (liite 1), jossa oli sekä avoimia että ennalta määriteltyjä kysymyksiä. Vastauksia haluttiin saada vähintään sata kappaletta, jotta kysely olisi riittävän validi.

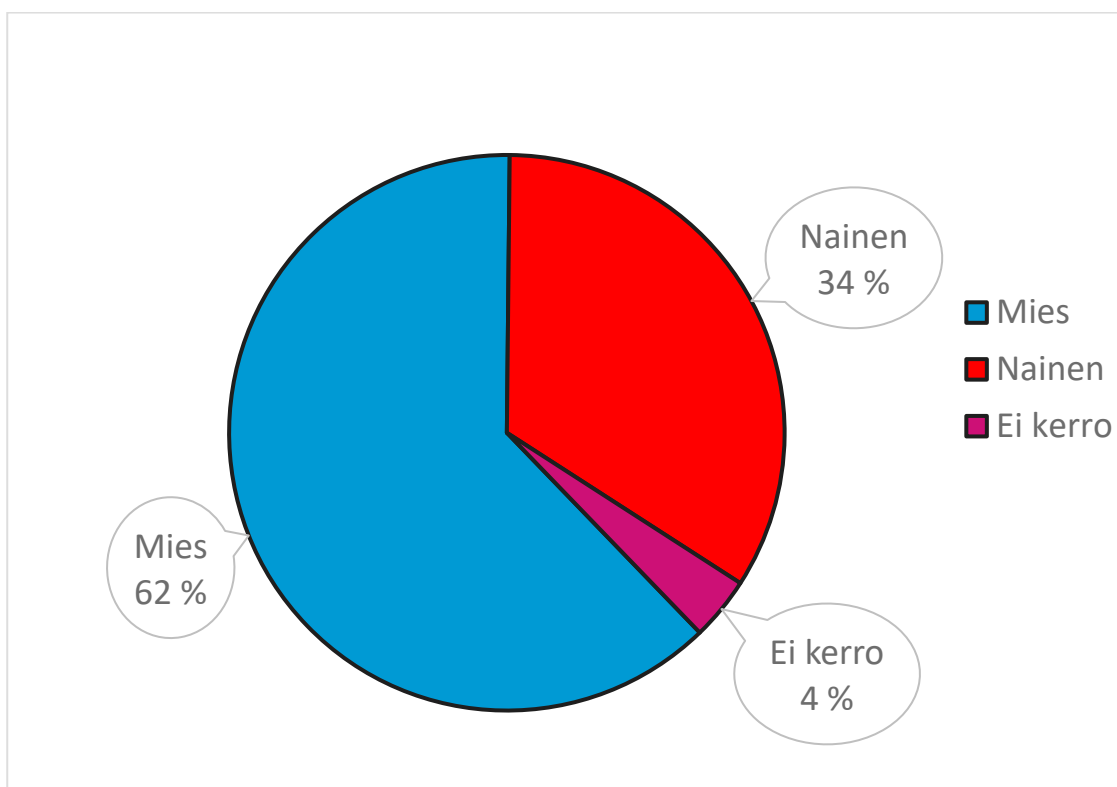
Katsastusaseman toimistohenkilökunta jakoi kyselylomakkeita satunnaisesti asiakkaille kuitenkin niin että eri ikäryhmät ja sukupuolet olisivat mahdollisemman monipuolisesti edustettuna. Asiakkaita motivoitiin kyselyn täyttämiseksi antamalla heille täytettyä ja palautettua kyselylomaketta vastaan viiden euron etukuponki käytettäväksi seuraavalla käyntikerralla. Tämä motivoi yllättävän hyvin asiakkaita osallistumaan kyselyyn. Kyselylomakkeiden jakamisen tai vastaanottamisen yhteydessä ei kertynyt asiakasrekisteriä, joka varmisti anonyymin vastaamisen sekä vapautti henkilötietosuoja asioiden käsittelemiseltä. Kysely toteutettiin marras- joulukuun vaihteessa, joka on tyypillisesti katsastusalalla hiljaisinta aikaa.

5.1.3 Aineiston tulokset ja analyysi

Kyselylomakkeita jaettiin asiakkaille yhteensä 120 kappaletta. Palautettuja kyselylomakkeita oli 113 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 94. Kyselytutkimuksen asiakaslähtöisen toteutustavan mahdollistamana saatiin todella suuri vastausprosentti. Osallistujilta kysyttiin halukkuus lomakkeen täyttämiseen eikä sitä näin ollen vain annettu mukaan. Etukuponki osoittautui myös tehokkaaksi tavaksi motivoida vastaajia. Saaduista lomakkeista hylättiin neljä kappaletta koska ne olivat täytetty täysin puutteellisesti. Lomakkeissa, joissa oli jokin tyhjä kohta, kuitenkin hyväksyttiin tutkimukseen.

Kvantitatiivisessa lähestymistavassa analyysissa pyritään selittämisen kautta pääsemään päätelmien tekoon. Seuraavassa on kuvattu aineistosta tuotetut kuviot ja niiden sisältö.

Kuviossa 4 esitetään vastaajien sukupuolijakauma.

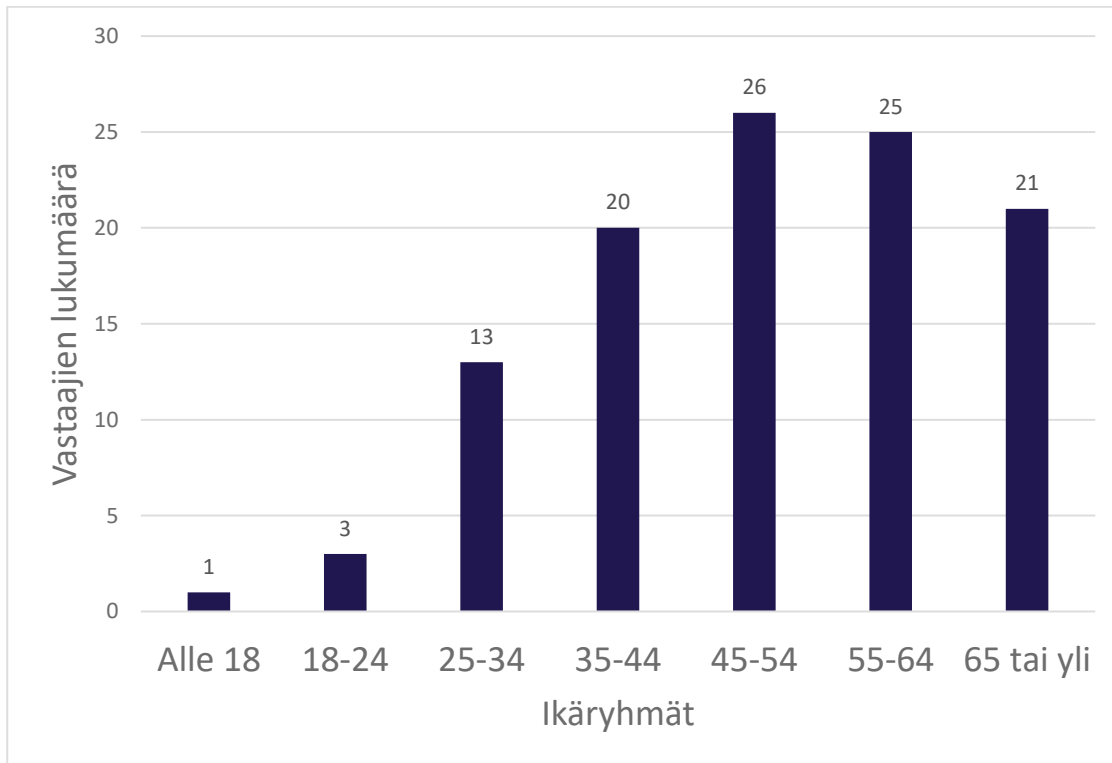


Kuvio 4. Vastaajien sukupuolijakauma (%) (n=109).

Miehet edustavat odotetusti suurinta osaa vastaajista, mutta naisten osuus on kuitenkin myös merkille pantava. Katsastus asiointia ei enää nykyisin hoida pelkästään miessukupuoli, sillä naisia vastaajista oli noin kolmannes. Naisasiakkaiden määrä korostaa tarvetta varmistaa,

että palvelu on ystävällistä ja helposti lähestyttävää kaikille asiakkaille myös heille, jotka eivät ole autotekniikasta hyvin perillä.

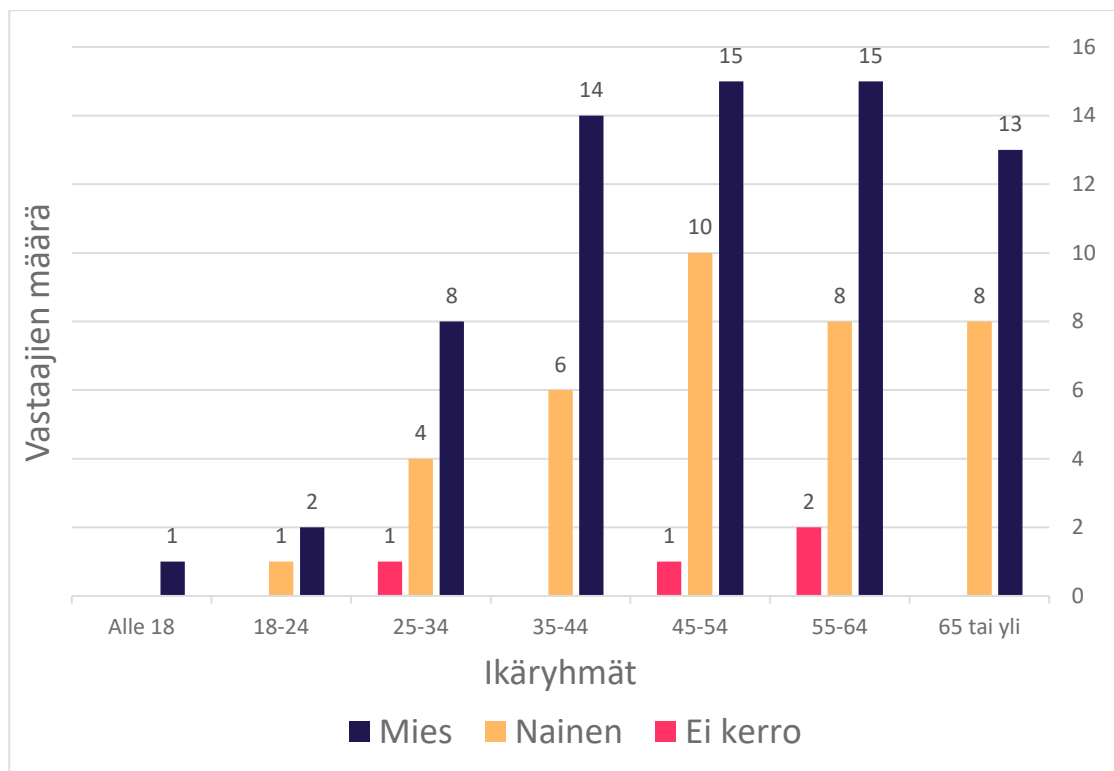
Kuviossa 5 esitetään vastaajien ikä kymmenvuoden ryhmissä.



Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma (n=109).

Vastaajista 45–64-vuotiaat erottuvat suurimpana ryhmänä. Seuraavaksi yleisimmät ikäryhmät ovat 35–44-vuotiaat ja 65 tai yli. Alle 25-vuotiaiden ryhmät vastaajista jää pieniksi. Katsastusaseman nuorimmat asiakkaat ovat mopo tai mopoauto ikäisiä, eli viisitoistavuotiaita. Monesti heidän mukanaan on kuitenkin myös vanhempi henkilö, joka saattaa olla varsinaisen katsastusaseman valinnan takana. Ikäjakauma osoittaa, että nuorempiin ikäryhmiin tulee panostaa jatkossa selvästi enemmän muun muassa sosiaalista mediaa hyödyntäen.

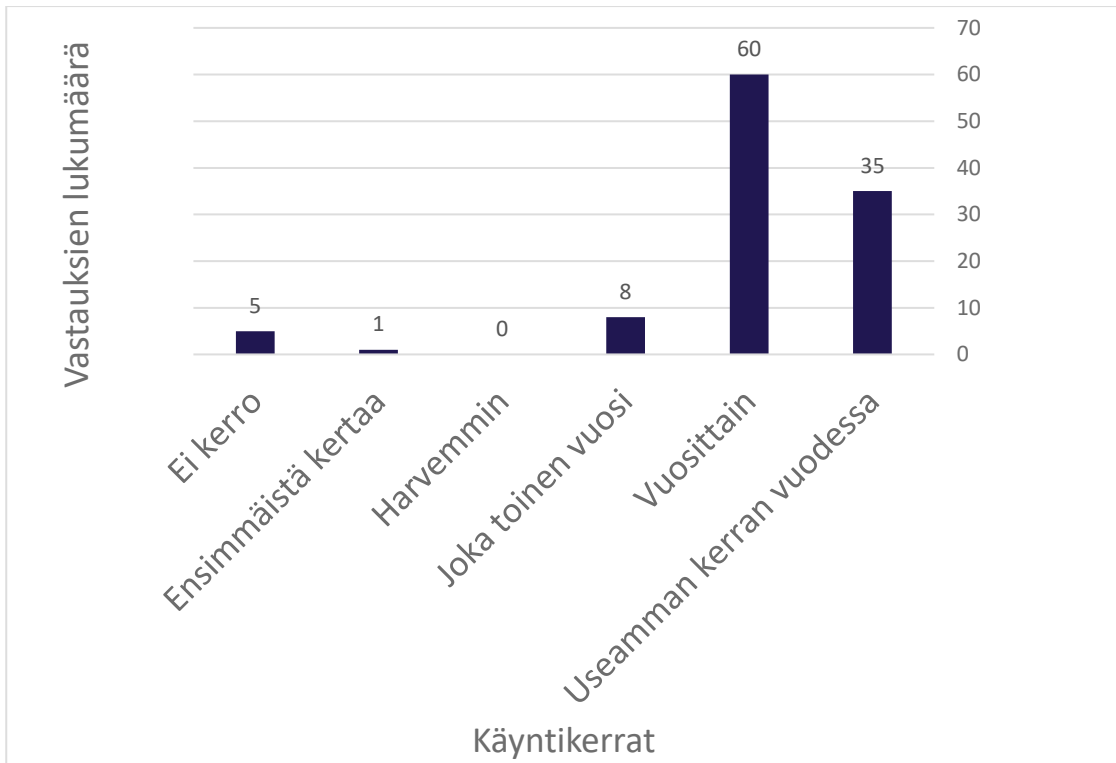
Kuviossa 6 esitetään, kuinka sukupuoli jakautuu eri ikäryhmien sisällä.



Kuvio 6. Ikäryhmien sukupuolijakauma (n=109).

Suuria eroja ei ole havaittavissa mutta ikäryhmissä 45–54- ja yli 65- vuotiaat, naisvastaajien osuus on hieman keskiarvoa suurempi.

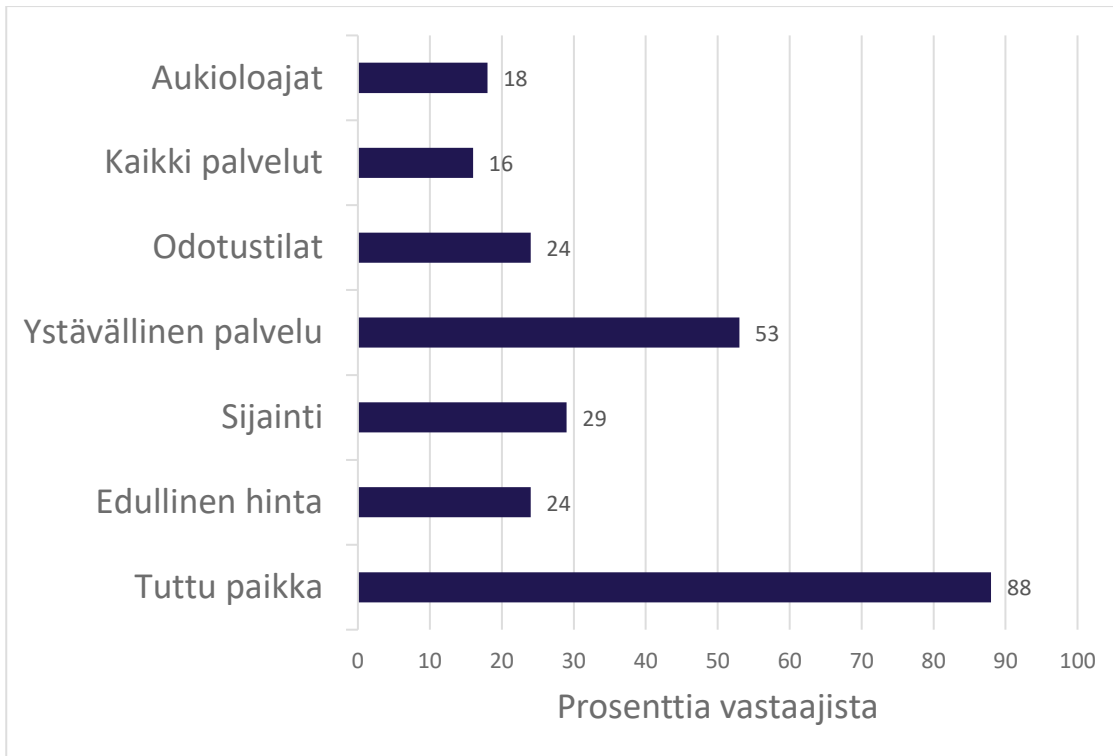
Kuviossa 7 esitetään vastaajien katsastuskäyntien tiheys.



Kuvio 7. Katsastuskäyntien määrä (n=109).

Vastaajista 60 henkilöä eli 55 prosenttia käy katsastusasemalla asioimassa vuosittain. Useamman kerran vuodessa asioimassa käy 35 vastaajista, joka vastaa 32 prosenttia. Nämä muodostavat selvästi enemmistön vastauksista. Ensikertalaisia oli vain pieni osa. Tämä viittaa siihen, että asiakaskunta koostuu pääosin vakiintuneista asiakkaista.

