

# **Strateginen johtaminen**

## **Hatusen Liikenteen kehittäjänä**

Pauliina Hatunen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2013  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen,  
ylempi AMK

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)

HATUNEN, PAULIINA  
Strateginen johtaminen Hatusen Liikenteen kehittäjänä

Opinnäytetyö 67 sivua, joista liitteitä 5 sivua  
Marraskuu 2013

---

Hatusen Liikenne on Hämeenlinnan seudulla toimiva tilausajoyritys. Linja-autoala on tällä hetkellä isossa muutoksessa, koska EU:n palveluasetuksen siirtymäaika on umpeutumassa ja linja-liikenteen kilpailutus lisääntyy ja lähivuosina alan markkinat ennakoidaan jakautuvan uudella tavalla. Kuljetusala on myös toisaalta kustannuspaineiden alla, koska kulut ovat nousussa, mutta yleisen talouden takia saatavat asiakasmaksut ei nouse kulujen kanssa samaan tahtiin.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli luoda Hatusen Liikenteelle strategia ja seurantamittarit Balanced Scorecardin avulla. Tarkoituksena oli tutustua strategian työvälineisiin yrityksen kehittäjänä, erityisesti Balanced Scorecardiin. Kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää Hatusen Liikenteen strategista johtamista. Tavoitteena oli tätä kautta löytää Hatusen Liikenteen näkökulmasta sopivimmat kehittämisvälineet.

Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys rakentui strategia-, johtaminen - ja Balanced Scorecardista koostuvasta kirjallisuudesta. Kehittämistehtävässä käytettiin konstruktivistista tutkimusta, koska kehittämistehtävän tarkoituksena oli luoda konkreettinen tuotos, eli strategia. Konstruktivisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla kirjavia, koska lähestymistapa ei sinänsä rajaa pois mitään menetelmää.

Toteuttamalla tämän kehittämistehtävän avulla löydetyt mittarit, varmistetaan Hatusen Liikenteen menestyminen erittäin kilpailuilla markkinoilla. Strategian käytäntöön vienti on tärkeä asia yrityksessä ja mittariston kehittäminen luo järjestelmän, jonka avulla yritys pääsee haluttuihin tuloksiin.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

HATUNEN, PAULIINA  
Strategic Management  
Strategic Management as a Developer of Hatusen Liikenne

Master's thesis 67 pages, appendices 5 pages  
November 2013

---

Hatusen Liikenne is a charter bus company in Hämeenlinna area at in Tavastia Proper region. The bus industry is undergoing great changes because of the European Union's preferences of services. The transition time for the service regulation has now come to the end and it has been estimated that markets will be reorganized in the next few years. Additionally, the growth of expenses is a problem for the industry because of the current economic situation.

The purpose of this thesis was creating a strategy and Balanced Scorecard for Hatusen Liikenne.

The theoretical section explores the meaning of strategy, the phases of the strategy process, and the basis of the Balanced Scorecard. The sources of the theoretical part include literature and online material.

A constructive research approach has been utilized in this thesis. The creation of new information, as required by the constructive research method, included gathering information, creating a new strategy, and utilizing the experiences.

By implementing the development measures presented in this thesis, Hatusen Liikenne will more likely succeed in the very competitive markets. Implementing the strategy is very important for the company and with the Balanced Scorecard, the goals will be achieved.

---

Key words: strategy, balanced scorecard, charter bus.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn tavoite, tarkoitus ja menetelmälliset lähtökohdat .....	6
1.2	Opinnäytetyön lähtökohdat .....	7
2	LINJA-AUTOLIIKENNE SUOMESSA .....	9
2.1	Tausta.....	9
2.2	Tilausajot .....	16
2.3	Hatusen Liikenne .....	17
3	STRATEGIA.....	19
3.1	Yrityksen johtaminen.....	19
3.2	Strategian määrittely .....	20
3.2.1	Arvot .....	22
3.2.2	Missio.....	23
3.2.3	Visio .....	23
3.3	Strategian laatiminen .....	24
3.4	Eräitä strategiatyökaluja .....	25
3.5	Strategian toteutus.....	27
4	BALANCED SCORECARD .....	30
4.1	Balanced scorecardin perusteet.....	30
4.2	Balanced Scorecardin rakenne.....	32
4.3	Strategiakartta .....	33
4.4	Mittariston näkökulmat.....	35
4.4.1	Taloudellinen näkökulma.....	37
4.4.2	Asiakasnäkökulma .....	37
4.4.3	Sisäisten prosessien näkökulma .....	38
4.4.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma .....	38
4.5	Mittariston tasapaino.....	38
4.6	Strategian hallintajärjestelmä .....	39
5.	KEHITTÄMISHANKE.....	41
5.1	Kehittämishankkeen toteutus.....	41
5.2	Hatusen Liikenteen toiminta-ajatus, visio ja arvot.....	42
5.3	Hatusen Liikenteen Strategia .....	43
5.4	Hatusen Liikenteen prosessikuvaus .....	45
5.5	Hatusen Liikenteen neljä strategista tavoitetta .....	46
5.6	Hatusen Liikenteen strategiakartta.....	47
5.7	Hatusen Liikenteen mittaristo .....	53
5.8	Hatusen Liikenteen mittariston tasapaino .....	55

6 POHDINTA.....	57
LÄHTEET .....	60
LIITTEET .....	63
Liite 1. Swot Ammattipätevyyskoulutus 16.7.2013 Tampere .....	63
Liite 2. Arvo Hatusen Taksiyrityksen ensimmäisen kassakirjan sivu 1 vuodelta 1947. ....	64
Liite 3. Arvo Hatunen ja Graham Paige Lepaan koulun pihalla 1948 .....	65
Liite 4. Kysymykset asiakkaille .....	66
Liite 5. Autoja vuonna 2013.....	67

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tavoite, tarkoitus ja menetelmälliset lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda yritykselle strategia Balance Scorecardin avulla. Työssä pohdittiin myös strategian näkökulmasta niitä asioita, jotka vaativat yrityksessä erityistä huomiota ja, joiden avulla voidaan tarjota asiakasnäkökulmasta parempia palveluita siten, että ne ovat myös yrityksen kannalta kannattavimpia.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli parantaa Hatusen Liikenteen strategista johtamista. Tarkoituksena oli tutustua strategian työvälineisiin yrityksen toiminnan kehittäjänä, erityisesti Balanced Scorecardiin. Tavoitteena oli tätä kautta löytää Hatusen Liikenteen näkökulmasta sopivimmat välineet toiminnan kehittämiseen.

Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys rakentuu strategiasta-, johtamisesta- ja Balanced Scorecardista koostuvasta kirjallisuudesta. Kirjallisuutta strategiasta ja sen erilaisista malleista löytyi paljon sekä ulkomaisista että suomalaisista lähteistä. Muutamia lähteitä mainitakseni strategiasta: Kamenksy, M., Lindroos, J. & Lohivesi, K. Johtamisen artikkeleista esille nousivat: Neilimo, K. ja Sauer, E. Balanced Scorecardin lähteenä käytettiin Kaplanin, R. ja Nortonin, D. kirjallisuutta ja artikkeleita suoraan, sekä aiheesta muiden kirjoittamia kirjoja, kuten esimerkiksi Salminen, J.

Kehittämistehtävässä käytettiin konstruktiiivista tutkimusta, koska kehittämistehtävän tarkoituksena oli luoda konkreettinen tuotos, eli strategia Hatusen Liikenteelle. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uudenlainen rakenne. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan uutta tietoa. Tässä mallissa on tarkoitus nimenomaan luoda suunniteltu ja käsitteellinen mallintaminen. Kyse on lähestymistavasta, jossa toimintatutkimuksen tavoin pyritään muuttamaan yrityksen toimintaa ja käytänteitä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 65 - 66.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla kirjavia, koska lähestymistapa ei sinänsä rajaa pois mitään menetelmää. Tapaustutkimuksen tavoin havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelut ovat tyypillisiä menetelmiä kon-

struktiivisessa tutkimuksessa. Kehittämistyössä on syytä painottaa yhteistyötä. Tärkeää on saada mukaan kehittämisprosessiin tulevia käyttäjiä jo varhaisessa vaiheessa, esimerkiksi käyttämällä aivoriihitilaisuuksia tai ryhmäkeskusteluja. (Ojasalo ym. 2009, 68.)

## 1.2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Hatusen Liikenne on tilausajopalveluita takseilla ja linja-autoilla tuottava perheyritys. Yritys tarjoaa pääasiassa yritysasiakkaille laadukkaita tilausajopalveluita Etelä-Suomen alueella. Yrityksellä on joukko sopimusasiakkaita, joiden osuus liikevaihdosta on suuri. Toimipiste sijaitsee Hattulassa, Kanta-Hämeessä. Kiinteätä toimipistettä tärkeämpää on hyvä sijainti noin 100 kilometrin päässä Helsingistä, jonka alueella sijaitsee paljon Hatusen Liikenteen asiakkaita. Yritys työllistää tällä hetkellä kymmenen henkilöä.

Hatusen Liikenteellä on tarkoituksena tämän kehittämistehtävän avulla siirtyä päivittäisestä lyhytnäköisestä päätöksenteosta strategiseen, pitkälle katsovaan johtamiseen. Kehittämistehtävässä luodaan Balanced Scorecardin avulla Hatusen Liikenteelle strategia tulevia haasteita varten. Balanced Scorecard –menetelmä valikoitui työn viitekehyyksiksi kehittämistehtävän ohjaajan Paula Kivelän suosituksesta. Luvussa kaksi tarkastellaan Hatusen Liikennettä yrityksenä ja sen toimintaa tarkemmin.

Kuljetukset ovat osa matkailua, väline, jolla liikutaan kohteesta toiseen. Liikennettä käsitellään yleisesti matkailukirjallisuudessa vähän, vaikka se onkin iso osa matkailua kokonaisuudessaan. Tilausliikennettä alana olen pyrkinyt selvittämään haastattelujen pohjalta käyttämällä osittain delfoi -menetelmää. Delfoi -prosessissa tuotetaan erilaisia näkökulmia, hypoteeseja ja väitteitä, jotka saatetaan avoimen asiantuntijatestin ja argumentoinnin kohteeksi. Prosessissa pyritään seulomaan näkemykset jaetuiksi tai erimieliseksi yhteisönäkemyksiksi. Molemmat lopputulemat ovat arvokkaita. Erimielisiä voidaan olla paitsi argumenteista myös tavoitteista, vaihtoehtojen todennäköisyydestä ja haluttavuudesta. (Jyväskylän Yliopisto 2013). Kehittämistehtävään on haastateltu Linja-autoliiton, Taksiliiton ja kuljetusyrittäjäkoulutuksen edustajia sekä alan yrittäjiä. Näin on saatu laaja käsitys siitä, mikä on heidän näkemyksensä tilausajoliikenteen laadusta tällä hetkellä sekä heidän ajatuksensa tulevaisuuden näkymistä.

Heinäkuussa 2013 pidettiin yhteinen kurssipäivä kahdeksalle linja-auto -alan yrittäjälle, joiden yrityksen koko oli 4 - 15 linja-autoa. Tämän ryhmän kanssa SWOT- analyysin avulla pohdittiin alan tulevaisuutta pienen yrittäjän näkökulmasta. SWOT- analyysia, eli organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien arvioimista, voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen. Tärkeää on, että rajataan se aihe, mitä kulloinkin halutaan arvioida, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia. SWOT on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa, sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217.)

Toimintaympäristössä pienten yritysten menestyminen kiristyvillä ja kilpailuilla markkinoilla vaatii yrityksiltä strategiaosaamista. Yritysten on analysoitava sisäisiä signaaleja, asiakkaita, yhteistyökumppaneita, sekä kilpailijoita. Toimintaympäristöä on seurattava jatkuvasti, mitä uusia innovaatioita tai tuotteita markkinoille tulee ja minkälaisia palveluita asiakkaat ovat valmiita ostamaan kannattavaan hintaan. Muutos on nykyisillä markkinoilla jatkuva ja sekä yrityksen ja sen työntekijöiden on sopeuduttava jatkuvaan muutokseen, siten että työn tekeminen on työntekijän kannalta mielekästä, asiakkaan kannalta laadukasta ja yrittäjän kannalta kannattavaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26.)



## 2 LINJA-AUTOLIIKENNE SUOMESSA

### 2.1 Tausta

Linja-autoliikenne alkoi Suomessa jo 1900-luvun alussa. J.L. Stenroos teki vuosina 1905 - 1906 kokeiluja tavara- ja matkustajaliikenteen käynnistämiseksi Turun ja Uudenkaupungin välillä, tämä noin 70 km matka kesti alkuun koko päivän. (Lehtinen 1995, 17.) Tarkasteltaessa kriittisesti niitä menestystekijöitä, joilla bussiyrietykset 1980-luvun loppuun asti pärjäsivät, voidaan sanoa että menestystekijät pohjautuivat kultaiseen kolmioon, liikennelupiin, tukiin ja taksapäätöksiin (Lehtinen 1995, 43.)

On itse asiassa eräänlainen paradoksi, että liikenne on aina pyrkinyt lisäämään ihmisten vapautta liikkua paikasta toiseen, mutta itse liiketoimintana se on ollut erittäin säänneltyä ja rajoitettua (Lehtinen 1995, 5.) Lehtinen (1995) kertoo kirjassaan Bussialan muutoksesta tulevaisuuden menestykseen siitä miten 15 vuotta sitten on ennustettu linja-autoalan kehitystä vuoteen 2010 asti. Minkälainen on sitten arvioitu olevan kuljetusyriety joka pärjää 2010-luvulla? On nähty että yrityksellä tulee olla viisi menestystekijää: luovuus, kannattavuus, asiakassuuntauneisuus, tehokkuus ja yrittäjäyys. Nämä kaikki asiat ovat alalla jossakin muodossa jo toteutuneet tai toteutumassa, hitaasti mutta varmasti.

Joka vuosi Euroopan Unionin alueella käytetään yli 700 miljardia kilometriä busseja. Linja-autoliikenne on Euroopan maaliikenteessä suurin henkilökuljetustapa henkilöauton jälkeen. Euroopan tasolla linja-autoliikenneala työllistää noin 2 miljoonaa työntekijää. Tilausajoliikenteen liikevaihto Euroopan Unionissa on vuosittain noin 15 miljardia euroa. (International Road Transport Union 2013).

Linja-auto on tärkein joukkoliikennevälineemme Suomessa, noin 60 % joukkoliikennematkoista tehdään linja-autoilla. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella luku on lähes 80 %. Suomessa tehdään joka päivä keskimäärin 905 000 linja-automatkaa. Asukasluukumme siirrettynä se tarkoittaa sitä, että noin 17 % väestöstämme käyttää kerran päivässä bussia. (Autoliikenteen työnantajaliitto 2013).

Tilastokeskuksen ylläpitämän tilaston mukaan linja-autoliikennettä harjoittavien yritysten liikevaihto yhteensä oli 1 089 miljoonaa euroa vuonna 2011. Liikevaihto kasvoi noin 4,6 prosentilla edellisvuodesta. Koko toimialan käyttökate oli 7,7 prosenttia liiketoiminnan tuotoista. Käyttökate laski 0,3 prosenttiyksikköä edellisvuodesta. Nettotuloksella mitattuna kannattavuus oli lähes sama kuin edellisvuonna olleen 0,9 prosenttia liiketoiminnan tuotoista. (Tilastokeskus 2011).

Linja-autoliikenteen yritysten kustannuksista suurimman osan muodostavat työvoimakustannukset, joiden osuus on yritysten liikevaihdosta 55 - 57 % ja pääkaupunkiseudulla jopa 60 %. Polttoainekustannusten osuus kustannuksista on keskimäärin 15 - 17 %, pääomakustannusten osuus 8 % ja korjaus- ja huoltokustannusten osuus 7 %. (Autoliikenteen työnantajaliitto 2013).

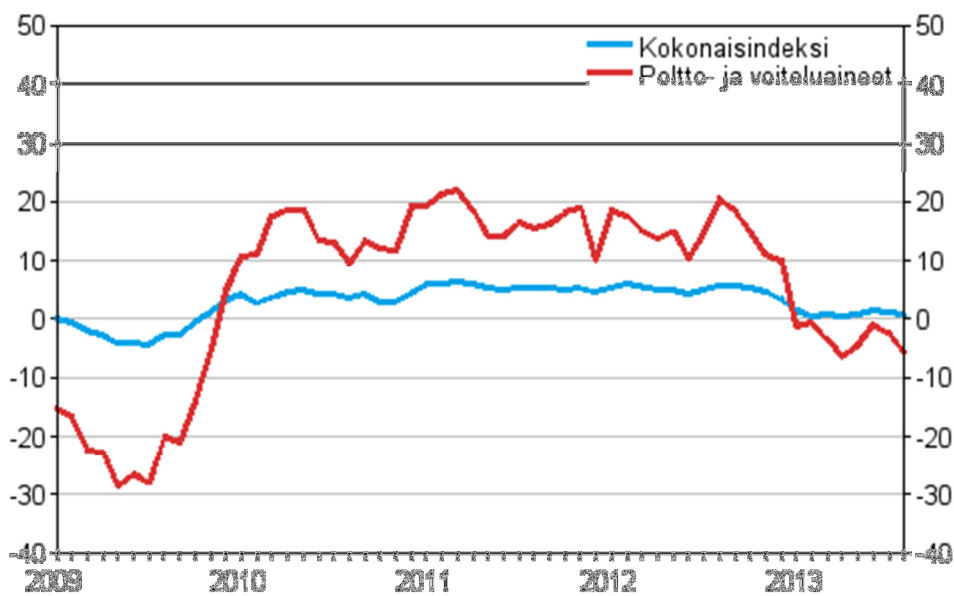
Maantiekuljetusala työllistää liitännäisammatteineen noin 150 000 ihmistä, joista noin 15 000 työskentelee linja-autonkuljettajana ja noin 70 000 tavaraliikenteen kuljettajana. Runsas kolmannes Suomen linja-autonkuljettajista työskentelee pääkaupunkiseudun linja-autoliikenteessä. Suurin osa Suomen autoliikennealan yrityksistä on kooltaan pieniä, yrityksistä noin 50 % työllistää 1-9 työntekijää ja toimihenkilöä. Vähintään 300 työntekijää ja toimihenkilöä työllistäviä yrityksiä on noin 2 % kaikista alan yrityksistä, mutta kyseisten yritysten merkitys koko alan työllistävyudessa on suuri. Niiden palveluksessa oleva henkilöstömäärä kattaa noin 40 % koko alan työntekijä- ja toimihenkilömäärästä. (Autoliikenteen työnantajaliitto 2013).

Suomessa rekisteröitiin vuonna 2010 519 kpl uutta linja-autoa. Edelliseen vuoteen verrattuna luku oli 11,9 % pienempi, 2009 rekisteröintien määrä oli 589 kpl. (European Union 2013, 86). Liikennekäytössä olevien linja-autojen keski-ikä Suomessa oli 11,5 vuotta ja liikennekäytössä olevien luvanvaraisten linja-autojen keski-ikä Suomessa oli 10,5 vuotta vuoden 2012 lopussa. (Paloranta 2013).

