



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

BSC-MITTARISTO LINJA- AUTOYHTIÖLLE

TEKIJÄ: Leo Hätönen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Leo Hätönen			
Työn nimi BSC-mittaristo linja-autoyhtiölle			
Päiväys	20.11.2016	Sivumäärä/Liitteet	38
Ohjaaja Ulla Loikkanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
Tiivistelmä			
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on balanced scorecard -suorituskykymittariston hyödyntäminen pk-yrityksen strategisessa johtamisessa. Työn toimeksiantajana toimivan itäsuomalaisen linja-autoyhtiön liiketoiminta on viime vuosi- na painunut tappiolliseksi, mutta tulee liikevaihdon kasvamisen myötä huomattavasti. Tavoitteena työllä on tarjota yrityksen strategiseen johtamiseen työkalu halutun vision, eli toiminnan kannattavaksi saattamisen ja kestävä toiminnan luomisen saavuttamiseksi. Yrityksen toiveesta työssä ei mainita yrityksen nimeä.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsitellään sekä Balanced Scorecard – teoriaa että yrityksen toimialan tilannetta. Itse tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka pohjana toimi yrityksen johdon kanssa suoritettu haastattelu. Haastattelun pohjalta yritykselle luotiin strategiakartta, josta esille tulleista kriittisistä menestystekijöistä johdettiin itse suorituskykymittaristo. Tuloksena yrityksen toiminnan kehittämiseksi syntyi useita parannusehdotuksia, mutta mittariston käyttöönottosuunnitelman laatiminen jätettiin työn ulkopuolelle.</p>			
Avainsanat balanced scorecard, strateginen johtaminen, strategiakartta			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Leo Hätönen			
Title of Thesis A Balanced Scorecard for a bus operating company			
Date	20.11.2016	Pages/Appendices	38
Supervisor(s) Ulla Loikkanen			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The subject of this thesis is using the balanced scorecard strategy performance management tool in strategic management of SMEs. The client organisation is a bus operating company from eastern Finland. In recent years the result of business has turned negative, but turnover will grow significantly in future accounting periods. The aim of the work is to provide a tool for the strategic management of the company to achieve the desired vision, which is making the business profitable again and create sustainable growth. The company's desire was that their name is not mentioned in the thesis.</p> <p>A theory part of the thesis consists of a theory of the Balanced Scorecard and a situation of the company's industry. The work was carried out as a qualitative research, based on an interview with the company's management. Based on the interview a strategy map was made, from which it was possible to find the critical success factors that helped to build the scorecard. The end result was a lot of suggestions for improving the company's operations, but a plan to use the scorecard were excluded from the thesis.</p>			
Keywords balanced scorecard, strategic management, strategy map			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	BALANCED SCORECARD	6
2.1	Näkökulmat	6
2.2	Vision ja strategian merkitys	7
2.3	Mittarien määrä, mittarien tasapaino	8
2.4	Strategiakartta	8
2.4.1	Strategiakartan sisältö	9
2.5	Mittaristoon kohdistuvaa kritiikkiä	13
3	CASE-YRITYS JA TOIMIALA	14
3.1	Case-yritys	14
3.2	Toimiala ja lainsäädäntö	14
3.2.1	Palvelusopimusasetus	15
3.2.2	Lainsäädännön tulevaisuus	16
3.3	Lakimuutosten vaikutukset case-yritykseen	18
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	19
5	MITTARISTON RAKENNUS	20
5.1	Näkökulmien valinta	20
5.2	SWOT-analyysi	20
5.2.1	Vahvuudet	22
5.2.2	Heikkoudet	22
5.2.3	Mahdollisuudet	24
5.2.4	Uhat	26
5.3	Strategiakartta	27
5.3.1	Taloudellinen näkökulma	28
5.3.2	Asiakasnäkökulma	29
5.3.3	Sisäisten prosessien näkökulma	30
5.3.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma	31
5.4	Mittaristo	32
5.5	Mittariston validointi	34
6	TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	37

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on balanced scorecard -suorituskykymittariston hyödyntäminen pk-yrityksen strategisessa johtamisessa. Balanced scorecard on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin 1990-luvun alussa esittelemä toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo, jossa yrityksen visio ja strategia muutetaan tavoitteiksi ja mittareiksi järjestettynä neljään eri näkökulmaan. Malli on luotu alun perin suurille organisaatioille, mutta sitä on sovellettu myös pienempiin yrityksiin. Työn toimeksiantajana toimivan itäsuomalaisen linja-autoyhtiön liiketoiminta on ollut viime vuosina tappiollista, mutta likevaihto tulee moninkertaistumaan tulevilla tilikausilla. Ala on ollut viime vuodet suuressa murroksessa johtuen lainsäädäntöön tulleista ja tulevista muutoksista, jonka myötä kilpailutilanne alalla on muuttunut. Lisäksi yrityksen johdossa on tapahtunut vastikään muutoksia eikä yrityksellä ole aikaisemmin ollut mallia strategiseen johtamiseen, joten tämän työn esittelemä uudistus sopii hyvin yrityksen nykyiseen tilanteeseen. Idea työn aiheeseen tuli minulta itseltäni, sillä kiinnostuin bsc-mallista käsiteltäessä sitä opinnoissa, ja työskennellessäni case-yrityksessä koin etteivät yrityksen strategisen johtamisen taidot vastanneet kasvavan liiketoiminnan vaatimuksia. Täten tilanteesta avautui mahdollisuus päästä hyödyntämään opintojani käytännössä. Yrityksen toiveesta työssä ei mainita yrityksen nimeä.

Muutokset linja-autoalaa koskien alkoivat Euroopan parlamentin ja neuvoston vuonna 2007 asettaman palvelusopimusasetuksen myötä. Asetuksen vuoksi Suomessa täytyi muuttaa joukkoliikennettä koskeva lainsäädäntö vastaamaan asetusta, ja uusi lainsäädäntö astui voimaan vuonna 2009. Palvelusopimusasetuksen mukaan kaikki julkisesti tuettu liikenne tulee kilpailuttaa, ja samalla vanhojen linjaliikennelupien suoma yksinoikeus hävisi. Markkinoilla tämä avasi paljon uusia mahdollisuuksia muun muassa päästä liikennöimään sellaista liikennettä, joka on ollut vuosikymmeniä saman yrityksen hallussa. Case-yritykselle lainsäädännön muutos tiesi haasteita yrityksen jo liikennöitävään liikenteeseen, ja toisaalta aivan uusia mahdollisuuksia laajentaa toimintaa.

Työssä käydään ensin läpi balanced scorecardin ja sen muodostamisen teoriaa, jonka jälkeen esittelen yrityksen ja toimialan tilanteen. Tämän jälkeen esittelen tutkimusmenetelmien teoriaa ja kuinka tämän työn tutkimus tapahtui. Varsinaisen mittariston rakentamisen aloitan laatimalla strategiakartan pohjautuen yrityksen strategiaan ja visioon, jotka selvitin käyttämällä tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimus tapahtui henkilöhaastatteluna, jonka runkona oli SWOT-analyysi. Strategiakartan pohjalta on muodostettu lopullinen mittaristo. Lähteinä työssä on käytetty kirjallisuutta, artikkeleita, lainsäädäntöä sekä erilaisia viranomaisjulkaisuja. Rajaan työni ulkopuolelle mittariston käyttöönottosuunnitelman laatimisen aikatauluhaasteiden ja työn tiiviinä pitämisen vuoksi.

2 BALANCED SCORECARD

Tässä luvussa käyn läpi balanced scorecard mittausjärjestelmän perusteita käsitellen mittariston eri näkökulmat, vision ja strategian merkityksen, mittarien määrän ja tasapainon sekä mittariston rakentamiseen liittyvät ongelmat sekä kritiikki.

Balanced scorecard, eli karkeasti suomennettuna tasapainoitettu tuloskortti, sai alkunsa 1990-luvun alussa lähinnä Pohjois-Amerikassa sijaitsevassa kahdessatoista suuryrityksessä toteutetussa hankkeessa, jonka tarkoituksena oli kehittää yritysten suorituksen mittausta. Ongelmana mittauksessa oli siihen asti ollut sen painottuminen liiaksi taloudellisiin mittareihin, jonka ei koettu kuvaavan tarpeeksi hyvin yrityksen kykyä hyödyntää aineetonta pääomaansa, kuten esimerkiksi työntekijöiden motivaatiota ja prosessien tehokkuutta. (Malmi, Peltola ja Toivanen 2006, 16.)

Perusajatuksena balanced scorecard -mallissa on yrityksen vision ja strategian muuttaminen tavoitteiksi ja mittareiksi, ja esittää ne järjestettynä neljään eri näkökulmaan: taloudelliseen näkökulmaan, asiakasnäkökulmaan, sisäisten prosessien näkökulmaan sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Nämä neljä näkökulmaa mahdollistavat mittaristoon tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteissa sekä objektiivisissa ja subjektiivisissa mittareissa. (Kaplan & Norton 1996, 25.)

2.1 Näkökulmat

Alkuperäiset neljä näkökulmaa Balanced Scorecard mallissa ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Näiden näkökulmien pitäisi useimmissa tilanteissa tarjota hyvä lähtökohta mittariston rakentamiselle, mutta näkökulmiin voi tehdä myös muutoksia. Näkökulmien lisääminen voi hankaloittaa tavoitteiden fokusointia, kun taas poistamisella saattaa kokonaisnäkemys yrityksen liiketoiminnasta muodostua liian suppeaksi. (Malmi ym. 2006, 107.)

Taloudellisesta näkökulmasta käytetään välillä myös nimitystä omistajanäkökulma. Nimitys johtuu näkökulman tavoitteesta mitata niitä asioita, joista yritysten omistajat ovat useimmiten kiinnostuneita, kuten esimerkiksi liikevaihto ja liikevoitto. Taloudellisen näkökulman mittareilla voidaan asettaa tavoitteita, joihin strategioilla pyritään, ja toisaalta mittareilla voidaan myös todeta kuinka strategia on taloudellisesti onnistunut. (Malmi ym. 2006, 25.)

Asiakasnäkökulman mittareista voidaan muodostaa kaksi ryhmää: perusmittarit ja asiakaslupausten mittarit. Ensiksi mainitut ovat organisaatiosta riippumatta hyvin samanlaisia, esimerkkeinä markkinaosuus, asiakastyytyväisyys sekä uusien asiakkaiden lukumäärä. Näiden tavoitteena on kuvastaa markkinoilla ja asiakasrajapinnalla onnistumista yrityksen näkökulmasta. Asiakaslupausten mittarit vastaavat mitä yrityksen pitäisi tarjota asiakkailleen saadakseen heidät tyytyväisiksi ja sitoutuneiksi, ja jota kautta saataisiin uusia asiakkaita tavoitellun markkinaosuuden saavuttamiseksi. Näillä mittareilla tulisi ilmaista yrityksen kilpailustrategian ydin eli se, millä keinoin yritys kilpailee markkinoilla. Näitä keinoja ovat muun muassa hinta, laatu, täsmällisyys sekä yrityksen imago.

Mittaristoa voi testata kokeilemalla sen sopivuutta mille tahansa muulle yritykselle, ja sopivuuden ilmentyessä mittaristo on luultavimmin määritelty liian yleisesti eikä se heijastele tarpeeksi juuri nimenomaisen yrityksen kilpailustrategiaa. (Malmi ym. 2006, 26-27.)

Sisäisten prosessien näkökulmasta mitattujen prosessien tulisi olla niitä, joiden onnistumisesta kahden edellä mainitun näkökulman tavoitteiden saavuttaminen on kiinni. Prosessinäkökulman on sanottu erottavan BSC:n muista moniulotteisista sekä raha- ja ei-rahamääräisiä mittareita sisältävistä mittaristokokonaisuuksista. Kun useimmiten prosessien mittaaminen kohdistuu nykyisten operatiivisten toimintojen mittaamiseen, joudutaan BSC:n yhteydessä usein luomaan täysin uusia hyvin toimivia prosesseja asiakaslupausten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Malmi ym. 2006, 27-28.)

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa tarkastellaan organisaation kykyä kehittyä ja luoda arvoa omistajilleen myös tulevaisuudessa. Kehittyäkseen sisäisissä prosesseissa sekä vastatakseen uusiin haasteisiin täytyy organisaation jatkuvasti kehittää osaamistaan ja järjestelmiään. Siksi tässä näkökulmassa pitäisikin tuoda ilmi, minkälaisen infrastruktuurin kehittämisestä organisaation tulee huolehtia turvatakseen menestymisensä tulevaisuudessa. Käytännön haasteeksi mittareita määriteltessä on tullut usein aineettomaan pääomaan tehtyjen panostusten realisoituminen talousnäkökulmaan vasta pidemmällä aikavälillä, jolloin panostusten ja tulosten jakautuminen eri vuosille aiheuttaa päänvaivaa panostusmittareiden käsittelyyn tuloskorteissa. Myös kehitettävien aineettoman pääoman erien valinta on tuottanut ongelmia. Näihin pystytään vastaamaan strategialla, jonka vuoksi tämä näkökulma nivoutuu siihen hyvin voimakkaasti. (Malmi ym. 2006, 29.)