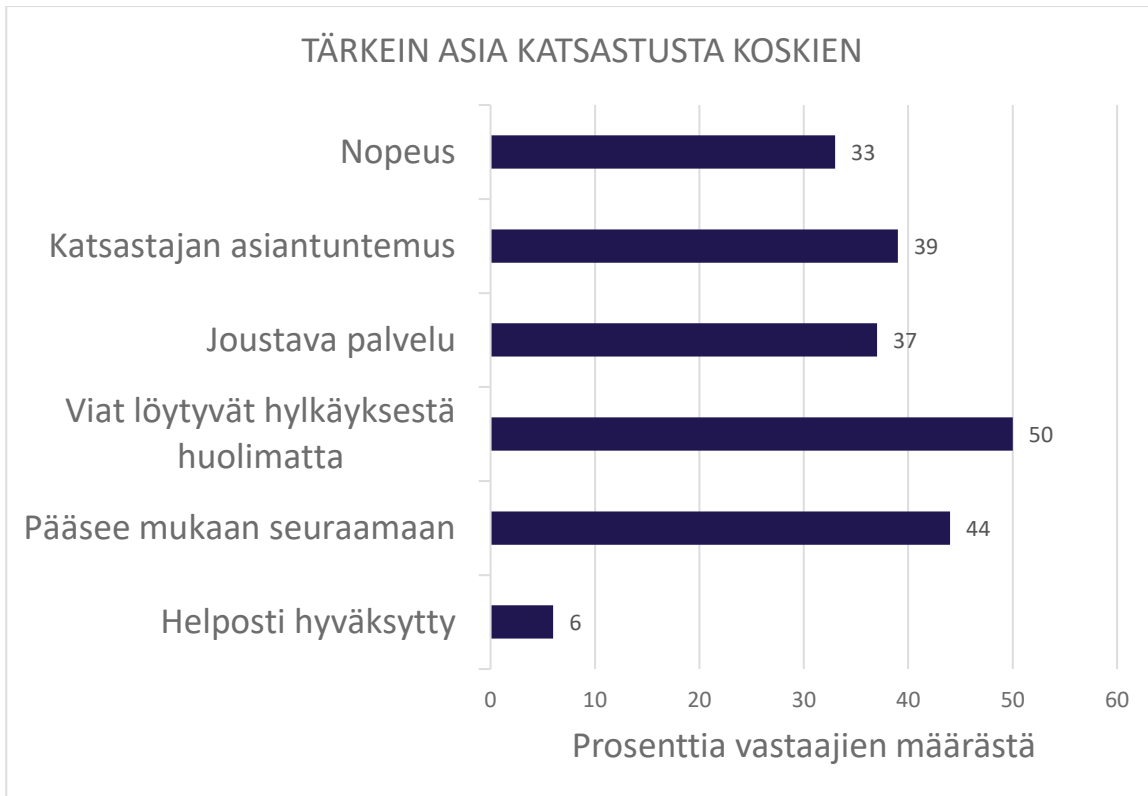
Kuviossa 7 esitetään vastaajien katsastuskäyntien tiheys.



Kuvio 8. Katsastusaseman valinnan syyt (%) (n=109).

Moni vastaajista valitsi useita vaihtoehtoja vastaukseksi, vaikka kysymyksessä pyydettiin valitsemaan vain tärkein. Tämä seikka hankaloittaa vastausten tarkempaa analysointia. Yleisen suunnan vastauksista kuitenkin voi hyvin hahmottaa. Selvä enemmistö valitsi katsastusaseman sen takia että se on tuttu paikka. Toinen tärkein valinnan syy on ystävällinen palvelu. Edullinen hinta valinnan syynä jää yllättävän pieneksi siihen suhteutettuna mitä yleisen mielihyvän mukaan olettaisi. Laajat aukioloajat sekä kaikkien palveluiden saaminen samasta paikasta ei näytä olevan katsastusaseman valinnan tärkeimpiä syitä.

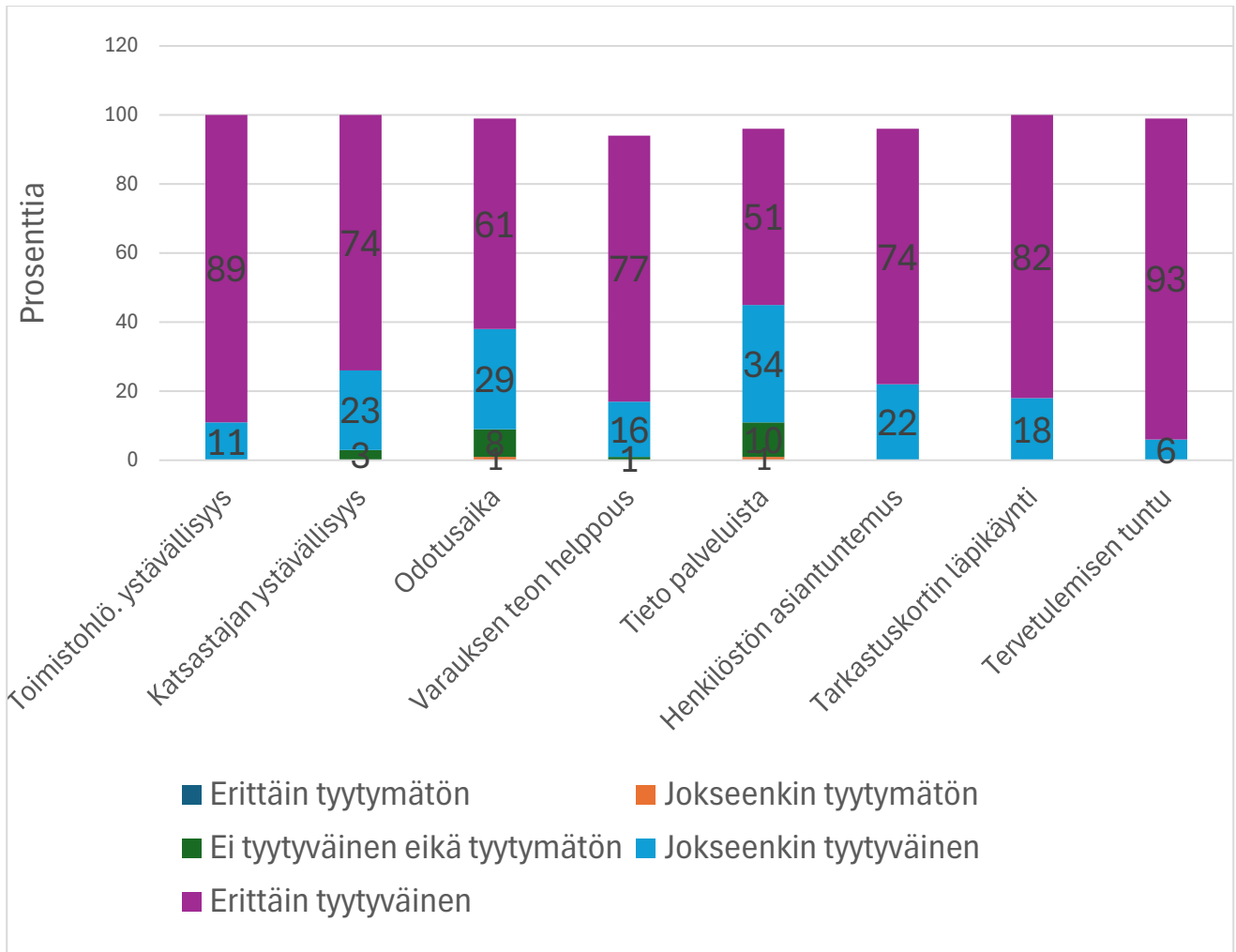
Kuviossa 9 esitetään, mikä on tärkein asia itse katsastustapahtumaa ajatellen.



Kuvio 9. Tärkein asia itse katsastusta koskien (n=109).

Myös tässä kysymyksessä moni vastaajista valitsi useita vaihtoehtoja vastaukseksi, vaikka pyydettiin valitsemaan vain tärkein. Vastaajat selvästi arvostavat sitä, että katsastaja on asiantunteva ja havaitsee kaikki oikeat ja oleelliset viat autosta, siitäkin huolimatta, että katsastuspäätöksestä tulisi hylätty. Todellisessa tilanteessa tämä asia vaikuttaisi olevan monesti juuri niin että mahdollisten vikojen löytymistä kyllä arvostetaan mutta hylättyä katsastuspäätöstä ei. Juuri tämän yleisen mielipiteen ja oletettaman mukaan ihmiset arvostaisivat helppoa hyväksytty päätöstä katsastuksesta. Siitä syystä kyselyyn otettiin mukaan vaihtoehto, jossa tärkein kriteeri olisi helposti hyväksytty katsastus. Tämä vaihtoehto ei kuitenkaan tässä kyselyssä vaikuttanut olevan tärkeä seikka. Katsastustapahtuman nopeaa suorittamista sekä joustavaa palvelua pidettiin myös tärkeänä tekijänä. Joustavalla palvelulla tarkoitettiin sitä, että katsastaja kykenee ottamaan huomioon asiakkaan mielipiteen ja näkökannan katsastuspäätöstä tehdessään.

Kuviossa 10 esitetään vastaajien tyytyväisyyttä palveluun eri osa-alueilla.

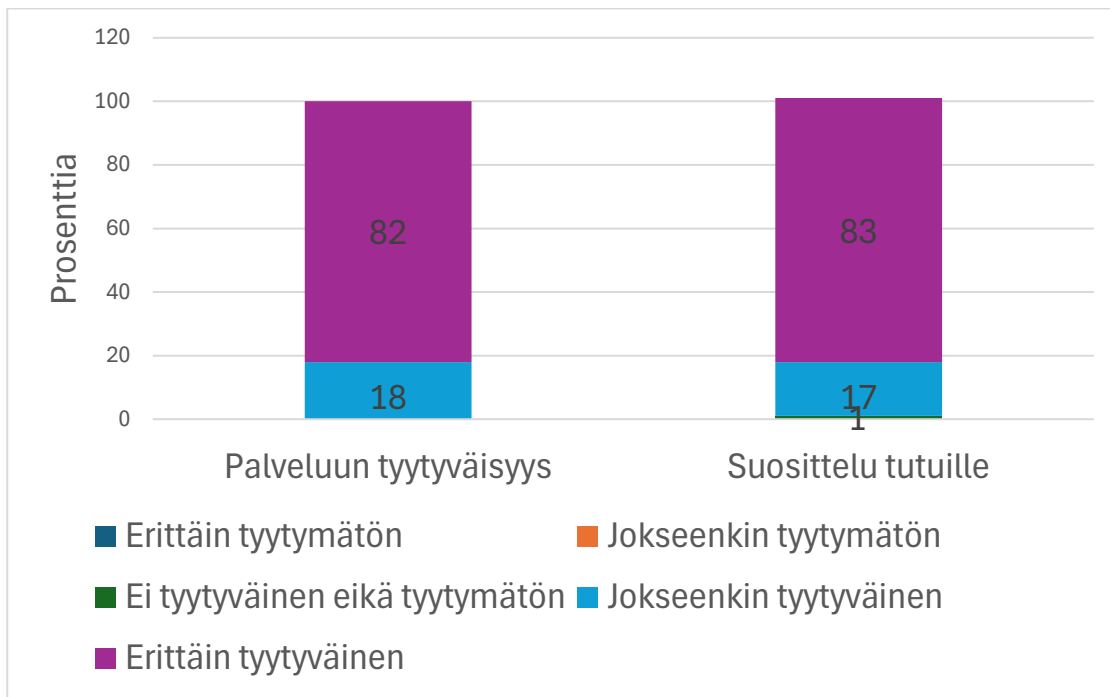


Kuvio 10. Vastaajien palvelukokemus eri osa-alueilta (%) (n=109).

Joiltakin vastaajilta jäi joku tyhjä kohta vastauslomakkeeseen, jonka takia kaikki kuvion palkit eivät yllä täyteen sataan prosenttiin asti. Esimerkkinä mainittakoon aikavarauksen tekeminen, jossa osa vastaajista ei ollut varannut etukäteen aikaa vaan oli tullut paikalle drive-in-periaatteella ja jätti sen takia vastaamatta kyseiseen kohtaan. Tämä vaihtoehto puuttui kyselylomakkeelta. Valtaosa vastaajista piti aikavarauksen tekemistä erittäin helppona. Kaikki vastaajista koki olevansa hyvin tervetulleita katsastusasemalle. Suurin osa oli erittäin tyytyväisiä ja muutama jokseenkin tyytyväisiä. Tähän vaikuttaa myös suuresti toimistohenkilökunnan ystävällisyys, joka oli todella hyvällä tasolla. Katsastajien ystävällisyys ei yltänyt aivan yhtä hyvälle tasolle. Tähän saattaa osaltaan vaikuttaa se, että katsastajan työtehtäviin kuuluu myös esittää asiakkaille mahdolliset epämieluisat korjausvaatimukset. Vastaajat olivat hyvin tyytyväisiä katsastuspäätöksen kertomiseen eli tarkastuskortin läpikäyntiin. Heikoin osa-alue oli palveluiden tietojen saatavuudessa, sillä vain 51 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että on erittäin tyytyväinen. Tämä on osin hämmentävää, sillä yrityksen internet sivustolta ilmenee hyvin se,

että katsastusasema tarjoaa kaikki rekisteröinti- ja katsastuspalvelut. Katsastusasemalle saatuttaessa tai toimistossa ei kuitenkaan hinnasto tai tarjotut palvelut ole kovin hyvin esillä. Myös printtimainonta on ollut viime aikoina vähäistä. Odotusaika on odotetusti se osa-alue, jota voi asiakkaiden olettaa vaativansa mahdollisimman lyhyeksi. Henkilökunnan riittävyys on kynnyskysymys ruuhkapiikkien aikana.

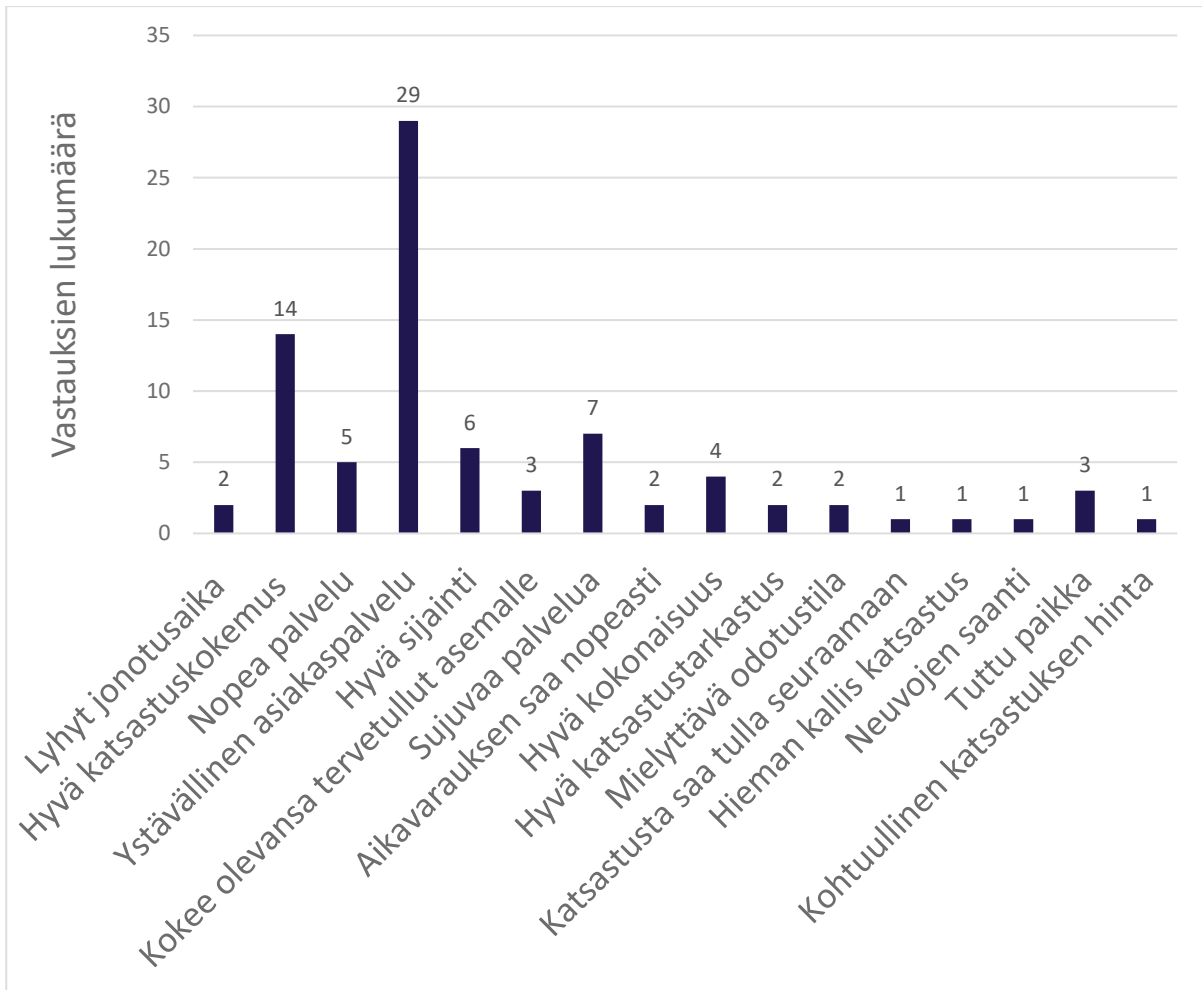
Kuviossa 11 on esitetty vastaajien asiakastyytyväisyys ja suosittelu halukkuus.



Kuvio 11. Asiakastyytyväisyys (%) (n=109).

Koko katsastusprossiin oli 82 prosenttia erittäin tyytyväisiä ja 18 prosenttia jokseenkin tyytyväisiä. Lähes samoilla prosenteilla asiakkaat olivat valmiita suosittelemaan yritystä myös tuttavilleen. Tyytyväisyys on vastaajien keskuudessa hyvällä tasolla.