Euroopan Unionin alueella oli vuonna 2008 325728 kpl henkilöliikenneyritystä, mukana on linja-autoliikenneyritysten lisäksi metrot ja raitiovainuyritykset. Suomessa henkilöliikenneyrityksiä oli vuonna 2008 9490 kpl. (European Union Energy and Transport 2013, 32). Euroopan Unionin strategia linjaa vuoteen 2050 esimerkiksi sen, että kuljetuksen (sisältäen kaikki kuljetustavat: rahti, lento, raide, laiva, linja-auto) päästöjen

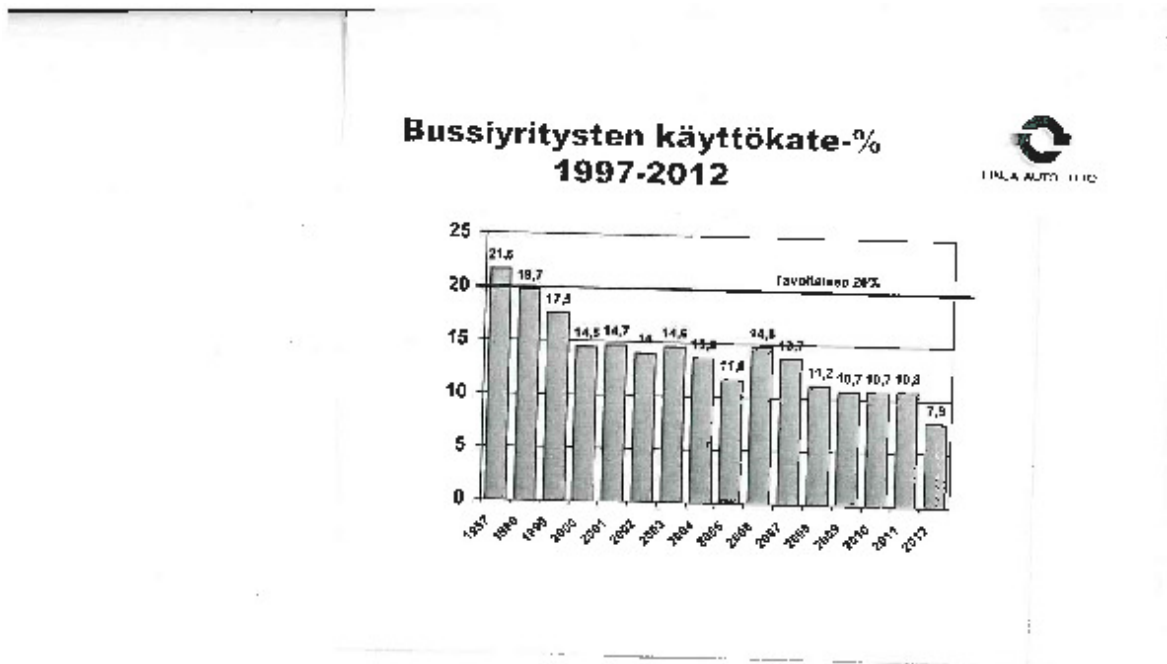
leikkaamista pitää edistää 60 prosentilla. Päälinjaukset Euroopan Unionilla kuljetusten tulevaisuuteen ovat: parempi liikkuvuus, turvallisuuden parantaminen liikenteessä ja puhtaampia kuljetuksia. (Europan Union 2011).

Linja-autoliikenteen kustannuksia seurataan Tilastokeskuksen tekemällä kustannusindeksillä (kuvio 1). Kuviossa on kustannusindeksi elokuulta 2013. Indeksillä julkaistaan kuukausittain. Linja-autoliikenteen kustannusindeksi mittaa linja-autoliikenteen harjoittamiseen liittyvien kustannustekijöiden hintojen kehitystä. Indeksillä kuvaa sopimus-, kaupunki-, vakiovuoro-, pikavuoro- sekä tilausliikenteen keskimääräistä kustannuskehitystä. Tilastokeskus tuottaa em. liikennetyypeistä pistelukuja myös kustannustekijöittäin eriteltyinä. (Tilastokeskus 2013).



KUVIO 1. Linja-autoliikenteen kustannusindeksi. (Tilastokeskus 2013)

Kuviossa 2 linja-autoliitto kuvaa alan yritysten käyttökateen kehitystä vuosina 1997 – 2012. Kuviossa on nähtävillä alan heikko kannattavuus ja käyttökateen pienentyminen erityisesti vuonna 2012, jolloin käyttökate oli 7,9 %. Tavoitetasona käyttökateelle on 20 % ja lähelle sitä alalla on keskimäärin päästy viimeksi vuonna 1999.



KUVIO 2. Linja-autoalan yritysten käyttökate 1997 – 2012. (Linja-autoliitto 2013).

Linja-autoala on tällä hetkellä suuressa muutoksessa. Joukkoliikennelaki uudistettiin vuonna 2009 vastaamaan Euroopan Unionin palvelusopimusasetusta. Palvelusopimusasetuksesta johtuen linja-autoliikenteen linjat ovat siirtymäajan jälkeen vapautumassa asteittain kilpailulle valtakunnallisesti, 2014 – 2019 välisenä aikana. Siirtymäajan jälkeen toimivaltaisten viranomaisten on järjestettävä joukkoliikenne alueellaan. Liikenne- ja viestintäministeriön asettama linja-autoliikennetyöryhmä selvitti liikenteen järjestämistä siirtymäajan jälkeen ja linjasi loppuraportissaan 10.5.2012 joukkoliikenteen uusia järjestämistapoja. (Liikenne ja viestintäministeriö. Kysymyksiä ja vastauksia joukkoliikenteen kehittämisestä 2012).

Muutos tulee olemaan lähivuosina alalla merkittävä, koska tähän asti paikallisesti on kaupungit voineet tehdä linja-autoyrittysten kanssa sopimuksia ilman varsinaista kilpailutusta. Jos joukkoliikenne ei ole ollut kannattavaa lipputuloperusteisena, jolloin liikennöitsijä on rahoittanut liikennöinnin lipputuloin, niin liikenne on voitu järjestää sopimusperusteisena (Ahonen 2011 14 - 15). Onkin olemassa kaupungeja, kuten Hämeenlinna jossa samat yritykset ovat hoitaneet neuvotelluilla sopimuksilla kaupunkialueilla linja-liikennettä monta vuosikymmentä. Kilpailutukset ovat käynnissä 2013 syksyllä monissa isoissa kaupungeissa, kuten Oulussa, Kuopiossa ja Lahdessa. Linja-autoliikenteessä jaetaan uudelleen monen sadan miljoonan euron markkinat. (Kauppalehti 22.10.2013.)

Pikavuoroja on aiemmin suojannut luvanvaraisuus, jonka perusteella on jollekin yritykselle myönnetty harkinnanvaraisesti linjoja (Linja-autoliitto 2013). Esimerkkinä luvanvaraisuudesta Tampereelta Helsinkiin ajettavat ExpressBus -pikavuorot ja tälle samalle reitille ei ole aiemmin voinut tulla muita yrittäjiä. Tänä päivänä muutos on jo alalla nähtävissä ja esimerkiksi Onnibus on aloittanut franchising periaatteella pikavuoroliikenteen ympäri Suomea. Onnibussin toiminta-ajatuksena on tarjota edullisempia matkoja asiakkaille ja kilpailla nykyisen pikavuoroliikenteen kanssa. Uutena toimintatavaksi Onnibus on osallistunut kaupunkiliikenteiden kilpailutukseen ja on voittanut joitakin linjoja Tampereella sekä Jyväskylässä Onnibus voitti 74 auton liikennöinnin, joka alkaa 2014 heinäkuussa. (Kauppalehti 22.10.2013)

Lehtinen, kirjoitti jo vuonna 1995, että uusia yrittäjiä kannattaa seurata. He tuovat alalle uusia ajatuksia ja ovat kokeilunhaluisia. Heitä ei vaivaa perinteiset esteet: ”tätähän on jo kokeiltu” tai ”Mehän emme ole koskaan tehneet näin vaan jo 50 vuotta näin”. (Lehtinen 1995, 93.) Onnibus on hyvä esimerkki siitä, miten tällä alalla voidaan sääntelyn purkaututtua myös tehdä asioita erilailla.

Alan tämän hetken yrittäjävetovoimasta Hämeen Ammattikorkeakoulun koulutussuunnittelija Jukka Syren (2013) kertoo, että Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi, joka nykyisin vastaa ko. yrittäjäkurssien loppukokeista ja suoraan loppukokeeseen pääsemisestä, on vuosittain hyväksynyt kokeeseen nykyään noin 50 – 70 henkilöä vuodessa. Hämeen Ammattikorkeakoulu koulutti 1993 – 2013 välisenä aikana lähes 1000 henkilöä bussi-liikenteen yrittäjäkursseilla joukkoliikenneluvan vastaavaksi henkilöiksi. (Syren 2013).

Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín määritelmä linja-autoalan yrittäjäkoulutuksesta: ”Liikenneyrittäjäkoulutuksen tarkoituksena on antaa liikenneyrittäjäksi aikovalle riittävä ammattitaito linja-autoliikenteen elinkeinonharjoittamiseen. Koulutuksen sisällön vähimmäistason määrittelee EU-tasoinen liikenteenharjoittaja-asetus, koulutuksen pituuden määrittelee laki. Riittävä ammattitaito osoitetaan ammattitaitokokeen hyväksytyllä suorittamisella, minkä osoituksena myönnetään ammattitaitotodistus. (Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi 2013).

Linja-autoliiton osastopäällikkö Ari Heinilän (2013) näkemyksen mukaan alalle on tulossa työvoimapula, koska kuljettajien keskimääräinen ikä on lähes 50 vuotta ja lähivuosina kuljettajia jää paljon eläkkeelle. Lisäksi tilausliikenteessä toimineet freelancer -kuljettajat eivät kaikki ole hankkineet ammattipätevyyttä eivätkä jatkossa voi toimia linja-autonkuljettajana. (Heinilä 2013).

Heinilän mukaan kuljetusalan koulutuspaikkoja täytyy saada lisää, nuorisoaoste saada houkuttelevammaksi ja yleensäkin huolehdittava ammatin imagosta ja vetovoimaisuudesta. Yritysten yhteistyö työvoimahallinnon kanssa on tärkeää kuljettajien saatavuuden parantamiseksi. (Heinilä 2013).

Kahdeksasta linja-autoalan pienyrittäjästä (4 – 15 linja-autoa) koostunut ryhmä mietti alan tulevaisuutta heinäkuussa 2013 SWOT-analyysin avulla, liite 1. SWOT-analyysin lähteenä käytettiin Liikenne- ja Viestintäministeriön materiaalia palveluasetuksesta sekä niitä tietoja mitä yrittäjillä itsellään oli tiedossa. (Ammattipätevyyskoulutus 2013).

Linja-autoyrittäjien yhtenäinen näkemys alan tulevaisuudesta on, että vahvuutena nähdään linjayhteyksien lisääntyminen väleillä missä riittää kysyntää, sekä se, että asiakasnäkökulmasta linja-liikenteen matkahinnat laskevat, koskien erityisesti pidempiä matkoja. Heikkoutena ryhmä näki maamme vähäväkiset reuna-alueet, jotka väistämättä menettävät linjayhteyksiään tulevaisuudessa, koska yrittäjiä ei kiinnosta kannattamattomat linjat. Palveluntason pelätään myös heikkenevän, koska pitkät sopimukset vähenevät ja kilpailu kasvaa, ja kaupungeilla ei ole varaa eikä osaamista valita palveluntuottajia paljonkaan muiden kuin hintaperusteiden perusteella. Alan mahdollisuuksina nähtiin Ruotsin malliin markkinahenkiset työpaikkaliikenneyhteydet, Ruotsissa isojen kaupunkien ulkopuolella on parkkialueita, joilta on nopea ja suora bussiyhteys keskeisille työpaikoille. Mahdollisuutena on myös linja-autopysäkkien määrän lisääminen sinne missä asiakkaita kulloinkin on, eli niin kutsuttu kutsuliikenne on tulevaisuudessa kasvava

trendi. Asiakaslähtöinen palvelu nähtiin myös mahdollisuutena, koska on pakko kilpaila asiakkaista. Alan uhkina on epäterve kilpailu sekä tilausajoissa että linja-liikenteessä, isot kansainväliset yritykset saattavat tulla markkinoille ensin hinnalla. Poliittisten päätösten takia uhkana on kustannusten nousu sekä autojen kunnon heikkeneminen, koska koko ajan tulee lisää velvoitteita kuten ammattipätevyyskoulutukset, mutta ei kompensatioita korvaamaan yritysten kulujen kasvua. Kaupunkien ja kuntien kilpailutusosaiminen nähtiin myös yhtenä alan uhkana. (Ammattipätevyyskoulutus 2013).

Linja-autoliikenteen ja taksiliiketoiminnan keskeinen ero on, että linja-autot liikkuvat tiettyjä reittejä pitkin, tietyn aikataulun mukaan, pysähtyen tietyissä paikoissa. Taksi tulee koska tahansa käytännössä mihin tahansa ja vie asiakkaan käytännössä mihin vain. Taksi jopa tarvittaessa odottaa asiakasta paikallaan seisten. Uutta arvoa on yleensä tarjolla, kun analysoidaan kategorian ydinerottajia. Esimerkiksi kysyntäohjattu kutsubussi-palvelu, jota Aalto-yliopiston tutkijoiden piirissä suunnitellaan, muuttaisi linja-autoliikenteen yhden ydinominaisuuden ja toisi bussitarjoamaa lähemmäs taksitarjoamaa. (Tuulenmäki 2010, 91.)

Taksiliiton puolesta Vantaan taksien toimitusjohtaja Esa Niinivaara (2013) otti kantaa taksien lupakäytännön tulevaisuuteen. Tällä hetkellä taksien luvat ovat harkinnanvaraisia ja ne perustuvat alueellisiin kiintiöihin. Luvan myöntää Ely-keskus. Hän pitää varsin epävarmana lupakäytännön muuttumista nopealla aikataululla. (Niinivaara 2013).

Niinivaaran mukaan lupakäytäntö todennäköisesti muuttuu seuraavan 10 vuoden aikana liberaalimpaan suuntaan, mutta mikä on lopputulos, jää hänen mukaansa nähtäväksi. Niinivaara uskoo, että jonkinlainen lupamenettely säilyy joka tapauksessa. (Niinivaara 2013).

Henkilökuljetusten uudistamisen valmistelu aloitettiin syksyllä 2013 eri ministeriöiden toimesta. Tavoitteena on koordinoida hanketta, jossa selvitetään, miten henkilöliikenne-palvelut, kuten Kelan korvaamat kuljetukset ja avoin joukkoliikenne, voidaan suunnitella, hankkia ja toteuttaa uudella tavalla. Nykyisellään valtion ja kuntien toimialat sekä Kela käyttävät vuodessa noin miljardi euroa julkisesti hankittuihin tai korvattuihin henkilökuljetuksiin, kuten koulukyyteihin, Kela-korvattuihin takseihin ja sosiaalitoimen matkoihin. Kustannukset ovat kasvaneet jatkuvasti. Mikäli henkilökuljetuksia ei kyetä kehittämään, on riskinä palvelutason lasku ja omavastuuosuuksien kasvaminen. Ohjausryhmä vastaa uudistuksen toteutuksesta, ohjauksesta ja valvonnasta. Sen tarkoituksena

on muun muassa käynnistää kokeiluja 1-3 alueella ja valvoa niiden toteutumista. Ohjausryhmä käynnistää tarvittavat lainsäädäntöhankkeet ja perustaa hankeryhmät säädös-  
muutosten valmisteluun ja läpiviemiseen sekä ohjaa hankeryhmien työtä. Ohjausryhmän  
toimikausi päättyy 30.4.2015. (Liikenne ja Viestintäministeriö 2013).

## 2.2 Tilausajot

Tilausajoliikenne on pääasiassa linja-autolla tapahtuvaa liikennettä. Tilausajot ovat asi-  
akkaan tilaamia kuljetuksia, joissa aikataulu, reitti, autokalusto ja mahdolliset oheispal-  
velut ovat asiakkaan tarpeiden mukaan määriteltyjä, eivätkä reittiliikenteen tapaan nou-  
data liikennöitsijän asettamia kriteerejä. Lainsäädännön määritelmä tilausliikenteelle on  
luvanvaraista henkilöliikennettä, jota harjoitetaan vain tilauksesta tilaajan määräämällä  
tavalla, sekä muuta luvanvaraista henkilöliikennettä, joka ei ole linjaliikennettä eikä  
ostoliikennettä. (Linja-autoliitto 2013).

Tilausajopalvelut on alana erittäin kilpailtu. Alan yritysten erikoistumista on vietävä  
pidemmälle ja on löydettävä asiakkaita, joiden palveluntuottajan valintaan on muitakin  
perusteita kuin pelkkä hinta. Ainoastaan erikoistumisen varaan ei voi liiketoimintaa  
laskea, vaan on tehtävä strategisia valintoja yrityksen kehittämisestä ja yritykselle on  
löydettävä oikea suunta.

Kuljetusyrityksen on toimittava erittäin tehokkaasti ollakseen kannattava, koska palve-  
luiden tarjonnassa on ylitarjontaa ja tämä aiheuttaa hintakilpailua. Alan katteet ovat pie-  
niä. Tehokkaalla toiminnalla ja yrityksen optimaalisella koolla on mahdollista toimia  
kannattavasti, mutta se vaatii suunnitelmallisuutta ja uusien ideoiden kehittämistä.

Yrityksen sopiva koko on toiminnan tehokkuuden takia tärkeää. Alalle on syntynyt sekä  
isoja että paljon pieniä yrityksiä. Alalla vaikeimmassa asemassa on keskisuuret yrityk-  
set, joilla on useita suurten yritysten rasiitteita, mutta ei juuri niiden volyymietua. (Leh-  
tinen 1995, 93.)

Ari Heinilä Linja-autoliitosta arvioi, että tulevaisuudessa alan pienet yritykset erikoistu-  
vat nimenomaan tilausliikenteeseen. Alalle on helppo tulla ja tarjolla on kuljetuskalus-



toa edullisesti, mikäli ei suunnittele liiketoiminnan perustuvan korkeaan laatutasoon. (Heinilä 2013).