2.2 Vision ja strategian merkitys

Kuten jo mainittua, Balanced Scorecard otetaan käyttöön tavoitteena muuttaa visio ja strategia tavoitteiksi ja mittareiksi. Tämän vuoksi olisi toivottavaa, että visio olisi realistinen ja saavutettavissa. Yksi virhe on tehdä visio ilman selkeää aikamäärettä. Tämä voidaan helposti tulkita johdon haaveeksi, jonka saavuttamiseen muun organisaation on vaikea sitoutua. Sitouttaakseen koko organisaation tulisi visio mieluusti sitouttaa aikaan, jotta sen saavuttamiseksi tarvittava aika ja vaadittavat keinot olisivat selkeää jokaiselle organisaatiossa. (Malmi ym. 2006, 62.)

BSC:n yhteydessä suunnitelmaa vision saavuttamiseksi voidaan kutsua strategiaksi, jolloin johtoa ja johdon aikomuksia voidaan pitää lähtökohtina strategian laatimiselle. Strategiaa laatiessa olisi kuitenkin tärkeää, että johto kykenee ajattelemaan koko organisaation etua. Etenkin suuremmissa organisaatioissa eri johtajat ajavat luonnollisesti omaa etuaan, kuten toimitusjohtajat talousasioita ja henkilöstöjohtajat koulutusta sekä työhyvinvointia. (Malmi ym. 2006, 63.) Haasteena pienemmissä yrityksissä, jollainen case-yrityskin on, näkisin erillisen henkilöstöjohtajan puutteen, jolloin yrityksen kaikista johtamistoimista vastaavalta toimitusjohtajalta edellytetään kykyä olla ajattelematta taloudellista etua työntekijöiden kustannuksella.

Vision toteuttamisen suurimpana haasteena on usein kilpailu, jota varten laadittua kilpailustrategiaa voidaan pitää hyvänä lähtökohtana ohjausjärjestelmän rakentamiseen. Yleensä tavoitteena on myös mahdollisimman hyvän tuloksen tekeminen, joten on tärkeää varmistaa toiminnan tehokkuus riippumatta niistä keinoista, joilla kilpailijoista pyritään erottumaan. Kilpailustrategian ohella toiminnan tehokkuuden tavoittelu tulee usein esiin mittaristossa. Huomionarvoista on myös huolehtia, että pyrittäessä toiminnanohjaukseen tulisi mittaristossa tulla esille niitä asioita, joihin pystytään oikeasti vaikuttamaan huolimatta siitä, että mittariston ulkopuolelle saattaa jäädä menestyksen kannalta strategisesti tärkeitä asioita. (Malmi ym. 2006, 64.)

2.3 Mittarien määrä, mittarien tasapaino

Alkuperäisessä BSC-mallissa mittareiden määräksi esitellään noin kaksikymmentä, yhden näkökulman sisältäessä keskimäärin viisi mittaria poikkeuksena sisäisten prosessien näkökulma, johon määritellään 8-10 mittaria. Tämä malli on kuitenkin tehty suuryritysten käyttöön, joten pienemmissä organisaatioissa tullaan todennäköisesti toimeen vähemmälläkin (Malmi ym. 2006, 31). Rompho (2011) tuo esille mittariston huonon suunnittelun kannalta olennaiseksi mittarien liian vähäisen ja liian suuren määrän. Kun mittareita on liian vähän, epäonnistutaan usein löytämään tasapaino menneisyyttä ja tulevaisuutta kuvaavien sekä laadullisten ja taloudellisten mittarien välillä. Toisaalta mittarien liian suuri määrä johtaa helposti siihen, ettei huomiota osata kiinnittää olennaisiin asioihin ja mittarien välille ei löydy yhteyttä.

Malmi, Peltola ja Toivanen (2006, 32–33.) esittävät mittariston tasapainon kannalta viisi tärkeää asiaa. Ensimmäisenä on liiallisen taloudellisten mittareiden määrän välttäminen, sillä tyypillisessä BSC:ssä ei-rahamääräisiä mittareita olisi hyvä olla noin 80 %. Toiseksi tulisi miettiä eri näkökulmien välisiä suhteita, sillä muuten mittaristo koostuu helposti joukosta irtonaisia tulosmittareita. Menneisyyteen perustuvien mittarien lisäksi mittaristoon pitäisikin kuulua myös ennakoivia mittareita. Kolmantena pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet pitäisi olla tasapainossa, ja tähän päästään yleensä määrittelemällä mittarit syy-seurauslogiikalla. Neljäntenä ulkoisen näkökulman mittarien, eli talous/omistaja ja asiakas, ja sisäisen näkökulman mittarien, eli sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu, tulisi myös olla tasapainossa. Useimmiten mittaristoissa oppimisen ja kasvun mittareita on luotu muita vähemmän. Viimeisenä tasapainotettavana asiana kirjassa on otettu esille helposti mitattavat asiat ja strategisesti keskeiset vaikeammin mitattavat asiat. Tavoitteena on saada mahdollisimman selkeästi mitattavia suureita ilman mittareiden validiteetin kärsimistä, sillä validiteettiongelmat johtavat helposti mittariston käyttämättömyyteen.

2.4 Strategiakartta

Kaplan ja Norton havainnollistivat strategian kytkeytymisen mittaristoon strategiakartalla. Strategiakartta havainnollistaa visuaalisesti strategiset tavoitteet ja niiden syy-seuraussuhteet näkökulmitain, jolloin niiden ymmärtäminen on sanallista tulkintaa selkeämpää (Kaplan & Norton 2002, 76–77). Strategiakartan merkitys on kasvanut vuosien saatossa siten, että joissain organisaatioissa siitä on tullut mittariston veroinen työkalu. Kartasta saattaa muodostua laajempi ja monimutkaisempi

kuin siitä johdettavasta mittaristosta, joten kartoituksesta valitaan mittaristoon keskeisimmät indikaattorit. Kartan visuaalisuus auttaa huomaamaan helposti esimerkiksi mikäli jollekin osa-alueelle ei ole kohdistettu tarpeeksi toimenpiteitä. Lisäksi, mikäli kartta on rakennettu järjestyksessä taloudellisesta näkökulmasta alaspäin, voidaan siitä hahmottaa ajallista ulottuvuutta ja tätä kautta saada apua pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden tasapainottamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakasnäkökulman toimenpiteillä on taloudelliseen tulokseen lyhempi vaikutus kuin sisäisten prosessien toimenpiteillä, jolla taas on lyhempi vaikutus kuin oppimisen ja kasvun näkökulmalla. (Malmi ym. 2006, 68)

2.4.1 Strategiakartan sisältö

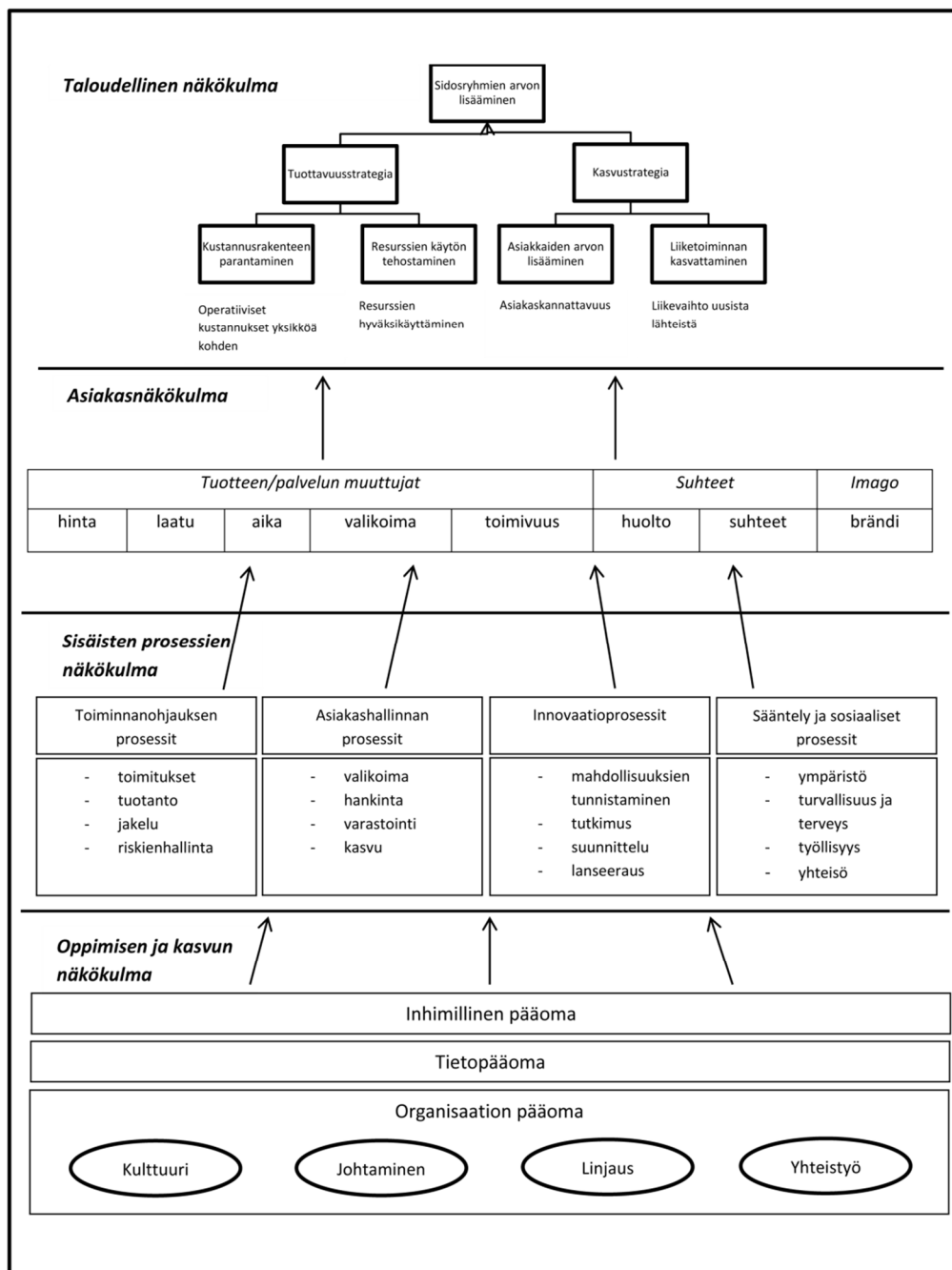
Strategiakartta perustuu viiteen periaatteeseen:

1. Strategia tasapainottaa ristiriitaisia voimia
2. Strategia pohjautuu eriytettyyn asiakaslupausmittaristoon
3. Arvo luodaan sisäisten prosessien kautta
4. Strategia koostuu samanaikaisista täydentävistä teemoista
5. Strategialinjaukset määrittelevät aineettoman omaisuuden arvon

Strategian yhtenä tehtävänä on tasapainottaa ristiriitaisia voimia. Tavoitteena yksityisellä sektroilla on usein kestävä kasvun luominen, joka edellyttää pitkäaikaista sitoutumista. Tulokseen on mahdollista saada selviä parannuksia lyhyelläkin aikavälillä, mutta tämä tapahtuu usein pitkäaikaisten investointien kustannuksella. Kestävä arvon luomisen lähteenä on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen, joka vaatii selkeitä asiakassegmenttejä ja arvolupauksia houkutelakseen ja säilyttääkseen kohdeasiakkaat. Näitä asioita tuodaan esille asiakaslupausmittaristossa. (Kaplan & Norton 2004, 11-12.)

Strategiakartassa ja mittaristossa taloudellinen ja asiakasnäkökulma kuvaavat niitä arvoja, joita yritys toivoo saavuttavansa, kuten esimerkiksi tuloksen ja tuottavuuden kasvu sekä asiakkaiden lisääntymisen parantamalla asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Sisäisen sekä oppimisen ja kasvun näkökulmien prosessit taas ohjaavat strategiaa kuvaamalla, kuinka se tullaan toteuttamaan. Tehokkailla ja kohdistetuilla sisäisillä prosesseilla määritellään kuinka arvoa luodaan ja ylläpidetään, ja siksi yrityksen tulisi löytää ne harvat kriittiset sisäiset prosessit, joilla luodaan erilaisuutta ja jotka ovat kriittisimpiä tuottavuuden parantamiseksi. Strategiakarttamallissa sisäiset prosessit on jaettu neljään osaa: toiminnanohjauksen, asiakashallinnan, innovaation sekä lainsäädännön ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. Sisäisten prosessien eri osa-alueet tuovat hyötyä eri ajankohtina ja tasapainottavat tällä mittaristoa. Tämän vuoksi strategiaan tulisi sisällyttää vähintään yksi prosessi jokaiselta osa-alueelta, jolloin varmistetaan kestävä kasvun tuotto omistajille. Toiminnanohjauksen prosessit tuovat tuloksia nopeimmin kulunsäästöinä ja laadun parannuksena. Asiakashallintaprosessien hyödyt parantuneina asiakassuhteina alkavat taas realisoitua 6-12 kuukauden kuluessa ensimmäisistä toimenpiteistä. Innovaatioprosessit vievät vielä tätäkin kauemmin tuottaakseen muun muassa korkeampia asiakastuloja ja liikevoittoprosentteja. Lainsäädännön ja yhteiskunnallisten prosessien hyödyt

konkretisoituvat myöhemmin tulevaisuudessa yrityksen välttää mahdollisia oikeudenkäyntiprosesseja ja parantaen mainettaan. (Kaplan & Norton 2004, 12–13.)



KUVIO 1. Strategiakartta tasapainotetun mittariston näkökulmin (Kaplan & Norton 2004, 12.)