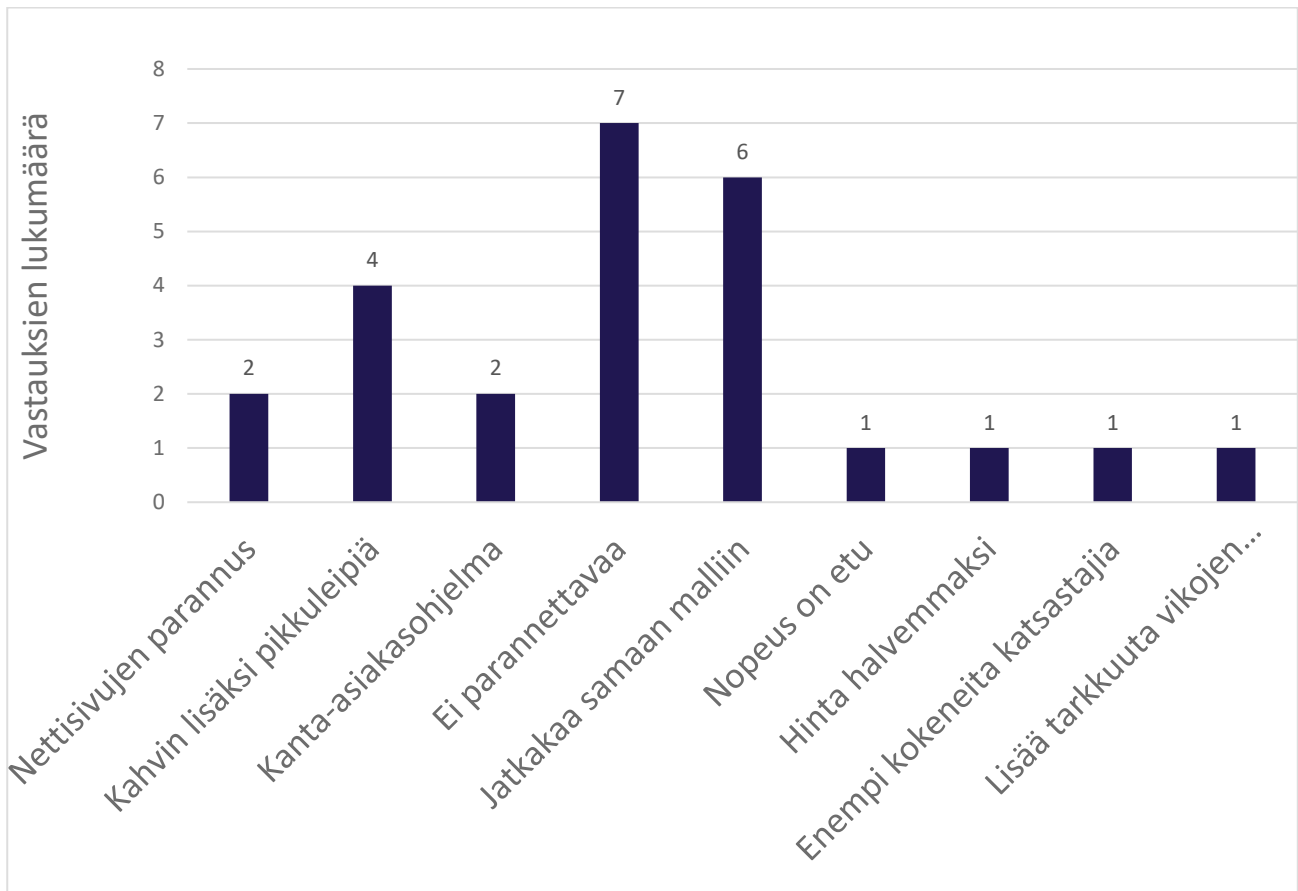
Kuviossa 12 esitetään avoimen kysymyksen vastaukset, koskien tekijöitä, jotka vaikuttivat asiakastyytyväisyyden muodostumiseen.



Kuvio 12. Avointen vastausten asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat asiat kategorioituna (n=109).

Aineiston käsittely aloitettiin käsin kirjoitettujen vastausten pelkistämällä, järjestämällä. Myös epäolennainen karsittiin pois. Seuraavaksi aineisto kirjoitettiin puhtaaksi ja ryhmiteltiin, etsittiin samankaltaisuuksia. Samat ilmiöt ryhmiteltiin ja yhdistettiin eri luokiksi. Vastauksia olisi voinut pelkistää vieläkin enemmän, mutta tässä haluttiin kuitenkin säilyttää myös vastaajien oman kielenkäytön näkyminen. Vastauksista käy ilmi, että asiantunteva, ystävällinen ja sujuva asiakaspalvelu on tärkein tekijä hyvän katsastuskokemuksen saavuttamiseksi.

Kuviossa 13 esitetään avoimen kysymyksen vastaukset, kysymykseen mitä voisimme tehdä parantaaksemme palveluitamme.



Kuvio 13. Avointen kysymysten kehitysehdotukset kategorioituna.

Vastaajilta jäi paljon tämä kohta tyhjäksi tai siihen vastattiin lyhyesti, että en keksi mitään parannettavaa. Saatujen vastausten perusteella odotuskahvin lisäksi haluttiin pikkuleipiä tai joi-tain pientä syötävää. Nettisivujen ja sosiaalisen median näkyvyyttä toivottiin parannettavan. Kanta-asiakasohjelmaa toivottiin alennusten saamiseksi.

Kyselylomakkeessa pieneksi ongelmaksi muodostui se, että siihen pystyi vastaamaan useampaan kohtaan, vaikka pyydettiin vain tärkeintä asiaa. Sähköistä lomaketta käyttämällä tämä olisi voitu estää. Asiasta oli suunnitteluvaiheessa tieto, että vastausten tulkinta olisi helpompaa kuin vastauksena olisi vain yksi asia kysymystä kohti. Lomakkeessa sanotaan, että rastita tärkein kohta mutta ilmeisesti sitä olisi pitänyt itse kysymyksessä painottaa vielä selvemmin. Lomakkeen jakamisen yhteydessä ei myöskään täysin riittävästi painotettu, että lomake tulee palauttaa täytettynä kaikilta osin. Kyselylomakkeen testaus ja koetäyttäminen olisi

tullut tehdä ulkopuolisten henkilöiden turvin, sillä suunnittelussa mukana olleiden henkilöiden autenttinen näkemys saattoi vääristyä. On selvää, että kun kyselylomaketta suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä keskustellen niin se osataan myös silloin täyttää suunnitellusti.

5.1.4 Johtopäätökset

Kyselyn tulosten perusteella katsastusasemalla on vakiintunut asiakaskunta, joka arvostaa tuttuutta, asiantuntevuutta ja ystävällistä palvelua enemmän kuin edullista hintaa. Vaikka yleisesti ajatellaan, että hinta on tärkein kilpailuvaltti, tässä kyselyssä asiakkaat kuitenkin arvostivat luotettavuutta ja palvelun laatua enemmän. Hinnan sijaan markkinoinnissa voisi painottaa enemmän asiantuntevaa, ystävällistä palvelua ja asiakasuskollisuutta. Tietysti edullisen hinnan merkitystä ei voi kokonaan sivuuttaa sillä se houkuttelee tunnetusti asiakkaita. Erilaiset alennukset sekä tarjoustuotteet ovat monelle merkittävä vetonaula.

Palvelukokemuksessa on vahvuuksia, kuten toimistohenkilökunnan ystävällisyys ja heidän kykynsä saada asiakas tuntemaan olevansa tervetullut asioimaan. Toimistohenkilökunnan ystävällisyys arvioitiin kiitettäväksi, mutta katsastajien ystävällisyys sai hieman heikompi arvioita. Kehittämistä löytyy katsastajien asiakaskohtaamisista. Vaikka voisi kuvitella, että asiakkaat arvostaisivat helppoa hyväksytyä katsastusta, tämä ei noussut tärkeäksi tekijäksi kyselyssä. Sen sijaan eniten arvostettiin katsastajan asiantuntemusta ja vikojen tarkkaa havaitsemista. Tämä kertoo, että asiakkaat arvostavat läpinäkyvyyttä ja ammattitaitoa, vaikka lopputulos olisikin hylätty katsastus. Asiakkaat haluavat, että katsastaja löytää viat rehellisesti ja selittää ne selkeästi. Moni asiakkaista arvostaa sitä, että katsastusasemalla annetaan vinkkejä tai suosituksia siitä, mitä pitäisi korjata ennen seuraavaa käyntikertaa. Katsastajien koulutuksessa voisi vahvistaa asiakaskohtaamisia ja sitä, miten viat ja korjauskehotukset selitetään asiakkaille ymmärrettävästi ja ystävällisesti. Asiakaspalvelukoulutus koko henkilökunnalle erityisesti haastaviin tilanteisiin olisi tarpeen. Myös hinnaston ja palvelutietojen näkyvyydessä on parantamisen varaa. Katsastusaseman toimistoon tulisi asettaa näkyvälle paikalle hinnasto ja selkeämpi info asemalta saatavista palveluista.

Mahdollisuus varata aika kätevästi verkossa tai puhelimitse on monelle tärkeää. Myös se, että aikoja on riittävästi ja katsastus hoituu joustavasti ja nopeasti, on iso plussa. Lähin katsastusasema on yleensä asiakkaalle kätevin valinta. Helppo saavutettavuus ja riittävä pysäköintitila helpottavat asiointia. Mikäli odotusaika on pitkä, miellyttävät ja hyvin varustellut

odotustilat tekevät asioinnista mukavampaa. Esimerkiksi tarjolla oleva kahvi tai mukavat istuimet ovat pieniä, mutta arvostettuja yksityiskohtia.

Nuorempien asiakkaiden osuus on pieni, mikä osoittaa tarpeen lisätä markkinointia digikanavissa. Sosiaalisen mediaan ja verkkonäkyvyyteen tuleekin panostaa enemmän etenkin nuorempien asiakkaiden houkuttelemiseksi. Nuorempien asiakkaiden houkuttelemiseksi voisi esittää konkreettisine toimenpiteinä some-kampanjoita, yhteistyötä autokoulujen ja oppilaitosten kanssa sekä opiskelija-alennuksia. Uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi yleisesti voisi kehittää kampanjoita, kuten ensikertalaisalennuksia tai suositushjelmia, joissa tyytyväinen asiakas voi tuoda ystävänsä ja saada pienen edun.

Asiakkaiden kehitysehdotuksista nousivat esiin halu odotuskahvin kylkeen saatavasta pikkupurtavasta. Sosiaalisen median näkyvyyden parantaminen toivottiin otettavan huomioon, sillä moni asiakas hakee etukäteen tietoa ja käyttäjäkokemuksia katsastusasemista internetistä. Myös kanta-asiakasohjelmaa esitettiin palkitsemaan uskollisia asiakkaita.

Miesten ja naisten väliset erot vastauksissa jäivät pieneksi. Hieman yleistettynä voi kuitenkin todeta, että sekä miehet että naiset arvostavat melko tasapuolisesti tuttua paikkaa, mutta naiset painottavat enemmän ystävällistä palvelua, kun taas miehet painottavat sijaintia. Vastausten perusteella voidaan todeta, että naiset ovat hieman tyytyväisempiä palveluun ja todennäköisemmin suosittelevat palvelua muille verrattuna miehiin. Erot jäävät kuitenkin niin pieniksi, että nämä havainnot eivät ole merkityksellisiä.

5.1.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kyselytutkimuksen luotettavuudelle saattaa asettaa haasteita ihmisten suhtautuminen ja se, kuinka vakavasti he ottavat vastaamisen (Hirsjärvi ym., s. 190). Lopputulokseen vaikuttaa se, kuinka huolellisesti ja rehellisesti he vastaavat. Myös sitä, että onko valmiit vastausvaihtoehdot parhaat mahdolliset ja ovatko ne ymmärretty tarkoitettulla tavalla, on vaikeaa kontrolloida.

Yleisesti laadullisen analyysin luotettavuutta voidaan varmistaa triangulaatiolla, eli yhdistämällä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tuloksia (Tuomi & Sarajärvi, s. 166). Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan käytettyä puolistrukturoitua kyselylomaketta, joka mahdollistaa myös valmiiksi rakennettujen vaihtoehtojen lisäksi vastaajan sanoa, mitä hänellä on todella mielessä.

Luotettavuuden takaamiseksi tämän kyselyn tuloksissa käytettiin avointa ja läpinäkyvää analyysiprosessia, joka sisälsi selkeän kategorisoinnin ja analyysin dokumentoinnin. Kyselyn aihe ja kysymykset ovat relevantteja tutkimuksen kannalta, sillä ne liittyvät suoraan katsastuskokemukseen, asiakastyytyvyyteen ja valintaperusteisiin. Lisäksi ne vastasivat siihen mitä pyrittiin selvittämäänkin. Kyselyssä oli myös monipuolinen lähestymistapa, sillä siinä oli sekä suljettuja kysymyksiä että avoimia vastauksia, mikä mahdollistaa asiakkaiden kokemusten tarkemman tarkastelun.

Joissakin kysymyksissä, kuten tärkein syy katsastusaseman valintaan tai katsastustapahtuman tärkein tekijä, vastaajat valitsivat useita vaihtoehtoja, vaikka pyydettiin valitsemaan vain yksi. Tämä kertoo, että kysymysten ohjeistus ei ollut täysin selkeä. Validiteetin katsotaan toteutuvan silti riittävän hyvin, koska kyselyssä mitattiin oikeita asioita, vaikka mahdolliset epäselvät vastausohjeet ja muutamien vaihtoehtojen puute hieman heikentävät sitä. Kysymykset vaikuttivat olevan johdonmukaisia, ja suurin osa niistä oli helppo ymmärtää. Tämä lisää reliabiliteettia, koska vastaajat ovat todennäköisesti tulkinneet kysymykset samalla tavalla kuin oli tarkoitettu.

109 vastaajaa on kohtuullinen määrä yksittäiselle katsastusaseman kyselylle. Näin saadaan jo hyvinkin suuntaa antavia tuloksia. Vaikka 109 vastaajaa on hyvä määrä, ei ole tietoa, kuinka edustava otos todellisuudessa on. Edustavuudella tarkoitetaan sitä, että onko vastaajissa liikaa vakiintuneita asiakkaita ja liian vähän ensikertalaisia. Tämä saattaa vääristää tuloksia. Myös huomionarvoista on se, että saattaa olla niin, että tyytymättömät asiakkaat eivät vastanneet kyselyyn ollenkaan tai ainakaan kattavasti, mikä voi johtaa positiivisuusviinonumaan, tämä näkyy erityisesti siinä, että asiakastyytyvyys ja suositteluhalu olivat erittäin korkealla. Vaikka avoimet vastaukset antavat syvyyttä, niiden tulkinta on aina osin subjektiivista. Tulkitsijan mukaan samat vastaukset voidaan kategorisoida hieman eri tavoin, mikä voi heikentää reliabiliteettia. Kysely tulisi toistaa vuosittain reliabiliteetin varmistamiseksi.

Tuloksista nousee selkeästi esiin toistuvia teemoja kuten asiantuntevuus, ystävällinen palvelu ja joustavuus. Tämä viittaa siihen, että tutkimuksessa löydettiin todellisia asiakaskokemuksiin liittyviä piirteitä. Tutkimus antaa hyvän yleiskuvan vakiintuneiden asiakkaiden tyytyväisyydestä, mutta kattavuuden parantamiseksi tarvitaan vielä edustavampi otos, jossa myös

kriittisemmät äänet saavat tilaa. Myös aktiivinen palaute negatiivisia kokemuksia kokeneilta voisi auttaa kattavuudessa.

Kyselytutkimuksen eettisyyttä voidaan arvioida useiden periaatteiden ja käytäntöjen perusteella. Tässä kyselytutkimuksessa käytettiin seuraavia eettisiä periaatteita: Läpinäkyvyys oli taattu sillä, että tutkimuksen toteuttaja, tarkoitus ja tavoitteet olivat selkeästi kerrottu osallistujille. Osallistujien tietoinen suostumus saatiin vastaajilta ennen kyselyyn osallistamista, lisäksi he olivat tietoisia, että heillä olisi oikeus olla vastaamatta tai keskeyttää osallistuminen milloin tahansa. Tietosuoja ja anonymiteetti oli varmistettu siten että osallistujien henkilötietoja ei kerätty lainkaan ja vastaukset pysyvät luottamuksellisina ilman pelkoa, että ne pystytään yhdistämään mihinkään ajoneuvoon tai henkilöön. Vastausten anonymiteetti on taattava, jotta osallistajat voivat vastata rehellisesti ilman pelkoa tunnistamisesta. Tutkimuksen kysymykset olivat muotoiltu siten että ne eivät aiheuttaneet osallistujille epämukavuutta tai vakaumuksellisia ristiriitoja. Kysymykset olivat muotoiltu siten että ne olivat objektiivisia ja välttivät johdattelevia tai harhaanjohtavia kysymyksiä. Lisäksi tutkimuksen tulokset on raportoitu rehellisesti ja objektiivisesti.

5.2 Havainnointi

Yleisesti ottaen havainnoinnin eli observoinnin avulla on mahdollista saada tietoa siitä, toimivatko ihmiset oikeasti niin kuin sanovat toimivansa. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän havainnointitutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka kilpailijat samassa työssään toimivat ja olisiko siitä jotain opittavaa oman toiminnan suunnittelun kannalta.

5.2.1 Lähestymistapa ja menetelmät

Metodologisesti ei-osallistuva havainnointi pohjautui kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen ja sitä voidaan tarkastella fenomenologisesta tai etnografisesta näkökulmasta. Fenomenologinen lähestymistapa pyrkii ymmärtämään miten ihmiset kokevat ja merkityksellistävät toimintaansa (Puusa & Juuti, 2020, s. 296–307). Etnografinen lähestymistapa pyrkii ymmärtämään ihmisten käyttäytymisen ja kulttuuristen tapojen merkityksen heidän luonnollisessa ympäristössään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tämä kvalitatiivinen havainnointi perustui suppeaan harkinnanvaraisesti koottuun näytteeseen. Johtopäätökset ovat aina lopuksi havainnoijan subjektiivinen näkemys asioista, siitä huolimatta, että oma vaikutus ja arviointikyky pyritään pitämään mahdollisimman objektiivisena.

Tässä tapauksessa havainnointi oli oikeastaan piilohavainnoinnin ja ei-osallistuvan havainnoinnin välimuoto. Havainnoija oli läsnä tapahtumassa ja osallistui vuorovaikutustilanteisiin vain sen verran kuin on välttämätöntä eli havainnoija tarkkaili kohdettaan ja ympäristöään ilman aktiivista osallistumista. Tämä lähestymistapa mahdollisti havaintojen tekemisen niiden luonnollisessa ympäristössään ilman, että tutkija vaikuttaa oleellisesti havaittavaan tilanteeseen.