### 2.3 Hatusen Liikenne

Hatusen Liikenne on perustettu Arvo Hatusen toimesta taksiyritykseksi vuonna 1947 Hattulan Tyrvännön kylässä, kyläläisiltä lainatuilla rahoilla. Liitteessä 2 on nähtävillä yrityksen ensimmäisen kassakirjan ensimmäinen sivu vuodelta 1947, kun auto on hankittu ja liikenne aloitettu. Liitteessä 3 on kuva Arvo Hatusesta vuodelta 1948, jossa hänellä on auton Graham Paige -merkkinen ajoneuvo vuosimallia 1929. Meno maaseudulla hieman hiljensi 1950-luvulla, mutta 1960-luvulla liikkuvuuden lisääntyminen muutti myös maaseudun autoilijan elämää. Koululaiskuljetukset lisääntyivät niin, että hankittiin toinen auto ja Aino-vaimo ryhtyi toiseksi kuskiksi. Muuten maaseudun ajot vähenivät, kun joka talon pihaan ilmestyi oma auto.

Toiminta-ajatus on muuttunut vuosien varrella paljon, mutta perinteinen taksipalvelu on yrityksessä säilytetty. Nykyään yrityksen kolme taksiä ajavat pääasiassa yritysasiakkaiden lentokenttäkuljetuksia. Arvon poika Jukka toimi yrityksen omistajana vuodesta 1992 alkaen ja kasvatti liiketoimintaa huomattavasti. Tuolloin otettiin käyttöön myös Hatusen Liikenne nimenä. Tällä hetkellä yrittäjinä toimii kolmas sukupolvi, sisarukset Piia ja Pauliina Hatunen.

Yrityksen linja-autot ovat väritään kirkkaan punaisia ja tämä on pieni, mutta joillekin asiakkaille merkittävä valintaperuste. Punainen väri on helppo tunnistaa esimerkiksi parkkialueilta. Kysyttäessä viideltä asiakkaalta syytä (kysymykset liitteessä 4) miksi ovat valinneet Hatusen Liikenteen kuljetuspalvelujen tuottajaksi, kolme vastasi, että aluksi huomio kiinnittyi kirkkaan punaiseen väriin. Liitteenä on kuva Hatusen Liikenteen nykyisestä kalustosta esimerkkinä väristä (liite 5). Hatusen Liikenteellä ei ole ollut koskaan linjaliikennettä. Alalla on huomattavissa, että yritykset, jotka pelkäävät omien linjojen puolesta tai ovat jo menettäneet linja-liikennettä, tulevat entistä voimakkaammin tilausajomarkkinoille. Kilpailutuksen vapautus on lähtökohtaisesti hyvä asia ja pitkällä tähtäimellä ajateltuna tarpeellinen muuttamaan linjaliikenneyritysten vanhanaikaisia rakenteita.

Hatusen Liikenteen liikeideana on tuottaa laadukkaita tilausajopalveluita Etelä-Suomen alueella pääsääntöisesti yrityksille kannattavaan hintaan. Yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan laadukkailla, hyvin varustelluilla linja-autolla ja asiakaspalveluhenkisellä henkilökunnalla. Tuotteen nopea saatavuus on yrityksen pääkohderyhmälle, eli yritysasiakkaille tärkeä tekijä. Nopea vastaaminen tarjouspyyntöihin sekä vahvistukset tilauksiin ovat erittäin tärkeässä asemassa. Tämän takia yrityksellä toimii palvelunumero ympäri vuorokauden. Jakelutienä on yrityksen oma myyntitiimi ja yrityksen palveluja myy muun muassa Hämeen alueen keskitetty myynti- ja markkinointiyhtiö Hämeen Matkailu Oy.

Hatusen Liikenteen strategiatyön menetelmänä tässä kehittämistehtävässä käytettiin Balanced Scorecardia. Menetelmän tarkemman tarkastelun jälkeen se osoittautui Hatusen Liikenteen strategiatyön kannalta merkittäväksi ja näin päätös menetelmän valitsemiseksi oli helppo. Tarkoituksena on, että kehittämistehtävän tuotoksena on kirjoitettu versio strategian toteuttamisesta ja vaihtoehdoista, sekä pohdinta parhaista mittareista yrityksen kehittämisen näkökulmasta Balanced Scorecardin avulla. Kehittämistehtävän jälkeen varsinaista strategiatyötä lähdetään viemään eteenpäin ja kehittämään.

### 3 STRATEGIA

#### 3.1 Yrityksen johtaminen

Viime vuosisadan alussa meitä johdettiin eri tavalla kuin nyt. Tämän vuosisadan lopulla tulevia sukupolvia johdetaan varmasti aivan eri tavalla kuin tänään. Suomessa johdetaan ehkä hieman toisin kuin Ruotsissa, Japanissa eri tavalla kuin Brasiliassa ja Yhdysvalloissa eri painotuksin kuin Venäjällä. Aina ja eri puolilla maailmaa on ollut syystä taikka toisesta menestyviä yrityksiä ja julkisia organisaatioita. Toiset yritykset taas ovat kaatuneet konkurssiin ja jotkut julkiset organisaatiot ovat ajautuneet suuriin vaikeuksiin. (Neilimo 2012, 67.)

Ropo (2012) kirjoittaa artikkelissaan: ”Johtajuusajattelulla ja -teorioilla on vahvat traditiot, jotka ovat muotoutuneet noin sadan viime vuoden aikana. Näitä traditioita on vaikea murtaa, vaikka ne eivät enää olisikaan riittäviä tai toimivia. Johtajuuden vahvat koulukunnat ja johtajuusmallit ovat syntyneet eri aikojen ja tilanteiden tarpeisiin”. (Ropo 2012,1.)

Kamensky (2010) määrittelee yritysjohtamisen näin: ”Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaatioiden kanssa”. Olennaista johtamisessa on katsoa asioita sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Tuloksia voidaan saada aikaan vain yhdessä organisaation kanssa ja johtaminen vaatii ammattitaitoa. (Kamensky 2010, 47.)

Suomalaisesta johtamisesta Sauer kirjoittaa artikkelissaan Suomalaisen johtamisen hyveet ja paheet siitä, että läntiseen virkaveljeensä verrattuna suomalaista johtajaa ei ole pidetty kovinkaan keskustelevana johtajana. ”Asia ei kuitenkaan ehkä ole aivan niin mustavalkoinen: suomalainen johtaja kyllä puhuu, mutta erityisesti hän kuuntelee. Keskustelua ei ehkä ole käyty juuri päätöksentekotilanteessa, eikä hän juuri silloin ole hakenut taakseen henkilökunnan hyväksyntää. Hänen päätöksensä on kuitenkin perustunut asiantuntijoiden, esimerkiksi omien työntekijöiden jatkuvaan kuuntelemiseen ja läsnäoloon”. (Sauer 2012, 28.)

Yrittäjiä ja yritysjohtajia usein opetetaan lukemaan tuloslaskelmaa ja tasetta tunnuslukuanalyysin kautta samoilla periaatteilla kuin pörssiyhtiöiden tilinpäätöksiä. Tunnuslukuja todellisempia ja arkisempia talouteen liittyviä yritysjohtamisen ongelmia ovat esi-

merkiksi, kuinka kääntää tappiollinen yritys voitolliseksi, miksi olemme maksuvaikeuksissa vaikka yritys tekee voittoa tai kuinka nopeasti voimme kasvaa ilman, että joudumme maksuvaikeuksiin. (Koski 2012, 10.)

Yritysjohtamisessa on hyvä ymmärtää, että kilpailutilanteessa minkä tahansa tuotteen tai palvelun markkina-arvo (eli hinta) määräytyy tavaran tai palvelun myymisen hetkellä. Sillä, mitä asiakas on valmis maksamaan tuotteesta, ei välttämättä ole tekemistä sen kanssa, kuinka paljon sen aikaansaamiseksi kokonaisuudessaan on syntynyt kuluja. (Lindroos & Lohivesi 2004, 18-19.)

### 3.2 Strategian määrittely

Strategia -sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa (Kamensky 2010, 16). Strategiaa pidetään yhtenä maailman vanhimmista johtamisen käsitteistä, sillä strategiaa on sovellettu sodan voittamisen oppina jo vuosituhansia sitten. Strategia on toisaalta laaja-alaisuutensa ja monitahoisuutensa puolesta monipuolinen kehys liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, mutta samalla vaarana on, että käsitteenä strategia on käyttäjänsä kykyjen, halujen ja tarkoitusperien mukainen ja siinä voi olla millainen sisältö tahansa. (Kamensky 2010, 13.)

Kaikki yritykset väittävät, että niillä on strategia, väitetään esimerkiksi että strategiana on asiakasystävällisyys tai osaava henkilöstö. Käytännön näytöt kuitenkin osoittavat, että strategiaa ei useinkaan ole tai se on paljon huterammalla pohjalla kuin halutaan yritysten johtoryhmissä myöntää. Sanotaan, että strategia voi olla pöydällä haittaamassa työntekoa. Strategia on vakava asia, sillä ei saa leikkiä – siksi varmaan monella yrityksellä ei olekaan toimivaa strategiaa, kun ei siihen kukaan normaalijärkinen saa puuttua. Sanan strategia ympärillä leijuu hieman samanlainen aura kuin uskonnollisissa toimituksissa; vain harvat ja valitut saavat antaa tämän ehtoollisen organisaation muille jäsenille. Strategia kerrotaan aina bisneskaapu päällä, toimialan pyhiä lauseita toistellen. (Tuulenmäki 2010, 4.)

Yritystoiminnassa strategioilla tarkoitetaan yrityksen toimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa se aikoo menestyä asiakasmarkkinoilla ja selviytyä kilpailuissa. Strategiatyö pitää sisällään sekä strategian määrittelyn eli luomisen että sen toteuttamisen.

Siinä tehdään päätöksiä investoinneista, tuotekehityksestä, verkostoista ja yhteistyösuhteista. Nämä ovat perinteisiä yrityksen perustamisvaiheessa ja toiminnan jatkuessa tehtävien strategiapäätösten alueita. Päätöksiä tehdään myös siitä, kuinka strategia pannaan käytäntöön ja kuinka toimitaan. Näin varmistetaan, että yrityksessä tehdään asiat oikein. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28.)

Strategialle on olemassa monenlaisia määritelmiä. Sen on sanottu olevan yrityksen valitsema suunta sekä valitun suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia voidaan nähdä myös johdonmukaisena toimintamallina, tapana toimia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29.)

Strategian määrittelyvaihe alkaa tietojen analysointina ja vaiheen tarkoituksena on muodostaa kokonaiskatsaus siitä, millaiseen toimintaympäristöön omaa strategiaa ollaan laatimassa. Analyysivaiheen jälkeen vuorossa on päätösten tekeminen siitä, millaisia päämääriä oman organisaation toiminnalle asetetaan seuraavan strategiajakson ajaksi, ellei pitemmällekin aikavälille. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31.)

Strategian määrittelyvaiheessa tavoitteena on aluksi kiteyttää oman organisaation perustehtävän (eli mission) mukaisten puitteiden pohjalta riittävän haastava, mutta kuitenkin realistinen näkemys (eli visio) tulevan toiminnan linjaamisen pohjaksi. Näin perustehtävä ja visio toimivat organisaatiolle eräänlaisina ankkureina, joiden varaan linjaukset (eli strategia) voidaan kiinnittää. (Lindroos & Lohivesi 2004, 42-43.)

Näsi & Aunola kuvaa strategiaprosessia aina tietoiseksi asiaksi. Et voi päästä perille, jos et tiedä, mistä olet tulossa. Näin sanoo vanha viisaus, joka pätee edelleen yritysmaailmassakin. (Näsi & Aunola 2001, 15.) Strateginen johtaminen on oppi, ideologia tai jopa ajatuksellinen teknologia. Strateginen johtaminen on lausejärjestelmä, jossa on määritelmiä ja periaatteita. (Näsi & Aunola 2001, 102). Strategisen johtamisen teoria on Näsin ja Aunolaan mukaan määriteltävissä seuraavasti: ”Kourallinen maalaisjärkeä, nippu periaatteita ja tuhattomasti analyysia ja järjestelmätyötä. Siinä kaikki.” (Näsi & Aunola 2001, 119).

IBM Institute for Business Value tutkimus osoittaa että yritysten strategia tulee tulevaisuudessa asiakkailta. Tutkimus perustuu yli 70 eri maan yritysjohtajien haastatteluihin 20 eri toimialalta. Yli 50% johtajista on sitä mieltä että asiakkailta on jo nyt suurin valta

yrityksen visiossa ja strategiassa. Pohjoismaissa asiakaskokemus ja sen merkitys on vielä voimakkaampi kuin muualla maailmassa. (IBM Institute for Business Value 2013).

### 3.2.1 Arvot

Ihmisen arvot rakentavat myös yrityksen arvot, se miten toimitaan yrityksissä ja miten toiminta näkyy ulospäin. Arvonnäkökulmasta monet ihmisen keskeiset tunteet selittyvät mielekkyyden ja arvon kokemuksena. Ihminen on arvotajuinen ja arvojen ohjaama henkilö, ja minuus rakentuu arvojen varaan (Puolimatka 2004, 33). Puolimatkan mukaan (2004, 336) arvotunteet ovat perustana johdonmukaisen ja lujan tahdon kehittymiselle. Arvotietoisuuden perustana olevat hyveet on eri aikakausina ymmärretty osittain eri tavoin. Dynaamiselle kulttuuriselle kehitykselle on ominaista, että jyrkät luokkaerot häviävät, hyveitä pyritään soveltamaan ihmiselämän kaikkein arkisemmillekin alueille. (Puolimatka 2004, 338).

Kaplanin ja Nortonin (2007) mukaan yrityksen tulisi jatkuvasti etsiä keinoja, joiden avulla ne voivat tehdä kokonaisuudesta arvokkaamman kuin vain osiensa summan.

Arvojen määrittäminen tuli erittäin suosituksi 1990-luvulla. Arvot luovat yrityksen sisäisen perustan, puitteet, joissa yrityksen alkuperäisestä yritysideoista johdettu toimintajärjestelmä toteutuu. Suomalaisten yritysten perusarvot noudattavat tänä päivänä lähes aina tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard) ryhmitystä neljään tavoiteryhmään: kannattavuus, asiakas, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. (Kamensky 2010, 71-74.)

Esimerkkinä Suomen Yrittäjien arvot: Vapaus: oikeus ja vapaus yrittää ja tehdä työtä. Vastuulla tarkoitetaan: vastuu jäsenistä, vastuu koko maan kehityksestä edistämällä yrittäjyyttä ja yritysten toimintaedellytyksiä. Vastuuta on myös jäsenten ja järjestön sidosryhmien kohteleminen oikeudenmukaisella tavalla ja heidän näkemyksensä huomioon ottaminen. Luovuudella tarkoitetaan: valmius ja aktiivisuus ennakkoluulottomasti etsiä uusia ratkaisuja yrittäjyyden edistämiseksi. Muutosvalmiutta kuvataan: muutosvalmiutta olosuhteiden ja ympäristön muuttumisen johdosta, mutta myös pitkäjänteisyys ja peräänantamattomuus tavoitteiden toteuttamisessa. (Suomen Yrittäjät 2013).

Oli yrityksen arvot mitkä tahansa, se ei silti tarkoita että yrityksestä tuli toimialallaan paras tai päinvastoin huonoin. Voidaan sanoa, että ydinarvot ovat menestyvälle yrityk-

selle välttämättömiä, mutta se, mitä nämä ydinarvot ovat, ei ole niin tärkeää. Perusideologian säilyttäminen on näiden menestyvien yritysten kannalta oleellista. (Collins 2005, 268.)

### **3.2.2 Missio**

Missio kuvaa miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen ydinidea ja tehtävä (Kaplan & Norton 2000, 72 – 73).

Toiminta-ajatus eli missio kuvaa yrityksen perustarkoitusta. Hyvälle toiminta-ajatukselle tulee asettaa ainakin kaksi perusvaatimusta. (Kamensky 2000, 44).

1. Se on niin kantava ajatus, että se pystyy ohjaamaan toimintaa
2. Se on kaikkein pysyvin elementti yrityksen strategiassa.

Hyvä toiminta-ajatus on sellainen, että se on voimassa yrityksen elinkaaren ajan ja vaikka itse toiminta-ajatus ei muutu, se innostaa toiminnassa jatkuvaan kehitykseen. (Kamensky 2000, 44).

Esimerkkinä Suomen Yrittäjien toiminta-ajatus, Suomen Yrittäjien tehtävä on parantaa yrittäjien asemaa, yrittämisen edellytyksiä sekä rakentaa Suomesta yrittäjyyden yhteiskunta. (Suomen Yrittäjät 2013).

### **3.2.3 Visio**

Käytännössä kaikki organisaatiot ovat osa laajempaa kilpailevaa ympäristöä, jossa asiakkaat yhdistävät yhden liikeyrityksen tuotteet tai palvelut toiseen palveluntuottajaan. Asiakkuuden säilyttämisen hinta on vain murto-osa uusien asiakkaiden hankinnan kuluista. (Kaplan & Norton 2007, 101-102.)

Visio on näkemys tilasta, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajan kuluttua ja visio tulisikin sitoa tiettyyn ajanjaksoon. (Malmi ym. 2003, 60). Vision tulee olla voimakas ja vaikuttava, mutta myös todellinen ja selkeä yrityksen suunnannäyttäjäksi. Hyvän vision tulisi sisältää myös toiveita ja rohkeita tavoitteita tulevaisuuteen. (Kamensky 2010, 79.)

Vision, mission ja strategian tiedottaminen työntekijöille, on yrityksen näkökulmasta tärkeää, koska sitä kautta luodaan työntekijöiden sisäisen motivaation vaihe kohti strategian toteutusta käytännön tasolla. Tärkeää on ilmaista se, mitä yhtiö haluaa saavuttaa, mutta myös se, miten yhtiö aikoo käytännössä toimia strategisten tulosten saavuttamiseksi. (Kaplan & Norton 2007, 299.)

Esimerkkinä Suomen Yrittäjien visio: menestyvien yritysten ja yrittäjien määrä lisääntyy ja yrittäjien taloudellinen ja sosiaalinen asema paranee. Yrittäjyys nousee keskeiseksi tekijäksi eri organisaatioiden toiminnassa. (Suomen Yrittäjät 2013).

### 3.3 Strategian laatiminen

Yrityksen strategia perustuu ympäristöä koskeviin analyyseihin ja arvioihin omista voimavaroista. Siihen heijastuvat toimialan markkina- ja kilpailutilanne sekä yrittäjän näkemys omasta tavasta toimia. Strategian tärkeimmät piirteet ovat suuntautuminen tulevaisuuteen, jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen sekä suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Pienen yrityksen strategia eroaa suuryrityksen strategiasta, mutta molemmilla sellainen on, joko tietoisesti laadittuna tai tiedostamatta toimivana. (Viitala & Jylhä 2007, 71.)

Ohjeistusta strategian laatimiseen ja toteuttamiseen löytyy yllättäen Nalle Puhin ajatelmista:

- Selvitä, missä olet (jotta tiedät lähtökohtasi).
- Päätä, minne haluat mennä.
- Mieti, miten pääset sinne.
- Käytä kompassia (eli kehitä mittarit).
- Ala kävellä (tai juosta)!

(Viitala & Jylhä 2007, 71.)