Oppimisen ja kasvun näkökulma määrittelee organisaation aineettoman pääoman ja sen roolin strategiassa. Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen kategoriaan:

1. inhimillinen pääoma: strateginen osaaminen, saatavilla olevat taidot, kyvyt ja osaaminen strategian vaatimien toimien suorittamiseksi
2. tietopääoma: strateginen informaatio, informaatiojärjestelmien saatavuus, tiedon soveltaminen ja vaadittava infrastuktuuri strategian tukemiseen
3. organisaation pääoma: kulttuuri - tiedostaminen ja sisäistäminen jaetusta visiosta, ja tarvittavat arvot strategian suorittamiseksi; johtajuus - pätevän johdon saatavuus kaikilla tasoilla organi-

saation ajamiseksi kohti strategioitaan; linjaus - tavoitteiden ja kannustimien linjaus strategian kanssa kaikilla organisaatiotasolla; yhteistyö - tietotaidon ja työvoimavarojen jakaminen strategiselle kyvyille. (Kaplan & Norton 2004, 13.)

Aineeton pääoma tulee kohdistaa strategiaan arvон luomiseksi, sillä se luo arvoa vain strategian yhteydessä. Esimerkiksi jos oletetaan organisaation haluavan investoida työvoiman koulutukseen, ja sillä on kaksi vaihtoehtoa – koulutus laadunvalvonnassa tai koulutus asiakassuhdehallinnassa. Se, kumpi tuo suuremman arvon riippuu yrityksen strategiasta. Matalien kulujen strategiassa, jossa pyritään koko ajan parantamaan toiminnallisia prosesseja, ensiksi mainittu toimii paremmin. Sen sijaan yritykset, jotka haluavat tuottaa kokonaisvaltaisia asiakasratkaisuja hyötyvät enemmän jälkimmäisestä. Samansuuruinen investointi koulutukseen tuo merkittävästi suurempaa hyötyä, kun se on kohdistettu yrityksen strategiaan. Strategian kohdistaminen on hallitseva periaate arvon luomisessa aineettomasta pääomasta. Aineettoman pääoman kannalta tärkeää on myös integroiminen, jota tarvitaan tukemaan organisaation kaikkien aineettomien pääomien parantamiseksi. (Kaplan & Norton 2004, 13.) Esimerkkinä käy henkilöstöhallinto ja tietohallinto, joita integroimalla voidaan saavuttaa merkittäviä etuja, sillä teknologian käyttö on nykyään monissa työtehtävissä arkipäivää ja sen sujuva käyttö alkaa olla välttämättömyys. Tästä syystä henkilöstöhallinnossa tulisi tietää teknologian tarjoamat mahdollisuudet, ja osata hyödyntää niitä mahdollisimman tehokkaasti. Tehokas hyödyntäminen sisältää myös osallistumisen teknologian hankintaprosessiin, sillä tietohallinnon tehdessä päätökset ilman loppukäyttäjien mukana oloa saattaa valinta kohdistua lähempänä heidän omia intressejään olevaan kohteeseen. Vastaavasti henkilöstöhallinnon tehdessä päätökset itse saattaa hankintaan sisältyä tarpeettomia teknisiä riskejä. Hankintaprosessin tapahtuessa yhteistyössä tulee hankinta todennäköisimmin täyttämään molempien tahojen tarpeet. (Gale 2014.)

Aineettoman pääoman integroiminen ja kohdistus tapahtuu kolmivaiheisessa prosessissa:

1. Aineettoman pääoman kuvailu. Aineeton pääoma on kuvattu "tietotaitona joka esiintyy organisaatiossa luomassa erilaistavaa etua" ja "yrityksen työntekijöiden kykyinä tyydyttää kuluttajien tarpeita". Aineeton pääoma käsittää sellaiset käsitteet kuten patentit, tekijänoikeudet, työvoiman osaaminen, johtaminen, informaatiojärjestelmät ja työprosessit.
2. Aineettoman pääoman kohdistaminen ja integroiminen. Strategiakartta tukee kohdistamista ja integroimista tarjoamalla yhteisen vertailukohtan yritysstrategialle. Sisäisten prosessien näkökulma tunnistaa ne kriittiset prosessit, joita tarvitaan luomaan haluttuja tuloksia asiakkaille ja osakkeenomistajille. Aineeton pääoma tulee kohdistaa näille arvoa tuottaville prosesseille. Kaplan ja Norton käyttävät kolmea kohdistamisen tekniikkaa tuodakseen ilmi strategiakartan ja aineettoman pääoman välisen yhteyden:
 - Strategiset työtehtäväluokat: jokaiselle strategiselle prosessille yksi tai kaksi työtehtäväluokkaa takaavat parhaan vaikutuksen strategialle. Tunnistamalla työtehtäväluokat, määrittelemällä osaamisen ja varmistamalla niiden kehityksen voidaan kiihdyttää strategisia tuloksia.

- Strateginen IT-portfolio: jokaiselle strategiselle prosessille erikoistetut tietotekniset järjestelmät ja infrastruktuurit tukevat täytöntöönpanoa. Nämä järjestelmät edustavat teknologisten investointien portfolioa ja niille tulisi antaa etusija rahoituksessa.
 - Organisaatiomuutoksen esityslista: strategia edellyttää muutoksia kulttuurisissa arvoissa, niin sisäisissä kuin ulkoisissakin. Strategiasta johdettu esityslista kulttuurisista muutoksista auttaa muodostamaan kehityksen uuteen kulttuuriin ja ilmapiiriin.
3. Aineettoman pääoman mittaaminen. Aineettoman pääoman mittaamisessa voidaan hyödyntää taseen aineellisten hyödykkeiden ja rahoitusomaisuuden mittamisessa käytettyjä periaatteita. Taseen vastaavaa-puoli järjestellään kategorioittain, kuten rahat ja pankkisaamiset, myyntisaamiset, varasto, maa ja vesialueet, rakennukset ja rakennelmat sekä koneet ja kalusto. Varat on järjestetty hierarkkisesti niiden likvititeetin mukaan, jolloin nähdään helposti nopeasti rahaksi muutettava omaisuus. Myyntisaamiset ovat likvidimpää kuin varasto, ja molemmat edellämäinitut on luokiteltu lyhytaikaisiksi varoiksi sillä ne ovat pääsääntöisesti muutettavissa rahaksi alle 12 kuukauden kuluessa, ja vastaavasti pitkäaikaiset varat vievät yli 12 kuukautta palauttaakseen niihin investoidun summan. Esimerkkinä aineellinen omaisuus tarjoaa mahdollisuuden muuttaa raaka-aineet valmiiksi tuotteiksi varastoon, jotka myydessään muuttuvat myyntisaamisiksi ja lopulta rahaksi. (Kaplan & Norton 2004, 14.)

Strategiakartan puitteet mahdollistavat inhimillisen-, tieto- ja organisaatiopääoman esittämisen omaisuutena, joka lopulta muuntautuu rahaksi korkeampana myyntinä ja matalampina kuluina. Strateginen valmius kuvaa aineettoman pääoman asemaa organisaation strategian tukemisessa. Strateginen valmius vastaa likviditeettiä, sillä mitä korkeampi valmius on, sitä nopeammin aineeton pääoma myötävaikuttaa rahan syntymiseen. Strateginen valmius muuntautuu aineelliseksi arvoksi vain kun sisäiset prosessit luovat lisää tuloja ja voittoa. Organisaatio ei mahdollisesti pysty kohdistamaan mielekästä taloudellista arvoa aineettomiin tekijöihin kuten ”motivoitunut työvoima”, sillä aineellista arvoa voidaan johtaa vain strategian yhteydessä. Strategiakartan taloudellisesta näkökulmasta on mahdollista todeta että strategian menestyksekkäs toteutus kannattaa osin liikevaihdon kasvuna ja osin osakkeenomistajien arvona. Työvoima, joka on saavuttanut tyydyttävän tason strategisessa valmiudessa, on yksi tekijä joka mahdollistaa liikevaihdon nousun tai omistajan arvon kasvattamisen saavuttamisen. Tämän vuoksi inhimillisen pääoman aineeton omaisuus on välttämätön mutta ei riittävä edellytys strategiselle menestykselle. (Kaplan & Norton 2004, 12–15.)

Kun kaikki kolme osa-aluetta oppimisen ja kasvun näkökulmasta on linjattu strategiaan, kokonaisuutena organisaatiolle muodostuu hyvä valmius, jossa sillä on kykyä luoda ja pitää yllä muutosprosesseja strategian toteuttamiseksi. Organisaation valmius on korkea kun:

- inhimillisen pääoman kyvyt työtehtävuokissa ovat linjattu lähelle strategisia teemoja

- tietopääoma tarjoaa elintärkeän infrastruktuurin ja strategiset tietohallinnon ohjelmat, jotka täydentävät inhimillistä pääomaa edistämään suorituskykyä strategisissa teemoissa
- kulttuuri, johtaminen, linjaus ja tiimityö vahvistavat strategian saavuttamiseksi vaadittavia muutoksia organisaation ilmapiirissä. (Kaplan & Norton 2004, 15.)

2.5 Mittaristoon kohdistuvaa kritiikkiä

Koska Balanced Scorecard on lähtöisin Yhdysvalloista, on se alun perin suunniteltu lähinnä sikäläiseen yrityskulttuuriin. Tästä syystä malli ei täysin sovellu suoraan suomalaiseen yrityskulttuuriin, eikä etenäkään näin pienelle yritykselle mitä tämän työn case-yritys on. (Malmi ym. 2006, 96.)

Yrityksen strategian on myös väitetty olevan liian vaikeasti kuvattavissa, jotta toimivan Balanced Scorecardin luominen olisi mahdollista. Toisaalta juuri järjestelmän rakentamisen vuoksi strategiaa usein pohditaan ja tarkennetaan, jotta se antaisi hyvät valmiudet toimivalle järjestelmälle etenkin johdettaessa mittareita syy-seuraussuhteilla. (Malmi ym. 2006, 232.)

Kritiikkiä on myös osoitettu mittarien vähydestä, sillä muutaman mittarin ei uskota kykenevän kuvaamaan yrityksen strategiaa. Vaikka mittariston lähtökohtana on kyky kääntää yrityksen tahtotila ja strategia mittareiksi, täytyy mittaristoa luodessa hyväksyä etteivät kaikki strategisesti tärkeät asiat ole helposti mitattavissa. Tämän vuoksi näitä asioita tulisi johtaa mittariston ulkopuolelta tai niille tulisi luoda mittaamisesta poikkeavia seurantarutiineja. Tärkeää on myös tehdä strategian määrittäminen erittäin huolellisesti, sillä tämän epäonnistuessa yritys lähtee helposti toteuttamaan mittariston avulla vääränlaista strategiaa, jolloin vaikutukset liiketoimintaan voivat olla negatiivisia. (Malmi ym. 2006, 232–233.)

Välttääkseen mittariston käyttöönoton epäonnistumisen tulee Balanced Scorecardin laatimisessa ottaa huomioon johtamismalli, joka muotoutuu helposti ylhäältä alaspäin johdon laatiessa strategian ja viedessä sitä alemmille tasoille mittariston avulla. Kuitenkin näillä alemmilla käytännön tasoilla työskentelevällä henkilöstöllä voi olla sellaista tietoa, joka olisi hyvin tärkeää strategiaa laatiessa. Alempien tasojen hyödyntäminen strategian laatimisessa helpottaa osaltaan koko henkilöstön sitoutumisessa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Malmi ym. 2006, 233.)

3 CASE-YRITYS JA TOIMIALA

Koska toimiala on ollut suuressa murroksessa lainsäädännön muuttumisesta johtuen, pyrin tässä luvussa selventämään kattavasti lainsäädännön muutoksia ja sen vaikutuksia. Esittelen myös case-yrityksen ja sen tämänhetkisen tilanteen.

3.1 Case-yritys

Case-yritys on itäsuomalainen 1990-luvulla perustettu linja-autoyhtiö, joka työllistää tällä hetkellä noin 30 henkilöä. Yrityksen toiminnasta vastaavat pääasiassa yrityksen perustaja sekä vastikään toimitusjohtajaksi siirtynyt perustajan sukulainen, sekä toiseen toimipisteeseen palkattu ulkopuolinen henkilö. Yrityksellä on toimintaa niin tilaus-, linja- kuin paikallisliikenteessä, ja toiminta on viime aikoina kasvanut uusien voitettujen kilpailutusten myötä. Pääpaino toiminnassa on tuetun liikenteen harjoittamisessa, mutta yrityksellä on myös markkinaehtoista liikennettä.

Liikevaihto kasvoi pitkään tasaisesti, ja yritys tuotti voittoa. Vielä vuonna 2013 yrityksen kannattavuus oli pääoman tuotolla mitattuna erinomainen, mutta nyt liikevaihdon laskun myötä yrityksen tulos on kääntynyt kahtena peräkkäisenä tilikautena tappiolliseksi. Samalla yrityksen vakavaraisuus on painunut omavaraisuusasteella mitattuna heikoksi. Etenkin käyttökate on pudonnut suuresti, suurimpana syynä henkilöstökulujen kasvu. Quick ja current ratio ovat pudonneet heikolle tasolle verrattuna sekä yleisiin ohjearvoihin että toimialan keskiarvoihin. Samoin on tehnyt jo aiemmin mainittu omavaraisuusaste, tähän suurimpina syinä ovat pieni osakepääoman määrä ja edellisten tilikausien voittojen hupeneminen kahden tappiollisen tilikauden vuoksi. Myös suhteellinen velkaantuneisuus on kasvanut selvästi viimeisenä kahtena tilikautena, nousten kuitenkin vasta toimialan yleiselle tasolle.