Havainnointia ei määritellä tässä työssä luotettavaksi tutkimukseksi koska otanta on liian suppea varmistamaan todenperäisyys. Tieteellisen tutkimuksen määritelmät täyttääkseen havainnoinnin olisi tullut olla vielä laajempaa ja toistuvampaa. Havainnointikohteiden määrä olisi tullut olla kaksinkertainen, sekä samasta paikasta tehtävien havaintokertojen määrän kaksi tai kolme. Tämän havainnointitehtävän tarkoitus oli täydentää kyselytutkimusta ja antaa näkökulmia ulkoisen toimintaympäristön arviointiin.

Tutkimuskohteen ja havaittavien asiakokonaisuuksien määrittelyä varten tehtiin havainnointisuunnitelma. Tutkittavat havainnot kohdistuivat tapahtumiin, käyttäytymiseen tai fyysisiin kohteisiin. Myös kohteena olevien ihmisten eleet, ilmeet ja liikehdintä olivat havainnoinnin kohteena. Havainnointisuunnitelman ei ollut tarkoitus olla täysin tarkka ja yksityiskohtainen vaan sallia sen lisäksi myös ympäristöstä tulevia ennalta suunnittelelmattomia havaintoja. Havainnointisuunnitelman pohjalta havainnoista tehtiin osin jo käynnin aikana sekä heti käynnin jälkeen kirjalliset muistiinpanot.

Strukturoitu havainnointi eli valmis luokittelu edellyttää, että tutkija jäsentelee ongelmansa ennen varsinaista havainnointia ja laatii sitä varten tutkimusongelmasta riippuvia luokitteluja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkittavasta alueesta täytyisi siis olla jo ennestään sellaista tietoa, että voidaan päättää mitä ja miten havainnoidaan.

Tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä sisältöanalyysia, jossa havainnoista muodostettiin teemoja tai kategorioita (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 117–127). Sisällönanalyysin avulla

pyrittiin muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin.

Vastaavia muiden tekemiä tutkimuksia ei löytynyt vertailukohdiksi. Saatavilla olevien tietojen perusteella ei ole löydettävissä jotain tiettyä tutkimusta, jossa olisi käytetty ei-osallistuvaa havainnointimenetelmää nimenomaan katsastustoiminnan tutkimiseen.

5.2.2 Suunnittelu ja toteutus

Havainnointikohteiksi valittiin viisi lähialueella toimivaa katsastustoimipaikkaa. Kohteiksi valittiin konseptiltaan hieman erilaisia paikkoja. Mukana oli muun muassa yksi korjaamo, jossa suoritetaan katsastustoimintaa. Kohteissa oli mukana yhden toimipaikan yrityksiä sekä suurempaan ketjuun kuuluvia katsastusasemia. Neljän katsastusaseman havainnointi tapahtui marraskuussa ja yhden helmikuussa. Molemmat kuukaudet ovat tyypillisesti koko katsastusalan rauhallisimmat ajanjaksot. Rauhallisen ajankohdan vuoksi kaikilla katsastusasemalla oli havainnointien aikaan sellainen hetki, joka mahdollisti kiireettömän katsastuksen sekä havainnoinnin. Katsastusasemien kiire ja siinä toimiminen olisi saattanut näkyä paremmin, jos havainnointi olisi tehty kesällä.

Kilpailevien katsastusasemien toimintaa havainnoitiin todellisessa asiakkaan roolissa kertomatta katsastuskäynnin kaikkia tarkoituksia. Eettisistä syistä, havainnointi käsitellään täysin anonymisti, siksi että siitä ei saa tunnistaa käytettyjä kohteita tai henkilöitä. Havainnoinnin tarkoituksena oli ulkopuolisen tarkkailijan roolissa selvittää, kuinka muilla katsastusasemilla koko katsastustapahtuma, aikavarauksesta poislähtemiseen tapahtuu ja olisiko siitä jotain opittavaa. Jos havainnoinnista olisi kerrottu etukäteen, se olisi todennäköisesti muuttanut käyttäytymistä. Tästä syystä havainnointi tehtiin kertomatta.

Havainnoista tehtiin muistiinpanoja (liite 2) seuraavien asiakokonaisuuksien perusteella:

- Aikavarauksen tekemisen helppous.
- Nettisivujen loogisuus, lähestyttävyyys ja toiminta
- Katsastusaseman sijainti, saavutettavuus, opasteet ja ulkoasu.
- Katsastuksen vastaanottotilan saavutettavuus, toiminta ja mukavuus.
- Katsastustapahtuman aloitus, katsastajan kohtaaminen.
- Katsastushallin tunnelma, tilat ja laitteet.

- Katsastusprosessi.
- Katsastuksesta poistuminen.
- Katsastuksesta mahdollisesti saatava palaute pyyntö.

Tarkoitus ei ollut varsinaisesti arvostella itsessään katsastusasemien tarkkoja toimintatapoja, vaan paremminkin sen yleistä suorittamista ja sitä miltä se näyttää asiakaan silmissä. Havainnoinnista syntyneet muistiinpanot ovat ei julkaistavissa liitteissä. Vaikka muistiinpanoissa ei nimetä tapahtumapaikkaa tai henkilöitä, saattaa se silti olla katsastusalaa tuntevan tunnistettavissa. Tämän takia asiat käsitellään yleisellä tasolla, siten että kohteita ei voi tunnistaa.

5.2.3 Analysointi ja johtopäätökset

Aineiston käsittely aloitettiin käsin kirjoitettujen muistiinpanojen pelkistämällä, järjestämällä ja tietojen tarkistuksella. Myös epäolennainen karsittiin pois. Seuraavaksi aineisto kirjoitettiin puhtaaksi ja ryhmiteltiin, etsittiin samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Samat ilmiöt ryhmiteltiin ja yhdistettiin eri luokiksi. Lopuksi vuorossa oli käsitteellistäminen, jossa erotettiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettiset käsitykset. Seuraavassa pelkistämisen ja ryhmittelyn tulos:

1. Aikavarausten tekeminen:

- Useimmilla asemilla verkkoajanvaraus oli sujuvaa ja helppoa, mutta maksamista etukäteen ei ollut tarjolla kuin yhdellä asemalla. Yhdelle asemalle ei ollut suoraa maksutonta puhelinnumeroa.
- Vain yhdellä asemalla ajanvarauksen peruminen edellytti puhelinsoittoa, muilla sen pystyi tekemään joustavasti suoraan verkossa.
- Yhdellä asemalla oli käytössä bonusjärjestelmä, mutta asiakaspalvelija ei muistuttanut asiakasta sen hyödyntämisestä.

2. Nettisivut:

- Verkkosivut olivat yleisesti selkeitä ja loogisia, yhdessä tapauksessa niiden sisältö oli melko niukkaa. Yhdeltä aseman nettisivuista sai runsaasti lisätietoa saatavista palveluista ja siitä, kuinka kannattaa toimia eri tapauksissa.

- Kaikilla asemilla varausvahvistus ja muistutus tulivat sähköpostilla ja/tai tekstiviestillä, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, jossa muistutusta ei lähetetty.

3. Sijainti ja saavutettavuus:

- Sijainnit olivat pääosin hyviä, mutta kahdella asemalla oli haasteita. Yhdessä tapauksessa opasteet puuttuivat kokonaan. Toisessa piha oli ahdas ja ruuhkainen muiden yritysten vuoksi, mikä aiheutti turvallisuusriskin.
- Yksi asema sijaitsi autoliikkeen ja korjaamon yhteydessä, mikä saattaa herättää epäilyksiä toiminnan puolueettomuudesta.

4. Vastaanotto:

- Tilojen viihtyisyys vaihtelivat. Osa oli moderneja ja siistejä, mutta toiset olivat ahtaita ja jopa hieman sekavia.
- Odotustilojen koko vaihteli, monet olivat todella pieniä. Osalla odotustiloissa oli pöytiä ja tuoleja tai baarijakkara ja nojatuoli. Viihdykkeenä kaikissa oli lehtiä, osalla radio ja tv. Myös lapsia oli huomioita pienillä leikkipaikoilla monessa paikassa.
- Kahvitarjoilu oli lähes kaikilla asemilla, mutta vaihteli laadultaan. Kahdella asemalla oli tarjolla myös pikkuleipiä.

5. Asiakaspalvelu ja vastaanotto:

- Katsastajien tervehtiminen ja asiakaspalvelu olivat vaihtelevia. Joillakin asemilla henkilökunta oli ystävällistä ja tervehti iloisesti. Toisilla tervehtiminen oli vaisua tai puuttui lähes kokonaan. Monesti katsastaja lähti suorittamaan työtä sanomatta sanaakaan asiakkaalle.
- Asiakkaan opastaminen oli puutteellista. Ohjeita siitä, voiko tulla seuraamaan katsastusta vai pitääkö odottaa toimistossa, ei annettu selkeästi yhdelläkään asemalla.
- Vastaanottovirkailijoiden ystävällinen tervehtiminen ja ohjeistus oli pääsääntöisesti asianmukaista.

6. Katsastushalli:

- Tilat olivat pääosin riittävän kokoisia ja siistejä, mutta yhdessä tapauksessa halli oli ahdas ja pakokaasun haju todella häiritsevä.

- Pakokaasunpoistoletkua ei käytetty säännöllisesti, mikä herättää huolen asiakkaiden sekä työntekijöiden turvallisuudesta.
- Katsastuslaitteisto vaikutti olevan kunnossa, mutta laitteiden tai prosessiohjeiden käytössä ilmeni joillakin asemilla puutteita, esimerkiksi ravistuslaitteen ja takaturvavyötestien laiminlyöntiä havaittiin.

7. Katsastusprosessi:

- Prosessi oli pääosin sujuvaa, mutta monilla asemilla havaittiin teknisiä puutteita. Rengasraudan käyttö oli kaikilla asemilla puutteellista. Jarrutustapahtumaa ei pystynyt seuraamaan kaikissa tapauksissa. Yhdessä niissä, joissa sen näki, tehtiin se vain kertajarrutuksena vailla lukkiintumista. Takaturvavöiden tarkastaminen jäi osittain tai kokonaan tekemättä.
- Tarkastusjärjestys oli joissakin paikoissa poikkeava, eikä aina noudattanut sisällöltään säädettyjä ohjeita.

8. Katsastuksesta poistuminen:

- Yhteistä oli, että katsastuksen päätyttyä ohjeistus oli puutteellista. Asiakkailta oletettiin omatoimisuutta, sillä heidän piti itse ymmärtää, milloin ja miten poistua hallista, lukuun ottamatta yhtä tapausta, jossa katsastaja ajoi auton ulos ja poistui sanomatta sanaakaan.
- Yleensä päätösprosessi oli hyvin lyhyt ja vähäsanainen. Tarkastuskorttia ei käyty läpi huolellisesti yhdessäkään paikassa.

9. Palaute:

- Vain kahdelta asemalla tuli palautepyyntö katsastuksen jälkeen.

Katsastusasemien yleinen suorittaminen ja asiakaskokemus vaihtelivat jonkin verran. Useimilla asemilla ajanvaraus ja nettisivut toimivat hyvin. Katsastusprosessi sujui yleensä sujuvasti, mutta selkeän viestinnän ja ohjeistuksen puute oli yleinen ongelma. Kaikilla asemilla oli puutteita selkeissä toimintaohjeissa, mikä voi olla hämmentävää asiakkaille. Selkeä viestintä ja ohjeistus ovat avainasemassa asiakaskokemuksen parantamisessa. Asiakkaille tulisi antaa selkeät ohjeet katsastusprosessin jokaisessa vaiheessa, mukaan lukien katsastuksen aloitus, katsastushalliin siirtyminen ja katsastuksesta poistuminen. Erityisesti ensikertalaisille

tämä on tärkeää. Ystävällinen palvelu on välttämättömyys, joten tulee varmistaa, että henkilöstö tervehtii asiakkaita ystävällisesti ja tarjoaa apua tarvittaessa. Hyvä asiakaspalvelu voi tehdä suuren eron asiakaskokemuksessa.

Hyvään asiakaspalveluun kuuluu myös asiakkaiden kuunteleminen, joten kuuntele asiakkaiden huolia ja kysymyksiä tarkasti ja vastaa niihin selkeästi. Tämä osoittaa, että arvostat asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Tilojen siisteyteen ja mukavuuksiin tulisi kiinnittää huomiota. Odotustilojen viihtyvyyttä parantavia asioita, kuten kahvitarjoilua ja mukavat istuimet sekä luettavaa odotustilassa, tulisi parantaa. Nämä pienet asiat voivat tehdä odotusajasta miellyttävämmän, sillä odotusajat voivat kiireisimpänä aika venyä pitkiksi. Varmista myös, että katsastushalli laitteineen on siisti ja hyvin hoidettu. Erityisesti hallissa, pakokaasunpoiston osalta tulisi varmistaa, että pakokaasunpoistoletkua käytetään aina hallissa auton ollessa käynnissä. Tämä kaikki luo positiivisen ensivaikutelman ja parantaa asiakaskokemusta.

Yhtenäiset toimintatavat varmistaa, ota käyttöön selkeä asiakaspalvelun ja katsastamisen prosessiohje, joka varmistaa tarkastusten johdonmukaisuuden ja perusteellisuuden. Tämä vähentää riskiä, ettei tärkeitä asioita jää huomaamatta, ja se myös parantaa palvelun laatua. Kouluta henkilöstöä säännöllisesti uusien teknologioiden ja parhaiden käytäntöjen mukaisesti. Tämä varmistaa, että kaikki työntekijät pystyvät noudattamaan samoja laatuvaatimuksia. Hyödynnä moderneja digitaalisia työkaluja ja ohjelmistoja, jotka voivat sisältää valokuvia ja videoita, sillä ne lisäävät läpinäkyvyyttä ja siten asiakkaiden luottamusta. Tämä keino olisi erityisen hyvä niille asiakkaille, jotka eivät ole mukana seuraamassa katsastustapahtumaa hallissa. Visuaalisesti esitetty asia auttaisi asiakkaita ymmärtämään paremmin ajoneuvonsa tarpeet ja lisäksi luottamusta määrättyihin korjauksiin. Systemaattinen palautteen kerääminen kaikilta asiakkailta auttaisi parantamaan palvelua. Palautepyyntöjen lähettäminen tekstiviestillä ja sähköpostilla heti katsastuksen jälkeen olisi hyvä käytäntö, joka tulisi ottaa käyttöön asemilla. Analysoi saatu palaute säännöllisesti ja tee tarvittavia muutoksia palveluprosesseihin asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kokonaisuutena katsastusasemien toiminta oli pääosin positiivista, mutta parannettavaa löytyy erityisesti viestinnässä ja asiakaspalvelussa.

Kytetään seuraavaksi havainnointien analyysi strategiaprosessin rakenteeseen eli ymmärrykseen, näkemykseen, valintoihin ja toteutukseen ja linkitetään se samalla

tutkimuskysymyksiin. Ajatellaan miten katsastuskäyntien havainnoista saatu tieto voisi tukea strategista ajattelua:

Ymmärrys — Missä olemme nyt?

Havainnot osoittavat, että katsastusasemilla on vaihtelua palvelun laadussa, asiakaskokemuksessa ja työturvallisuuskäytännöissä. Asiakaskokemuksen nykytilaan se tarkoittaa, että kommunikaatio on epäjohtonmukaista, asiakaspalvelu on vaihtelevaa, ja ohjeistus puutteellista. Kilpailutilanne huomioiden, ketjuun kuulumattomilla asemilla on yleensä paremmin mahdollisuus erottua asiakaskeskeisyydellä ja erilaisuudella. Teknisesti katsastusprosessi on pääosin kunnossa, mutta määräaikaikatsastuksen prosessiohjeen noudattaminen ei ole täysin johtonmukaista.

Näkemykset — Minne haluamme mennä?

Tavoitetila voisi olla sellainen, jossa asiakaskokemuksen tavoittelu on suunnitelmallista ja johtonmukaista. Tervetuloa toivotus, selkeä ohjeistus katsastuksen kulusta, ja asiakkaan aktiivinen huomioiminen tulisi olla itsestäänselvyys. Strateginen kilpailuetu perustuu asiakaslähtöisyyteen, ei pelkästään tekniseen suoritukseen laatuun. Asiakaskokemus ja liikenneturvallisuus nousevat palvelulupauksen keskiöön, jossa myös sosiaaliseen- ja ympäristövastuuseen panostetaan.

Valinnat — Mitä valitsemme tehdä?

Strategiset valinnat voisivat olla seuraavat. Asiakaskokemuksen parantaminen luomalla selkeä asiakaspolku katsastuksen eri vaiheille. Asiakaskokemuksen varmistamiseksi varataan resursseja henkilöstön koulutukseen, niin että kaikki katsastajat noudattavat yhdenmukaisia prosesseja. Kilpailuedun vahvistamiseksi tuodaan esiin asiakaskokemus osana markkinointia esimerkiksi seuraavasti ”Meillä katsastus on läpinäkyvä, turvallinen ja asiakkaan huomioiva kokemus.” Järjestelmällinen palauteprosessin käyttöön ottaminen, joka tarkoittaa säännönmukaista palautekyselyä, jota hyödynnetään strategian päivittämisessä. Johtonmukainen asiakaskokemuksen ja laadunhallinnan prosessi tukevat strategisia tavoitteita.

Toteutus — Miten etenemme?

Toteutus voisi edetä seuraavasti. Luodaan yhtenäiset sisäiset ohjeet asiakaspalvelu- ja katsastusprosessiin kaikille työntekijöille. Järjestetään henkilöstölle asiakaspalvelukoulutuksia, työkykyä ylläpitäviä tapahtumia ja uuden ajoneuvotekniikan päivityspäiviä. Seurataan asiakaskokemuksen mittareina asiakastytytyväisyyttä systemaattisesti sähköisillä palautekyselyillä katsastustapahtuman jälkeen ja analysoidaan tulokset säännöllisesti. Viestitään markkinoinnissa asiakaslähtöisestä toimintamallista ja turvallisuusasioista verkkosivuilla ja some-kanavissa.