Strategioita tehdään organisaatioissa monilla eri tasoilla. Suurissa konserneissa on ensinnäkin laajoja konsernistrategioita ja verkostostrategioita. Näiden lisäksi on erillisiä liiketoimintastrategioita. Myös kullekin eri asiakassegmentille, tuotteelle tai toimialalle voi olla omat alastrategiat. (Friedag & Schmidt 2005, 33.)



Strategisista tavoitteista keskusteleminen ei ole helppoa. Aikaisemmin oli itsestään selvää, että strategisista kysymyksistä keskusteltiin parhaassa tapauksessa johtoryhmässä, mutta ei strategiatyön kannalta tärkeän ryhmän, eli työntekijöiden kanssa. Tilanne kuitenkin muuttuu heti, kun yrityksen henkilöstön – sekä johtohenkilöiden että ”tavallisten työntekijöiden – sitoutumisesta ja luovuudesta tulee olennaisia kilpailutekijöitä. Silloin muutamat harvat johtohenkilöt eivät voi noin vain asettaa muille tavoitteita, olivatpa he miten päteviä tahansa, sillä heidän täytyy pelätä, että he eivät enää pärjää kilpailussa parhaista työntekijöistä, aineettomasta pääomasta. (Friedag & Schmidt 2005, 34.)

Strategia on ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Strategia on omalle organisaatiolle ohje siitä, miten sen tulee toimia. Tästä syystä strategia ei voi olla sisällöltään salainen, vaan koko oman organisaation ja keskeisten sidosryhmien on voitava olla selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan ja mihin pyritään. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29.)

Suurimpana strategiatyön riskinä on oman ajattelun urautuminen. Kaikki strategialinjatukset perustuvat aina ihmisten tekemiin erilaisiin tulkintoihin ja linjauksiin. Kun tämän muistaa, on myöhemmin helpompi muuttaa aiempia linjauksia, kun näitä linjauksia ei alunperinkään tehty ratkaisuin ja totuuksina. Toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Tulevaisuuden arvaaminen etukäteen on käytännössä mahdotonta. Oleellista on säilyttää kyky muutokseen. Asiakkaat ja kilpailijat voivat käyttäytyä eri suhdannetilanteissa hyvinkin eri tavalla. (Viitala & Jylhä 2007, 76.)

### **3.4 Eräitä strategiatyökaluja**

Erilaisten analyysien merkitys strategiatyöskentelylle on tärkeä. Analyysityö tulee nähdä yrityksissä jatkuvana prosessina, joka tukee liiketoimintaa ja strategian toteutusta. Esimerkkinä analyysityökalusta on arvoketjun kuvaus, jonka avulla voidaan määritellä yrityksen mahdollisuuksia ja uhkia. Ensimmäinen tehtävä on kuvata yrityksen arvoverkosto. Verkoton kartoittaminen on hyvä aloittaa kartoittamalla, ketkä ovat tärkeimmät kumppanimme. Toimiva verkosto perustuu vain aidolle vuorovaikutukselle. (Kamensky 2010, 126.)

Harvardin professori Michael E. Porterin klassiset perustusstrategiat ovat kustannustehokkuus, differointi ja fokusointi. Porter on osoittanut että yritysten on pystyttävä löy-

tämään kilpailuetunsa kilpailuettujen lähteistä, joita voivat olla esimerkiksi kysyntä- ja kilpailutekijät (Kamensky 2010, 17). Porterin kilpailuanalyysiä voidaan käyttää yksittäisen liiketoiminnon tai yksittäisen toimialan kilpailutilanteen tarkastelemiseen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 219).

Strategisen ajattelun keskeisempiä lähtökohtia on erottuminen kilpailijoista. Erilaistaminen eli differoinnin perustana on päätös keskittyä asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin ja korkeaan laatuun. Differointiin perustuvat markkinat ovat pirstoutuneet osiin, joissa hyötyjä arvostetaan eri tavalla. Yritysten, jotka valitsevat tämän erilaistamisen strategian, on otettava huomioon, että toimialalla voi olla vähän erilaistamismahdollisuuksia, jolloin on mahdollista joko määrittää toimialansa pelisäännöt uusiksi niin, että kilpalulaji muuttuu tai yrityksen on pystyttävä muuttamaan koko toimialan rakennetta. Differoiva yritys pyrkii olemaan alallaan jossain suhteessa ainutlaatuinen. Se valitsee asiakkaiden tärkeänä pitämän ominaisuuden ja asemoi itsensä sen mukaisesti suhteessa kilpailijoihin. Keinot vaihtelevat toimialoittain: niitä voivat olla itse tuote, toimitusjärjestelmä, markkinointimenetelmä tai jokin muu tekijä. Tällöinkin yrityksen on kuitenkin toimittava kustannustehokkaasti, sillä tehokkuuden lasku voi tehdä tyhjäksi muiden kilpailuettujen tuoman hyödyn. (Kamensky 2010 242-243.)

Asiakaslähtöisellä analyysillä yrityksen on selvitettävä, mitä se tarkoittaa asiakaslähtöisyydellä. Käsitteitä on hyvin monenlaisia. Liiketoiminnan johtamisessa asiakkaiden tulee olla keskeinen draiveri eli liikkeelle paneva voima, minkä vuoksi alkuperäinen englanninkielinen termi ”customer driven” on osuva. (Kamensky 2010, 138.)

Tuulenmäen mukaan Clayton Christensen (1997) on näyttänyt useilla esimerkeillä, kuinka varsinkin kypsillä toimialoilla yrityksillä on taipumusta ylialvella asiakkaitaan. Yrityksillä on taipumusta samanaikaisesti tarjota liikaa sellaista, mitä suurin osa asiakkaista ei tarvitse, ja liian vähän sitä, mitä yksittäinen asiakas oikeasti tarvitsisi.

Tarjoamat tarjoavat suorituskykyä, joka on jo pitkään ylittänyt keskivertomassan tarpeet. Esimerkiksi henkilöautojen suorituskyvystä tai kännyköiden ominaisuuksista käytetään yleensä vain murto-osaa. Ylialvelu sinänsä ei ole ongelma, mutta tähän toimintaan väistämättä liittyvät kustannukset ja sitä kautta hinta ovat ongelma. Rahalliset uhraukset lisääntyvät tarpeettomasti, ja arvoa pikemminkin tuhotaan kuin luodaan. Tämän tulosuunnan kanssa pitää siis olla varovainen. (Tuulenmäki 2010, 99 -100.)

Strategisen johtamisen kannalta taloudelliset analyysit voivat olla ongelmallisia, koska taloudelliset luvut suuntautuvat useasti menneeseen aikaan. Strategiatyöskentelyä auttavia taloudellisia analyysieja on tehtävä monella tasolla eri näkökulmista. (Kamensky 2010, 189.)

Liiketoiminnan suunnittelun eteneminen ei ole eksaktia tiedettä. Rakenne elää sen mukaan, mitä tarkoitusta varten suunnitelmia tehdään. Liiketoiminnan suunnittelu ohjaa myös yrityksen talouden suunnittelua ja joskus myös toisin päin. Kassavirta- ja liikevaihtoennusteet perustuvat usein myyntibudjettiin. Päätökset uusista liiketoiminnoista ja investoinneista perustuvat yleensä investointilaskelmiin. Pienten ja keskisuurten yrityksen talousjohtaminen usein käytännössä tarkoittaa jälkikäteen tilitoimistosta saatavaa tuloslaskelmaa ja tasetta. (Koski 2012, 11.)

Kassavirtojen riittävyyden varmistaminen on yritykselle tärkeä asia. Etenkin, jos yritys tekee tappiota tai, jos se on kasvuhakuinen ja investoi voimakkaasti. Rahan riittävyyttä onkin suunniteltava. Yrityksien johtajat ovat käytännössä todenneet, että laskuja ja palkkoja ei voi maksaa tilinpäätöksessä näkyvillä voitoilla vaan kassavaroilla. Vaikka rahoituslaskelma ei ole pakollinen suurimmalle osalle yrityksistä, kannattaa se laatia. Laskelma näyttää miten rahavirrat tulevat ja lähtevät yrityksestä eri toimintojen seurauksena ja lopputuloksena sen kuinka paljon yrityksen kassassa on rahaa. (Koski 2012, 90.)

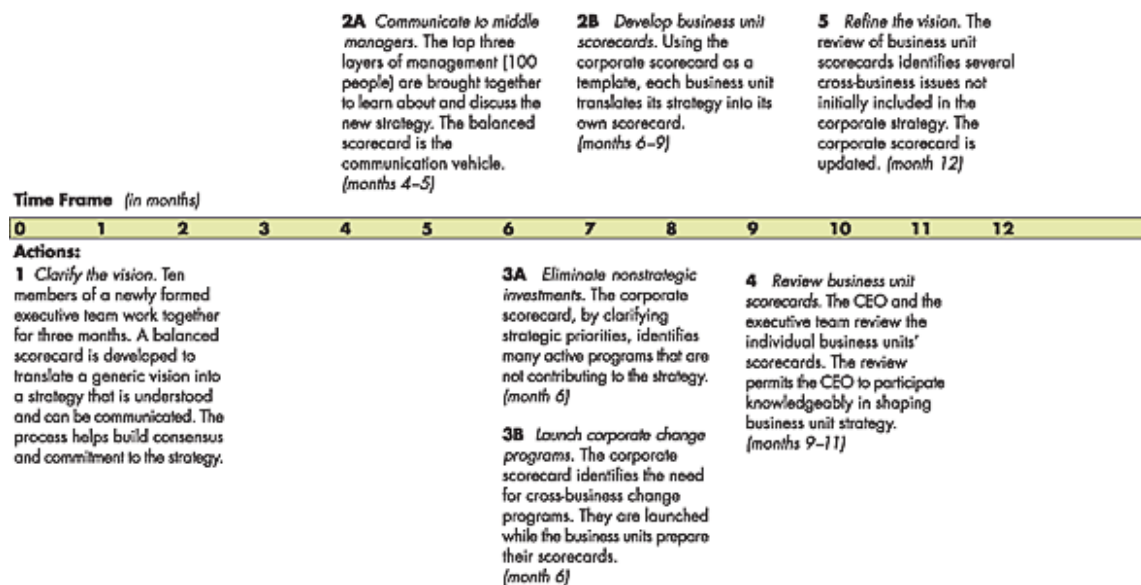
### **3.5 Strategian toteutus**

Collinssin mukaan menestyvän yrityksen päätöksenteon perustana on hyvin yksinkertainen konsepti. Collinssin mukaan hyvästä parhaiksi kehittyneillä yrityksillä oli kaksi strategisesti merkittävää eroa muihin, parhaiksi kehittyneiden yritysten strategian pohjana oli kolmen tärkeän ulottuvuuden ymmärtäminen. Toiseksi hyvistä parhaiksi kehittyneet yritykset pelkistivät ymmärryksensä yksinkertaiseksi, selkeäksi konseptiksi, joka ohjasi niiden kaikkea toimintaa. (Collins 2005, 141 – 142.)

Strategia toteutuu vasta, kun se kyetään viemään ensin tiimi- tai yksilötasolla aina kunkin henkilön omaan käytännön työhön asti ja tämän jälkeen asiakkaalle tuotettavaksi hyödyksi. Tämä on se vaihe, joka ratkaisee muuttuuko strategia käytännön toiminnaksi vai jääkö se vain hyväksi aikeiksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 172-173.)

Kaplanin ja Nortonin (2007) näkemyksen mukaan strategian rakentaminen yrityksessä vie muutaman vuoden. Alla olevasta kuvioista 3, voidaan nähdä heidän strategiasysteemiin pohjautuva aikajana strategian rakentamiselle. Työ alkaa vision kirkastamisesta ja päättyy siihen että koko organisaatio on saatu mukaan yrityksen strategiatoimintaan. (Kaplan & Norton 2007, 3.)

### How One Company Built a Strategic Management System...



KUVIO 3. Yrityksen strateginen johtamissysteemi. (Kaplan & Norton 2007, 3.)

Strategian implementointi voidaan määritellä organisaation sisäiseksi operationaaliseksi toiminnaksi, jonka tarkoituksena on toteuttaa strategia sellaisena kuin se on suunniteltu. Pohjimmiltaan strategian implementointi tarkoittaa tehtyjen strategisten päätösten johtamista organisaation päivittäiseksi toiminnaksi. (Salminen 2008, 17.)

Strategian implementointi on hyvin monitahoinen ja haasteellinen tehtävä, joka vaatii johtamisen osaamista ja resursseja. Yrityksen johdon on oivallettava, että strateginen johtaminen on mitä suurimmassa määrin myös päätösten toimeenpanoa ja strategista yhteistyötä muun organisaation kanssa. Strategian toteutuksen kannalta päätökset on suunniteltava huolellisesti etukäteen. Maailmassa, jossa vain yksi kymmenestä strategiasta onnistuu, hyvä implementointitaito on yrityksen keskeinen kilpailuvaltti. Monet suomalaiset yritykset tiedostavat implementoinnin ongelmat. Ihmisten ajattelun ja toiminnan muuttaminen on aina vaikeaa. Ihmiset hahmottavat maailman tiukasti omista lähtökohdistaan ja meillä on lukuisia puolustusmekanismeja, joilla yritämme puolustaa

omaksumiamme näkökantoja. Yrityksen kannattaa strategiatyössä osallistaa koko organisaatio strategiseen suunnitteluun, sillä henkilöstön rooli korostuu jatkuvasti informaation hankinnassa ja käsittelyssä. (Salminen 2008, 83.)

Strategisella johtamisella on aina kolme haastetta: pitäisi luoda menestysstrategia, toteuttaa se erinomaisesti sekä uudistaa strategia ajoissa ja riittävin muutoksin. Strategian toteuttamisen haasteellisuutta ei pidä koskaan väheksyä. On lähes varmaa, että strategia ei koskaan toteudu täydellisesti sellaisena kuin on ajateltu. (Kamensky 2010, 319.)

Kaplanin ja Nortonin (2004) mukaan arviolta 70 % strategioista epäonnistuu. Ne eivät epäonnistu siksi, että strategia olisi ollut huono, vaan siksi, että se oli toteutettu huonosti. 1999 Bain & Companyn tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin seitsemän eri teollisuusmaan suuryrityksen toteutuneita tavoitteita 1988 – 1998 välisenä aikana, todettiin että alle 10 prosenttia yrityksistä saavutti asettamansa tavoitteen. (Kaplan & Norton 2004, 28.)

## 4 BALANCED SCORECARD

### 4.1 Balanced scorecardin perusteet

Suomessa ehkä laajimman suosion on saanut Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämä yritystoiminnan kokonaisvaltaisen johtamisen ja seuraamisen väline balanced scorecard eli tasapainotettu mittaristo. Se on mittaristo, johon kootaan kilpailukyvyn kannalta keskeisten osa-alueiden suoritustasoa kuvaavat mittarit. Niiden tilaa seurataan pitkäjänteisesti ja riittävän tiheästi, jotta voidaan tarkkailla menestymisen edellytysten kehittymistä. (Salminen 2008, 69 -70.)

Balanced Scorecard (BSC) kehitettiin vuonna 1992, kun David Norton ja Robert Kaplan julkaisivat artikkelin Balanced Scorecardista Harvard Business Reviewissä. Artikkelin perustuu 1990 Nolanin, Nortonin usean yrityksen tutkimusprojektiin, joka tutki yritystoimintaan liittyvien asioiden mittaamista yrityksissä, joissa aineettomilla voimavaroilla oli keskeinen rooli arvon tuottamisessa. Kaplanin ja Nortonin ajatus mittaamisen tärkeydestä kehityksen suhteen nousi esille jo vuosisata aiemmin eläneestä Brittiläiseltä tutkijalta Lord Kelviniltä. Lord Kelvinin mukaan: ”jos et voi mitata sitä, et voi kehittää sitä”. (Kaplan 2010,1.)

Jo 1950-luvulla tehtiin yrityksissä erilaisia toimintaan liittyviä mittauksia, joiden pohjalta Kaplan & Norton kehittivät Balanced Scorecardin, mm. GE:n yritysryhmä käytti 1955 kahdeksaa erilaista mittaustapaa, joista esimerkkinä: tuottavuus, markkinaosuus ja henkilökunnan kehittyminen. Herb Simon kollegoineen puolestaan käytti tuolloin kysymyksiä: teenkö jonkin asian väärin tai mihin ongelmiin pitäisi kiinnittää huomiota. (Kaplan 2010, 5.) Vaikka asioiden mittaamista on ollut jo monta vuosikymmentä, Kaplanin (2010) mukaan 1990-luvulle asti yritysten johtaminen perustui taloustietoihin ja budjettia käytettiin ohjauksena yrityksissä ja pääpaino oli lyhytaikaisissa suunnitelmissa. (Kaplan 2010, 7.)

Suomessa Balanced Scorecardia kutsutaan usein myös nimellä tulokortti. Ensimmäiset yritykset ottivat menetelmän käyttöön Suomessa vuonna 1995, mutta varsinaisesti menetelmä saavutti suuren suosion vuonna 1998. Menetelmän lähtökohtana on aluksi ollut neljä näkökulmaa, asiakasnäkökulma, taloudellinen näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Jokaiselle valitulle näkökulmalle vali-

taan mittari millaisilla menetelmillä sitä voidaan mitata. Menetelmä ottaa huomioon menneisyyden, yrityksen nykytilan sekä yrityksen tulevaisuuden. Näkökulmia voi työhön valita kolmesta viiteen kappaletta ja mittareita voi olla montakin, jokainen yritys voi itse määrittää oman kehityksensä kannalta tärkeimmät mittarit ja näkökulmat. Menetelmän tarkoituksena on pyrkiä yhdistämään lyhytaikainen ohjaus ja pitkäaikainen visio ja strategia. Tarkoituksena on, että mittarit määritellään siten, että ne ovat sidoksissa yrityksen visioon ja strategiaan, ja yhtenä tärkeänä asiana menetelmän mittareiden ja näkökulmien on oltava syy-seuraussuhteessa toisiinsa. (Salminen 2008, 70 -71.)

Tuloskortti itsessään ei takaa hyviä tuloksia, vaan hyvä strategia on menestyksen perusta. Balanced Scorecard ei ole strategian tekemisen väline, vaan strategian toteutuksen seurantaan kehitetty apuväline. (Lindroos & Lohivesi 2004, 198).

Terminä Balanced Scorecard merkitsee eri asioita eri ihmisille ja organisaatioille ja tämän takia käytännössä on olemassa laaja variaatio Balanced Scorecardista välineenä sekä impletoinnissa. Balanced Scorecard on kehittynyt vuosien varrella alkuperäisestä yksinkertaisesta erilaisiin laskelmiin perustuvasta välineestä johtamisen kokonaisvaltaisemmaksi välineeksi, jonka mittareissa on muitakin kuin rahalla mitattavia mittareita. (Balanced Scorecard Institute 2013).