Liikevaihto tulee kasvamaan moninkertaiseksi tulevana tilikausina useamman merkittävän kilpailutuksen voittamisen myötä. Yritys joutui laajentumisen myötä perustamaan uuden toimipisteen, jonka on tarkoitus toimia mahdollisimman itsenäisenä yksikkönä. Nämä muodostavat yritykselle sen historian yhden merkittävämmistä muutoksista, joka tuo mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia palauttaa liiketoiminta jälleen kannattavaksi.

3.2 Toimiala ja lainsäädäntö

Linja-autoala on ollut viime vuosina suurten muutosten alla. Alkunsa myllerrys sai joukkoliikennettä koskevan Euroopan parlamentin ja neuvoston 23.10.2007 antaman asetuksen rautateiden ja maanteiden julkisista henkilöliikennepalveluista sekä neuvoston asetusten (ETY) N:o 1191/69 ja (ETY) N:o 1107/70 kumoamisesta, eli *palvelusopimusasetuksen* (1370/2007/EY) astumisesta voimaan 3.12.2009. Aiemmin linja-autoliikenne organisoitiin kannattavilla reiteillä linjaliikennelupamallilla, jossa linja-autoyhtiö haki lupaviranomaiselta linjaliikennelupaa haluamalleen vuorolleen, ja luvan saadessaan yritys sai liikennöidä sitä yksinoikeudella. Luonnollisesti luvat hyvin tuottaville vuoroille olivat erittäin haluttuja ja tärkeitä. Heikommin tuottavia linjoja, kuten yhteyksiä syrjäkylille, hoidettiin ostoliikenteenä yhteiskunnan tilaamana ja subventoimana joko tilaaja-tuottajamallilla (bruttomalli)

tai käyttöoikeussopimusmallilla (nettomalli). Tilaja-tuottajamallissa kaikki lipputulot menevät tilaajalle, joka myös suunnittelee liikenteen, kun taas käyttöoikeussopimusmallissa liikennöitsijä saa pitää lippu- ja rahtitulot ja kykenee mahdollisesti osallistumaan liikenteen suunnitteluun. Kummallakin mallilla liikennöinti oli linja-autoyhtiöille kannattavaa lippuriskin ollessa tilaajalla.

3.2.1 Palvelusopimusasetus

Palvelusopimusasetuksen 1 artiklan 1 kohdassa ilmaistaan asetuksen määrittelevän kuinka ”toimivaltaiset viranomaiset voivat yhteisön oikeuden sääntöjä noudattaen toimia julkisen henkilöliikenteen alalla varmistaakseen sellaisten yleishyödyllisten palvelujen tarjoamisen, jotka ovat muun muassa monilukuisempia, luotettavampia, korkealaatuisempia tai edullisempia kuin palvelut, joita voitaisiin tarjota pelkästään markkinoiden ehdoilla”. Eli samalla asetus kieltää julkisen vallan puuttumisen markkinoiden toimintaan muulloin kuin se joukkoliikennepalvelujen määrän ja laadun kannalta tarpeellista, joten vanha linjaliikennelupamalli on asetuksen vastainen.

Palvelusopimusasetuksen tultua voimaan täytyi Suomen lainsäädäntöä muuttaa asetusta vastaavaksi ja täydentäväksi, jolloin Suomessa annettiin joukkoliikennelaki (869/2009) korvaamaan laki luvanvaraisesta henkilöliikenteestä tiellä (343/1991). Palvelusopimusasetuksessa säädetään toimintamalleista, joita toimivaltaisten viranomaisten on sovellettava turvatakseen laadukkaat, varmat ja riittävät julkisen henkilöliikenteen palvelut. Joukkoliikennelailla on säädetty palvelusopimusasetuksen mukaisesta tuetusta sekä markkinaehtoisesta liikenteestä. Alalle tuloa koskeva lupasääntely pohjautuu Euroopan unionin lainsäädäntöön, ja edellytyksinä on joukkoliikennelupa tai yhteisön liikennelupa. Markkinaehtoisessa liikenteessä vaaditaan lisäksi reittiliikennelupaa, ja kutsujoukkoliikenteessä kutsujoukkoliikennelupaa. Julkisesti tuetun liikenteen harjoittaminen tapahtuu perustuen toimivaltaisen viranomaisen ja liikenteenharjoittajan väliseen sopimukseen.

Siirtymäajaksi vanhoille linjaliikenneluvuille annettiin joukkoliikennelaissa 10 vuotta, jotka lain voimaantulon yhteydessä muutettiin siirtymäajan liikennöintisopimuksiksi (Joukkoliikennelaki 70 §). Näiden päättymisen tapahtuu portaittain vuosina 2014–19. Uudessa laissa linjaliikennelupien korvaajiksi tulivat reittiliikenneluvat, joita joukkoliikennelain 22 §:n mukaan myönnetään hakijalle, jolla on joukkoliikennelupa ja joka sitoutuu harjoittamaan liikennettä 48 §:ssä tarkoitetun laatulupauksen mukaisesti. Reittiliikennelupahakemuksen hylkäämiseen voi johtaa esimerkiksi jos luvan myöntävä viranomainen on päättänyt tai päättää järjestää alueensa tai sen osan joukkoliikennepalvelut palvelusopimusasetuksen mukaisesti ja haettu liikenne aiheuttaisi jatkuvaa ja vakavaa haittaa palvelusopimusasetuksen mukaan harjoitetulle tai harjoitettavalle liikenteelle. Vanhojen linjaliikennelupien tarjoamaa yksinoikeutta ei toisten yritysten reittiliikenneluvilla kuitenkaan lähtökohtaisesti ole.

Mikäli linja-autoyrietykset eivät tuota alueellaan vaadittua palvelutasoa markkinaehtoisesti, tulee yhteiskunnan tällöin varmistaa riittävät joukkoliikennepalvelut. Yhteiskunnan taholta tuetun liikenteen osalta käyttöoikeussopimukset kilpailutetaan joukkoliikennelain ja palvelusopimusasetuksen mukaisesti, kun taas bruttomallin hankintasopimukset kilpailutetaan lain julkisista hankinnoista (348/2007) eli ns. hankintalain perusteella. Tässä yhteydessä haluan nostaa esiin terminologiassa olevia se-

kaannuksia, jotka mahdollisesti johtuvat alan suurien muutosten aiheuttamasta vielä vakiintumattomasta tilanteesta. Joissakin lähteissä kilpailutettava liikenne jaetaan kolmeen osaan: netto- ja bruttomallin ostoliikenne, sekä ensimmäisestä erotellut käyttöoikeussopimukset. Välillä käyttöoikeussopimuksella tarkoitetaan nettomallin ostoliikennettä, jonka suunnitteluvastuu kuuluu liikennöitsijälle. Tämä malli lisäisi liikennöitsijän mahdollisuuksia vaikuttaa harjoittamaansa liikenteeseen, ja kannustaisi innovatiivisuuteen. Tämän kaltaiset sopimukset eivät kuitenkaan ole toistaiseksi yleistyneet, joten käytän työssäni käyttöoikeussopimus-termiä tarkoittamaan myös tilaajan suunnittelemaa nettomallin ostoliikennettä, kuten myös useimmissa viranomaislähteissä on tehty. Reiteistä ja vuorotarjonnasta päätöksen tekevät ELY-keskukset ja joukkoliikennelain 3 luvun 12 §:ssä määritellyt 26 kaupunkia ja seutua. ELY-keskusten vastuualueena on hankkia yhteistyössä kuntien kanssa kuntarajat ylittävää joukkoliikennettä, jotka perustuvat ELY-keskuksen ja liikennöitsijän väliseen käyttöoikeussopimukseen. Tämän lisäksi kunnat voivat itse hankkia kunnan sisäistä täydentävää liikennettä, laisasa mainitut kunnat itsenäisesti ja muut ELY-keskusten kautta.

Koska vastuu riittävän joukkoliikenteen järjestämisestä siirtyi kunnille ja ELY-keskuksille, täytyi myös lippujärjestelmän tulla tilaajan puolesta. Tämän johdosta käynnistettiin Liikenneviraston toimesta hanke yhtenäisen lippujärjestelmän luomisesta, jonka visiona on tulevaisuudessa toimia Suomen kaikki kaupunkiseudut kattavana matkakorttina. Kilpailutuksen lippujärjestelmän toimittamisesta voitti TVV lippu- ja maksujärjestelmä Oy, joka on valtion ja joukkoliikenteen toimivaltaisten viranomaiskaupunkien perustama IT-palvelu- ja hankintayhtiö. TVV:n hallinnoima Waltti-lippu- ja maksujärjestelmä tuli ensimmäisen kerran käyttöön tammikuussa 2015 Joensuussa, jonka jälkeen järjestelmä on laajentunut vähitellen ympäri Suomen. Kesällä 2016 Waltti oli Itä-Suomessa käytössä Joensuun, Kajaanin, Kuopion ja Mikkelin kaupunkiliikenteessä, kuten myös ELY-keskuksen tilaamassa edellä mainittujen kaupunkien maaseutuliikenteessä. Ennen Waltin tuloa lippujen hinnat perustuivat pääasiassa Matkahuollon kilometripohjaiseen järjestelmään, ja lippuja sekä matkakortteja sai ostettua Matkahuollon kautta. Tämän lisäksi liikennöitsijöillä oli monesti omia tarjouksiaan ja nettilippujaan. Myös Matkahuolto teki hävinneen tarjouksen lippujärjestelmän toimittamisesta, ja sittemmin Matkahuolto on tehnyt kantelun kilpailutuksen tuloksesta ja toivoo selvitettävän, onko TVV:n saama valtioneuvoston Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen tarkoittamaa sääntöjenvastaista valtiotukea (Matkahuolto 2016). Valitus on ymmärrettävä, sillä Matkahuollolla oli jo oma, markkinaehtoisesti kehitetty toimiva järjestelmä, jonka tilalle ollaan nyt kuitenkin julkisella rahalla rakentamassa päällekkäistä järjestelmää.

3.2.2 Lainsäädännön tulevaisuus

Uusi lainsäädäntö on herättänyt paljon epäselvyyksiä ja kysymyksiä alalla, ja joukkoliikennelakia on täydennetty sekä muutettu vajaan seitsemän vuoden aikana useaan otteeseen. Lisäksi alan vasta sopeutuessa koko muutokseen on Liikenne- ja viestintäministeriö ilmoittanut 21.10.2015 (LVM 2015.) haluavansa keventää joukkoliikennelakia kolmella muutoksella ja mahdollistaa täten nykyistä enemmän kilpailuun perustuvat joukkoliikennemarkkinat. Oleellisin näistä muutoksista on reittiliikenneluvan saamisen helpottaminen eväämällä lupaviranomaiselta päätäntävalta tarjonnan oikeasta määrästä tietyllä alueella (PSA-suojat), jolloin kaikki lupahakemukset täytyisi hyväksyä. Tämä mah-

dollistaisi markkinaehtoisen liikenteen ja tuetun liikenteen toimimisen päällekkäin samoilla reiteillä. LVM on teettänyt selvityksen (LVM 2016.) lakimuutoksen aiheuttamista taloudellisista vaikutuksista, ja tämän perusteella PSA-suojaa ei tulisi poistaa. Riskinä lakimuutoksessa on markkinaehtoisen liikenteen mahdollisuus poimia markkinoilta tuottavimmat vuorot, jolloin yhteiskunnan vastuulle jäisi ainoastaan tappiollinen toiminta. Tämä poistaa ristisubvention tuoman edun, jolla on esimerkiksi paikallisliikenteessä pystytty kattamaan ruuhkavuorojen (aamu- ja iltapäivä) kannattavuudella liikennöinti myös hiljaisempina aikoina. Tämän myötä lakimuutos tulisi lisäämään yhteiskunnan kuluja, ja kun samaan aikaan joukkoliikenteen määrärahoja on vähennetty (Liikennevirasto 2015, 3.), lisääntyy myös paine karsia tuettujen vuorojen määrää. Viimeksi vuoroja karsittiin Itä-Suomessa määrärahojen puutteen vuoksi vuonna 2014 noin 200 vuoron verran (ELY 2014).

Lisäksi LVM haluaa edistää EU-lainsäädännön täyttäviä tapoja yhdistää markkinaehtoista ja kilpailutettua liikennettä, koska tällä hetkellä esimerkiksi yhteiskunnan taholta tuettujen seutulippujen käyttäminen markkinaehtoisessa liikenteessä vaatii erityismenettelyä, sillä palvelusopimusasetus kieltää markkinaehtoisen liikenteen julkisen tukemisen. Tavoitteena ministeriöllä on sisällyttää tämä lakimuutos osaksi liikennekaarta, joka on käynnissä oleva hanke liikennepalveluja koskevan sääntelyn kokoamiseksi yhteiseen lakiin.

Markkinaehtoisen ja kilpailutetun liikenteen sekä eri toimijoiden välinen sujuvampi yhteistoiminta olisi alalle toivottavaa, sillä matkustajien kannalta Waltin tulo on tuonut hankaluuksia. Matkahuolto on Linja-autoliiton omistama yritys, ja Linja-autoliiton muodostavat liittoon kuuluvat linja-autoyhtymät. Matkahuolto on ylläpitänyt ilman julkista tukea koko maan kattavaa bussiasemaverkostoa, aikataulu- ja lippujärjestelmää sekä bussiliikenteen aikataulutettuun reittiverkostoon perustuvaa rahtijärjestelmää, ja sen myymät liput ovat kelvanneet maksuvälineeksi kaikissa Suomessa liikennöivissä linja-autoissa.