Eri katsastusasemilla tehtyjen havaintojen perusteella vertailuna voi todeta, että kohde yrityksessä asiakaspalvelun periaateisiin on kiinnitetty hyvin tai jopa paremmin huomiota kuin muualla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että se olisi vielä sillä tasolla, johon tulisi pyrkiä. Aseman mainonta, etenkin osallisuus sosiaalisessa mediassa jää kuitenkin jälkeen monesta kilpailijasta. Kohdeyrityksen toimistotila on hyvin toiminnallinen ja tarkoitukseen sopiva. Esimerkiksi vastaanottotiskin sijainti on riittävän erillään odotustilasta näin varmistuen rauhallisen ja henkilökohtaisen palvelutilanteen. Myös katsastushallin pohjaratkaisu on hyvin toimintaan suunniteltu ja tilava. Avara katsastushalli mahdollistaa hyvän asiakaspalvelu kontaktin asiakkaan kanssa.

5.2.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Havainnointikohteiden lukumäärä oli melko pieni, ja silti näinkin suppealla otannalla tulokset alkoivat jo toistaa itsesään (saturaatio), joka on yksi tutkimuksen luotettavuuden periaatteista. Havainnointi itsessään toteutui siten kuten oli suunniteltu. Havainnoinnilla saavutettiin haluttu asia eli havaintoja kilpailijan toiminnasta, vaikka mitään kovin ratkaisevan tärkeitä erilaistavia tekijöitä ei löytynytäkään. Asiakaskokemuksen tuottaminen perustuukin useampaan yksittäiseen asiaan, joista muodostuu kokonaisuus. Havainnointitutkimuksen luonteen takia lopputulos on aina osin tutkijan subjektiivinen näkemys. Havainnointitutkimuksessa ei kuitenkaan voi päästä vain yhteen ja ainoaan tulokseen tutkijasta riippumatta. Saman lähtökohdan valitsemalla, tutkimus ei kuitenkaan anna täysin sattumanvaraisia tuloksia vaan on toistettavissa myös uudelleen tulosten toistaessa uskottavasti samaa kaavaa. Lopputuloksena sanottakoon että, tähän kehittämistehtävään suhteutettuna havainnointi täytti sille tarkoitetun tehtävän.

Aiheen puolesta tämä havainnointitutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja hyväksyttävää etiikkaa sillä tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa

aineisto kootaan luonnollisista ja todellisista tilanteista. Aihe ei myöskään loukkaa ihmisarvoa eikä kenenkään kehittämää yritysideaa tai sen käytännön toteuttamista.

Lähtökohtaisesti havainnointitutkimuksen kohteille tulisi kertoa tehtävästä tarkkailusta ja saada heidän suostumuksensa siihen. Joskus kuitenkin julkisilla paikoilla tehtävässä havainnoinnissa voidaan katsoa, että suostumusta ei tarvita, jos havainnointi ei kohdistu yksittäisiin henkilöihin, heidän yksityiselämäänsä tai arkaluontoisiin asioihin. Tällöin tutkimus ei saa kuitenkaan aiheuttaa haittaa tai loukata kenenkään henkilön tai toimijan oikeuksia. Katsastustoitopaikkaa pidetään tässä tapauksessa tällaisena julkisena paikkana. Eettisyys on siis tältä osin kunnossa, kun havainnoinnin kohteena olevia yrityksiä tai henkilöitä ei pysty mitenkään tunnistamaan ja asiat käsitellään yleisellä tasolla.

6 KOHDEYRITYKSEN STRATEGIAPROSESSI

6.1 Prosessin kuvaus

Kohdeyrityksen strategiaproessi muodostuu vaiheittaisesta lähestymistavasta, jonka tavoitteena on kehittää pitkäjänteinen ja toimiva liiketoimintastrategia. Strategiaproessi perustuu neljään keskeiseen osa-alueeseen, jotka ovat ymmärrys, näkemys, valinnat ja toteutus.

Strategiaproessin lähtökohtana on toimintaympäristön analyysi, jossa arvioidaan katsastusalan markkinatilanne, kilpailutilanne sekä asiakkaiden odotukset ja tarpeet. Erityisesti asiakaskokemus ja palvelun laatu ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen.

Sisäisessä analyysissä tarkastellaan yrityksen nykytilaa, sen vahvuuksia ja kehityskohteita.

Keskeisiä kysymyksiä ovat:

- Miten yrityksen nykyinen toimintamalli tukee kilpailukykyä?
- Mitä resursseja ja kyvykkyyksiä voidaan hyödyntää paremmin?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet, joita yrityksen on ratkaistava?

Kohdeyrityksen strategiset valinnat määrittävät, miten yritys aikoo erottautua kilpailijoistaan ja saavuttaa kestäväää kasvua. Näihin kuuluvat esimerkiksi:

- Asiakaskokemuksen kehittäminen: Panostaminen asiakaslähtöiseen palveluun ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen.
- Digitalisaation hyödyntäminen: Mahdollisuudet käyttää digitaalisia järjestelmiä palvelun sujuvoittamiseen.
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen: Koulutus ja asiakaspalvelutaitojen vahvistaminen.
- Markkinointi ja kanta-asiakasohjelmat: Sosiaalisen median ja uusien markkinointikanavien hyödyntäminen.

Strategian toteutus vaatii selkeät vastuut ja mittarit, joiden avulla voidaan arvioida onnistumista. Kohdeyrityksen strategiassa painotetaan:

- Johdon ja henkilöstön sitouttamista strategiaan tavoitteisiin.
- Jatkuvaa asiakaskokemuksen seuranta ja kehitystä.
- Toiminnan tehokkuuden ja kannattavuuden säännöllistä arviointia.

Strategian seuranta ja päivitys takaavat, että yritys pystyy mukautumaan muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja varmistamaan kilpailukykyensä pitkällä aikavälillä.

6.2 Toimintaympäristön analyysi

Liitteenä (liite 4) olevassa SWOT-analyysissä on tarkasteltu kohdeyrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Tarkastelun tuloksena on tarkoitus tehdä valintoja siitä, kuinka yritys voi käyttää ja vahvistaa vahvuuksia. Kuinka poistaa, lieventää tai välttää heikkoudet. Miten varmistaa mahdollisuuksien hyödyntäminen. Ja miten poistaa, lieventää tai kääntää uhat mahdollisuuksiksi. Osa asioista voi olla samanaikaisesti sekä vahvuuksia että heikkouksia riippuen siitä, kuinka ne todellisuudessa toteutuvat.

Liitteen 4 SWOT-analyysi tuo esiin katsastusyrityksen strategian kehittämisen kannalta keskeiset sisäiset ja ulkoiset tekijät. Yrityksen vahvuksina nähdään lakisääteinen palvelutarve, paikallinen tunnettuus, hyvä asiakaskokemus sekä kilpailukykyinen hinnoittelu ja palvelutarjonta. Heikkouksiksi nousevat liiallinen riippuvuus paikallisista asiakkaista, vähäinen markkinoinnin hyödyntäminen, erityisesti sosiaalisessa mediassa sekä henkilöstöressurssien riittävyys. Mahdollisuuksia luovat asiakaskokemuksen kehittäminen vieläkin paremmaksi, ketteryys pienempänä toimijana, sosiaalisen median sekä asiakastiedon hyödyntäminen, innovatiivinen yrityskulttuuri, henkilöstön kehittäminen, kanta-asiakasohjelmat, lisäpalvelut, yhteistyöt ja lainsäädännön avaamat uudet liiketoimintamahdollisuudet. Uhkina näyttäytyvät kiristyvä hintakilpailu, alan keskittyminen, henkilöstöpula, teknologiset ja lainsäädännölliset muutokset. SWOT-analyysi auttaa kohdentamaan yrityksen kehittämistoimia oikein ja tukee strategisten valintojen tekemistä tulevaisuutta silmällä pitäen.

6.3 Sisäinen analyysi

Katsastustoiminta on Suomessa luvanvaraista. Katsastusluvut myöntää Traficom. Katsastuslupa (toimilupa) edellyttää yritykseltä voimassa olevaa standardin SFS-EN ISO 9001:2008 tai tätä uudempaa laadunhallintajärjestelmää (Laki ajoneuvojen katsastustoiminnasta 957/2013). Lisäksi yrityksen tulee seurata katsastuksen laatua omavalvonnan kautta, Traficomien erillisen ohjeen avulla. Omavalvonta ja laadunhallintajärjestelmä kulkevat luontevasti rinnakkain. Yrityksellä on käytössä ISO 9001:2015 mukainen laatujärjestelmä eli toisin sanoen *Quality Management Systems* (QMS).

Laadunhallintajärjestelmä pitää sisällään eri toimenpiteitä, joilla ohjataan yritystä laatuun liittyvissä asioissa. Yritykselle on laadittu laadunhallintajärjestelmän mukainen laatukäsikirja. Laadunhallintajärjestelmän mukainen prosessi toimii vaatimusten mukaisesti toimimisen varmistamisessa. Sen avulla saadaan selkeyttä prosesseihin ja johtamiseen, ennaltaehkäistään virheitä ja sitä kautta lisätään asiakastytyvääsyyttä ja parannetaan kilpailukykyä sekä kannattavuutta. Ennen kaikkea laadunhallintajärjestelmä auttaa palvelun vaatimustenmukaisen laadun ylläpitoa ja hallintaa.

Haittapuolena laadunhallintajärjestelmä saattaa olla liian monimutkainen tai vaatia liian paljon dokumentointia ja prosesseja, se voi hidastaa päätöksentekoa ja toimintaa. Varsinkin näin pienessä organisaatiossa se on kuormittava tekijä koska sen toiminnalle tarvittaviin prosesseihin harvoin varataan kovin paljon erillistä työaikaa. Liiallinen byrokratia voi myös vähentää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Lisäksi tiukat säännöt ja standardit voivat estää organisaatiota sopeutumasta nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin tai asiakkaiden tarpeisiin. Järjestelmä saattaa olla liian jäykkä ja vaikea muokata uusiin tilanteisiin sopivaksi eikä se näin ollen ota tarpeeksi huomioon asiakaslähtöisyyttä. Organisaation täytyy sijoittaa resursseja koulutukseen, auditointeihin ja järjestelmän ylläpitoon. Joskus nämä kustannukset voivat olla suuremmat kuin niistä saatavat hyödyt.

Kaiken kaikkiaan laadunhallintajärjestelmä voi olla erittäin hyödyllinen työkalu, mutta sen tehokkuus riippuu sen suunnittelusta, toteutuksesta ja ylläpidosta organisaatiossa. Johdon ohjausjärjestelmänä laadunhallintajärjestelmä on ja pysyy koska se on lakisääteinen kyseisen toimialan yrityksessä. Seikka mihin siinä tulee kiinnittää huomiota enemmän, on ajan käytön resurssien kohdistaminen oikeassa suhteessa laadun valvonnan ja operatiivisen toiminnan välillä.

Yrityksen tulee tavoitella aina kannattavaa kasvua, olkoon se suurta tai pientä. Kasvaminen on edellytys yrityksen elinvoimaisuuden ylläpitämiseksi. Suurin osa päivittäisistä kuluista ja menoista kasvavat ajan kuluessa, jos näitä kuluja ei saada siirrettyä tuotteen tai palvelun hintaan, yritys tosiasiallisesti kuihtuu. Kasvaminen ei välttämättä tarkoita jatkuvasti uusien tuotteiden tai palveluiden tuottamista. Kannattavuutta voidaan parantaa kustannus johtamisella, joka voi tarkoittaa kiinteiden kustannusten leikkaamista, kustannus tehokkuuden parantamista tai resursseista maksettavien yksikköhintojen alentamisista. Yrityksen tulee kehittää heikosti kannattavien tuotteiden tai asiakkaiden kannattavuutta. Toisaalta voidaan keskittyä

kannattavampiin tuotteisiin tai asiakkaisiin. Tämän lähtökohtana on ensin määritellä ihanne asiakas, jolle palvelua ensisijaisesti haetaan tuottaa. Toimilupalaki määrittää, että kaikkia asiakkaita on palveltava, ei esimerkiksi voi kieltäytyä katsastamasta jonkun autoa vedoten johonkin vallitsevaan asiaan, poikkeuksena hallintolain mukainen esteellisyys. Toisaalta laki ei ota kantaa siihen, kuinka palvelu toteutetaan. Tämä seikka antaa mahdollisuuden hinnoitella jokainen palvelu kustannusten ja haluttavuuden mukaan oikealle tasolle.

Kohdeyrityksellä on taloudellisissa raportoinneista käytössään vain kumulatiivinen tuloslaskelma, jolla seurataan koko tilikauden eli vuoden aikana kertynyttä voittoa tai tappiota. Tuloslaskelma nollautuu aina tilikauden vaihtuessa. Tase kertoo yrityksen varallisuuden tietyllä hetkellä. Taseen merkitys on yrityksessä melko hyvin tiedossa. Kassavirtalaskelma on vieras käsite yrityksen johdolle. Myöskään katetuottoa tai sopivaa kassavaran määrä ei ole mietitty. Yrityksen taloudesta ei ole määritelty tunnuslukuja kuten P/E-lukua tai *quick ratio*. P/E-luku kuvaa osakkeen hinnan ja osakekohtaisen tuloksen suhdetta. Luku voidaan laskea joko osakekohtaisella tasolla tai yritystasolla. *Quick ratio* eli happotesti mittaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan nopeasti rahaksi muutettavilla omaisuuserillään. Asiakkaille myönnettyjen luottojen tai toisin sanoen yritysasiakkaiden laskujen maksujen maksamattomuutta seurataan tarkasti ja laskulle myynti lopetetaan nopeasti, mikäli saatavia ei ole hoidettu muistutuksesta huolimatta.

Katsastajien koulutus ja ammattitaito kokonaisuudessaan ei ole tällä hetkellä riittävällä tasolla. Uusien, asemalla koulutettavien ajatusmaailmaan voidaan vaikuttaa merkittävästi, ohjaten haluttuun suuntaan. Ongelmaksi tässä tulee se, että kokemuksen mukana tuleva ammattitaito ja osaaminen kuitenkin jää puuttumaan pitkäksi aikaa.

Osaamiskartoituksen tarkoitus on arvioida henkilön nykyistä osaamista, vahvuuksia ja kehityskohteita tietyllä alueella, esimerkiksi työtehtävissä tai organisaatiossa (Rediteq, i.a.). Se auttaa tunnistamaan, mitä taitoja ja tietoja henkilöllä on jo valmiiksi, ja missä kohdin tarvitaan lisäkehittymistä. Osaamiskartoitus voi olla hyödyllinen työkalu sekä yksilöille että organisaatioille suunniteltaessa koulutusta, henkilöstön kehittämistä ja resurssien tehokasta käyttöä (mts.). Liitteessä 3 on esitetty mukailen Sleezerin ym. (2014, s. 117–144) osaamiseen perustuva kartoitus. Tässä osaamiskartassa on arvioitu vain katsastusoikeudet omaava henkilökunta. Toimistohenkilökunnalle tarvitaan oma mukautettu kartoitus. Tämä osaamiskartta on

määritelty todellisista työelämän lähtökohdista, mutta vielä syvällisempi kuva saataisiin, kun tähän lisättäisiin rinnalle myös työntekijän oma näkemys omista taidoista.

Osaamiskartoituksen keskiarvon mukaan arvioituna, heikoimmat osaamisen alueet ovat tietotekniikan osaaminen ja teknologian hallinta sekä kielitaito. Kielitaidolla tarkoitetaan tässä englantia, joka on kansainvälisenä yleiskielenä käytössä monessa yrityksessä työkielenä. Myös ajoneuvolainsäädännön perusteellinen osaaminen ja asiakaspalvelu erotuvat kehittämistä vaativina alueina.

Kiinteistöllä olevien rakennusten käyttöikä alkaa olemaan elinkaarensa loppupuolella. Myös monet laitteet ja työkalut ovat vanhentuneita. Ei ole tarkoituksen mukaista alkaa tässä työssä erittelemään kaikkia yksityiskohtia. Sanottakoon yhteenvetona, että kaikki nämä epäkohdat omalta pieneltä osaltaan heikentävät työntekijöiden motivaatiota ja työssä viihtymistä. Kukaan ei voi edellyttää, että kiinteistö kaikkine laitteineen tulisi olla uusi ja aina virheetön, mutta toimivuutta ja viihtyvyyttä on perusteltua vaatia työssä jaksamisen kannalta. Kaikki korjausta vaativat asiat vaativat tietysti rahaa, toiset vähemmän toiset enemmän. Pelkästään toimistossa työskentelevän on varmasti vaikea hahmottaa kaikkia katsastushallin tarpeita. Viestintä ja työntekijöiden ymmärtämisen näyttäminen nouseekin tässä ratkaisevaan rooliin. Puutteiden ja epäkohtien huomioimatta jättäminen tai tarpeeton viivyttely, jopa unohtaminen aiheuttaa tarpeetonta turhautumista työntekijöissä. Asioista tulee avoimesti kertoa samalla perustellen mitä aiotaan tehdä ja ennen kaikkea mitä ei tehdä nyt.

Yksittäishyväksyntä ja hyväksytyt asiantuntija palveluiden kannattavuuden arviointi tulisi tehdä. Tämän vuoksi palveluille tulee tehdä katelaskenta. Katelaskennassa arvioidaan työhön käytetty aika verrattuna siitä saatavan rahaan. Katelaskenta on yrityksen päätöksenteon työkalu, jolla selvitetään yrityksen palveluiden tai toimintojen kannattavuutta. Katelaskennalla tarkastellaan, kuinka paljon rahaa jää yritykselle sen jälkeen, kun muuttuvat kustannukset kuten palkat ja muut tuotannon suoranaiset kustannukset on vähennetty myyntituotoista. Käytäntö on näyttänyt, että mitä vaativampaan hyväksyntään mennään, sitä enemmän ajan käyttö lisääntyy. Mahdollisimman kattavat katsastus ja hyväksyntä palvelut luovat lisäarvoa toiminnalle. Jos asiakas joutuu hakemaan yksittäishyväksyntä tai hyväksytyt asiantuntija palvelut muualta, on suuri vaara, että kilpailija myy hänelle myös samalla muita palveluitaan. Palveluilla mahdollisesti saatavaa lisäarvoa on vaikeaa laskennallisesti määrittää. Hyväksytyt asiantuntijan ja yksittäishyväksyntä palvelun yhdistäminen sitoo esteellisyys sääntöjen

takia aina kaksi katsastajaa kyseiseen työtapahtumaan. Edellä mainitut palvelut edellyttävät katsastajilta monipuolista koulutusta ja ammattitaitoa. Lisäksi riittävän osaamisen ylläpitäminen ja työn ammattitaitoinen sujuvuus edellyttää riittävää volyymia. Lisäpalveluilla saadaan kyllä täytettyä hiljaisemman ajan työn tarvetta. Ongelmana tässä on se, että kyseiset heikon katteen aikaa vievät työt eivät kohdistu oikein ollakseen hyviä täytetöitä. Käytäntö on näyttänyt, että kyseiset työt kohdistuvat lähes poikkeuksetta samaan ajankohtaan, jolloin myös tuottavampaa työtä on riittämiin. Näin katsastamisen kapasiteetti on vajaa parhaan katteen työstä. Tässä onkin suuri kysymys ja pohdinnan paikka juuri se, että kuinka paljon resursseja kannattaa käyttää palveluihin, joiden volyymi ja kannattavuus on heikko mahdollisesti saatavasta lisäarvosta huolimatta.