2000-luvun alkupuolella tehdyt tutkimukset Balanced Scorecardin käyttöönotosta, käytöstä ja tulevaisuudesta Suomessa osoittavat moniulotteisen mittariston muodostuvan johtamisjärjestelmäksi ja sulautuvan siten osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. BSC ei kilpaile muiden oppien kanssa tai päinvastoin, vaan kyseessä ovat toisiaan täydentävät, yritystoimintaa hieman eri näkökulmista tarkastelevat järjestelmät. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 242.)

Puiro (2001) tutki 300 suurimman Suomessa toimivan yrityksen BSC-hankkeita. Toivanen (2001) puolestaan tutki 500 suurimman Suomessa toimivan yrityksen BSC-projekteja. Mittaristojen käyttöönoton tavoitteena on yleisimmin:

1. muuttaa strategiat toiminnaksi ja kyetä parempaan ohjaukseen
2. kiinnittää huomio kriittisiin menestystekijöihin ja tehostaa toimintaa
3. luoda yhtenäiset tavoitteet koko organisaatiolle ja kohdistaa voimavarat oikein
4. viestittää strategia organisaatiolle ja saadaan aikaan muutos

(Malmi ym. 2006, 242.)

#### 4.2 Balanced Scorecardin rakenne

Mittariston hyödyt ovat sidoksissa käyttötapaan. Siksi ensimmäinen ja tärkein asia lähdeittäessä suunnittelemaan moniulotteiseen mittariston (Balanced Scorecard) käyttöönottoa ja hyödyntämistä on päättää, mitä mittaristolta halutaan. (Kaplan & Norton 2007.)

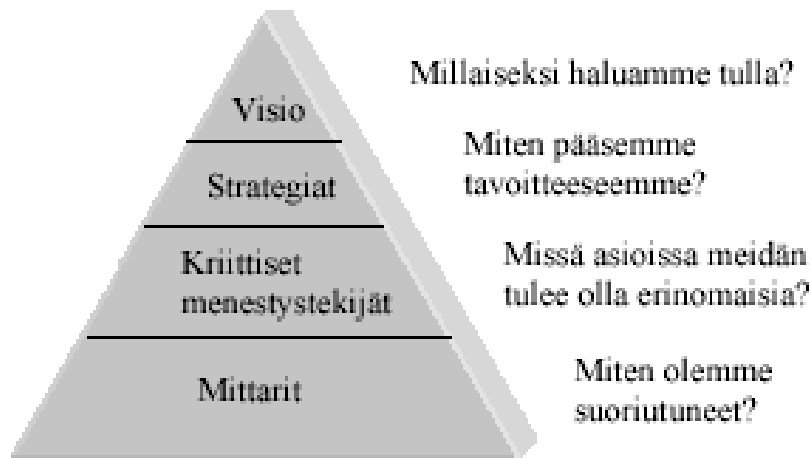
Strategian näkökulmat Kaplanin ja Nortonin mukaan ovat

- taloudellinen näkökulma (miten taloudelliset tavoitteet saavutetaan)
- asiakasnäkökulma (miten asiakkaan odotukset kyetään täyttämään)
- prosessinäkökulma (miten prosessit organisoidaan ja sujuvat)
- oppimisen ja kehittymisen näkökulma (miten prosesseja kehitetään)

(Kaplan & Norton 2007, 1.)

Kuviossa 4, on esitetty se, miten Balanced Scorecard-mittarit ovat yhteydessä yrityksen strategiaan. Mittariston avulla yrityksen sisäisestä toiminnasta ja ulkoisista tuloksista kerätään jatkuvasti tietoa suorituskyvyn ja tulosten parantamiseksi. Yrityksen toimintaa kehitetään mittariston pohjalta luotavien kehittämishankkeiden avulla. Tässä kuviossa lähdetään liikkeelle siitä, kun mittarit ovat valmiit ja päämäärä pitää olla koko ajan tiedossa, millaiseksi haluamme tulla? (Pk-yrityksen johtamis- ja kehittämistyökalupakki).





KUVIO 4. Balanced Scorecard-mittariston yhteys strategiaan (Pk-yrityksen johtamis- ja kehittämistyökalupakki).

Balanced Scorecard instituutin mukaan suurimmat haasteet BSC:n rakentamisessa on se, että pitää osata valita oikein tavoitteet ja mittarit. Toinen tärkeä huomioon otettava asia on, että toiminnan pitää olla kurinalaista, jotta saadaan valmista. Lisäksi joskus on harhakuva siitä, että luullaan että BSC on lyhytaikainen projekti, koska sitä se ei ole. BSC muuttuu samalla kun liiketoimintaympäristö muuttuu ja tämän takia se ei ole koskaan valmis. (Balanced Scorecard Institute 2013).

Kaplanin mukaan (2010) hän ja David Norton loivat Balanced Scorecardin tuottamaan puuttuvia osia ja rakentamaan siltaa eri osien välillä yritysten eri toiminnoissa, esimerkiksi kuinka yhdistää laadullisuus ja sidosryhmien kiinnostus. (Kaplan 2010, 15). Vuosien varrella Kaplan & Norton ovat oppineet että lähtökohta mittariston käyttöön tulee olla se mitä yritys haluaa saavuttaa. (Kaplan 2010, 20.)

Tuloskortti on hyödyllinen ajattelun apuväline, sille ei silti pidä asettaa suurempia odotuksia kuin se kykenee lunastamaan. Tuloskortti on yksi työkalu strategian kuvaamiseen ja mittaamiseen (Salminen 2008, 73).

### 4.3 Strategiakartta

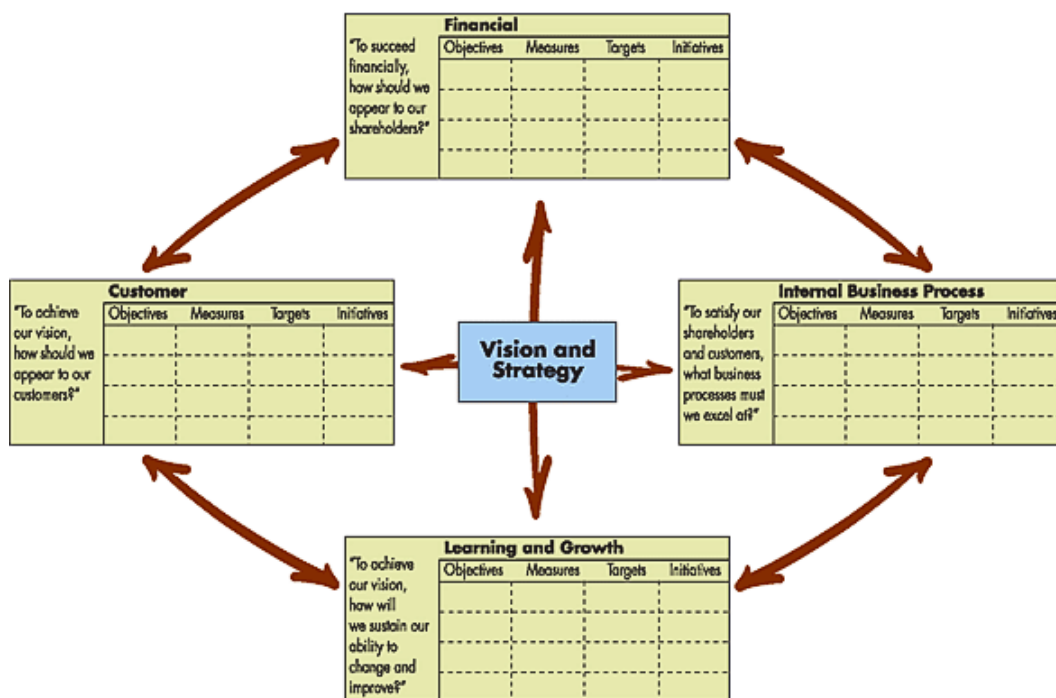
Strategiakartta on yrityksen rakenteellinen apuväline, jolla sen eri yksiköiden strategiat ja operatiivinen toiminta voidaan yhdistää. Strategiakartat antavat selkeän kuvan sekä strategian halutuista lopputuloksista että kriittisistä prosesseista ja mahdollistavista pe-

rustekijöistä, joita tarvitaan näiden lopputulosten saavuttamiseen. (Kaplan & Norton 2009, 56.)

Järjestelmän ytimenä on organisaation toiminnan oletettujen syy-seurantasuhteiden mallintaminen. Tämä tehdään muodostamalla näistä oletetuista syy-seurantasuhteista ns. strategiakartta. Strategiakartta on korvannut aiemmissa BSC-versioissa käytetyn ns. kriittisten menestystekijöiden listauksen. Tällä muutoksella on pyritty auttamaan oman organisaation toiminnan kannalta keskeisten kytkentöjen hahmottamista (Lindroos & Lohivesi 2004). Nykyään kaikki Balanced Scorecard -rakentamiset lähtevät siitä, että niihin tehdään strategiakartta. Ensin karttaan valitaan strategiset tavoitteet ja sen jälkeen valitaan niihin mittarit. (Kaplan 2010, 21).

Kuvio 5 on esimerkki strategiakartan mallista. Kuvio julkaistiin Kaplanin ja Nortonin artikkelissa Harvard Business Reviewissä ensimmäisen kerran jo 1996. Kuvio esittää neljän näkökulman avulla toteutettavasta strategiasta, joka on johdettu yrityksen visioista. (Kaplan & Norton 2007. 1).

### Translating Vision and Strategy: Four Perspectives



KUVIO 5. Kaplanin ja Nortonin (2007) strategiakartta.

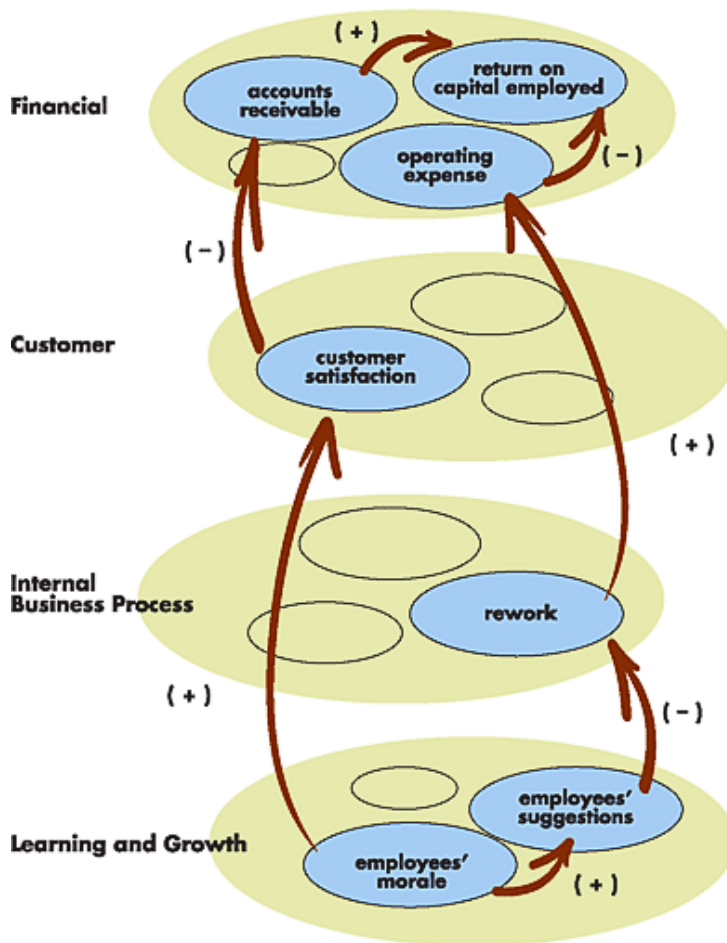
#### 4.4 Mittariston näkökulmat

Balanced Scorecard on luotu siksi, että johtamisessa otetaan huomioon muutakin kuin lyhytaikaisia talouslukuja. Tarkoituksena on, että eri näkökulmat toimivat sekä yksinään että toisalta myös linkittyen toisiinsa. Näkökulmien keskiössä on vision toimeenpaneminen. (Kaplan & Norton 2007, 2.)

Kaplanin ja Nortonin (2007) Balanced Scorecardin ominaisuuksista moniulotteisuus ja tasapainoisuus ovat ne tekijät, joihin huomio tavanomaisesti kiinnittyy. Moniulotteisuutensa ja laajuutensa vuoksi BSC muodostuu usein osaksi organisaation ohjausjärjestelmää. (Kaplan & Norton 2007). Jokainen näkökulma liittyy toisiinsa syy- ja seuraussuhteiden kautta. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittäminen (oppimisen ja kasvun näkökulma) parantaa asiakaspalvelua (sisäinen prosessi), mikä puolestaan johtaa korkeampaan asiakastyytyväisyyteen ja uskollisuuteen (asiakas) ja kasvattaa lopulta tuottoa ja parantaa tulosmarginaalia (taloudellinen) (Kaplan & Norton 2007, 19.)

Kuvio 6 osoittaa kuinka yritys linkittyy mittareiden kautta neljään näkökulmaan. Suurissa yrityksissä tulokortin mittareiden mittaaminen voi viedä pitkänkin ajan. Tämän avulla voidaan opettaa johtajia ajattelemaan systemaattisesti strategian toteuttamisen avuksi. (Kaplan & Norton 2007, 8.)

## How One Company Linked Measures from the Four Perspectives



KUVIO 6. Neljän näkökulman linkittymien. (Kaplan & Norton 2007).

Sen jälkeen kun Kaplan ja Norton julkaisivat artikkelinsa Harvard Business Reviewissä, heille esitettiin kysymyksiä siitä kuinka valitaan mittarit. Vuosien varrella he kuitenkin ovat oppineet että Balanced Scorecardin rakentaminen ei saa lähteä mittareiden asettamisesta. Jotkut yritykset ovat halunneet rakentaa mittariston nopeasti ja käyttää mittaristossaan jo olemassa olevia mittareita, kuten asiakastytyväisyys. Toiset yritykset taas käyttävät benchmarkingia tapanaan löytää sopivia mittareita Benchmarkingia käytettäessä on hyvä valita yrityksiä joita ihailee ja pitää omasta näkökulmasta hyvinä ja löytää tätä kautta sopivat mittarit omalle yritykselle. (Kaplan 2010, 18-19.)

Kun Kaplan ja Norton ovat puhuneet yritysjohtajien kanssa, esille on noussut, että johtajien tärkein tavoite on strategian implementointi. Kaplanin ja Nortonin mielestä ennen mittareiden asettamista on yrityksen ensin kuvata se, mitä he haluavat saavuttaa strategioillaan. (Kaplan 2010, 19.)

#### **4.4.1 Taloudellinen näkökulma**

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Siten näkökulman nimi voisi yhtä hyvin olla omistajanäkökulma. Taloudellisella näkökulmalla on yleensä kaksi roolia BSC:ssa. Toisaalta ne määrittävät, tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. Toisaalta ne kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Taloudelliseen näkökulmaan voidaan valita myös tasapainottavia mittareita. (Malmi ym. 2006, 25 -26.)

Kaplanin ja Nortonin (2007) mukaan taloudellisissa tavoitteissa painotetaan strategian liiketoimintojen väliseen ulottuvuuteen liittyviä toivottuja lopputuloksia. (Kaplan & Norton 2007, 102.)

#### **4.4.2 Asiakasnäkökulma**

Yrityksen scorecard-mittariston asiakasnäkökulmassa kuvataan ne edut, joita uusi, integroitu strategia luo asiakkaalle (esimerkiksi kaikki palvelut samasta toimipisteestä tai kulujen vähennykset). Näitä etuja voidaan mitata suhteen laajuuden ja pituuden, asiakkaan kulutuksen osuuden ja käytettyjen määrän lisääntymisellä tai yhteisistä, integroiduista palveluista aiheutuneiden kustannusten pienenemisellä. (Kaplan & Norton 2007, 102.)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toista ryhmää voidaan kutsua perusmittareiksi. Nämä ovat hyvin samankaltaisia eri organisaatioissa. Markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä ovat tavallisia tähän ryhmään kuuluvia mittareita. Toista ryhmää voidaan kutsua asiakaslupausten mittareiksi. Nämä mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia ja jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus. (Malmi ym. 2006, 26 - 27.)

### 4.4.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Kilpailustrategiasta riippuen BSC:ssa mitattavat prosessit voivat vaihdella. Tilaus-toimitusprosessin lisäksi uusien tuotteiden tai palveluiden innovointiprosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi voivat korostua kilpailuedun luojina. Juuri prosessinäkökulman on väitetty erottavan BSC:n moniulotteisista mittaristoista, kuten suorituskyky-mittari; Lynch & Cross 1991. (Malmi ym. 2006, 27 - 29.)

Sisäinen näkökulma keskittyy uusiin liiketoimintaprosesseihin, joita tarvitaan eri yksiköiden välisen strategian tukemiseen. Näihin saattavat kuulua esimerkiksi toimialarajat ylittävä tilausprosessi, integroitu asiakkuuksien hallinta, ristiinmyynti tai uusien palvelujen kehittäminen. (Kaplan & Norton 2007, 103.)

### 4.4.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Kaplan ja Norton kutsuvat tätä oppimisen näkökulmaa myös yrityksen strategiaoppimiseksi. Tämä näkökulma on Kaplan ja Nortonin mukaan enemmän kuin oppimista, se sisältää mentor- ja tutortoiminnan yrityksessä. Tämä näkökulma sisältää myös teknologiset ratkaisut. (Balanced Scorecard Institute 2013).

Oppimisen ja kasvun näkökulmaa pidetään haasteellisimpana näkökulmana. Tässä näkökulmassa tehdään valintoja kolmen asian eli ihmispääoman, tietopääoman ja osaamispääoman kasvattamiseksi ja joskus on vaikea löytää näihin konkreettisia ajureita. (Lindroos & Lohivesi 2004, 189 -190.)

## 4.5 Mittariston tasapaino

Mittariston tulee olla tasapainossa monessa suhteessa. Ensinnäkin, tasapainon tulisi valita raha- ja ei rahamääräisten mittaamisen välillä. Tyypillisessä BSC:ssa, ei rahamääräisiä mittareita on noin 80 %. Näin ollen tasapainolla tässä tarkoitetaan lähinnä sitä, että johtamisessa ei ole syytä nojautua ainoastaan taloudellisiin mittareihin (Malmi ym. 2006, 32.)