Matkahuolto ja viranomaiset eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen lippujen käymisestä eri lippujärjestelmien alla kulkevissa vuoroissa, eikä ELY-keskus hyväksy ainakaan kirjoittamishetkellä kesällä 2016 Matkahuollon lippuja Waltti-vuoroissa, jonka johdosta Matkahuolto ei esitä Waltti-vuoroja aikatauluissaan. Matkustajia tilanne on hämmentänyt, sillä tähän asti kaikki liikennöivät vuorot ovat löytyneet Matkahuollon aikatauluhausta, myös Onnibusin vuorot (joissa ei käy Matkahuollon liput). Waltin erilaiset alennusryhmittelyt ovat myös aiheuttaneet närää tarjoamalla opiskelija- ja eläkeläisalennukset ainoastaan Waltti-kortin kautta, ei siis ollenkaan käteislipuissa. Alennusryhmille tämä on tiennyt tietyillä yhteysväleillä huomattavaa korotusta lippujen hintoihin, johon ainoana ratkaisuna on hankkia Waltti-matkakortti. Ongelmana kortin hankkimisessa on Waltti-järjestelmän hyvin harva palvelu- ja myyntiverkosto kattaen monesti vain kaupungin oman palvelupisteen, sillä vain harvassa kaupungissa viranomaiset ovat päässeet Matkahuollon kanssa sopimukseen Waltti-korttien myynnistä ja asiakaspalvelusta. Kortin pystyy tulevaisuudessa tilaamaan ja lataamaan myös netin kautta, mutta tämä ominaisuus ei vielä elokuussa 2016 ollut käytössä kaikilla Waltin toiminta-alueilla. Tämä kaikki on johtanut siihen, että matkustajille on tullut epätietoisuutta mistä he löytävät tarvitsevaan vuorot ja minkälaiset lipputuotteet vuoroilla käyvät, ja joukkoliikenteen käyttäjistä monet ovat siirtyneet vaihtoehtoisiin kulkumuotoihin.

3.3 Lakimuutosten vaikutukset case-yritykseen

Muiden linja-autoyriyten tavoin myös case-yritys on joutunut sopeutumaan uuteen markkinatilanteeseen vanhojen linjaliikennelupien ja sopimuksien suoman turvan poistuttua. Alalla on ollut monenlaista näkemystä tulevaisuudesta, joidenkin jopa epäilevän vain suurimpien yritysten selviytyvän kiristyvästä kilpailusta. Esimerkiksi Joensuussa melkein 64 vuotta paikallisliikennettä hoitanut Lehtosen Liikenne lopetti liiketoimintansa osallistumatta ollenkaan kilpailutukseen (Karjalainen 2013). Yksi lainsäädännön näkyvimpiä muutoksia kuluttajille on ollut Onnibusin aloittaessa liiketoiminnan vuonna 2012. Alkuun Linja-autoliitto, Matkahuolto ja moni linja-autoyrittäjä olivat jyrkästi uudella konspektilla tulevaa yritystä vastaan, ja Onnibusilla oli vaikeuksia saada reittilupahakemuksia läpi johtuen muun muassa siirtymäajan liikennöintisopimuksista. Siirtymäajan takaaman suojan takia Onnibus ei alkuun voinut pysähtyä esimerkiksi monien kaupunkien linja-autoasemilla, ja Helsingin linja-autoasemalle ajamisesta olisi pyydetty muita yrityksiä huomattavasti suurempia maksuja. Osittain tähän liittyen Kilpailu- ja kuluttajavirasto esittää 38 miljoonan euron seuraamusmaksuja kartellista seitsemälle linja-autoyhtiölle, Linja-autoliitolle ja Matkahuollolle (KKV 2016).

Ajan myötä alalla on alettu myöntää Onnibusin tuoneen alalle tervettä kilpailua sekä uutta asiakaskuntaa. Myös entinen ajatusmalli VR:n ja linja-autoliikenteen välisestä suhteesta on muuttunut; siinä missä ennen linja-autojen ajateltiin pääasiassa syöttävän matkustajia rautatieliikenteeseen, on linja-autoliikenne noussut nyt varteenotettavaksi vaihtoehdoksi junien rinnalle. Linja-autoliikenteen kilpailun tuoma hintatason lasku on pakottanut myös VR:n tarkastelemaan lippujensa hintoja, mutta hintojen alentamisesta huolimatta VR ei ole vielä kyennyt Helsingin Sanomien tekemän vertailun mukaan vastaamaan linja-autoliikenteen hintatasoon (Helsingin Sanomat 2016). Case-yritys on ottanut lakimuutoksen enemmän mahdollisuutena kuin uhkana, ja on osallistunut aktiivisesti kilpailutuksiin. Yritys on onnistunut voittamaan sopimuksia sellaisen liikenteen harjoittamiseen, johon sillä ei ennen ollut mahdollisuuksia. Toisaalta myös case-yritys on joutunut luopumaan joistain linjoista, joita se on hoitanut suuren osan toiminta-ajastaan. Markkinaehtoisien liikenteen harjoittamiseen on myös tullut haasteita, kun aiemmin linjaliikenneluvan turvin harjoitetuille linjoille on nyt tullut runsaasti uutta kilpailua, myös Onnibusin toimesta.

Liikenneviraston tarkastellessa markkinoiden tilannetta ensimmäisten tarjouskilpailujen ja sopimuskausien jälkeen oli esille noussut muutamia markkinoiden toimivuuden kannalta ongelmallisia asioita, joista osa koskettaa läheisesti case-yritystä. Ensinäkin monille alueille oli muodostunut oligopoli tai jopa lähes monopoli, ja vastaavasti liikenteenharjoittajien määrä oli joko pysynyt ennallaan tai vähentynyt. Lisäksi pienet yritykset olivat menestyneet kilpailuissa huonosti. (Metsäranta, Weiste 2015, 12.) Näistä havainnoista voi havaita case-yrityksen haasteet kilpailussa selvästi suurempia yrityksiä vastaan, joiden toiminnasta on nähtävissä halua saada pienemmät toimijat pois markkinoilta aggressiivisella hintakilpailulla. Case-yritys on kuitenkin joissakin kilpailuissa kyennyt vastaamaan haasteisiin voittamalla alueen entisen suuren toimijan, ja olemalla täten itse muodostamassa oligopolia markkinoille. Vaikka markkinoiden kannalta oligopoli ja monopoli ovat ei-toivottuja, yrityksen näkökulmasta tällaisilla markkinoilla toimiminen houkuttelee.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli paneutua case-yrityksen tilanteeseen ja toimintaan sekä luoda heille suorituskykymittaristo, joten tutkimusmenetelmänä ainoaksi vaihtoehdoksi näin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, joka mahdollistaa tutkimuskohteen syvemmän ymmärryksen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää sillä ajatuksella, että todellisuus on moninainen. Tärkeää on pyrkiä suorittamaan kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, sillä erilaiset tapahtumat vuorovaikuttavat toisiinsa moniulotteisten suhteiden kautta. Eräänä tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan löytää uusia tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2000, 152.) Kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen hypoteesien esittäminen todeksi edellyttää esimerkiksi sosiaalitieteiden professori Pertti Tötön (Töttö, 2000.) mielestä määrällisiä eli kvantitatiivisia tutkimuksia.

Yritystä koskevan aineiston keruu tapahtui kappaleessa 5.2 esitetyn johdon kanssa SWOT-analyysin pohjalta 12.1.2016 suoritetun teemahaastattelun muodossa, sekä tarkemmin dokumentoimattomana omien kokemusteni ja henkilöstön kautta käytyjen keskustelujen kautta. Haastattelussa käytetty SWOT-analyysin runko oli täydennetty BSC-mittariston neljällä näkökulmalla, joka auttoi tekemään haastattelusta selkeän ja informatiivisen jättäen kuitenkin tarpeeksi tilaa kattaville vastauksille. Tämä haastattelurunko myös varmisti jokaisen näkökulman käsittelyn kattavasti, jonka myötä riski olennaisten asioiden esille tulemattomuudelle tuli minimoitua. Ulkopuolisina lähteinä työssä on käytetty kirjallisuutta, lainsäädäntöä, erilaisia viranomaisten julkaisuja sekä lehtiartikkeleita.

Työn validiteetti kuvaa tutkimusmenetelmien pätevyyttä eli työssä selvitetään sitä mitä on tarkoituskin, eikä esimerkiksi haastattelussa haastateltava käsitä kysymyksiä väärin. Reliabiliteetti taas kuvaa tutkimustulosten pysyvyyttä toistettaessa tutkimus eri mittajien toimesta. Osa reliabiliteettiä on ajan vaikutusta tuloksiin kuvaava stabiliteetti. (Kananen 2011, 118–119.) Työssä käytetyt lähteet ovat sekä omien tuotoksieni että ulkopuolisten artikkelien ja tutkimusten osalta hyvin pitkälti oletta-
muksiin perustuvaa tietoa, sillä alaa koskevaa kvantitatiivista tutkimustietoa on vaikeaa löytää etenkin nyt, kun lainsäädännön muutosten myötä tilanne alalla on muuttunut suuresti, ja tulevien lakimuutosten voimaantulosta ja niiden vaikutuksista ei ole täyttä varmuutta. Tämän vuoksi myös työssä ehdotetut hypoteesit ovat vailla toteennäyttämistä, joka heikentää työn reliabiliteettiä. Sekä alalla että yrityksen toiminnassa tapahtuneet suuret muutokset lyhyellä aika välillä voivat saada jatkoa tulevaisuudessa, joten tutkimus ei todennäköisesti ole erityisen stabiili. Validiteettia tutkimuksessa lisäsi aiemmin mainittu selkeä haastattelurunko, joka varmisti tarvittavien asioiden esille tuomisen ja paikan päällä tehtynä haastattelutilanteessa oli mahdollista varmistaa haastateltavien ymmärtävän kysymykset.

5 MITTARISTON RAKENNUS

Aloitin mittariston rakennuksen haastattelemalla yrityksen johtoa. Runkona haastattelussa käytin SWOT-analyysia, jonka avulla sain tehtyä selkeän yhteenvedon yrityksestä ja sen tilasta. Yhdistin perinteiseen SWOT-malliin BSC:n neljä näkökulmaa, jolla helpotin varsinaisen mittariston kaasaamista analyysin pohjalta.

5.1 Näkökulmien valinta

Näkökulmia valitessa otin perustaksi Kaplanin ja Nortonin ehdottamat alkuperäiset neljä näkökulmaa, eli talouden, asiakkaan, sisäiset prosessit sekä oppimisen ja kasvun. Viimeisessä näkökulmassa otan huomioon erityisesti henkilöstöön liittyviä asioita.

5.2 SWOT-analyysi

Seuraavalla sivulla oleva SWOT-analyysi on koottu johdon kanssa pääosin 12.1.2016 suoritetun haastattelun pohjalta. Noin tunnin kestänyt haastattelu tapahtui yrityksen toimitiloissa, jossa kysyin näkökulmittain jaetun SWOT-mallin avulla yksitellen yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kaikissa mittariston neljässä näkökulmassa. Tällä helpotin selvittämään itselleni yrityksen nykytilaa, jonka kautta minun oli helpompi lähteä etenemään strategiakartan luomisessa. Taulukkoa on jälkeempään täydennetty joiltain osin haastattelussa mainitsematta jääneillä asioilla, jotka ovat tulleet esille tähän työhön liittymättömissä päivittäisissä keskusteluissa.