Jos ansaintalogiikka puuttuu, hyväkään palvelu ei riitä kannattavaan liiketoimintaan (Kannisto & Kannisto, 2008, s. 157).

6.4 Kehittämistarpeet

Käyttökate on yrityksen kannattavuutta kuvaava taloudellinen tunnusluku. Käyttökate tarkoittaa sitä rahamäärää, joka liikevaihdosta jää, kun siitä vähennetään muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Käyttökate kertoo yrityksen liiketoiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. Käyttökateprosentti saadaan jakamalla käyttökate liikevaihdolla ja kertomalla saatu tulos sadalla.

Karkeasti voi sanoa, että käyttökateprosentin tulisi olla vähintään 10 prosenttia (Almainsights, i.a.). Käyttökate-prosentin suuruuteen ja kehitykseen vaikuttaa usein yrityksen toimialan kilpailutilanne sekä toiminnan luonne. Esim. tukkukauppaa harjoittavalla yrityksellä 5 prosentin käyttökate voidaan pitää varsin hyvänä, kun taas konepajateollisuudessa hyvä taso on lähempänä 20 prosenttia. Käyttökateprosentin vertailukelpoisuutta heikentää usein se, että yritykset joko omistavat tai vuokraavat tuotantovälineitään. Mikäli yritys on vuokrannut esimerkiksi tuotantotilat, kohdistuu kulu käyttökateprosentin yläpuolelle vuokratuloihin, kun taas omistetuista tuotantotiloista kulukirjaukset ohjautuvat tuloslaskelman poistoihin ja rahoituskuluihin. Tällöin yrityksellä, joka omistaa rakennuksensa voi olla korkeammat kateluvut. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että rakennuksen omistava yritys olisi parempi kuin sen vuokraava.

Yritykselle tulisi laatia budjetti, jonka mukaan eletään. Ensiksi budjetti pitää laatia koko tilikaudelle, jota tarkennetaan osabudjeteilla tarvittaessa kuukausikohtaisiksi. toinen konkreettinen

apuvälinen on kassavirtalaskelma. Kassavirtalaskelman on tarkoitus olla taloudellinen raportti, joka esittää yrityksen rahavirrat tietyltä lyhyeltä ajanjaksolta ja arvio näin maksuvalmiutta. Se näyttää, kuinka paljon rahaa yritys on saanut ja käyttänyt liiketoiminnassaan tietynä ajanjaksona. Tarkastelussa otetaan huomioon kaikki kuukauden välittömät kuluerät, kuten myynti, ostettujen tuotteiden ja palveluiden maksut, palkkakulut ja verot. Edellinen kuukausi näkyy jo toteutuneena ja tuleva kuukausi tulee arvioida aikaisemman kokemuksen perusteella. Kuluva kuukautta seurattaessa pystyy vielä vaikuttamaan kuluihin ja luomaan painetta myyntiin. Kaikki tähän tarvittava data saadaan yrityksen omasta toimisto-ohjelmasta ja tilitoimista saatavista raporteista. Kassavirtalaskelma tarjoaa tärkeää tietoa yrityksen likviditeetistä eli kyvystä selviytyä lyhyellä aikavälillä ja täyttää rahoitustarpeensa. Positiivinen liiketoiminnan rahavirta osoittaa, että yritys tuottaa rahavirtaa päätoiminnastaan. Tarvitaan vain hieman aikaa asian sisäistämiseen ja käytäntöön ottamiseen.

Itse myyntiprosessin tunnistaminen on osa kassavirran suunnittelua (Koski, 2017, s. 107). Hänen mukaansa myyntiprosessi ja kassavirtalaskelma kannattaa kytkeä toisiinsa siten että myynnin seurauksena voidaan ennustaa tulevia rahavirtoja.

ERP eli Enterprise Resource Planning on toiminnanohjausjärjestelmä. Se on yrityksen toiminnan ja resurssien suunnitteluun ja hallintaan kehitetty tietojärjestelmä, joka voi sisältää monia eri osia kuten kirjanpito, varastonhallinta, asiakastytyväisyyskyselyt, prosessien, materiaalien tai resurssien hallinta. Nykyaikaisissa ERP-järjestelmissä eri osat ovat valittavissa yrityksen tarpeen mukaan. Lisäksi ERP-järjestelmään voidaan kytkeä muita järjestelmiä kuten yrityksen asiakkuudenhallinta. ERP-järjestelmän käyttöönotolla pyritään ratkaisemaan tiedonhallintaan liittyvät haasteet. Nykytilanteessa tiedon sirpaleisuus, hiljaisen tiedon katoaminen ja sen hyödyntämisen vaikeus aiheuttavat ongelmia. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kaikkea sitä tietoa, taitoa ja osaamista mitä työntekijät eri työtehtävissään kerryttävät vuosien aikana. ERP-järjestelmä mahdollistaisi kaiken asiakas-, henkilöstö- ja liiketoimintatiedon tallentamisen yhteen paikkaan, mikä tehostaisi toimintaa ja myös helpottaisi päätöksentekoa. Tietojen keskittäminen tukee myös asiakaspalautteen järjestelmällistä keräämistä ja analysointia. ERP-järjestelmän käyttöönotossa tulee ottaa huomioon sen soveltuvuus yrityksen kokoon ja tarpeisiin. Järjestelmän tulee olla joustava ja skaalautuva, jotta se voi kasvaa yrityksen mukana.

Tieviitoituksen parantaminen katsastusaseman saavutettavuuden tukemiseksi. Opasteiden puute tai epäselvyys voi aiheuttaa asiakkaille haasteita löytää perille, mikä heikentää asiakaskokemusta ja voi vaikuttaa käyntipäätökseen. Yritys voi edistää tieviitoituksen toteutumista tekemällä esityksen paikalliselle liikennesuunnittelusta vastaavalle viranomaiselle. Hakemukseen on hyvä liittää karttaliite, toivottu viittateksti sekä perustelut opasteen tarpeellisuudelle. Vaikka viranomainen vastaa viitan sijoittamisen hyväksymisestä, jäävät kustannukset yleensä yrityksen vastuulle. Selkeä ja oikea-aikainen opastus parantaa asiakasvirtojen ohjautumista erityisesti uusien asiakkaiden kohdalla.

Kanta-asiakasohjelman luomisen mahdollisuuksien huomioiminen. Asiakkaiden pitämiseksi mm. monissa vähittäiskaupoissa asiakassuhdetta lujitetaan etukortein, joilla pyritään ohjaamaan ostosten keskittämiseen (Kannisto & Kannisto, 2008, s. 151–153). Asiakkaalle tämä esitetään palveluna, jolla hän saa etuja ja hyötyjä.

Katsastusyrietyksessä edellä mainittua keinoa voisi hyödyntää, yhtenä esimerkkinä sanottuna, tarjoamalla joka viidennen katsastuksen puoleen hintaan. Tähän tulee valita sopiva määrä katsastuksia, jotta yksittäinen asiakas pystyy kohtuullisella vaivalla pääsemään tähän tavoitteeseen. Tavoitteeseen pääsemiseksi asiakas voi käyttää omiensa lisäksi sukulaistensa ja tuttaviansa ajoneuvoja. Kanta-asiakasohjelman tarkoituksena on sitouttaa asiakkaita ja lisätä asiakasuskollisuutta. Ehdotus, jossa joka viides katsastus olisi alennettu puoleen hintaan, on konkreettinen keino kannustaa asiakkaita palaamaan. Asiakkaita voidaan myös näin hyödyntää uusasiakashankinnassa tarjoamalla mahdollisuutta kerätä katsastuskertoja esimerkiksi sukulaisten ja tuttavien ajoneuvoilla. Kanta-asiakasohjelman suunnittelussa tulisi tasapainoilla houkuttelevuuden ja yrityksen kannattavuuden välillä. On tärkeää varmistaa, että alennusten vaikutus katteeseen on laskettu tarkasti ja että ohjelma motivoi asiakkaita tehokkaasti. Kanta-asiakasohjelma kannattaa kytkeä yrityksen asiakastietojärjestelmään, jolloin ohjelmaa voidaan analysoida ja kehittää datan pohjalta.

Mainonnassa pitää hyödyntää enemmän sosiaalisen median mahdollisuuksia. Jalonen ym. (2016, s. 184) kirjoittavat että tunnetun julkisuuden henkilön somepäivitys yrityksen palveluista voi olla tehokkaampi mainos kuin perinteinen lehti ilmoitus.

Kannisto ja Kannisto (2008, s. 147–148) esittävät että mainonnassa tulee keskittyä enemmän asiakkaan tunteisiin ja tarpeisiin vetoavaan mielikuvamainontaan. Mielikuvia voidaan luoda lehti-, radio-, tai nettimainoskampanjoiden avulla. Heidän ajatustaan mukaillen mainonnassa

voidaan esimerkiksi näyttää asiakkaille, millaista katsastajan työ todellisuudessa on. Se voi leikitellä erilaisilla merkityksillä ja käyttää keinoina ironiaa, parodiaa, liioittelua ja antimainontaa. Mielikuvien merkitys korostuu kilpailukeinona koska myytävä palvelu on hyvin samankaltainen kuin alan muillakin toimijoilla.

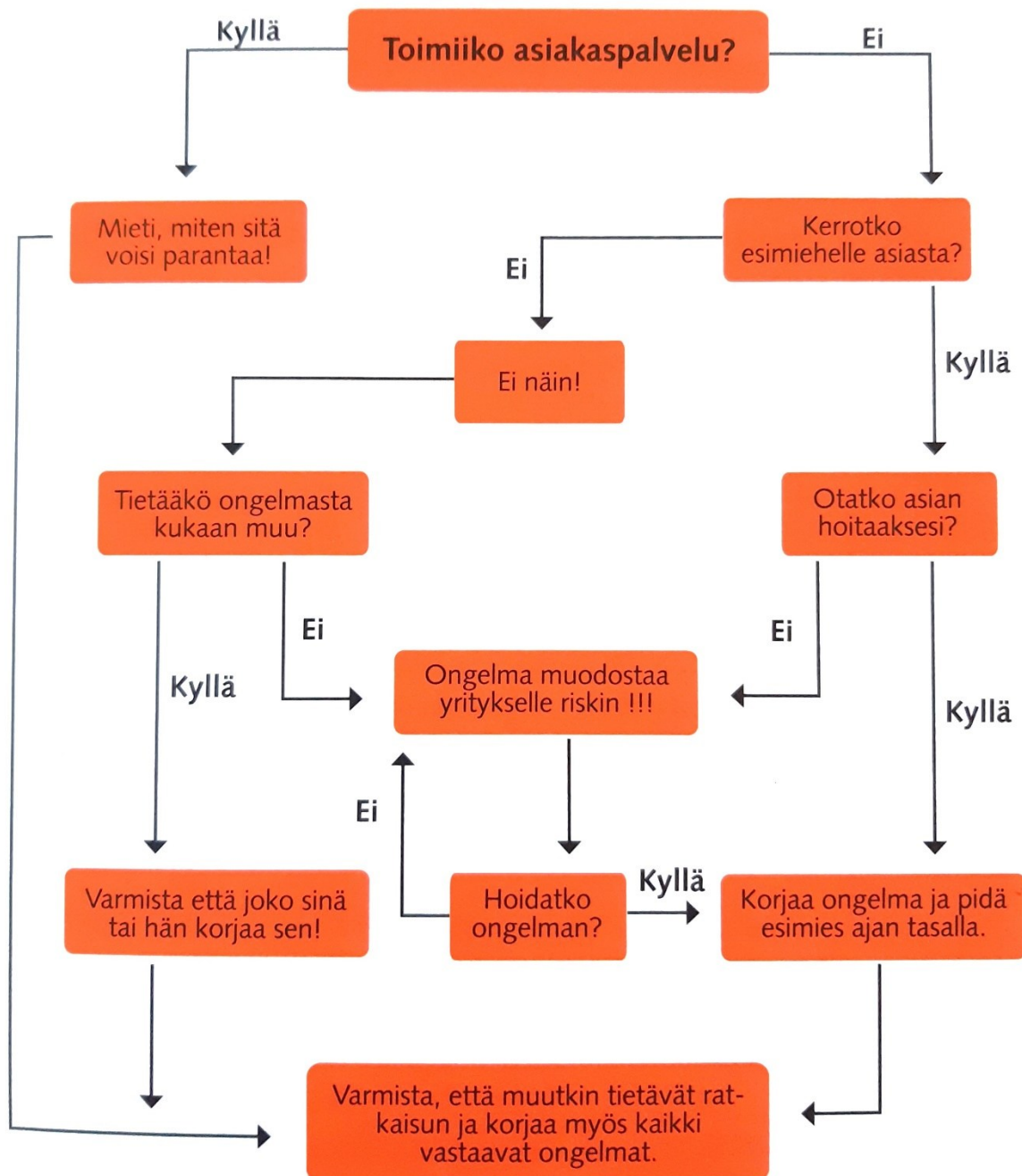
Mielikuvamainonta ja sosiaalisen median tehokas hyödyntäminen on merkittävä kehityskohta. Tunnettujen henkilöiden somepäivitykset ja mielikuvamainonta voivat luoda yritykselle modernin ja inhimillisen brändin. Myös katsastajan työn arjen esittely huumorin ja ironian keinoin voi erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Sosiaalisen median kampanjoiden suunnittelu vaatii selkeän strategian ja jatkuvan seurannan. On tärkeää testata, mitkä viestit resonoivat kohderyhmän kanssa ja mitata mainonnan vaikutusta asiakasvirtoihin.

Jalonen ym. (2016, s. 10) kertovat alun perin filosofi Esa Saarisen esittämän näkemyksen alarekisterin perspektiivistä. Saarisen mukaan suomalaisia työyhteisöjä vaivaa negatiivinen suhtautumistapa, joka tukahduttaa ideoinnin ja uusien yllätyksellistenkin ratkaisujen etsimisen ja löytämisen.

Henkilöstön kehittämiseen kuuluu työtyytyväisyyskyselyiden toteuttaminen ja kehityskeskustelut. Henkilöstön osallistaminen kehitysprosesseihin luo sitoutumista ja lisää motivaatiota, mikä puolestaan heijastuu parempana asiakaskokemuksena. Työtyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen välisen yhteyden korostaminen on strategisesti tärkeää.

Kannisto ja Kannisto (2008, s. 151–153) painottavat että tekniset ja inhimilliset epävarmuustekijät ovat aina läsnä ja näin ollen mikään yritys ei toimi niin täydellisesti, ettei siinä olisi parantamisen varaa. Tämä tekee palautteesta elintärkeää. Asiakaspalvelijalle saamatta jäänyt palaute tai sen huomioimisen jättäminen on menetetty mahdollisuus. Suuren haasteen tekee, jos asiakaspalvelija tai esihenkilö on haluton kuuntelemaan kritiikkiä ja kieltäytyy näkemästä ongelmia. Tämä saattaa näkyä yltiöpositiivisuutena suhtautumisena, jolloin kaiken ajatellaan aina olevan hienosti. Ongelmista ei puhuta koska ne pilaavat päivän ja saavat esittäjänsä näyttämään ilonpilaajalta. He korostavat, että asiakaspalvelijaa tuleekin kannustaa ottamaan palautetta vastaan ja välittämään sitä eteenpäin. Ongelmien tiedostaminen ja niistä keskusteleminen ovat ainoa keino haasteiden selvittämiseksi. Kuviossa 14 on esitetty ongelmanratkaisumalli asiakaspalvelutyöhön.

ASIAKASPALVELUN ONGELMANRATKAISU



Kuvio 14. Asiakaspalvelun ongelmanratkaisu malli (Kannisto & Kannisto, 2008, s.165).

Asiakaspalvelijoita tulee rohkaista keräämään ja välittämään kaikkea palautetta, myös suullista, mikä auttaa tunnistamaan yrityksen ongelmakohdat. Nopea puuttuminen ongelmakohtiin edesauttaa hyvän asiakaskokemuksen syntymistä. Hyvän asiakaspalvelun periaatteiden opiskeluun tulee varata riittävästi resursseja. Erinomainen asiakaspalvelu alkaa aina

hyväntuulisella tervehdyksellä ja päättyy kiitokseen sekä näkemiin sanomiseen. Kaikki mitä tähän kokonaisuuteen kuuluu ja kuinka se saadaan toteutettua kaikkien asiakaspalvelijoiden toimesta toistettavasti yhä uudelleen, vaatii selkeän ohjeistuksen. Tämä ohjeistus luodaan rakentamalla selkeä asiakaspolku katsastuksen eri vaiheille.

Luthans ym. (2007, s. 3–32) kirjoittavat korkean psykologisen pääoman tärkeydestä. Psykologinen pääoma edistää uusien toimintatapojen oppimista sekä parantaa työmotivaatiota, tyytyväisyyttä, työtehoa ja sitoutumista. Kun ihmisillä on hyvä usko tulevaisuuteen, he suoriutuvat työssään tuloksellisemmin. Luthansin (s. 3–32) mukaan psykologisen pääoman kartuttaminen koostuu yksilötasolla neljästä ulottuvuudesta, jotka ovat toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus.