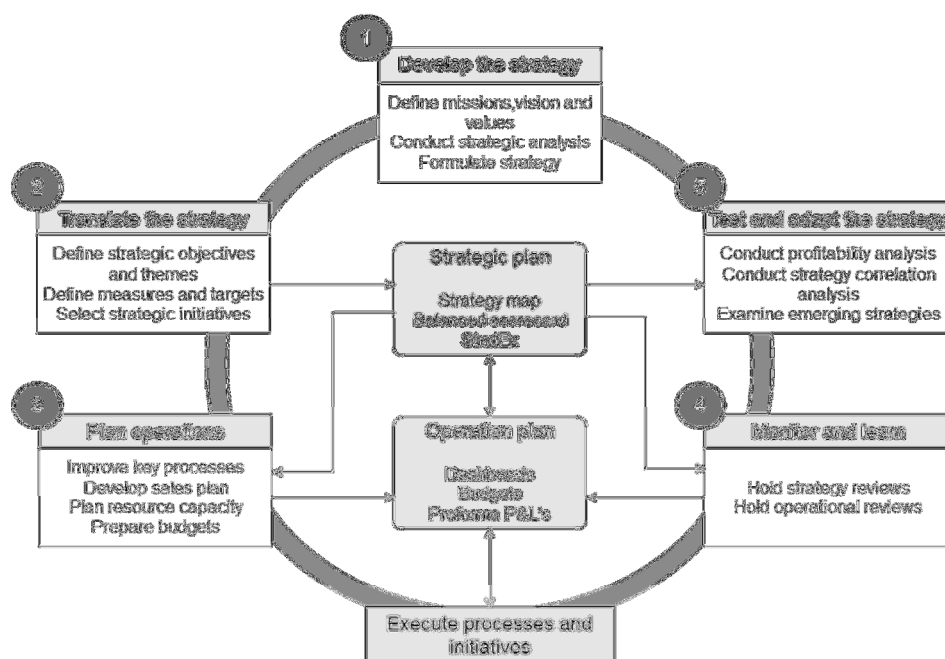
Mittariston ulottuvuudet liittyvät toisiinsa kiinteästi. Kannattavuus edellyttää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta, joihin päästään hyvällä palvelulla ja tehokkaalla ja laadukkaalla toiminnalla. Viimeksi mainittu taas onnistuu vain kyvykkään ja jatkuvasti kehittyvän henkilöstön avulla. Kaplan ja Norton kirjoittaa paljon yrityksen yhdensuuntaistamisesta, jonka tarkoituksena on koko toiminnan huomioiminen ja samalla päällekkäisyyksien poistaminen. (Kaplan & Norton 2007).

Näkökulmien väliset suhteet jäävät helposti miettimättä ja mittaristosta tulee joukko toisistaan irrallisia tulostittareita. Hyvässä mittaristossa tulisi olla tasapainossa pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet. (Malmi ym. 2006, 33.)

#### 4.6 Strategian hallintajärjestelmä

Kaplanin (2010) mukaan he ovat yhdessä Nortonin kanssa keskittyneet 2000-luvun loppupuolella siihen kuinka yritykset yhdistävät strategian ja toiminnan käytäntöön. Kuviossa 7 kuvataan eri vaiheiden kautta strategian hallintajärjestelmää strategian toteuttamiseen. Näiden vaiheiden toteuttamisen kautta on Balanced Scorecard mahdollista ottaa tiiviisti kokonaisvaltaiseksi strategiatyökaluksi. (Kaplan 2010, 28.)

**The Closed-Loop Management System Link Strategy and Operations**



KUVIO 7. Strategian hallintajärjestelmä. (Kaplan 2010)

Balanced Scorecardia uudistettiin 2000-luvun alussa voimakkaasti ja 2004 yksi keskeisimmistä taustaoletuksista eli kilpailustrategiaa koskeva ajattelu muuttui neljään eri vaihtoehtoon: operatiivinen erinomaisuus, tuote- ja palvelujohtajuus, paras asiakasratkaisu ja asiakkaan lukkiutuminen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 180 – 181.)

Joskus voi käydä niin, että tuloskorttihanke ei onnistu. Kaplanin (2010) mukaan Balanced Scorecard hankkeiden epäonnistumisten syyt löytyvät yleensä yrityksen johdosta. Syyt eivät yleensä löydy strategiakartasta, tuloskortista tai neljästä strategisesta tavoitteesta. Kaplanin ja Nortonin 15 vuoden kokemuksen mukaan Balanced Scorecard joko onnistuu tai epäonnistuu johtamisen kautta. Kaplanin mukaan Balanced Scorecard on kehittynyt 15 vuoden aikana paljon, mutta on edelleen paljon tutkimustyötä mitä voidaan tehdä. (Kaplan 2010, 31.)



## 5. KEHITTÄMISHANKE

### 5.1 Kehittämishankkeen toteutus

Hatusen Liikenteellä on strategia, jota ei koskaan ole kirjoitettu näkyville. Kuten Tuulenmäki (2010) kertoo; yrityksillä on aina jonkinlainen strategia, joko tiedostettu tai tiedostamaton. (Tuulenmäki 2010, 4).

Työn tarkoituksena oli luoda yritykselle strategia Balance Scoreardin avulla ja strategia-työkaluksi määriteltiin ne asiat, jotka yrityksessä vaativat erityistä huomiota. Työhön valittiin niitä välineitä, joiden avulla voidaan tarjota asiakasnäkökulmasta parempia palveluita siten, että se on yrityksen näkökulmasta kannattavaa. Balanced Scorecard -menetelmää käytetään tässä työssä tekemällä siitä Hatusen Liikenteelle sopiva. Hatusen Liikenteen strategiakarttaan vaihdettiin näkökulma -sana strategiseksi päämääräksi, koska se oli helpompi keino viedä strategiatyötä eteenpäin. Työssä valittiin Hatusen Liikenteen visioon perustuen neljä erilaista päämäärää, joihin asetettiin mittarit suunnitelman seurannasta ja aikatauluista perustuen Kaplanin ja Nortonin menetelmään (Kaplan & Norton 2007, 8.)

Hatusen Liikenteen nykyisestä toiminnasta sopimusasiakkaat ovat liikevaihdosta noin 70 %. Tämän asiakasryhmän kautta toimitaan liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi.

#### 1. Palvelun laadun varmistaminen

- tekniset ratkaisut ja järjestelmät
- henkilökunnan sitouttaminen
- uusien ideoiden kehittäminen

#### 2. Keskeisten asiakkuuksien hyödyntäminen

- winwin mahdollisuuksien löytäminen
- asiakkaiden ideat palveluiden kehittämisessä käyttöön
- tekniset ratkaisut (intra tms)

#### 3. Kannattavuus

- haetaan kannattavuutta jo olemassa olevilta asiakkailta

- sesongit tuottamaan paremmin
- tuotekehitystä hiljaisille ajoille

## **5.2 Hatusen Liikenteen toiminta-ajatus, visio ja arvot**

Toiminta-ajatus eli missio kuvaa miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen ydin-idea ja tehtävä (Kaplan & Norton 2000, 72 – 73). Hatusen Liikenteen tehtävä on tuottaa laadukkaita tilausajopalveluita yrityksille kannattavasti. Hatusen Liikenteen toiminta-ajatus kuvaa sitä miksi se on olemassa ja mikä on sen perustehtävä.

Tulevaisuutemme - vision tulee olla voimakas ja vaikuttava, mutta myös todellinen ja selkeä yrityksen suunnannäyttävä. Hyvän vision tulisi sisältää myös toiveita ja rohkeita tavoitteita tulevaisuuteen (Kamensky 2010, 79). Hatusen liikenteen visiona on olla oman alueen yritysten ensisijainen valinta tilausajopalveluissa 2020. Hatusen Liikenteen visiolla kuvataan sitä tahtotilaa mitä tavoitellaan. Hatusen Liikenne tavoittelee yritysasiakkaita siinä määrin, että ne riittävät yrityksen kannattavaan toimintaan.

Arvot luovat yrityksen sisäisen perustan, puitteet, joissa yrityksen alkuperäisestä yritys-ideasta johdettu toiminta-ajatus toteutuu. Suomalaisten yritysten perusarvot noudattavat tänä päivänä lähes aina tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard) ryhmitystä neljään tavoiteryhmään: kannattavuus, asiakas, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. (Kamensky 2010, 71 - 74).

Hatusen Liikenteen arvoja ovat:

Luottamus. Luomme pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka perustuvat yhteisen päämäärän saavuttamiseen.

Asiakaslähtöisyys. Kaikki yrityksen toiminta lähtee siitä mitä asiakkaat haluavat ostaa, nopeatkin muutokset palvelutarjontaan ovat mahdollisia.

Edelläkävijä. Olemme edelläkävijöitä kokeilemaan uutta teknologiaa, kuljetuskalustoa ja palvelumuotoja.

### 5.3 Hatusen Liikenteen Strategia

Hatusen Liikenteen visiona on olla 2020 alueensa yritysasiakkaiden ensisijainen valinta tilausajopalveluiden tuottajaksi. Strategiakauden haasteista merkittävimmät ovat linja-autoliikenteen rakennemuutos, jonka vuoksi ennustetaan tapahtuvan erityisesti linjaliikenteessä alan markkinoiden uusjakoa (Kauppalehti 22.10.2013).

Lindroos & Lohiveden määrittämisen mukaan strategia on ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Tästä syystä strategia ei voi olla sisällöltään salainen, vaan koko oman organisaation ja keskeisten sidosryhmien on voitava olla selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan ja mihin pyritään. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29). Hatusen Liikenteen strategia on luotu siten, että sen pystyy sisäistämään yrityksen kaikki toimijat.

Toimialan rakenteellinen muutos on toisaalta haaste, mutta toisaalta myös mahdollisuus. Linjaliikenteen muutosprosessi tulee vaikuttamaan myös tilausajoyrityksiin, koska linjoja hävinneet yritykset alkavat tulla enemmän markkinoille. Alan kustannusten tasaista nousua kuvaava tilastokeskuksen tilasto edellyttäisi myös tilausajopalveluiden hintojen korottamista, mutta koska kilpailutilanne on tiukka, hintoja ei pystytä korottamaan tarvittavaa määrää ja näin tilausajopalveluiden hinta määräytyy markkinoiden ei kustannusten mukaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 18-19); (Tilastokeskus 2013).

Katettuotto prosentti on myös ollut alalla laskussa (Linja-autoliitto 2013) ollen alhaisimmillaan 2012, alle 8 %. Katettuotto prosentin lasku on haaste, jota on saatava toimintaa tehostamalla kasvatettua. Neljän strategisen tavoitteen saavuttamisen mittareita selvitetään luvussa 5.5. Kuvio 8 on Hatusen Liikenteen strategia.

## Hatusen Liikenne – Huolehtimatta perille

**Strategia - Hatusen Liikenne.**

**VISIO –** Haluamme olla alueemme yritysasiakkaiden ensisijainen valinta tilausajopalveluiden tuottajaksi 2020

**Toiminta-ajatus**  
Tehtävämme on tuottaa laadukkaita tilausajopalveluita yrityksille kannattavasti

**Strategiakauden haasteet**  
Kustannuskehitys  
Katetuotto-%prosentin lasku  
Linja-autoliikenteen alan rakennemuutos

**Strategian päätavoitteet 2020**

1. Asiakkuudet ja kumppanuudet. Haluamme tehdä pitkäjänteistä yhteistyötä asiakkaidemme ja sidosryhmiemme kanssa
2. Toiminta on kannattavaa. Yrityksemme kannattaa siten että se suoriutuu kaikista velvoitteistaan hyvin
3. Työprosessien kehittäminen ja laadunhallinta. Jotta saavutamme kannattavuuden, meidän tulee toimia tehokkaasti ja laadukkaasti. Virheisiin ei ole varaa.
4. Vastaaamme asiakkaiden tarpeisiin oppimalla heiltä. Yhdessä asiakkaan kanssa saamme aikaan hyviä tuloksia

Hatusen Liikenne Oy  
[myynti@hatusenliikenne.fi](mailto:myynti@hatusenliikenne.fi)  
 +358 3 644 020  
[hatusenliikenne.fi](http://hatusenliikenne.fi)

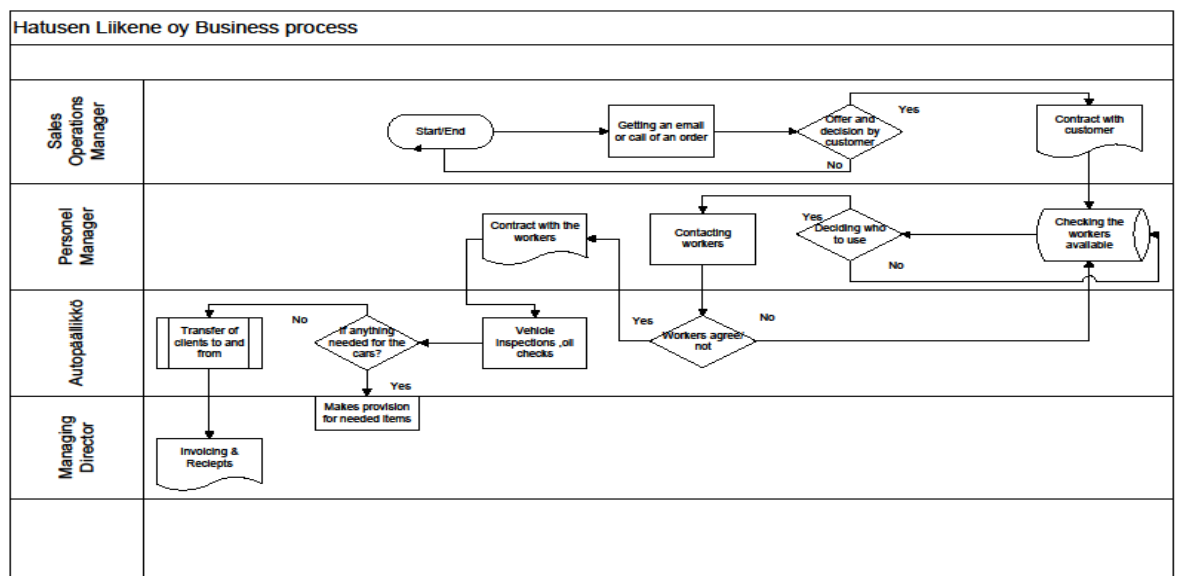
KUVIO 8. Hatusen Liikenteen strategia.

## 5.4 Hatusen Liikenteen prosessikuvaus

Hatusen Liikenteen toiminnan prosessi kuvataan tässä työssä pohjatietona Balanced Scorecard mittariston rakentamiselle. Alla olevalla prosessikartalla (kuvio 9) ovat sijoitettuna yrityksen tehtävät sekä niiden tekijät ja niiden linkittyminen toisiinsa. Yrityksen prosessista on nähtävissä yrityksen pieni koko ja organisaatio.

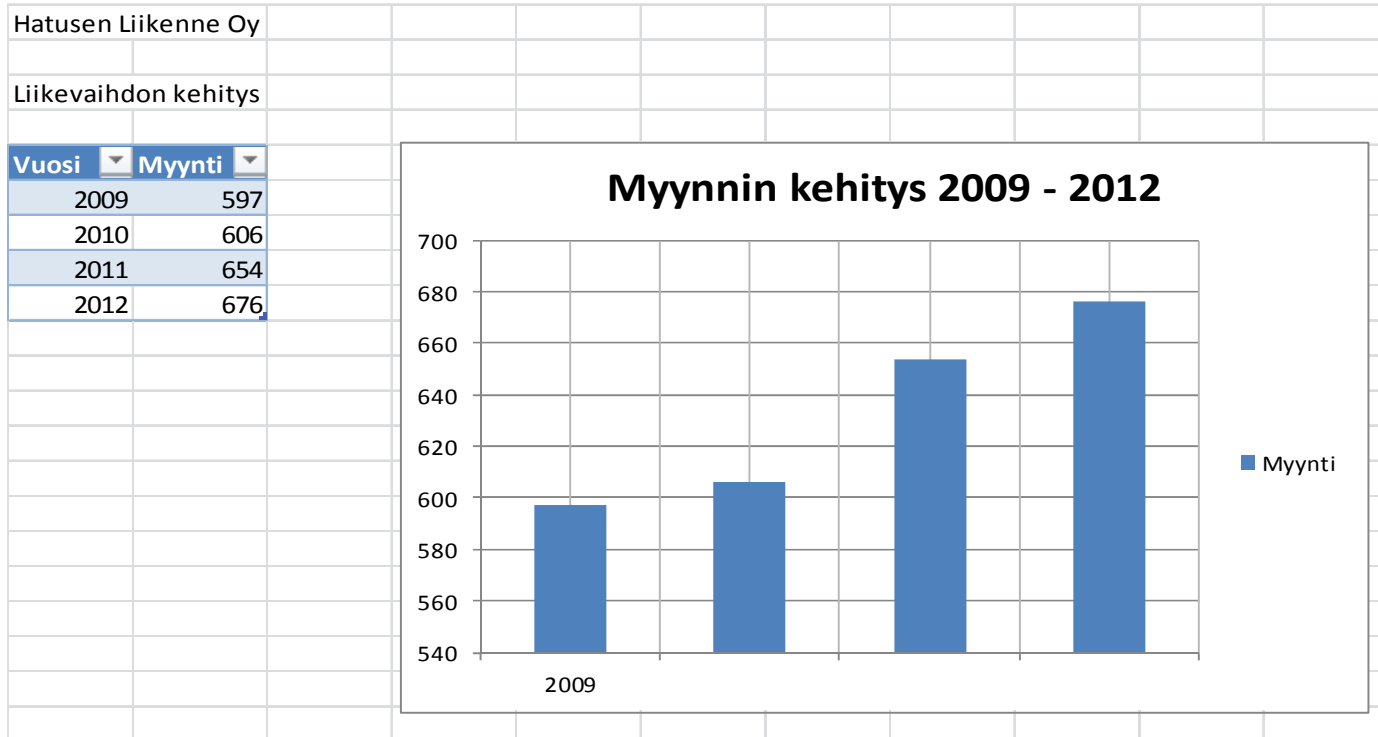
Prosessianalyysin, eli blueprintingin avulla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja ja esimerkiksi selvittää, mikä on osapuolten rooli prosessissa, mitkä ovat sen kriittisiä vaiheita sekä missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee. Blueprinting edistää strategista keskustelua palvelusta havainnollistamalla palveluprosessin kokonaisuuden, palvelun osatekijät ja niiden yhteydet (Ojasalo ym. 2009, 158).

Prosessianalyysi Hatusen Liikenteen strategiatyöhön tehtiin Hämeen Ammattikorkeakoulun summerschool -projektissa kesällä 2013. Työn teki malevilainen opiskelija Eleanor Kamhuntzi. Blueprinting tuo näkyväksi sen tosiasian, että palveluprosessi ei ole sama palveluntarjoajalla ja asiakkaalla. Molemmissa prosesseissa on paljon toiselle osapuolelle näkymättömiä toimintoja (Ojasalo ym. 2009, 158). Tässä työssä käytetään Kamhuntzin tekemää prosessinkuvausta yrityksen toiminnassa (kuvio 9).



KUVIO 9. Hatusen Liikenteen prosessikartta 2013. (Kamhunzi 2013).

Kuviolla 10 selvitetään Hatusen Liikenteen pohjatietona mittariston rakentamiselle yrityksen myynnin kehitystä 2009 – 2012 välisenä aikana. Kuvion tarkoituksena on selvittää yrityksen kasvun tavoitteita, jotka ovat olleet maltilliset. Toiminnan tarkoituksena on ensisijaisesti tehdä kannattavaa liiketoimintaa pienemmällä kasvutavoitteella, yrityksen kasvua ei voida tehdä kannattavuuden kustannuksella.