TAULUKKO 1. SWOT-analyysi pohjautuen johdon haastatteluun 2016-01-12

VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET
Taloudellinen <ul style="list-style-type: none"> - ELY-keskuksen kilpailuttamilla linjoilla lippuriski on taattu osittain ELY-keskuksen toimesta 	Taloudellinen <ul style="list-style-type: none"> - mahdollisuus toimia vakavaraisesti ja tuottaa voittoa omistajille - ala murroksessa, joten nyt on tilaisuus päästä hyvin asemiin
Asiakas <ul style="list-style-type: none"> - määräaikaiset sopimukset antavat varman tulonlähteen tietyille aikavälille 	Asiakas <ul style="list-style-type: none"> - tilausajoja lisäämällä mahdollisuus saada erikoistumista sekä solmia pidempiä asiakassuhteita - jatkuvat kilpailutukset avaavat mahdollisuuksia saada haltuun uusia asiakkaita ja toiminta-alueita - hyvällä toiminnalla mahdollista saada uusia asiakkaita käyttämään joukkoliikennettä, ja täten esim. käyttöoikeussopimuksissa saada budjetoitua enemmän lipputuloja - valtakunnallinen lippujärjestelmä
Sisäiset <ul style="list-style-type: none"> - oma huoltohalli, jossa suurin osa huolloista tehdään - kalusto vanhaa, joten toiminnan pienentyessä käsiin jäävän ylikapasiteetin arvo ei ole niin suuri - paikallisliikenteen myötä palkallisia sidonnaisuustunteja on saatu vähennettyä 	Sisäiset <ul style="list-style-type: none"> - työvoiman käytön optimointi on mahdollista hyvällä työvuorosunnittelulla - autojen huoltojen suunnittelulla voidaan tehostaa autojen tehokasta kiertoa
Oppiminen ja kasvu <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstö on ammattitaitoista - johto pystyy tekemään myös työstävää työtä, jolla saadaan joustoa henkilöstön määrään - työvoiman tarjonta ylittää tällä hetkellä kysynnän 	Oppiminen ja kasvu <ul style="list-style-type: none"> - motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilökunta toimii positiivisena mainoksena yrityksestä ulkopuolisille, sekä toimii tuottavasti tekemällä työtä tehokkaasti ja kalustoa säästävästi - koulutuksella mahdollista vaikuttaa mm. ajamisen taloudellisuuteen
HEIKKOUEDET	UHAT
Taloudellinen <ul style="list-style-type: none"> - kaksi tilikautta peräkkäin tulos ollut tappiollinen - monilla tunnusluvuilla mitaten yrityksen suunta on ollut huolestuttava - jatkuvasti kiristynyt kilpailu asettaa haasteita 	Taloudellinen <ul style="list-style-type: none"> - ala murroksessa, tulevaisuutta vaikea ennustaa - lainsäädännön muutoksia pitää tarkkailla huolellisesti - hintakilpailussa pitää pysyä mukana - useampi vuosi tappiollista toimintaa heikentää rahavaroja, ja asettaa paineita vakavaraisuudelle
Asiakas <ul style="list-style-type: none"> - kilpailutusten takia asiakaskunta on vaikea saavuttaa pelkällä hyvin tehdyllä työllä, sillä hinta ratkaisee - tilausajojen, jossa vakituisia asiakassuhteita voidaan luoda, osuus liiketoiminnasta on pieniä - ei pystytä tarjoamaan saumattomia jatkoyhteyksiä suppeammasta tarjonnasta ja valtakunnallisen lippujärjestelmän puuttumisesta johtuen - markkinaehtoisessa liikenteessä täytyisi löytää keinot, joilla erotutaan positiivisesti kilpailijoista 	Asiakas <ul style="list-style-type: none"> - riippuvuus voitetuista kilpailutuksista, yhdenkin vähentyminen aiheuttaa suuren loven tuloihin, henkilökunnan vähennystarpeen ja ylikapasiteetin kalustossa - taloudellinen tilanne vaikuttaa tilausajojen määrään
Sisäiset <ul style="list-style-type: none"> - kaluston sopiva määrä hankala mitoittaa - paremman kaluston hankinta vaikea perustella sopimusten lyhyiden aiheuttaman riskin vuoksi - kalusto iästä johtuvia ongelmia 	Sisäiset <ul style="list-style-type: none"> - ajoneuvojen viat tuottavat aina poikkeustilanteita, ja esimerkiksi kylmien kielten aikaan huolto voi ruuhkautua tuottaen ongelmia päivittäiseen toimintaan - työvoiman käytön tehokkuus kilpailutuksissa
Oppiminen ja kasvu <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstössä ei ole liikaa reserviä mm. sairastapausten varalta, jolloin jatkuva ahtaalla olo stressaa myös työntekijöitä ja tätä myötä motivaatio laskee - tietyissä ajoissa oleville henkilöille tulee helposti päivään pidempiä ajanjaksoja, jonka ajalta joudutaan maksamaan palkkaa, mutta jolloin henkilölle ei ole tarjota työtä 	Oppiminen ja kasvu <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön huono motivaatio luo haasteita lisääntyvien poissaolojen, kaluston huonomman kohtelun ja työntekijöiden suuremman vaihtuvuuden muodossa - taloudellisesti parempina aikoina työvoiman tarjonta paikoin heikkoa.

5.2.1 Vahvuudet

Yrityksen toimiessa pääasiassa kilpailutetuilla tuetuilla linjoilla on liiketoiminnan tulot vakaasti ennustettavissa sopimuskauden ajaksi, etenkin kun ELY-keskus takaa käyttöoikeussopimusten lipputuloista vähintään 75–95 % riippuen lipputulosten määrästä. Lisäksi bruttosopimuksissa tuotto on kiinni lähinnä omista kyvyistä pysyvä budjetoiduissa menoissa. Uusimmat voitettut sopimukset alkavat olla kestoltaan useamman vuoden mittaisia, joka osaltaan auttaa liiketoiminnan suunnittelussa. Uusien sopimusten myötä toimintaa on saatu myös laajennettua laajemmalle alueelle.

Koska yrityksen kalusto on iäkästä, on kaluston huolto tärkeää. Huolto toimiikin pääsääntöisesti tehokkaasti, sillä yrityksen käytössä ovat omat huoltomiehet ja huoltohalli. Tällä saadaan vähennettyä riippuvuutta ulkopuolisten palveluiden saatavuudesta, ja kaluston käyttö pysyy tehokkaana. Kaluston iäkkyydessä on myös positiivinen puoli ottaen huomioon tuettujen linjojen sopimusten kestot, jotka ovat monesti vain 2-3 vuotta lisättynä mahdollisilla optioilla. Jos yritys häviää seuraavan kilpailutuksen, ei ylimääräiseksi jäävään kalustoon ole sidottuna niin suurta pääomaa.

Henkilöstön osalta tilanne on tällä hetkellä kohtalaisen hyvä. Uusien voitettujen kilpailutusten myötä ajoja on saatu enemmän myös keskelle päivää, jolloin työvoimaa voidaan käyttää tehokkaammin. Tämä on hieman auttanut ongelmiin, joista enemmän kappaleessa 5.2.2. Lisäksi henkilöstöä on tänä päivänä tarjolla runsaasti, sillä heikompiina taloudellisina aikoina ihmiset tuntevat hakeutuvan myös matalapalkkaisempiin työtehtäviin. Tämä vaikutus näkyy etenkin pienillä paikkakunnilla, joissa jokin merkittävä työllistäjä on lopettanut toimintansa. Joustoa työvoiman käyttöön tuo johdon mahdollisuus osallistua linjojen ajamiseen, sillä tämän kokoisessa yrityksessä jo kahden henkilön jousto auttaa paljon.

Henkilöstö on lisäksi nykyään hyvin ammattitaitoista, osin johtuen vuonna 2007 voimaan tulleesta laista kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyydestä (273/2007). Jokaisen alalla työskentelevän on käytävä viidessä vuodessa 35 tuntia direktiivikoulutukseksi hyväksyttyä koulutusta, eli käytännössä viisi seitsemän tunnin mittaista päivää. Lisäksi uusien alalle tulevien täytyy käydä iästä riippuen 140 tuntia tai 280 tuntia ammattipätevyyskoulutusta saadakseen linja-auton ammattimaiseen kuljettamiseen vaadittavan ajo-oikeuden ja ammattipätevyyden. Tämä on luonnollisesti vaikuttanut henkilöstön osaamiseen, sillä ennen alalle pääsyyn riitti pelkän ajo-oikeus. Ammattipätevyyskoulutuksessa sen sijaan käydään kattavasti läpi esimerkiksi taloudellisuutta, turvallisuutta sekä asiakaspalvelua, joten linja-auton kuljettajan työ on mennyt selvästi ammattimaisempaan suuntaan.

5.2.2 Heikkoudet

Yritys on nyt tuottanut kaksi tilikautta peräkkäin tappiota. Syitä tähän ovat muun muassa kiristyneen kilpailun myötä pudonnut liikevaihto, henkilöstökulujen kasvu sekä kalustoinvestoinnit. Myös monilla tunnusluvuilla mitaten yrityksen liiketoiminnan kehitys on ollut huolestuttavaa.

Lainsäädännön uudistuksen vuoksi yrityksen asiakastilanteen vakaus on heikentynyt huomattavasti. Linjoilla, joilla on toimittu vuosikaudet linjaliikenneluvan turvin pitäisi nyt löytää uusia toimintatapoja tuottaa palvelut niin edullisesti, että yritys pärjää kilpailuksissa. Tätä saatetaan joutua tekemään jopa palvelun laadun kustannuksella, joten yritys joutuu tasapainoilemaan brändin ja matkustajatyytyväisyyden sekä kulutason välillä. Täysin rationaalisesti ajatellen yrityksen tärkein tavoite on sopimusehtojen täyttäminen ja täten yritystä lähimmän sidosryhmän eli liikenteen tilaajan tarpeiden tyydyttäminen.

Vakituksempia asiakassuhteita on mahdollista luoda markkinaehtoisessa liikenteessä, yrityksen tapauksessa sekä linja- että tilausajoliikenteessä. Ensiksi mainitussa haasteeksi on muodostunut kilpailun vapautuksen myötä isojen operaattorien lisäämä tarjonta samoilla yhteyksillä. Näillä yrityksillä on toimintaa valtakunnallisella tasolla, jolloin he pystyvät tarjoamaan huomattavasti kattavammin jatko-yhteyksiä järkevällä hintatasolla. Suuremmilla yrityksillä ovat myös yleistyneet ns. nettiliput, jolloin vuoron ensimmäiset liput myydään yleensä halvemmalla ja täten saadaan asiakkaat varaamaan lippunsa hyvissä ajoin, ja samalla sitoutumaan kulkemaan yrityksen kyydissä. Lippujen myyntiä tapahtuu sekä Matkahuollon, että yritysten omien internetsivujen kautta. Esimerkiksi Onnibusin lippuja saa vain heidän omilta sivuiltaan. Case-yrityksellä on nykyään myös saatavilla edullisempia lippuja Matkahuollon kautta, mutta yritys ei ole silti kyennyt vastaamaan hintakilpailuun. Lisäksi olisi löydettävä keinot joilla erottua kilpailijoista, sillä monilla yrityksillä olla autoissaan kattavat palvelut kuten esimerkiksi wifi-yhteys, pistorasiat jokaiselle istuinpaikalle ja välipala-automaatti. Näiden yleistymisen myötä voisi ennustaa, että ihmisten tottuessa tiettyyn palvelutasoon ei tarpeiden tyydyttäminen perinteisillä lukulehdillä ja WC:llä enää onnistu.

Kaluston määrän mitoittaminen tuottaa aina hankaluuksia. Jonkinlainen reservi tulisi olla autojen hajoamisen varalle, mutta käyttämättömänä seisovaa pääomaa tulisi välttää. Tästä syystä myös tilausajojen osuus on ollut yrityksen liiketoiminnasta tähän asti pientä, sillä tilausajojen määrää on hankala ennustaa tulevaisuuteen ja täten siihen ei ole järkevää varata kalustoa. Tilausajot ovatkin tulleet muun liiketoiminnan ohessa sen mukaan miten kalustoa ja kysyntää on ollut. Myös kynnys ostaa uutta kalustoa on suuri, sillä jo kappaleessa 5.1.2 esille tuotu kilpailutussopimusten lyhyt sopimusaika aiheuttaa riskiä kaluston tarpeettomaksi jäämiselle. Tämän vuoksi on ollut turvallisempaa hankkia edullisempaa iäkkäämpää kalustoa käytettynä, jolloin kuitenkin huoltotarve ja odottamattomien ongelmien riski on suurempi. Liikennöintisopimuksissa on määritelty sanktiot ajamattomille lähdoille, jollaiseksi voidaan tapauskohtaisesti lukea sopimuksesta riippuen esimerkiksi 10 minuuttia myöhässä kulkenut lähtö, jolloin tilaaja voi kieltäytyä korvaamasta lähtöä. Vanha kalusto ei myöskään ole pitkällä tähtäimellä järkevä ratkaisu kilpailutusehdoissa olevien kaluston ikävaatimusten vuoksi. Riippumatta kilpailutusten voittamisesta vanhaa kalustoa ei pystytä hyödyntämään tuetussa liikenteessä, eikä sillä ole kunnollista jälleenmyyntiarvoa. Tällöin sopimusten mahdollisesti jatkuessa joudutaan ostamaan uutta kalustoa ja ottamaan lisää lainaa.

Yrityksen toiminta on levittäytynyt pääasiassa kahteen kaupunkiin, mutta vain päätoimipaikalla on oma huoltohalli. Tähän asti kalustoa on pyritty huoltamaan omissa tiloissa, jonka johdosta autojen tyhjänä siirtoa on tullut paljon. Tästä johtuvat työvoima- ja polttoainekustannukset hävittävät nope-

asti oman huollon tuomaa säästöä verrattuna ulkopuolisten palveluiden käyttöön, johon on välillä jouduttu turvautumaan auton siirtokyvyyttömyyden vuoksi. Toinen kalustoon toistaiseksi liittyvä hankaluus on ollut kaluston monipuolisuus. Kalustoa on aikojen saatossa hankittu pääasiassa käytettynä eri paikoista, välillä pakottavista syistä nopeallakin aikataululla, joka on johtanut siihen että yrityksessä on käytössä hyvin erilaisia autoja. Tämä hankaloittaa vikojen paikallistamista verrattuna siihen, että kalusto olisi pääasiassa samanlaisia autoja, jolloin autojen rakenne, ominaisuudet ja viat tulisivat hyvin tutuiksi huoltohenkilöstölle, ja varaosia pystyisi varastoimaan paremmin tarvittavan valikoiman olemalla pienempi. Pahimpia tapauksia ovat harvinaisempaa merkkiä olevat autot, joiden varaosien saatavuus on todettu vanhemmalla iällä olevan huomattavasti hankalampaa verrattuna valtamerkkeihin.