Rauhala ym. (2013, s. 61–73) kirjoittavat Luthansia ym. (2007, s. 3–32) mukaillen, että paras hyöty saadaan, kun puhutaan organisaation psykologisesta pääomasta. Organisaation psykologinen pääoma koostuu toivon ilmapiiristä, kollektiivisesta optimismista, tiimisisusta ja yhteisluottamuksesta. Organisaation psykologinen pääoma viittaa yrityksen henkilöstön henkisiin voimavaroihin ja positiivisiin psykologisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn, työntekijöiden hyvinvointiin ja kykyyn selviytyä haasteista. Yrityksen näkökulmasta ajateltuna, kun organisaatiossa on korkea psykologinen pääoma, työntekijät ovat sitoutuneempia, innovatiivisempia ja tehokkaampia. Työntekijät kokevat enemmän merkityksellisyyttä työssään ja ovat tyytyväisempiä. Korkeampi psykologinen pääoma parantaa resilienssiä muutoksissa, sillä yritys pystyy mukautumaan nopeasti ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin, koska henkilöstö uskoo kykyihinsä selviytyä. Positiivinen ilmapiiri ja työntekijöiden vahva sitoutuminen heijastuvat parempana asiakaskokemuksena.

Jalosen ym. (2016, s. 44–62) mukaan uuden keksiminen ja innovointi on aina samalla epävarmuuden kohtaamista. Uutta harvoin syntyy tekemällä asiat samalla tavalla kuin aina ennenkin. Uudistaminen onnistuu helpommin yrityksissä, joissa on tilaa myös epäonnistumiselle. Epävarmuus on elämässä perusominaisuus. Olennaista on se, kuinka epävarmuuteen suhtautuu. Oppimista edistäville epäonnistumisille tulee antaa mahdollisuus. Sitä vastoin, huolimattomuudesta ja huonosta työnlaadusta johtuville epäonnistumisille ei tule antaa sijaa. He tuovat esille myös sen, että mahdottomalta tuntuvan asian torjuminen on liian helppoa. Mahdottomalta tuntuvan asian esteenä on ainakin kolme ihmisen perusominaisuutta. Ihmisen mieli ei ole kiinnostunut puhtaasti totuudesta, vaan elämänsä tasapainosta. Ihmisen omaa

maailmankuvaa uhkaavat asiat torjutaan liian helposti tunnepohjaisesti ajattelematta faktoja. Ihmisellä on loputon kyky ja halu olla tietämätön omasta tietämättömydestään. Kannustetaan siis yritystä toimintakulttuurin, jossa ihmisiä kannustetaan ja rohkaistaan innovoituneisuuteen ja idea rikkauteen, ilman pelkoa ikävistä seurauksista.

Organisaation psykologinen pääoma koostuu toivosta, optimismista, sinnikkyudesta ja itseluottamuksesta. Innovatiivinen kulttuuri edellyttää, että epävarmuutta siedetään ja epäonnistumisista opitaan. Tämä vahvistaa resilienssiä ja auttaa yritystä sopeutumaan muutoksiin. Psykologista pääomaa, avoimuuden ja luottamuksen kulttuuria kannattaa kehittää yrityksessä esimerkiksi koulutusten, valmennuksen ja positiivisen palautteen avulla. Tämä tekee siitä strategisen resurssin, joka tukee yrityksen menestystä pitkällä aikavälillä. Psykologisen pääoman kehittäminen on strateginen investointi, joka vahvistaa sekä henkilöstön että organisaation suorituskykyä.

Liitteenä oleva työhyvinvointisuunnitelma (liite 5) kuvaa kokonaisvaltaisesti, kuinka kohde yritys voi pyrkiä vahvistamaan henkilöstön hyvinvointia osana strategista johtamista. Suunnitelman tekemisen apuna on käytetty työterveyslaitoksen verkkosivuja (Hakanen, 2011; Työterveyslaitos (TTL), i.a.). Suunnitelmassa tunnistetaan työhyvinvoinnin nykytila kohtuullisen vaakaaksi. Kehittämistarpeet kohdistuvat muun muassa johtamisen selkeyttämiseen, osallistavan kulttuurin rakentamiseen, psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen sekä työkuormituksen hallintaan. Toimenpiteet ulottuvat esihenkilötyön kehittämisestä ergonomiaan ja ulkopuolisen tuen hyödyntämiseen. Niitä tukevat konkreettiset käytännöt, kuten palautekulttuurin vahvistaminen, viestinnän selkeyttäminen, yhteisöllisyyden lisääminen ja stressinhallinnan tukeminen. Suunnitelman seuranta perustuu säännöllisiin henkilöstö- ja pulssikyselyihin sekä työterveyden tilastotietoon ja arviointi tapahtuu yhdessä henkilöstön kanssa. Lopuksi korostetaan, että työhyvinvointi ei ole irrallinen osa toimintaa, vaan sen tulee olla arjen rakenteissa, esihenkilötyössä ja koko organisaation kulttuurissa läsnä jatkuvasti.

Nykyinen henkilöstörakenne ei ole kustannustehokas, sillä toimistohenkilöstön määrä on suhteessa suuri verrattuna katsastajien määrään. Tämä epäsuhta kuormittaa resursseja erityisesti sesonkiaikojen ulkopuolella, jolloin asiakasvirrat ovat vähäisempiä. On kuitenkin tärkeää huomioda, että asiakaspalvelulla on keskeinen rooli asiakaskokemuksessa ja toimistotyöntekijän henkilökohtainen läsnäolo vastaanotossa on monelle asiakkaalle merkittävä osa positiivista palvelukokemusta. Siksi inhimillinen asiakaspalvelu katsastuksen vastaanotossa tulee

säilyttää palvelun laadun varmistamiseksi. Toiminnan tehostamiseksi ja resurssien joustavuuden parantamiseksi katsastajien tulisi kuitenkin tarvittaessa pystyä toimimaan myös kastatukseen vastaanottotehtävissä. Tämä lisäisi työn organisoinnin ketteryyttä ja mahdollistaisi resurssien paremman kohdentamisen vaihtelevien tilanteiden ja asiakasvirtojen mukaan. Lisäksi yhdelle tai useammalle katsastajalle tulisi kouluttaa rekisteröintioikeudet. Näin voitaisiin varmistaa, että palvelu on kattavaa ja joustavaa myös poikkeustilanteissa, kuten loma-aikoina tai henkilöstövajauksien aikana. Näillä toimenpiteillä katsastuksen vastaanottoa voidaan kehittää kustannustehokkaammaksi, ilman että tingitään asiakaspalvelun laadusta. Samalla lisätään henkilöstön moniosaamista ja parannetaan organisaation sopeutumiskykyä kausivaihteluihin ja muihin toimintaympäristön muutoksiin.

Kanta-asiakasohjelma ja somemarkkinointi tukevat asiakaslähtöisyyttä ja kasvua, kun taas ERP-järjestelmä, henkilöstön kehittäminen ja psykologinen pääoma vahvistavat organisaation sisäistä kyvykkyyttä. Onnistunut strategia yhdistää nämä elementit niin, että yritys voi sekä houkuttaa uusia asiakkaita että kehittää sisäistä resilienssiään ja innovatiivisuuttaan. Tulevaisuudessa strategian kulmakivinä tulee olla asiakaskokemus, työntekijöiden hyvinvointi ja jatkuva kehittäminen. Tämä luo pohjan konkreettisille toimenpiteille, joiden avulla katsastusalan yritys voi vahvistaa asemaansa ja rakentaa kestäväää kilpailuetua.

6.5 Visio, missio ja arvot

Vision, mission ja arvojen määrittely pohjautui organisaation strategiatyöhön, jossa pyrittiin kirkastamaan yrityksen tulevaisuuden suunta, toiminnan tarkoitus sekä periaatteet, joiden varaan toiminta rakentuu. Prosessi toteutettiin johdon kanssa osallistavasti, kuunnellen myös henkilöstöä. Tavoitteena oli löytää yhteiset näkemykset siitä, mikä tekee yrityksestä merkityksellisen, mihin se tähtää pitkällä aikavälillä ja millaisiin arvoihin sen päivittäinen toiminta nojautuu. Visio kiteyttää yrityksen tavoitetilan olla Suomen luotettavin ja asiakaslähtöisin katsastusyritys. Missio kertoo, miksi yritys on olemassa ja mitä arvoa se tuottaa yhteiskunnalle. Arvot puolestaan toimivat päivittäisen työn kompassina ja ohjaavat päätöksentekoa, asiakaspalvelua ja kehittämistä. Nämä linjaukset toimivat strategian peruskivenä ja ohjaavat sekä sisäistä toimintakulttuuria että ulkoista viestintää.

Visio: Olemme Suomen luotettavin ja asiakaslähtöisin katsastusyritys, joka varmistaa ajoneuvojen turvallisuuden ja ympäristöystävällisyyden innovatiivisilla palveluilla ja erinomaisella asiakaskokemuksella.

Missio: Turvaamme liikenneturvallisuutta ja edistämme kestäväää kehitystä tarjoamalla asiakkaillemme laadukkaita, nopeita ja asiantuntevia katsastus- ja asiantuntijapalveluja.

Arvot:

1. Luotettavuus – Toimimme aina lain ja eettisten periaatteiden mukaisesti ja tarjoamme asiakkaillemme puolueetonta ja rehellistä palvelua.
2. Turvallisuus – Varmistamme ajoneuvojen teknisen kunnan ja vaatimustenmukaisuuden, edistäen näin liikenneturvallisuutta.
3. Asiakaslähtöisyys – Paras asiakaspalvelu, sillä kuuntelemme asiakkaitamme ja kehitämme palvelujamme heidän tarpeidensa mukaisesti.
4. Paikallinen perheyritys – Pitkät juuret omaava yritys, jolla on lämminhenkinen ja rento ilmapiiri, joka välittyy asiakkaille.
5. Ympäristövastuu – Sitoudumme ekologisesti kestäväään toimintaan ja liikenneturvallisuuden edistämiseen ympäristön näkökulmasta sekä tukemalla asiakkaitamme vastuullisissa valinnoissa.
6. Jatkuva kehitys – Kehitämme osaamistamme ja palvelujamme, että voimme vastata alan muutoksiin ja asiakkaiden odotuksiin.

6.6 Strategiset valinnat

Strategiset valinnat konkretisoivat strategian käytännön toteutuksen ja toimivat siltana organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden ja arjen toiminnan välillä. Ne ohjaavat yrityksen päätöksentekoa, resurssien kohdentamista ja toimintakulttuurin kehittämistä. Prosessin ytimessä on jatkuva arviointi, kehittäminen ja kyky reagoida ketterästi muutoksiin, joka on erityisen tärkeää nopeasti muuttuvalla katsastusalalla. Strategisten valintojen avulla organisaatio siirtää näkemyksen ja tahtotilan käytännön toiminnaksi ja rakentaa perustan kestäväälle kilpailukyvyille. Keskeiset strategiset valinnat ovat:

1. Kilpailukyvyyn vahvistaminen

- Erotetaan yritys kilpailijoista asiakaslähtöisyydellä, palveluiden laadulla ja dynaamisella hinnoittelulla.
- Hyödynnetään digitalisaatiota ja prosessien tehostamista tehokkuuden parantamiseksi.

2. Asiakaskokemuksen kehittäminen

- Määritellään keskeisimmät asiakasryhmät ja asiakaskokemuksen tavoitteet sekä haluttu mielikuva.
- Varataan riittävät resurssit korkealaatuisten katsastuspalveluiden tarjoamiseen.
- Parannetaan asiakaskokemusta nopeuden, helppouden ja asiantuntevan palvelun avulla.

3. Lainsäädännön ja toimialan muutoksiin sopeutuminen

- Seurataan ja reagoidaan aktiivisesti lakimuutoksiin ja viranomaisvaatimuksiin.
- Kehitetään palveluita ja toimintamalleja uusien säädösten mukaisesti.

4. Mainonta ja kanta-asiakasohjelma

- Sosiaalisen median tehokas hyödyntäminen. Mielikuvamainonta.
- Tehostetaan markkinointia, myyntiä ja asiakaspysyvyyttä kanta-asiakasohjelmalla.

5. Taloudellinen kannattavuus ja kasvu

- Optimoidaan liiketoimintamalli kannattavuuden varmistamiseksi.
- Laajennetaan palvelutarjontaa ja tavoitellaan uusia asiakassegmenttejä.

6. Henkilöstön osaamisen ja motivaation varmistaminen

- Panostetaan koulutukseen ja työhyvinvointiin, että henkilöstö voi tarjota parasta mahdollista palvelua.
- Luodaan motivoiva ja sitouttava yrityskulttuuri.

7. Ympäristövastuun ja kestävä kehityksen edistäminen

- Kehitetään palveluita ja toimintamalleja, jotka tukevat ympäristöystävällisempää autoilua.

8. Toiminnan digitalisointi

- Hyödynnetään digitaalisia työkaluja ajanvarauksessa, asiakaspalvelussa ja raportoinnissa.
- Rakennetaan datalähtöisiä ratkaisuja liiketoiminnan ohjaamiseen.

9. Palautetiedon systemaattinen hyödyntäminen

- Kerätään ja analysoidaan asiakaspalautetta jatkuvasti.
- Tehdään kehitystoimia asiakasnäkökulman pohjalta.

10. Ennakoiva riskienhallinta

- Tunnistetaan toiminnan riskejä ja rakennetaan niihin varautumismalleja.
- Vahvistetaan organisaation häiriönsietokykyä ja jatkuvuutta.

Näiden strategisten valintojen avulla organisaatio rakentaa kestäväää kilpailuetua, jossa asiakas, henkilöstö ja laatu muodostavat toiminnan ytimen. Valinnat eivät ole kertaluonteisia päätöksiä, vaan jatkuva prosessi, joka tukee uudistumista ja sopeutumista toimialan ja markkinoiden muutoksiin.

6.7 Strategian toteuttaminen

Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 156–157) kuvaavat strategiaprosessin tuloksena saavutettavaa dokumenttia vasta varsinaisen strategiatyön alkupisteeksi. Strategiaprosessin tuloksena saatavaa dokumenttia voisi kuvata myös kartaksi, jonka mukaan aloitetaan suunnistaminen. Strategiaprosessi tai sen suunnittelu ei vielä itsessään aiheuta mitään sellaista mikä tuottaisi asiakkaalle arvoa. Pöytälaatikkoon toteutumattomana jäänyt strategia on lisäksi suuri taloudellinen menetys ja osoitus tehottomuudesta.

Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 159–179) tuovat esille, että strategian toteuttaminen on vaihe, jossa suunniteltu strategia muutetaan käytännön toimenpiteiksi. Tämä edellyttää organisaation kaikkien tasojen sitouttamista ja johdon aktiivista viestintää. Menestyvän strategian toimeenpaneminen vaatii selkeää viestintää, jolla jatkuvasti korostetaan strategian merkitystä ja kunkin henkilön roolia sen toteuttamisessa. Lisäksi tulee huomioida kaksisuuntainen viestintä, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat antaa palautetta johdolle ja osallistua aktiivisesti muutoksen kehittämiseen. Tämä lisää sitoutumista ja parantaa strategian onnistumisen mahdollisuuksia. He tähdentävät, että johdon vastuulla on määritellä ja priorisoida strategiset

muutosprojektit sekä varmistaa, että resurssit kohdistetaan oikein, sillä kaikkia toimenpiteitä ei voida toteuttaa samanaikaisesti. Sanotaankin että saat enemmän aikaan, kun keskityt harvempiin asioihin kunnolla. On tärkeää, että strategian toteuttamisesta sovitaan konkreettisesti määrittämällä, kuka tekee, mitä tekee ja milloin. Myös vastuunjako on säädettävä ja muutosprojektien edistymistä valvottava.

Sutisen ja Haapakorvan (2021, s. 177–185) mukaan *must-win-battle*-malli (MWB) tarjoaa tehokkaan työkalun strategian toimeenpanoon, sillä se auttaa valitsemaan kriittisimmät tavoitteet ja mittaamaan niiden saavuttamista. MWB tarkoittaa liiketoiminnan kannalta kriittisiä taiteluita tai keskeisiä kehityskohteita, jotka yrityksen on voitettava menestyäkseen. Ne ovat strategisia painopistealueita, jotka määritellään elintärkeiksi. Tällaisia elintärkeitä painopistealueita tulee valita yksi tai korkeintaan kaksi yhdellä kertaa toteutettavaksi. MWB:n tulee olla selkeästi määritelty eli sillä on tarkka tavoite ja merkitys yrityksen menestyksen kannalta. Se on haastava mutta saavutettavissa. Se vaatii panostusta ja muutoksia, mutta on realistisesti toteutettavissa. Lisäksi se on tärkeä kilpailukyvyn kannalta ja liittyy markkina-asemaan, asiakaskokemukseen, innovaatioihin tai muihin kriittisiin tekijöihin.

Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 177–182) esittävät hyvän MWB:n olevan seuraavien kohtien mukaan rakennettu:

- Määrittele selkeät kasvutavoitteet ja aseta niille mittarit.
- Tunnista ne kriittiset tekijät, jotka ovat ratkaisevia yrityksen menestykselle.
- Priorisoi toimenpiteet ja resurssit, jotka tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Nimeä kullekin MWB:lle selkeä omistaja ja osoita tehtävät tietyille henkilöille.
- Toteuta suunniteltuja toimia ja arvioi tuloksia säännöllisesti.

Liiketoimintaympäristön jatkuva iteratiivinen tarkastelu ja joustavuus ovat tärkeitä, sillä näin strategia pysyy ajantasaisena ja tukee organisaation jatkuvaa toimintaa. Lopulta strategian onnistunut toteutus näkyy konkreettisina tuloksina, kuten kilpailuedun vahvistumisena ja asiakaskokemuksen parantumisen. Tämä tarkoittaa, että suunniteltu strategia ei jää vain teoriaksi, vaan se juurrutetaan osaksi katsastusyrityksen arkea ja toimintaa.