KUVIO 10. Hatusen Liikenteen liikevaihdon kehitys 2009 – 2012.

### 5.5 Hatusen Liikenteen neljä strategista tavoitetta

Päämäärien asettelu strategisen työn kannalta Hatusen Liikenteellä on selvää, asiakas-suhteita, kannattavuutta ja laadun tasaisuutta pitää seurata, jotta yritys voi toimia. Edellä mainitut ovat asioita, jotka ovat toiminnan kannalta tärkeitä. Strategiset päämäärät johdetaan visiosta (Kaplan & Norton 2007, 1). Hatusen Liikenteen visiona on olla oman alueensa yritysten ensisijainen valinta tilusajoissa 2020.

Ensimmäinen strateginen tavoite on yrityksen asiakkuudet ja kumppanuudet. Asiaksnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toiset ovat perusmittareita, kuten markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Toista ryhmää kutsutaan asiakaslupausten mittareiksi. Nämä mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia ja, jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus. (Malmi ym. 2006, 26 - 27.)

Toisena strategisena tavoitteena on se, että yrityksen toiminnan tulee olla kannattavaa. Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Siten näkökulman nimi voisi yhtä hyvin olla omistajanäkökulma (Malmi ym. 2006, 29).

Kolmantena strategisena tavoitteena on yrityksen työprosessin kehittäminen ja laadun hallinta. Tätä näkökulmaa Kaplan & Norton kutsuvat prosessinäkökulmaksi ja se kuvaa sitä miten prosessit organisoidaan ja miten ne sujuvat (Kaplan & Norton 2008, 1).

Neljäntenä strategisena tavoitteena on oppimisen ja kehittymisen tavoite. Kaplanin ja Nortonin neljäs näkökulma on oppimisen ja kehittymisen näkökulma ja se kuvaa sitä miten yrityksen prosesseja kehitetään. (Kaplan & Norton 2007, 1).

Päästäksemme asetettuihin päämäärien tavoitteisiin, pitää kerätä tietoa sekä yrityksen sisältä että ulkoa, sekä analysoida yrityksen toimintaa. Tiedonkeruun menetelmänä käytetään sähköistä asiakaskyselyä, aivoriihityöskentelyä sekä yrityksen prosessien kuvaajana blueprintingia. (Ojasalo ym. 2009, 185).

## **5.6 Hatusen Liikenteen strategiakartta**

Hatusen Liikenteen strategiakarttaan on asetettu neljä strategista tavoitetta ja ne asiat, joiden kautta strategiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa, kuvio 11. Strategiakartta on yrityksen rakenteellinen apuväline, jonka avulla sen operatiivinen toiminta voidaan yhdistää kokonaisuudeksi. Strategiakartta antaa kuvan strategian halutuista lopputuloksista. (Kaplan & Norton 2009, 56).

Balanced Scorecard muuttuu samalla kun liiketoimintaympäristö muuttuu ja tämän takia se ei ole koskaan valmis (Balanced Scorecard Institute 2013). Mittariston rakentaminen vie aikaa ja tämän takia käytännössä voidaan huomata, että jokin mittari ei anna tarvittavaa tietoa Hatusen Liikenteen kehittymisen kannalta.



KUVIO 11. Strategiakartta Hatusen Liikenteelle.

Strateginen tavoite 1. Asiakkuudet ja kumppanuudet. Tavoitteena on ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita, tarjota nopeaa ja luotettavaa palvelua sekä olla asiakkaan näkökulmasta alueen paras tilausajoyritys. Pohjoismaissa asiakaskokemus ja sen merkitys nähdään erityisen voimakkaana (IBM Institute for Business Value). Hatusen Liikenteelle asetetut mittarit asiakkuuksien ja kumppanuuksien strategiselle tavoitteelle ovat:



Mittari 1. Asiakastyytyväisyyskysely, joka toteutetaan perinteisenä määrällisenä menetelmänä, lomakekyselynä ja toteutetaan tarpeen mukaan, kuitenkin vähintään kerran vuodessa. Tarkoituksena on varmistaa, että palvelun laatu pysyy tasaisena ja, että asiakkaiden toiveita kuunnellaan uusien palvelujen kehittämisessä. Kyselyn otoksena on Hatusen Liikenteen oma asiakasrekisteri, jossa on tällä hetkellä noin 1500 asiakkaan tiedot. Asiakkaista aktiivisia on noin puolet.

Mittari 2. Mitataan sitä aikaa millä asiakkaille vastataan sähköposteihin ja puheluihin. Tavoiteaika on, että sähköposteihin vastataan arkisin 8.00 – 17.00 yhden tunnin sisällä. Mikäli puheluisissa on ruuhkaa, tavoitteena on että asiakkaalle soitetaan takaisin 15 minuutin sisällä soitosta.

Mittari 3. Yrityksellä ei ole markkinointibudjettia, eikä suunnitelmaa, joten katsottiin tarpeelliseksi, että markkinointiin saadaan suunnitelma ja tavoitteet. Markkinoinnin toimenpidekalenteria varten tehdään aivoriihihetkiä, joiden avulla pyritään löytämään parhaat keinot markkinoida. Markkinointiin käytetyt eurot suhteessa liikevaihtoon vuosina 2010 – 2013 on esitetty kuviossa 12.

	Mainonta ja markkinointi €	% osuus liikevaihdosta
2010	6336	1,07
2011	2789	0,42
2012	1200	0,17

KUVIO 12. Mainonnan suhde liikevaihtoon 2010 – 2012.

Toisena strategisena tavoitteena on toiminnan kannattavuus. Toiminnan kannattavuuden mittarit Hatusen Liikenteellä ovat:

Mittari 1. Yrityksen riittävän liikevaihdon turvaamiseksi käytetään kriittisen pisteen laskemista. Laskelmalla seurataan kuinka paljon myyntiä pitää olla, jotta kulut saadaan katettua. Myynnin kriittinen piste kertoo kuinka paljon yrityksen täytyy myydä, jotta myyntikate riittää kattamaan kiinteät kustannukset, jolloin käyttökate on nolla. Myynnin kriittinen piste auttaa yrittäjää hahmottamaan kuinka paljon myynti voi laskea, jotta yritys tekee edelleen voittoa. Mikäli yritys tekee tappiota, tuli kriittinen piste laskea,

jotta nähdään kuinka paljon asiakkuuksia tulee olla, jotta tulos saadaan käännettyä positiiviseksi (Koski 2012, 95 ).

Myynnin kriittinen pisteliikevaihdon suhteen ratkaistaan seuraavasti:

$$\frac{\text{Kiinteätkulut+poistot+rahoituserät}}{\text{Myyntikateprosentti}} * 100$$

Oman yrityksen luvuilla laskettuna (08/12)

$$\frac{233881+97180+26264}{\text{-----}} * 100 = \mathbf{485\ 495\text{€}}$$

73,6

(Koski 2012, 95).

Mittari 2. Katettuottolaskelma. Kuten linja-autoliiton (2013) tilastosta ilmenee, on linja-autoalan yritysten katettuottoprosentti vuonna 2012 ollut ennätysellisen alhaalla, ollen vain 7,8 %. Tätä lukua on hyvä seurata yrityksen osalta useammin kuin vuositasolla. Myyntikateprosentti kertoo, kuinka monta prosenttia liikevaihdosta jää kattamaan muuttuvien kustannusten jälkeisiä kustannuksia (Koski 2012, 91).

Mittari 3. Kassavirtalaskelma. Kosken (2012) mukaan rahan riittävyyslaskelmat ovat yritykselle tärkeitä, jotta tiedetään mistä rahat tulevat ja minne ne menevät. Yritys voi paperilla tehdä voittoa mutta silti sillä ei ole kassassa rahaa. (Koski 2012, 90.)

Kolmantena strategisena tavoitteena on työprosessin kehittäminen ja laadun hallinta.

Mittareina tähän tavoitteeseen Hatusen Liikenteellä ovat:

Mittari 1. Seurataan kerran kuukaudessa päivän ajan tulevia tilauksia määrällisesti sekä sitä millä aikajänteellä tilaukset tulevat. Tällä seurannalla pyritään selvittämään kuinka prosessia voidaan kehittää. Esimerkiksi sitä, millä aikajaksolla voidaan tehdä työntekijöiden työvuorolista ja onko vuoden eri kuukausilla eroja. Kuvio 13 on esimerkki mittarin käytöstä 22.10.2013 ja se osoittaa, että keskiarvoksi tulee 8,45 päivää.

22.10.2013			
Tilaus		Etäisyys seurantapäi	
1	23.10.2013	1	
2	28.10.2013	6	
3	29.10.2013	7	
4	23.11.2013	31	
5	22.10.2013	0	
6	8.11.2013	17	
7	26.10.2013	4	
8	27.10.2013	5	
9	28.10.2013	6	
10	29.10.2013	7	
11	30.10.2013	9	
		93	
	Keskiarvo	8,454545	päivää

KUVIO 13. Hatusen Liikenteen tilausten seuranta 22.10.2013

Mittari 2. Yhteydenpito työntekijöiden kanssa pidetään tiiviinä. Tiedon kulkeminen yritykseltä työntekijöille ja työntekijöiltä yritykseen on tärkeää. Kerätään tarpeellista tietoa erikseen sovitusta tapaamisista, sekä yksin että isommalla ryhmällä ja käydään läpi yrityksen asioita sekä palautetta. Kuljettajien suoraan saama asiakastieto on tärkeää ja sen vuoksi tiedon jakamisen tulee olla molemminpuolista.

Mittari 3. Opitaan virheistä. Virheet joita prosessissa pakosti sattuu, jaetaan kahteen eri tyyppiin. 1. on virheet jotka näkyvät prosessissa asiakkaille, esimerkiksi auto myöhästyy tilatusta lähtöajasta. 2. on virheet, jotka prosessissa tapahtuu, mutta jotka eivät näy asiakkaalle, esimerkiksi auton rikkoutuminen, mutta se ehditään huomioimaan ajoissa. Tällä mittarilla on tarkoitus hallita prosessia ja laatua.

Neljäs strateginen tavoite on, että opitaan ja kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Tähän on Hatusen Liikenteellä asetettu seuraavat mittarit:

Mittari 1. Kuljetuskaluston keski-ikä. Tavoitelukuna on kuusi vuotta ja ehdoton maksimi keski-ikä on yrityksessä asetettu 10 vuoteen. Keski-ikään ei oteta mukaan yhtä autoa, joka on vuosimallia 1946 Oldsmobil, jota käytetään hää- ja eläkekuljetuksiin. Kuviossa 14 on nähtävillä Hatusen Liikenteen kaluston keski-ikä 22.10.2013. Vuosimallin

mukaan se on 2008, eli 2013 autojen keski-ikä viisi vuotta. Suomessa luvanvaraisessa liikenteessä käytettävien linja-autojen keski-ikä vuoden 2012 lopussa oli 10,5 vuotta (Paloranta 2013).

Auto 1	2010
Auto 2	2010
Auto 3	2008
Auto 4	2008
Auto 5	2008
Auto 6	2009
Auto 7	2005
Auto 8	2009
Auto 9	2007
Keski-ikä	2008,222

KUVIO 14. Autojen keski-ikä.

Mittari 2. Oikeanlaisen henkilön löytäminen alalle. Hatusen Liikenteen kuljettajien kanssa yhteistyössä tehtiin kesäkuussa 2013 SWOT -henkilökuva kuljettajasta, joka sopii tilausliikennetyöhön, kuvio 15. Kuljettajien näkemyksen mukaan työ vaatii joustavuutta ja asiakaspalveluhalua ja kiinnostusta oppia uutta joka päivä, esimerkiksi tekniikasta. Toisaalta kuljettajat näkevät myös tekniikan kehittymisen heikkoutena, jos ei aja koko ajan ja uutta tekniikkaa kuitenkin tulee koko ajan. Kuljettajat myös ovat varovaisia alalla tällä hetkellä vallitsevan muutosten ja kilpailutusten suhteen. (Ammattipätevyyskoulutus 2013).

SWOT-analyysin perusteella voidaan päätellä, että tilausliikenne-alalle hakeutuvan henkilön tulee saada vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja hänen tulee saada koulutusta tekniikkaan, jotta työ on mielekästä. (Ammattipätevyyskoulutus 2013).

Kuljettajan SWOT	
<b>Vahvuudet kuljettajan työssä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvät hermot</li> <li>- Rauhallisuus</li> <li>- Joustavuus</li> <li>- Asiakaslähtöinen ajattelutapa</li> <li>- Täsmällisyys</li> <li>- Pinna kestää</li> <li>- Iloisuus ja positiivisuus</li> <li>- Liikkuva luonne</li> </ul>	<b>Heikkoudet kuljettajan työssä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ääriolosuhteissa poikkeustilanteet</li> <li>- Tekniikan kehitys kun ajaa satunnaisesti</li> <li>- Hyväuskoinen</li> <li>- Vaikeata sanaa ei</li> <li>- Pitkät työajat</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet tai toiveet oman työn kehittämisessä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Halu oppia joka päivä uutta</li> <li>- Toimintavarmuus</li> <li>- Voi kertoa työnantajalle asiasta kuin asiasta</li> <li>- Työn monipuolistaminen</li> <li>- Lapsenomainen uteliaisuus</li> <li>- Tietotekniikan opiskelu</li> <li>- Kielitaidon kehittäminen</li> </ul>	<b>Uhat – mitä vaikeuksia on kehittää omaa työtään</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikääntyminen</li> <li>- Satunnainen työ</li> <li>- Direktiivikurssit</li> <li>- Terveys</li> <li>- Työaikoihin vaikuttaminen</li> <li>- Kilpailuttaminen</li> <li>- Urautuminen</li> <li>- Valtiontoimet</li> </ul>

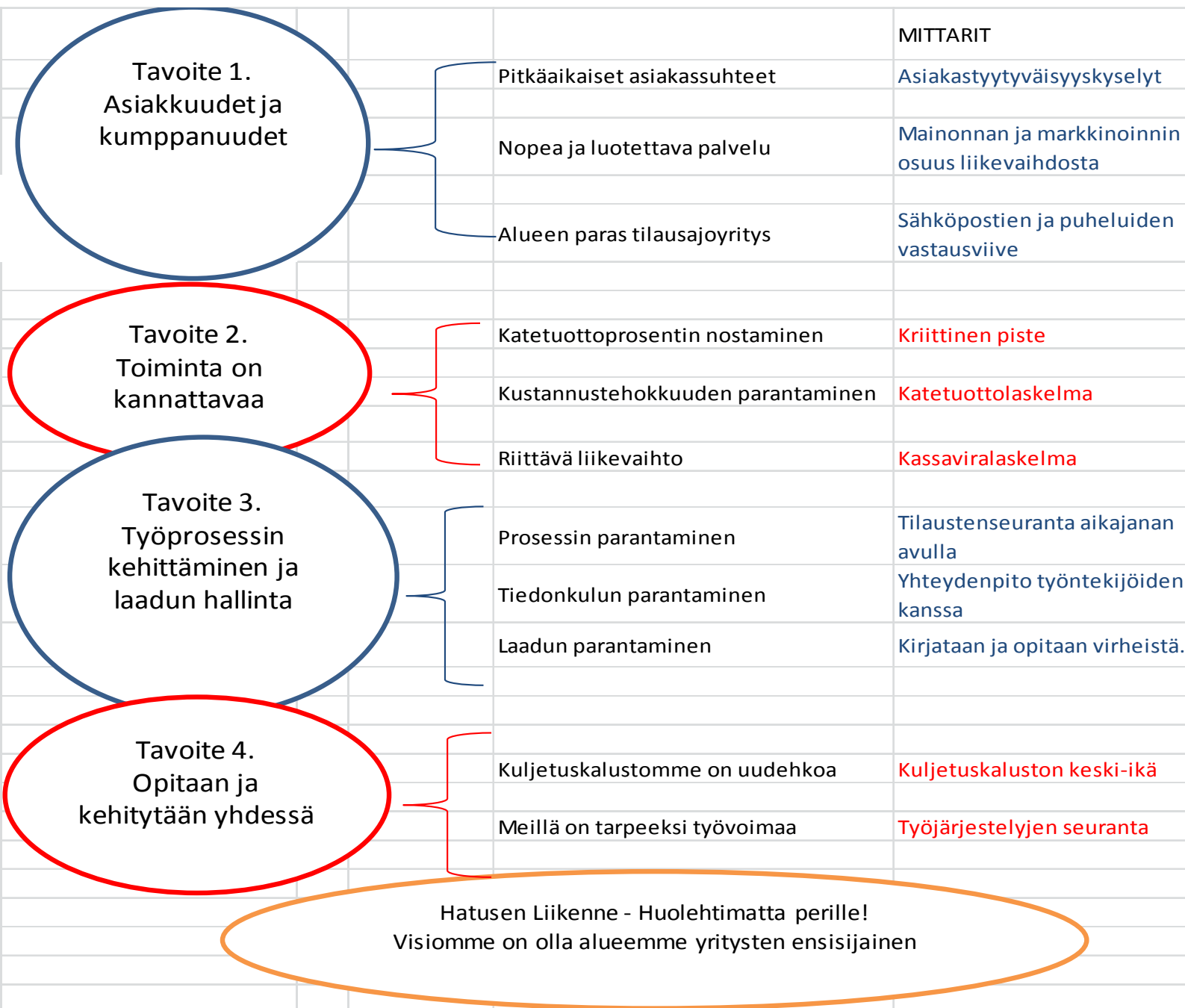
KUVIO 15. SWOT työntekijöiden näkökulmasta. (Ammattipätevyyskoulutus 2013).

### 5.7 Hatusen Liikenteen mittaristo

Hatusen Liikenteen mittareita on kuvattu edellisessä osiossa, 5.6 ja tässä osiossa ne on piirretty kuvioon 16. Asiakastytyväisyyskyselyitä on testattu vuonna 2013 erilaisia, esimerkkinä liitteenä 4 oleva kysely kanta-asiakkaille. Mainonnan ja markkinoinnin osuus liikevaihdosta otettiin mukaan mittaristoon, koska se yrityksen näkökulmasta vaatii lisäystä ja sitä tarkastellaan seuraavaan vuoden sisällä markkinointisuunnitelman avulla. Sähköpostien ja puheluiden vastausviive on asiakkaiden kannalta tärkeä asia saada palvelua tarpeidensa mukaan nopeasti.