Henkilöstön määrä case-yrityksessä on sen kokoinen, ettei siinä ole paljoa reserviä yllättäviin tilanteisiin. Linja-autoala on siitä hankala verrattuna esimerkiksi moniin toimistotöihin, ettei työtehtävää pysty jättämään työntekijän sairastuessa toteuttamatta ainakaan ilman seurauksia. Tällainen vaatii esimerkiksi influenssakaudella joustoa henkilöstöltä, kun suurella todennäköisyydellä useampi henkilö on sairaana samaan aikaan ja muut joutuvat tekemään pidempää päivää tai tulemaan vapaapäivänä töihin. Jos tällainen jouston vaatiminen kestää pidempään, tulee se laskemaan henkilöstön motivaatiota. Tätä on ollut nähtävissä case-yrityksessä pahimpina sairastumisaikoina.

Kuten todettua, pääpaino yrityksen liikennöinnissä on tuetussa liikenteessä. Etenkin maaseutulinjoille on tyypillistä, että aikataulut painottuvat aamu- ja iltapäivään koulu- ja työmatkaliikenteen mukaan. Mikäli kuljettaja työskentelee seudulla, jonne ei ole kyetty järjestämään työtä keskipäivälle, eikä kuljettajan ole järkevää tulla asemapaikalle keskipäivän ajaksi, saattaa suurin osa työajasta olla kuljettajalle vapaa-aikaa. Koska kuljettajalle maksetaan kahden viikon jaksolta työehtosopimuksen mukaan 80 tunnilta palkkaa, tekee tämä normaalilla viisi päivää viikossa työtahdilla kahdeksan tuntia päivään. Jos työpäivä esimerkiksi alkaa klo 6, ja päättyy klo 16, tulee päivän kestoksi 10 tuntia. Tästä yksi tunti voi olla palkatonta taukoa, mutta yhdeltä työaikaan lukemattomalta tunnilta joudutaan maksamaan peruspalkkaa. Näistä palkallisista tunneista, joiden ajaksi ei ole tarjota työtä henkilökunnalle, muodostuu vuodessa merkittävä summa. Asia on luonnollisesti otettu huomioon tarjousta laatiessa, mutta tulevaisuudessa tämä on selvä heikkous, mikäli jokin toinen yritys kykenee hyödyntämään työvoimansa paremmin.

5.2.3 Mahdollisuudet

Yrityksen pääasiallinen tavoite on päästä jälleen vakavaraiseksi. Linja-autoalan ollessa suuren muutospäivän alla on case-yrityksellä hyvä tilaisuus saavuttaa vankka asema markkinoilla osallistumalla aktiivisesti kilpailutuksiin ja löytämällä omat vahvuutensa markkinaehtoisessa liikenteessä. Lainsäädännön aiheuttamat lieveilmiöt markkinoiden ajautumisesta alueelliseksi monopoliksi tai oligopoliksi ovat yrityksen kannalta positiivinen asia, mikäli yritys itse onnistuu olemaan markkinoille jäävien toimijoiden joukossa. Toisaalta suunnitelma PSA-suojan poistosta avaa uusia mahdollisuuksia lähteä kilpailemaan hävittyjen kilpailutusten linjoille. Uusia mahdollisuuksia tuo myös suunnitelmat omien valmismatkojen järjestämisestä. Toistaiseksi case-yritykseltä on voinut tilata valmismatkan olemassa

olevalle ryhmälle, jolloin case-yritys on järjestänyt kuljetus- majoitus- opas- ja ohjelmopalvelut. Tullevaisuudessa tullaan mahdollisesti myös järjestämään valmiita paketteja yksittäisille kuluttajille, esimerkiksi konserttimatkojen ja ruskaretkien muodossa. Monet valmismatkoja järjestävät yritykset ovat nimenomaan erikoistuneet valmismatkoihin ja tilausajoihin, joten markkinoille päästäkseen case-yritykseltä vaaditaan huolellista paneutumista ja toteutusta. Tuloksena tästä panostuksesta voi yritykselle avautua säädeltyä reittiliikennettä laajemmat ja joustavammat markkinat, sekä paljon kaivattuja pysyviä asiakassuhteita.

Laadukkaasti tehdyllä työllä voidaan saada matkustajille mahdollisimman positiivinen mielikuva joukkoliikenteestä, ja täten kasvatettua matkustajien määrää. Markkinaehtoisessa liikenteessä tämä on lähtökohtaisesti tärkeää, mutta myös käyttöoikeussopimuksissa voidaan matkustajamääriä kasvatamalla päästä suunniteltua suurempiin tuloihin lipputulojen jäädessä yritykseen. Tähän saattaa tullevaisuudessa avautua paljon uusia mahdollisuuksia, mikäli käyttöoikeussopimuksissa annetaan liikenteen suunnittelussa vastuuta myös liikennöitsijälle. Toinen matkustajamääriä mahdollisesti kasvattava tekijä voi olla Waltti-matkakortin toiminta-alueen laajentuminen, sillä se mahdollistaa samalla kortilla liikkumisen kaikissa Waltin käyttöön ottaneissa kaupungeissa, jonka toivotaan madaltavan kynnystä käyttää joukkoliikennettä. Helpotusta matkustajien matkantekoon saadaan myös tekemällä yhteistyötä muiden liikennöitsijöiden kanssa, jolloin kyetään myymään ja vastaanottamaan vaihtolippuja myös muille kuin omille vuoroille ja täten mahdollistetaan omaa liikennettä kattavammat vaihtoyhteydet. Mikäli liikennöinti alkaa pääasiassa olla ainoastaan Waltti-järjestelmään kuuluvia vuoroja, kannattaa tällöin harkita Linja-autoliitosta eroamista. Linja-autoliittoon kuulumalla saadaan alennusta Matkahuollon lipunmyynnin provisiosta, ja jos tilanne jatkuu samanlaisena eli Waltti-liikenteessä eivät Matkahuollon liput käy, ei kalliille vuotuiselle jäsenmaksulle saada katetta.

Autojen huollot painottuvat tällä hetkellä pakollisiin toimenpiteisiin kuten vikojen korjaamiseen ja öljynvaihtoon. Kausihuoltoja on myös pyritty järjestämään, mutta tätä toimintaa on haitannut huollon ruuhkautuminen muista toimenpiteistä. Säännöllisillä huolloilla esimerkiksi aina keväisin ja syksyisin voidaan ennaltaehkäistä monia vikoja, jolloin myös huollon ruuhkaisuus saattaa jopa helpottaa. Tästä syystä huoltomiehiltä on kuulunut toiveita kausihuoltojen järjestämisestä.

Tehokkaalla työvuorojen suunnittelulla on mahdollista optimoida työvoiman käyttöä. Onnistumalla vähentämään kappaleessa 5.2.2 mainittuja palkallisia "joutotunteja" saadaan sekä kasvatettua jo liikennöitävien linjojen tuottavuutta, että myös kilpailuetua tulevissa kilpailutuksissa. Työpäivien pituus saattaa myös lyhentyä työtuntien tullessa aiemmin täyteen, jolloin saadaan ratkaisua alalla työskentelevien yleiseen valituksenaiheeseen eli pitkiin työpäiviin. Tällä voisi olla positiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta työnlaatuun. Työntekijät voivat pienentää toiminnallaan yrityksen kuluja ajamalla taloudellisesti sekä kalustoa säästävästi, ja hyvin tehty työ toimii positiivisena mainoksena yrityksestä. Motivaation ylläpidon ohella näitä ominaisuuksia saadaan kehitettyä myös valitsemalla lakisääteiset ammattipätevyysopetukset siten, että niistä on käytännössä mahdollisimman paljon hyötyä.

5.2.4 Uhat

Alaa koskevan lainsäädännön vaikutuksia on ollut vaikea arvioida, etenkin kun lakiin on tullut jatkuvasti uusia muutoksia. Tämä vaikeuttaa yrityksen tulevaisuuden suunnittelua, ja edellyttää muutosten erityisen tarkkaa seurantaakin sekä huolellista analyysia. Monet yritykset ovat aloittaneet kovan hintakilpailun, ja siinä mukana pysyminen aiheuttaa haasteita. Mikäli markkinat tasoittuisivat muutamassa vuodessa, olisi tällöin vahva markkina-asema tavoittelemisen arvoinen huolimatta siitä, että sitä ennen joutuisi toimimaan hyvin pienellä tuloksella. Riskinä kuitenkin on, ettei markkinoihin tule vakiintumista, ja tällöin useampi vuosi kenties jopa tappiollista toimintaa ajaa liiketoiminnan vakava-raisuuden hyvin heikoksi. Sopimuksien kestot ovat olleet pitenemään päin, mutta samalla huolta on aiheuttanut Waltti-järjestelmän tulo ja sen myötä tulleet ongelmat eri lippujärjestelmien välillä, joka ei ole tehnyt hyvää joukkoliikenteen houkuttelevuudelle.

Kuten jo useasti mainittua, riippuvuus kilpailutusten voittamisesta on noussut elintärkeäksi. Tällä hetkellä liikennöitävien linjojen häviäminen ilman uusien voittamista aiheuttaa suuren loven tuloihin, henkilökunnan vähennystarpeen ja kaluston jäämistä ylimääräiseksi. Liiketoiminta painottuisi tällöin enemmän markkinaehtoiseen liikenteeseen, jossa on ollut haasteita pärjätä suuremmille toimijoille. Uhkana on myös uusien Onnibusin kaltaisten toimijoiden markkinoille tuleminen, joilla on taustallaan vankka rahoitus ja täten valmius olla heti mukana hintakilpailussa.

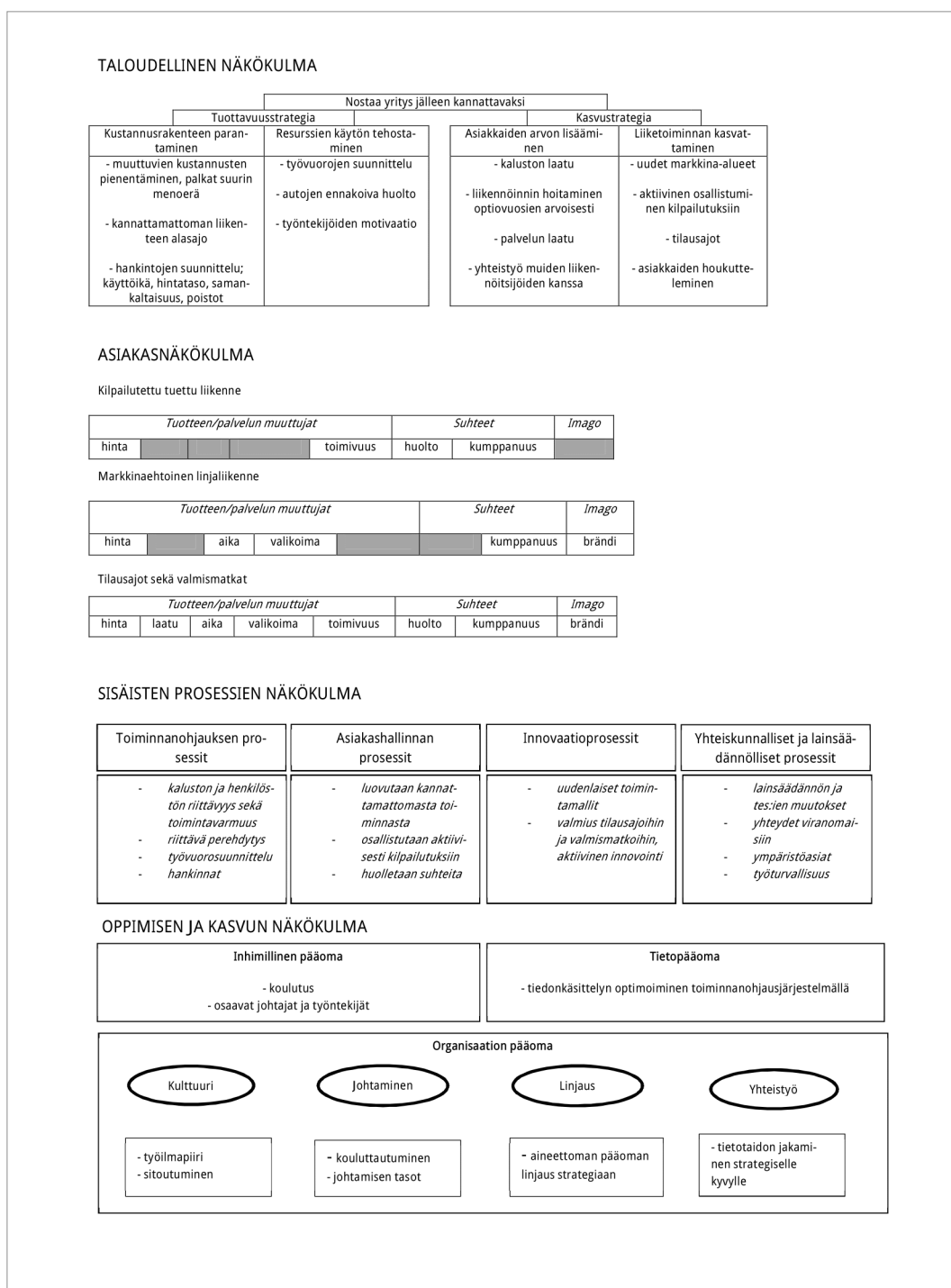
Suunnitelmat mahdollisten valmismatkojen aloittamisesta ja tilausajojen lisäämisestä taas tuovat mukanaan suurempaa riskiä ja riippuvuutta kansantalouden suhdannevaihteluista. Riskin muodostaa myös asiakaskunta, joka valmismatkoilla on sekä yleisiin havaintoihin että Theseuksessa julkaistuun opinnäytetyöhön (Väätäinen 2014) perustuen todettavissa valtaosin yli 65 vuotiaiksi senioreiksi. Huolenaiheena on, tulevatko nykyisin muilla tavoin matkaavat siirtymään vanhetessaan valmismatkojen käyttäjiksi, vai väheneekö asiakaskunta luonnollisen poistuman myötä. Toisaalta tässä on yritykselle myös mahdollisuus houkutella ja luoda uutta nuorempaa asiakaskuntaa valmismatkojen käyttäjiksi.