6.8 Strategian seuranta

Hakasen (2004, s. 127–129, 167–172) ja Laamasen (2005, s. 348–373) mukaan strategian toteutumisen seurantaan tarvitaan systemaattisia ja läpinäkyviä mittareita, jotka arvioivat edistymistä ja mahdollisia muutoksia. Johdon tulee varmistaa, että strategian toteutusta käsitellään säännöllisesti kokouksissa ja raporteissa ja tarvittaessa strategiasta vastuussa olevien henkilöiden on tehtävä korjaavia toimenpiteitä. On myös tärkeää, että seurantaan liitetään konkreettisia asiakaspalautteita ja henkilöstön kokemuksia, sillä näin strategian vaikutukset voidaan arvioida laajemmin. Seurantaprosessi ei ole staattinen, vaan sitä tulee kehittää organisaation ja toimintaympäristön muutosten mukaisesti, että strategia pysyy ajankohtaisena ja tehokkaana. Ilman jatkuvaa seuranta strategია voi jäädä irralliseksi eikä vaikuta aidosti käytännön toimintaan. Seurantaprosessi varmistaa, että yrityksen tavoitteet toteutuvat ja että strategia pysyy ajankohtaisena ja tehokkaana kilpailuedun saavuttamisessa.

Kirjoittajan näkemyksen mukaan selkeät ja systemaattiset mittarit ovat keskeisiä strategian toteutumisen seurannassa, sillä ne mahdollistavat tavoitteiden edistymisen arvioinnin ja tarvittavien kehitystoimenpiteiden tunnistamisen. Asiakaskokemuksen mittaamisessa keskeisiä indikaattoreita ovat asiakastytyväisyyskyselyiden tulokset, NPS (*Net Promoter Score*), asiakaspalautteen analyysi sekä palvelun laatuun ja asiakaspolkuun liittyvät kehityskohdat. Liiketoiminnan kehityksen seurannassa voidaan hyödyntää katsastusmäärien kasvua, asiakaspysyvyyttä ja uusasiakashankinnan tehokkuutta. Myös kanta-asiakasohjelman vaikutukset asiakasuskollisuuteen ja palveluiden lisämyynnin kehittyminen ovat tärkeitä seurattavia tekijöitä. Taloudellisen suorituskyvyn arvioimiseksi voidaan käyttää liikevaihdon kasvua, kannattavuuden parantumista sekä palveluiden käyttöasteen optimointia, jolloin voidaan tunnistaa resurssien tehokas hyödyntäminen ja toiminnan skaalautuvuus. Henkilöstön tyytyväisyyden ja sitoutumisen mittaamisessa työtytyväisyyskyselyt, henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot sekä työntekijöiden osallistuminen kehitysprojekteihin ovat keskeisiä indikaattoreita. Lisäksi psykologisen pääoman, kuten työntekijöiden motivaation, resilienssin ja sitoutumisen mittaaminen antaa syvällisempää ymmärrystä työhyvinvoinnin ja organisaatiokulttuurin tilasta. Näiden mittareiden systemaattinen seuranta ja analysointi mahdollistavat strategian onnistumisen arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen muuttuvassa toimintaympäristössä.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö keskittyi katsastusyrittäjien strategiseen kehittämiseen, erityisesti asiakaskokemuksen, johtamisen ja liiketoiminnan menestystekijöiden näkökulmasta. Työn tavoitteena oli selvittää, mitä katsastusyrittäjien tulisi tehdä menestyäkseen nyt ja tulevaisuudessa sekä miten strategia voidaan kytkeä asiakaskokemukseen. Tutkimuksessa hyödynnettiin asiakastytytyväisyyskyselyä, jonka tuloksia analysoitiin sekä määrällisesti että laadullisesti. Havainnointitutkimus auttoi ymmärtämään yrityksen toimintaa suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi tarkasteltiin yrityksen strategian painopisteitä, kuten kanta-asiakasohjelman mahdollisuuksia, sosiaalisen median hyödyntämistä ja henkilöstön työtyytyväisyyden merkitystä. Työn tulokset tarjoavat käytännönläheisiä kehitysehdotuksia, joiden avulla katsastusyrittäjä voi parantaa kilpailukykyään ja vastata muuttuviin asiakastarpeisiin.

Tutkimuksen perusteella katsastusyrittäjien menestyksen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat asiakaslähtöinen palvelukulttuuri, selkeä strateginen suunta sekä jatkuva kehittäminen. Asiakastytytyväisyyskyselyn tulokset osoittivat, että palvelun laatu ja sujuvuus ovat asiakkaille tärkeitä tekijöitä ja yrityksen on panostettava erityisesti asiakasviestinnän parantamiseen. Lisäksi kanta-asiakasohjelma ja some-markkinointi voisivat olla tehokkaita keinoja asiakasuskollisuuden vahvistamiseksi. Johtamistapojen osalta työ korostaa henkilöstön työtyytyväisyyden ja psykologisen pääoman merkitystä yrityksen kilpailukyvyille. Kehittämisehdotuksina esitetään muun muassa strategian säännöllistä päivittämistä, asiakaskokemuksen systemaattista seuranta ja henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Kuten alussa jo todettiin, että katsastustoiminta on viranomaistoimintaa, ja osin juuri siksi siihen kohdistuu tavalliselta kansalaiselta hyvin helposti arvosteleva tai negatiivinen ja ennakkoluuloinen kuva. Kukapa haluaisi, että omaan autoon tai oman auton korjaamiseen liittyviin asioihin joku ulkopuolinen antaa arvostelunsa tai määrää korjaamaan jotain, josta koituu rahan menoa. Katsastus ja sen arvosteluperusteet koetaan monesti liian byrokraattiseksi. Tähän emme voi suoraan vaikuttaa, koska toimintamme tulee olla Suomen lakien mukaista. Koska viranomaistoimintaa ei voi tehdä pelkästään niin kuin asiakas haluaa, tulee asiakaskokemukseen kiinnittää erityinen huomio. Määräyksien ja ohjeiden tulkinta kuitenkin voidaan pitää niin lähellä asiakaslähtöisyyttä kuin mahdollista. Hyvällä asiakaskokemuksella

pystytään kompensoimaan ohjeiden mukaan tekemisestä mahdollisesti aiheutuvaa mielipahaa. Hyvä asiakaskokemus ei riitä, vaan sen tulee olla erinomaista. Mielikuvien tärkeyttä ei saa unohtaa, sillä hyvin perusteltu ja esitetty asia aiheuttaa asiakkaassa positiivisia kokemuksia. Tähän kaikkeen pääsemiseksi ensimmäinen edellytys on, että katsastustyötä tekevä henkilökunta on motivoitunut tekemiseensä. Motivoituneen henkilökunnan edellytyksenä on, että heillä on ensin kaikki peruselementit kunnossa. Lyhyesti mainittakoon, vaikka sopiva ja yhdenmukainen työasu, toimivat tilat ja laitteet, mutta ennen kaikkea koko työporukan hyvä yhteishenki. Hyvä työilmapiiri on kaiken edellytys. Hyvään ilmapiiriin päästäkseen tulee johtamisen olla kunnossa. Mitä hyvä johtaminen sitten on? Hyvään johtamiseen kuuluu johdonmukaisuus, jämäkkyytys ja yhdenvertaisuus. Unohtamatta sitä, että tavoitelluista asioista pitää kertoa kaikille tasapuolisesti ja selkeästi. Toiseksi on ensiarvoisen tärkeää, että katsastaja on ammattitaitoinen ja pystyy perustelemaan päätöksensä kansantajuisesti. Ennen kaikkea jokaisen tulee ymmärtää käytännössä mitä yritykselle luotu strategia tarkoittaa ja mihin sillä pyritään.

Strategiassa tulee ottaa ensisijaiseksi tavoitteeksi erinomainen asiakaskokemus. Jopa elämyksellinen asiakaskokemus olisi tavoittelemisen arvoinen. Erinomainen asiakaskokemus tuo lisää asiakkaita ja erottuu muista alan toimijoista. Tämän lisäksi markkinointia tulee lisätä monella eri lailla. Ehkä tärkeimpänä ja halvimpana keinona on itsensä esiintuominen monissa eri digitaalisissa muodoissa kuten olla mukana aktiivisesti sosiaalisessa mediassa. Myös kaikki tapahtumat ja tempaukset tulee ottaa käytäntöön. Toimintaa tulee tuoda esille voimakkaasti.

7.2 Kehittämistehtävän toteutuminen ja hyödynnettävyys

Arvioin kehittämistehtäväni toteutumista ja hyödynnettävyyttä sen perusteella, kuinka hyvin se on vastannut asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Olen pyrkinyt rakentamaan strategisen suunnitelman, joka on sekä käytännönläheinen että helposti toteutettavissa organisaation arkeen. Työni onnistumista arvioidessani pidän tärkeänä sitä, kuinka hyvin kehittämistehtävän tulokset voivat tukea yrityksen liiketoiminnan kilpailukykyä, asiakaskokemusta ja tehokkuutta.

Hyödynnettävyyden osalta olen kiinnittänyt erityistä huomiota siihen, että strategia on sovellettavissa myös tulevaisuudessa ja joustaa muuttuvien olosuhteiden mukaan. Lisäksi olen

pyrkinyt arvioimaan työni luotettavuutta tarkastelemalla aineiston kattavuutta ja analyysin objektiivisuutta. Sanottakoon, että kehittämistehtävän onnistuminen ei ole ainoastaan kiinni suunnitelman laadusta, vaan myös siitä, miten hyvin sitä voidaan käytännössä toteuttaa. Tässä henkilöstön ja asiakkaiden näkemykset ovat avainasemassa, sillä heidän kokemuksensa määrittävät lopulta kehittämistyöni vaikuttavuuden.

Koen, että työni onnistumisen voi nähdä konkreettisina parannuksina organisaation toiminnassa. Onnistumisen mittareita ovat esimerkiksi asiakastytyväisyyden parantuminen, prosessien tehostuminen ja yrityksen vahvistunut markkina-asema. Vaikka kehittämistehtäväni tarjoaa selkeitä suuntaviivoja strategian toteuttamiseen, on selvää, että strategiatyö on jatkuva prosessi, jota tulee päivittää ja kehittää ajan myötä.

7.3 Kehittämistehtävän luotettavuus ja rajoitukset

Kehittämistehtävän luotettavuus perustuu tutkimusmenetelmien reliabiliteettiin ja validiteettiin, eli tulosten toistettavuuteen ja pätevyYTEEN. Reliabiliteetin varmistamiseksi tutkimuksessa on käytetty systemaattisia menetelmiä, kuten huolellisesti suunniteltua asiakastytyväisyyskyselyä, jonka kysymykset on muotoiltu yksiselitteisiksi ja johdonmukaisiksi. Tämä auttaa vähentämään satunnaisvirheitä ja varmistamaan, että samantlaisissa olosuhteissa saadut tulokset pysyvät yhtenevinä. Lisäksi analyysimenetelmät on dokumentoitu tarkasti, jotta tutkimusprosessi olisi toistettavissa. Validiteetti puolestaan varmistetaan sillä, että tutkimuksen kysymykset mittaavat juuri niitä ilmiöitä, joita on tarkoitus tutkia. Kysymysten sisältö on johdettu katsastusyrityksen strategisista kehittämistarpeista ja aikaisemmasta teoriasta, mikä lisää sisällöllistä pätevyyttä. Lisäksi työyhteisön yhteisiä näkemyksiä on hyödynnetty kyselylomakkeen laatimisessa, mikä tukee mittauksen oikeellisuutta. Validiteettia vahvistaa myös se, että tutkimuksessa yhdistetään kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä, mikä antaa syvällisemmän kuvan kehittämistarpeista ja vähentää yksittäiseen menetelmään liittyviä vääristymiä.

Vaikka kehittämistehtävässä on pyritty minimoimaan mahdolliset virhelähteet, tietyt rajoitukset voivat vaikuttaa työn tuloksiin. Ensinnäkin kyselytutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa vastaajien subjektiivinen suhtautuminen – osa vastaajista voi esimerkiksi täyttää kyselyn kiireessä tai ilman syvempää pohdintaa, mikä voi vaikuttaa vastauksien laatuun. Toiseksi kysymysten muotoilu ja ymmärrettävyys voivat vaikuttaa vastausten tarkkuuteen, eikä väärintymmärryksiä voida täysin poissulkea. Lisäksi katsastusalan strateginen kehittäminen on jatkuva

prosessi, eikä yksittäinen tutkimus voi tarjota kaikenkattavia ratkaisuja. Tämä tarkoittaa, että vaikka työ tuo esiin keskeisiä kehittämistarpeita, strategiaa tulee päivittää ja tarkentaa muuttuvien olosuhteiden ja asiakastarpeiden mukaisesti.

7.4 Jatkokehittämisen mahdollisuudet

Jatkokehittämisen mahdollisuudet liittyvät erityisesti strategian jatkuvaan päivittämiseen, asiakaskokemuksen syvällisempään ymmärtämiseen sekä katsastusalan toimintaympäristön muutoksiin sopeutumiseen. Strategian kehittäminen voisi sisältää pitkän aikavälin skenaario-työskentelyä, jossa arvioitaisiin miten esimerkiksi lainsäädännön muutokset, autojen uusien käyttövoimien yleistyminen tai digitalisaatio vaikuttavat katsastustoimialaan. Tämä antaisi yritykselle työkaluja varautua ennakoivasti tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Lisäksi voitaisiin tutkia syvällisemmin henkilöstön roolia strategian toteuttamisessa ja kehittää johtamismalleja, jotka tukevat innovaatiokulttuuria ja työntekijöiden psykologista pääomaa.

Asiakaskokemuksen systemaattinen kehittäminen voisi perustua pitkittäistutkimukseen, jossa seurattaisiin asiakastyytyvyyttä pidemmällä aikavälillä ja analysoitaisiin, mitkä tekijät vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös syventyä kanta-asiakasohjelman vaikuttavuuteen ja sosiaalisen median hyödyntämiseen asiakassuhteiden vahvistamisessa. Lisäksi voisi olla hyödyllistä tarkastella katsastusyrittäjien palvelumuotoilua ja kehittää asiakaskokemusta parantavia digitaalisia ratkaisuja, kuten asiakasviestintää. Näiden toimenpiteiden avulla yritys voisi vahvistaa kilpailuasemaansa ja erottautua markkinoilla asiakaslähtöisellä strategialla.

LÄHTEET

- A-Katsastus. (i.a.). *Tietoa meistä: A-Katsastuksen historiaa*. <https://www.a-katsastus.fi/tietoa-meista/a-katsastuksen-historiaa/>
- Alahuhta, M., Seppänen, P., & Häikiö, M. (2016). *Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima*. (lukija: R. Häyrinen). [Äänikirja]. Docendo. (Alkuperäinen teos julkaistu 2015)
- Almainsights. (i.a.). *Tunnuslukuopas: Käyttökateprosentti*. <https://www.almainsights.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosentti/>
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (2014/45/EU). Moottoriajoneuvojen ja niiden perävaunujen määräaikaikatsastuksista sekä direktiivin 2009/40/EY kumoamisesta. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0045>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos (TTL). https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276TTL_tyonimu.pdf?sequence=1
- Hakanen, M. (2004). *PK-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen*. Multikustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. p.). Tammi.
- Jalonen, H., Vuolle, M., & Heinonen, L. (2016). *Negatiiviset tunteet – Positiivinen bisnes*. Talentum Pro.
- Kannisto, P., & Kannisto, S. (2008). *Asiakaspalvelu: Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä?* AMK-Kustannus.
- Koski, T. (2017). *Pk-Yritysten strateginen talousjohtaminen*. Kauppakamari
- Laamanen, K. (2005). *Johda suorituskyykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan*. Suomen Laatu keskus.
- Laki ajoneuvojen katsastustoiminnasta 957/2013. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130957>
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 961/1999. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>
- Lewis, M., Haviland-Jones, J. M., & Feldman Barret, L. (2008). *Handbook of Emotions*. Guildford Press.
- Liikenne- ja viestintävirasto. (2017). *Tiedotteet: Muutoksia määräaikaikatsastuksiin vuonna 2018*. <https://lvm.fi/-/muutoksia-maaraaikaikatsastuksiin-vuonna-2018-946872>

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Mumford, T., Campion, M. & Morgeson, F. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (3. p.). Gaudeamus.
- Rauhala, I., Leppänen, M., & Heikkilä, A. (2013). *Pääasia – Organisaation psykologinen pääoma*. Talentum.
- Rediteq. (i.a.). *Osaamiskartoitus henkilöstön kehittämisen työvälineenä*. <https://rediteq.fi/osaamiskartoitus>
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV: Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Saarijärvi, H., & Puustinen, P. (2022). *Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten?* (5. p.). Docendo.
- Sleezer, C.M., Russ-Eft, D.F., & Gupta, K. (2014). *A Practical Guide to Needs Assessment* (3. p.). Wiley.
- Sornikivi, U.-M. (1996). *Yhdeksän vuosikymmentä liikenteen turvallisuutta: Ajoneuvojen rekisteröinti, katsastus ja kuljettajien tutkiminen*. Autorekisterikeskus.
- Sutinen, M., & Haapakorva, A. (2021). *Pelastetaan strategia! Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi* (3. p.). Alma Talent.
- Terho, S. (2009). *Strategian jäljillä* (Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen ja sotilaspedagogiikan johtamislaitos, julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat no 1). Edita Prima. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74176/terho-strategian_jaljilla.pdf?sequence=1
- Trafi. (2016). *Katsastusalan tilannekatsaus 1/2016* (Trafin julkaisuja 17/2016). https://www.traficom.fi/sites/default/files/27637-Trafin_julkaisuja_28_2016_Katsastusalan_tilannekatsaus_2-2016.pdf
- Traficom. (2021). *Liikenne: Katsastustoiminta*. <https://www.traficom.fi/fi/liikenne/tieliikenne/katsastustoiminta>
- Traficom. (2024). *Autoilijan palvelut, liikennekelpoisuuden valvonta: Katsastusalan tilannekatsaus 2023* (Traficomin julkaisuja 15/2024). https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/file/KatsastusalanTilannekatsaus_2023.pdf

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi* (uud. I). Tammi.

Työterveyslaitos (TTL). (i.a.). *Työhyvinvointi ja työkyky*.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>

Viitala, R., & Jylhä, E. (2021). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vuorinen, T. (2021). *Strategiakirja – 20 työkalua* (4. p.). Alma Talent.

Watermark Consulting. (i.a.). *Customer experience ROI study*.
<https://watermarkconsult.net/blog/2024/08/20/customer-experience-roi-study/>

Yksityistenkatsastustoimipaikkojen liitto ry (YKLry). (i.a.). *YKL: historia*.
<https://www.yklry.fi/ykl/historia/>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Havainnointitutkimuksen muistiinpanot

Liite 3. Osaamiskartoitus

Liite 4. SWOT-analyysi

Liite 5. Työhyvinvointisuunnitelma