Taloudellisessa näkökulmassa mukaan otettiin kriittinen piste, kassavirtalaskelma ja katetuottolaskelma, kriittinen piste on esimerkkinä laskettu osiossa 5.6. Tilausten seu-

ranta aikajanan avulla, eli millä aikajänteellä asiakkaat kuljetuksia tilaavat, sen avulla voidaan hallita yrityksen prosessia, kun tiedostetaan asiakkaiden tarpeita paremmin. Yhteydenpito työntekijöiden kanssa on erityisen tärkeää, siinä kulkee viestintää sekä työntekijöiden jaksamisesta että asiakkaiden kuulumisia. Virheistä yrityksen pitää oppia, että prosessi paranee ja laatu pysyy hyvällä tasolla. Kuljetuskaluston keski-ikää seurataan ja käytetään apuna myös investointien suunnittelussa, samoin kuin taloudellisia mittareita. Kuljettajien työaikaseurantaa ja mahdollisia järjestelyjä mielekkään työn tekemiseksi tehdään hyvä laatutason turvaamiseksi.



KUVIO 16. Hatusen Liikenteen mittaristo

### 5.8 Hatusen Liikenteen mittariston tasapaino

Kaplan & Norton painottavat sitä, että mittariston ulottuvuuksien on liityttävä toisiinsa kiinteästi. Kannattavuus edellyttää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta, joihin päästään hyvällä palvelulla ja tehokkaalla ja laadukkaalla toiminnalla. Viimeksi mainittu taas onnistuu vain kyvykkään ja jatkuvasti kehittyvän henkilöstön avulla. (Kaplan & Norton 2007, 299).

Hatusen Liikenteellä mittareita valittiin siten, että yksi mittari tukee toista ja vaikuttaa ristikkäin toiseen. Esimerkkinä autojen keski-ikänsä seuraaminen vaikuttaa suoraan asiakastytyvyyteen jollain aikavälillä, sillä asiakkaat ovat tottuneet saamaan Hatusen Liikenteeltä käyttöönsä hyviä autoja (asiakaskysely liite 4). Tilausten seuranta aikajanan avulla taas vaikuttaa moneen asiaan, esimerkiksi siihen millä aikajamalla kuljettajille voidaan ilmoittaa työtehtävät ja samalla siihen minkälaisesta ajomäärästä on tietyllä aikajaksolle odotettavissa. Balanced Scorecard -työssä on vaarana, että näkökulmien väliset suhteet jäävät miettimättä ja mittaristosta tulee joukko toisistaan irrallisia tulostittareita (Malmi ym.2006, 33).

Hatusen Liikenteen mittareissa on vaarana, että joku niistä jää irralliseksi. Tämän takia otetaan käyttöön se mahdollisuus, että kokemuksen karttuessa Hatusen Liikenne voi vaihtaa mittarin toiseen. Samalla seurataan myös toimintaympäristön muuttumista, jonka vuoksi mittareihin voi tulla muutoksia.



## 6 POHDINTA

Työn lähtökohtana oli tarve saada Hatusen Liikenteelle kirjattu strategia, johon on asetettu seurantaa varten mittarit. Kaplanin & Nortonin kehittämä Balanced Scorecard menetelmänä ei ollut minulle ennestään tuttu ja siihen tutustuminen ja syventyminen sai aikaan monia uusia oivalluksia, kuten sen, että strategian toteutuksen kannalta ei rahalliset mittarit ovat yhtä tärkeitä kuin rahalliset mittarit. Strategisen johtamisen kannalta taloudelliset analyysit voivat olla haasteellisia, koska taloudelliset luvut suuntautuvat useasti menneeseen aikaan (Kamensky 2010, 189.) Kaplan & Norton ovat 2000-luvun alusta alkaen kehittäneet mittaristoa niin, että siitä tulisi strategian kokonaisvaltainen hallinnan väline eikä vain yksittäinen mittaristo (Kaplan 2010, 28).

Olin etukäteen pohtinut työn aikataulutusta, mutta käytännössä huomasin, että tiukkaa aikataulua ei voi kirjoittamiselle asettaa, koska joitakin asioita on pohdittava jonkin aikaa ennen kuin niistä löytyy oikea näkökulma kehittämistehtävään. Kirjallisuutta ja tutkimuksia valitsemastani aiheesta on tarjolla runsaasti ja aikaa kului oikeiden lähteiden löytymiseen enemmän kuin olin ajatellut. Englanninkielisten lähteiden käyttöä välttelin työn alussa, mutta myöhemmässä vaiheessa aloin käyttämään lähes pelkästään englanninkielisiä lähteitä, kuten Kaplanin artikkelia (2010) ja Euroopan Unionin transport in figures 2011 julkaisua. Joitakin kirjoja luin kehittämistehtävää varten muutaman kerran, esimerkiksi Onnistu Strategiassa (Lindroos & Lohivesi), ennen työn aloitusta ja myöhemmässä vaiheessa työtä tehdessä. Kirjoista löytyi uusia näkökulmia työn edetessä ja oman oppimisen karttuessa aihetta kohtaan.

Kehittämistehtävän tärkein tuotos oli saada aikaan strategia, jonka rakentamisessa onnistuttiin. Tarkoituksena on, että Balanced scorecard mittareista on tämän tehtävän tuotoksena käytössä ensimmäinen versio ja kokemusten pohjalta mittareita vaihdetaan tai otetaan käyttöön lisää. Muutokset toimialassa muuttavat myös mittareita ja tämän takia mittaristo ei ole koskaan valmis (Balanced Scorecard Institute 2013). Strategian käyttäön vieminen on aina yritykselle johtamishaaste (Kamensky 2010, 319). Tähän strategiatyöhön pyrittiin ottamaan mukaan näkemyksiä yrityksen koko henkilökunnalta, jotta he voivat kokea strategian omakseen.

Tämän kehittämistehtävän aikana luotiin yritykselle kirjallinen strategia ja sen seurantaa varten mittaristo balanced scorecardia apuna käyttäen. Mittareita testattiin työn aikana,

mutta vielä ei ehditty saamaan seurantakierrosta mittareiden käytännön toimivuudesta, tosin se ei ollut työn tavoitekaan. Kehittämistehtävän rajaamisen ja jäsentelyn saaminen sopivaksi kokonaisuudeksi vei aikaa, mutta herätti myös kiinnostusta ja innostusta aiheeseen.

Yritys ottaa toiminnassaan huomioon asiakaslähtöisen ajattelutavan. Hatusen Liikenteen tulee käyttää resursseja joilla työntekijät viihtyvät työssään hyvin, koska työssään viihtyvä henkilö välittää positiivista kuvaa työnantajastaan eteenpäin ja ylläpitää yrityksen laatua. Hatusen Liikenteen on pyrittävä tuotteistamaan palveluitaan paremmin ja rakennettava johdonmukaisesti yrityksen imagoa. Tämä onnistuu hyödyntämällä mittaristosta saatua tietoa.

Kaplan & Norton ovat todenneet, että ensin valitaan yrityksen kannalta keskeiset strategiset tavoitteet ja sen jälkeen mittarit. Tämä osoittautui työtä tehdessä oikeaksi työskentelytavaksi. Kaplan & Norton painottavat myös ei rahamääräisten mittareiden tärkeyttä, joiden osuus tulee olla noin 80 % mittaristosta. Aluksi tuntui vaikealta löytää näitä mittareita, sillä rahassa on tietenkin helpompaa mitata, mutta tällä ajattelutavalla sain Hatusen Liikenteen mittaristoon sellaisia mittareita, joita en ennakolta olisi osannut edes ajatella toiminnan kannalta merkittäviksi. Kuljetusalalla toimitaan pienien katteiden varassa ja tämän takia on tärkeää, että toiminta on tehokasta ja myös rahamääräisiä mittareita tarvitaan.

Kehittämistyön aikana esiin nousseita kehittämistarpeita löytyi useita. Tässä yhteydessä tärkeimmiksi nousee, delfoi -menetelmän avulla selvitetty linja-autoalan yleinen tilanne ja tulevaisuus. Linja-autoalalla on käynnissä muutosprosessi ja on selvää, että muutos on jatkuvaa ja muutoksessa on tarpeellista pysyä mukana seuraamalla mitä tapahtuu ja muuttamalla strategiaa tarpeen mukaan.

Talouden vaihtelut vaikuttavat Hatusen Liikenteen toimintaan voimakkaasti, koska asiakkaat koostuvat pääasiassa yritysasiakkaista ja kysynnän tasaisuutta onkin syytä miettiä jatkossa. Olisiko tarpeellista löytää asiakkaita, joilla kuljetustarve on pysyvämpää, esimerkiksi koulukuljetuksia tai vastaavia, jotta myös hiljaisena aikana yrityksessä on tuloja. Hatusen Liikenne on erikoistunut tilausajoihin ja pääkohderyhmäänsä yritysasiakkaisiin. Tämän takia yritys on investoinut voimakkaasti kalustoon ja yrityksellä onkin keski-ikältään vain noin 5 vuotta oleva kuljetuskalusto.

Strategiatyö balanced scorecardin avulla todella on pitkä matka, eikä nopea prosessi, jolla saadaan äkkiä valmista. Tämä kehittämistehtävä on myös ollut prosessi, jonka parissa on kulunut kuukausia, joskus aktiivisemmin ja toisinaan edistymistä ei ole tapahtunut. Työn edetessä oli kuitenkin vaikeaa päättää, koska työ on siinä vaiheessa, että se kehittämistehtävänä on valmis. Strategiatyö ei yrityksessä ole valmis, vaan vasta tämän työn avulla saatu alulle. Nyt on edessä tämän kehittämistehtävän innoittamana kovaa työtä strategian toteuttamiseksi.

Hatusen Liikenteellä on meneillään tiukka talouden seuranta ja kaikkia kuluja on tarkasteltava kriittisesti. Tämän strategiatyön avulla johtamiseen pyritään hakemaan myös muita näkökulmia toiminnan tehostamiseen ja toisaalta hyvään asiakastyytyvyyteen. Strategiatyön toteutumista seurataan jatkossa yrityksessä yhdessä sovitulla tavalla, sekä hallituksessa että työntekijätapaamisissa. Voidaan sanoa, että kehittämistehtävän tavoite saavutettiin ja tarvittavaa pohjatietoa kerättiin tarpeeksi. Nyt kun pohjatiedot on kerätty ja ensimmäinen mittaristo yritykselle on luotu, on aika ryhtyä toteuttamaan strategiasuunnitelmia ja myös muutoksia, joita mittareista saatavilla tiedoilla tulee mahdollisesti eteen.

## LÄHTEET

Ahonen, M. 2011. Linja-autonkuljettajan käsikirja. Jyväskylä: SHo Business Development.

Autoliikenteen työnantajaliitto Ry. Kuljetusala Suomessa. Luettu 11.9.2013.  
[http://www.altnet.fi/fin/kuljetusala\\_suomessa/](http://www.altnet.fi/fin/kuljetusala_suomessa/)

Balanced Scorecard Institute. Frequently Asked Questions. Luettu 13.10.2013.  
<http://balancedscorecard.org/Resources/FAQs/tabid/60/Default.aspx>

Collins, J. 2005. Hyvästä paras. Jyväskylä: Gummerus.

European Union. EU Transport in Figures 2011. Luettu 20.10.2013.  
<http://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/doc/2011/pocketbook2011.pdf>

European Union. White Paper Roadmap to a Single European Transport area 2011. Luettu 20.10.2013.  
[http://ec.europa.eu/transport/themes/strategies/2011\\_white\\_paper\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/themes/strategies/2011_white_paper_en.htm)

Friedag, H., Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard. Helsinki: Rastor.

Hatunen, P. Ammattipätevyyskoulutus. Hatusen Liikenne Oy. 16.7.2013. Tampere

Hatunen, P. Ammattipätevyyskoulutus. Hatusen Liikenne Oy. 28.6.2013. Parola

Heinilä, A. Linja-autoliitto. Henkilökohtainen tiedonanto 26.9.2013.

IBM Institute for Business Value. The Customer-activated Enterprise. Luettu 23.10.2013.  
<http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/infographic-02.html>

International Road Transport Union. "Did You Know?" - Bus & coach for sustainable mobility. Luettu 20.10.2013.  
<http://www.iru.org/cms-filesystem-action?file=mix-publications/DYK-Bus.E.pdf>

Jyväskylä Yliopisto. Aineiston analyysimenetelmät, Delfoi menetelmä. Luettu 29.10.2013.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/delfoi-menetelmae>

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. Kariston kirjapaino Oy.

Kamhuntzi, E. Business Process Map. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Summer School project. Luettu 2.8.2013.

- Kaplan, R. & Norton D. 2000. The Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. 2010. Conceptual Foundations of Balanced Scorecard. Harvard Business School. Luettu 19.10.2013.  
<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Using the Balanced Scorecard as a Strategic System. Harvard Business Review. Luettu 13.10.2013. <http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1>
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian Toteutus. Helsinki: Talentum.
- Kauppalehti. 22.10.2013. Kaupunkiliikenteen markkinat uusjakoon. Luettu 22.10.2013.
- Koski, T. 2012. PK-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Kauppakamari.
- Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. Linja-autoyrittäjän liikenneyrittäjäkoulutus. Luettu 22.10.2013. <http://www.trafi.fi/tieliikenne/ammattiliikenne/liikenneyrittaja/linja-autoyrittaja>
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Lehtinen, J. 1995. Bussialan murroksesta tulevaisuuden menestykseen. Helsinki: Linja-autoliitto.
- Linja-autoliitto. Bussijärjestelmä Suomessa. Luettu 20.8.2013.  
<http://www.linja-autoliitto.fi/fi/tietoa-alasta/bussijarjestelma/>
- Liikenne ja viestintäministeriö. Henkilöliikenteen uudistaminen käyntiin. Luettu 25.9.2013.  
<http://www.lvm.fi/tiedote/4157396/henkiloliikenteen-uudistaminen-kayntiin>
- Liikenne ja viestintäministeriö. Kysymyksiä ja vastauksia joukkoliikenteen kehittämisestä. Luettu 27.8.2013.  
[http://www.lvm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=2320788&name=DLFE-17047.pdf](http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2320788&name=DLFE-17047.pdf)
- Mantere, S., Suominen, K., Vaara, E. 2011. Toisin ajattelua strategisesta johtamisesta. Sanoma-Pro.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. p. Helsinki: Talentum.
- Neilimo, K. 2012. Hyvän johtamisen lähteillä. Tampere University Press. Luettu 12.10.2013  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201210111054>

Niinivaara, E. Taksiliitto. Henkilökohtainen tiedonanto 29.5.2013.

Näsi, J., Aunola, M. Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. MET Kustannus, MET-julkaisuja 5/2001

Ojasalo, K., Moilanen T., Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY.

Onnibus. Viitattu 20.8.2013. <http://www.onnibus.fi>

Paloranta, P.,Toimittaja, Omniplus Oy. Henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2013.

Pk-yrityksen johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Luettu 8.9.2013.

<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/mittaristo.htm>

Puolimatka T. 2004. Kasvatus, arvot ja tunteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ropo, A. 2012. Tampereen yliopisto johtamiskorkeakoulu. Johtamisen askelmerkit. Luettu 5.10.2013

[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66352/KOKEMUS%20JOHTAA\\_Ropo.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66352/KOKEMUS%20JOHTAA_Ropo.pdf?sequence=1)

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Sauer, E. 2012. Suomalaisen johtamisen hyveet ja paheet. Tampere University Press.

Luettu 12.10.2013 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201210111052>

Suomen Yrittäjät. 2013. Järjestön missio, visio ja arvot. Luettu 20.10.2013.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/missiovisioarvot/>

Syren, J. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Henkilökohtainen tiedonanto 19.9.2013

Tuulenmäki, A. 2012. Lupa toimia eri tavalla. WSOY..

Tilastokeskus. Linja-autoliikenteen kannattavuus 2011.

ISSN=1797-5352. 2011, Liikenne 2011 . Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 13.10.2013].

[http://tilastokeskus.fi/til/litipa/2011/litipa\\_2011\\_2013-02-21\\_kat\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/litipa/2011/litipa_2011_2013-02-21_kat_001_fi.html)

Tilastokeskus. Linja-autoliikenteen kustannusindeksi elokuu 2013 [verkkajulkaisu]. Helsinki. [viitattu: 23.9.2013]

[http://www.tilastokeskus.fi/til/lalki/2013/08/lalki\\_2013\\_08\\_2013-09-17\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/lalki/2013/08/lalki_2013_08_2013-09-17_tie_001_fi.html)

Viitala, R. Jylhä, E. 2006.Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnanperusta. Edita Publishing.

## LIITTEET

### Liite 1. Swot Ammattipätevyyskoulutus 16.7.2013 Tampere

Ammattipätevyyskoulutus Tampere 16.7.2013

#### SWOT Linja-autoalan tulevaisuus pienyrittäjän näkökulmasta

**Vahvuudet:**

Linja-yhteyksien lisääntyminen kysytyillä väleillä  
Pidemmillä matkoilla hinnat laskevat

**Heikkoudet:**

Vähä-väkiset reuna-alueet jäävät ilman liikennettä  
Palveluntaso heikkenee

**Mahdollisuudet:**

isojen kaupunkien työmatkaliikenne Ruotsin tapaan  
linja-autopysäkkien lisääntyminen asiakkaiden tarpeiden mukaan  
kutsuliikenteen lisääntyminen  
Asiakaslähtöinen palvelu

**Uhat:**

Epäterve kilpailu linjoilla ja tilausliikenteessä  
Poliittiset päätökset  
Autojen tason heikentyminen  
Kaupunkien kilpailutusosaaminen

## Liite 2. Arvo Hatusen Taksirytyksen ensimmäisen kassakirjan sivu 1 vuodelta 1947.

1947				
huhtik.	12	30 l. bensiiniä		654 -
"	15	5 " "		110 -
"	15	katulassa 2 kert	150 -	
"	17	Seurajentalolla 2 k.	160 -	
"	18	25 l. bensiiniä		550 -
"	19	50 " - " -		666 -
"	"	Työ-Akemia - kulutus	1800 -	
"	"	Parolan lentokenttä	300 -	
"	"	Lepaa - Parola - Akemia	1900 -	
"	"	Muina 2 kert.	340 -	
"	20	Julkia - Lepaa oy	270 -	
"	21	Parola oy Lepaan tila	200 -	
"	23	20 l. bensiiniä		1144 -
"	"	1/2 moott. öljyä		20 -
"	"	Jääkäri Parolasta 2 k.	500 -	
"	24	Hämmentämään	600 -	
"	"	30 l. bensiiniä ilma kassa		650 -
"	"	raavaus		15 -
		Sääntö	4060 -	3099 -

Ensimmäinen kassakirjan sivu vuodelta 1947



Liite 3. Arvo Hatunen ja Graham Paige Lepaan koulun pihalla 1948



#### Liite 4. Kysymykset asiakkaille

Asiakaskysely paremmasta palvelusta sähköpostilla 5.3.2013

Kysymykset:

1. Miksi olet valinnut meidät tuottamaan tilausajopalveluja?
2. Mikä on mielestäsi meidän hinta/laatu suhde?
3. Mitä meidän palvelusta vielä puuttuu, mitä voimme parantaa?

## Liite 5. Autoja vuonna 2013.