Päivittäisen toiminnan sujuvuus on hyvin riippuvaista kaluston toimivuudesta, sillä ongelmatilanteissa joudutaan aina tekemään poikkeusjärjestelyjä, ja pahimmillaan tilanteesta voi johtua tulonmenetyksiä. Suurinta kaluston hajoaminen on kovien pakkasten aikaan, jolloin riskinä on huollon ruuhkautuminen ja pahimmillaan kaluston loppuminen.

Taloudellisesti parempina aikoina työvoiman saatavuus on heikompaa, kun ihmisillä on vara valita myös ns. parempia töitä. Työvoiman vaihtuvuuden pienenemiseen pystytään vaikuttamaan pitämällä työmotivaatio hyvänä, johon ei päästä huonolla työvuorosuunnittelulla ja kaluston huonolla toimivuudella. Työmotivaation laskiessa riskinä tulevat lisääntyvät poissaolot sekä kaluston huonompi kohtelu, joka osaltaan lisää kalustoon kohdistuvia ongelmia.

5.3 Strategiakartta

Alkuperäisenä tarkoituksena työssä oli muodostaa mittaristo selvittämällä toimialan kriittiset menestystekijät, mutta työn edetessä totesin toimialan tilanteen olevan sellainen, ettei selkeitä menestystekijöitä pysty tällä hetkellä määrittelemään johtuen siitä ettei tällä hetkellä ole selvää, mitkä yritykset tulevat selviämään lakimuutosten aiheuttamista muutoksista voittajina. Siksi päädyin rakentamaan strategiakartan selventääkseni syy-seurauslogiikkaa, joka lähtee yrityksen visiosta saada toiminta jälleen kannattavaksi jo seuraavien tilikausien aikana siten, että toiminta myös säilyy kannattavana. Syy-seuraussuhteiden esittäminen graafisesti selkeästi olisi ollut hankalaa, joten päädyin kuvaamaan ne erikseen sanallisesti.



KUVIO 2. Case-yrityksen strategiakartta

5.3.1 Taloudellinen näkökulma

Strategiakartan taloudellinen näkökulma on jaettu kahteen osaan: tuottavuus- ja kasvustrategiaan. Tuottavuusstrategiassa keskitytään kustannusrakenteen parantamiseen ja resurssien käytön tehostamiseen. Tilinpäätöksessä palkkojen osuus liikevaihdosta on noussut vajaaseen 45 prosenttiin, jonka myötä käyttökate on heikentynyt. Ostojen, josta polttoainekulut muodostavat suuren osan, osuus on pysynyt noin 30 prosentissa. Kustannusrakenteessa nämä muuttuvien kustannusten erät muodostavat suuren osan menoista, ja näihin menoeriin on myös mahdollista vaikuttaa. Tehokkaalla ajo-ohjelma- ja työvuorosuunnittelulla voidaan minimoida työajaksi lukemattomat sidonnaisuustunnit, jolloin työntekijöille ei jouduta maksamaan jouten olosta ja parhaimmillaan tällä on myös vaikutusta tarvittavan henkilöstön määrään. Työpäivien pituudet pysyvät myös lähempänä normaalia kahdeksaa tuntia, jolla on vaikutusta jaksamiseen ja motivaatioon. Tehokkaasti työskentelevä henkilöstö on helpompi saada sitoutumaan yrityksen yhteisiin tavoitteisiin esimerkiksi taloudellisemman ja kalustolle hellempään ajotavan kautta, jolla on suora vaikutus yrityksen ostoihin. Kalustosta aiheutuviin kustannuksiin voidaan myös vaikuttaa ennakoivalla huollolla, jolloin alustavat viat voidaan havaita ajoissa, ja autojen hajoaminen linjalle siitä aiheutuviin kustannuksiin saadaan minimoitua. Autojen kierron suunnittelu myös helpottuu ennalta sovittujen huoltopäivien myötä, jolloin hajoamisista aiheutuva ylimääräinen ja kiireellinen suunnitelmien muuttaminen vähenee. Huollon tehokkuutta kyetään optimoimaan mahdollisimman yhdenmukaisella kalustolla. Tällöin huollon asiantuntevuus kyseisten autojen huoltamiseen paranee ja vikakohteiden paikallistaminen sekä korjaaminen nopeutuvat. Myös varastoitavien yleisimpien vara-osien määrää saadaan pienennettyä. Yrityksen laajentumisen myötä myös kaluston tarve on kasvanut, jonka myötä poistot tulevat suurenemaan tulevilla tilikausilla. Monissa uusissa sopimuksissa myös kaluston laatuvaatimukset ovat aiempaa tiukemmat, joka edellyttää tämän hetkistä uudemman kaluston hankintaa. Tämä luo osaltaan haasteita sekä hinnaltaan että laadultaan sopivan kaluston hankintasuunnitelmiin.

Kasvustrategian keskeisenä tekijänä on tällä hetkellä uusien linjojen liikennöinti sekä nykyisillä että uusilla markkina-alueilla, joka tapahtuu pääosin osallistumalla aktiivisesti kilpailutuksiin. Kilpailutuksissa pärjätäkseen tulee tuottavuusstrategiaan kiinnittää erityistä huomiota. Kasvua on mahdollista saavuttaa myös käyttöoikeussopimusmallilla liikennöitävillä tuetun liikenteen linjoilla, joissa lipputulot jäävät liikennöitsijälle. Tarjoukset lasketaan yleensä tilaajan ilmoittaman matkustajamäärän mukaan, mutta onnistumalla houkuttelemaan uusia matkustajia voidaan budjetoidut tulot ylittää. Haasteena asiassa on tällä hetkellä vaatimus käyttää viranomaisen tarjoamaa lippujärjestelmää, joka Itä-Suomen alueella on Waltti, ja tämä ei ainakaan toistaiseksi mahdollista muun muassa liikennöitsijän omia tarjouskampanjoita. Koska kasvumahdollisuudet kilpailutetussa liikenteessä ovat rajalliset ja nykyisten sopimusten uusimisessa voidaan epäonnistua, tulisi yrityksen ylläpitää valmiutta lisätä tilausajaja ja aloittaa valmismatkat, sekä tutkia vaihtoehtoja markkinaehtoisesta linjaliikenteestä.

Osana kasvustrategiaa on myös asiakkaiden arvon lisääminen. Panostamalla sekä palvelun että kaluston laatuun kyetään matkustajille tarjoamaan miellyttävä matkustuselämys, joka houkuttelee heidät toivottavasti käyttämään yrityksen palveluja myös jatkossa. Laadun varmistamiseksi moniin liikennöintisopimuksiin on kirjattu kannustimeksi mahdollisuus optiovuosiin, sillä valitettavan yleinen

ilmiö kilpailutusehtojen ollessa kaikille samat on tuottaa palvelu mahdollisimman edullisesti laadun kustannuksella, koska ainoaksi kilpailutekijäksi jää hinta. Markkinaehtoisessa liikenteessä laadulla on huomattavasti suurempi merkitys, ja siellä asiakkaan arvon lisäämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Eräs esimerkki tällaisesta arvon lisäyksestä on yhteistyö muiden liikennöitsijöiden kanssa tietyillä yhteysväleillä, jolloin asiakas saa lisäarvoa vaivattomamman ja kenties myös edullisemman matkanteon myötä. Samalla liikennöitsijät saavat kilpailuetua laajemmalla yhteystarjonnalla.

5.3.2 Asiaksnäkökulma

Asiaksnäkökulma on strategiakartassa jaettu eriytettyihin asiakaslupausmittaristoihin, joista käy ilmi tärkeimpien liikennöintimuotojen kriittiset menestystekijät. Kilpailutetussa tuetussa liikenteessä tärkeintä on tarjouskilpailuissa pärjääminen, ja täten kilpailutusehtojen täyttäminen mahdollisimman edullisesti. Siksi brändillä, laadulla ja valikoimalla ei ole niin kriittistä merkitystä, sillä palvelutason vaatimukset ovat kaikille tarjousten jättäjille samat, eikä kilpailutusehdoissa ole yleensä ollut mahdollista saada etua vaadittua paremmalla palvelutasolla. Kilpailutetuilla linjoilla myös harvemmin on kilpailevaa markkinaehtoista liikennettä, koska kilpailu on järjestetty nimenomaan riittävän liikenteen turvaamiseksi. Tuottamalla palvelut vaaditulla tasolla ja huolehtimalla suhteista palveluiden tilaajiin varmistetaan palveluiden toimivuus sekä mahdollisten optiovuosien täytäntöönpanoa, jonka vuoksi nostan suhteiden luomisen ja huoltamisen kriittisiksi menestystekijöiksi.

Markkinaehtoisessa linjaliikenteessä on kilpailun avautumisen ja linjaliikennelupien suomien yksinoikeuksien poistuttua noussut moni asia kriittiseksi menestystekijäksi, vaihdellen hieman linjojen mukaan. Eniten kilpailuilla linjoilla lippunsa etukäteen etenkin internetin kautta ostavat matkustajat kiinnittävät usein ensimmäisenä huomiota matkan hintaan. Tällaisissa tapauksissa kilpailijoita edullisemmilla tarjouslipuilla saadaan houkutelua matkustajat oman yrityksen puoleen. Viime hetken lähtijät kulkevat usein aikataulun sopivuuden mukaan, joten hintataso voi olla tällöin normaalin kilometritaksan mukainen. Laadulla ja toimivuudella on hankala normaalissa linjaliikenteessä erottua muuten kuin negatiivisesti, tämän vuoksi tärkeää on vain varmistaa riittävä palvelun laatu. Tämä tarkoittaa toimintavarmuutta ja kilpailijoita vastaavan palvelutason saavuttamista. Nämä kaikki vaikuttavat imagoon, jonka olen nostanut kriittiseksi menestystekijäksi. Kaikki yrityksen toiminta vaikuttaa sen brändiin, myös kilpailutettu liikenne, mutta vain markkinaehtoisessa liikenteessä sillä on merkittävää vaikutusta kuluttajien käyttäytymiseen yrityksen talouden kannalta. Kilpailijoista kyetään erottumaan myös aikataulullisesti. Ennen kilpailijoita oleva lähtöaika on haluttu, koska tällöin saadaan lähtevä rahti kuljetettavaksi ja mahdollisesti joitain yksittäisiä matkustajia. Onnibus on saanut matka-ajat minimoitua olemalla kuljettamatta rahtia sekä pysähtymällä matkan aikana huomattavan harvassa paikassa. Reittivalinnoilla voidaan tarpeen mukaan joko pienentää matka-aikaa tai tuottaa parempaa valikoimaa kulkemalla mahdollisesti pidempää tai hitaampaa reittiä, mistä kilpailijat eivät välttämättä kulje. Hyvä keino vaikuttaa valikoimaan on taloudellisessa näkökulmassa mainittu yhteistyö muiden liikennöitsijöiden kanssa.

Tilausajot ovat hyvin laaja käsite, ja siksi niihin liittyy paljon haasteita jonka vuoksi yrityksessä ei ole toistaiseksi kohdistettu paljoa resursseja niiden tuottamiseen enkä siksi myöskään käsittele aihetta

tässä laajasti. Nykyiset tilausajot hoidetaan sen mukaan, mikäli kysyntään pystytään aikataulullisesti ja kaluston puolesta vastaamaan, ja hintataso on asiakkaalle sopiva. Nykyisen linjaliikenteen osalta riski tilanteen muuttumiselle on sopimusten lyhyiden pituuksien vuoksi olemassa lähes vuosittain, joten tietty valmius ja suunnitelmat tilausajojen määrän lisäämiseksi on hyvä olla olemassa yrityksen liiketoiminnan määrän ylläpitämiseksi. Sama koskee valmismatkoja, jossa kriittiset menestystekijät myös vaihtelevat pitkälti tarjonnan mukaan.

5.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Toiminnanohjauksella varmistetaan päivittäinen toiminta ja asiakasnäkökulmassa mainitut kriittiset menestystekijät. Taloudellisen näkökulman tuottavuusstrategiassa on mainittu monta toiminnanohjaukseen kuuluvaa asiaa, kuten palkkojen osuuden optimointi työvuorosuunnittelulla ja kalustosta koituvien kustannusten minimointi hyvällä hankintaprosessilla, ennakoivalla huollolla ja sekä työntekijöiden ajotapojen vaikutuksella polttoaineen ja kaluston kulumiseen. Nämä muodostavat pohjan palvelusta tarjotulle hinnalle, joka kilpailutetussa liikenteessä on ehto koko toiminnan syntymiselle. Monet edellä mainituista asioista vaikuttavat ristiin, esimerkiksi ennakoiva huolto vähentää kalustosta koituvia ongelmia, joka taas pitää työntekijöiden motivaation parempana ja vaikuttaa sekä kaluston kohteluun että havaittujen vikojen ilmoittamisen kynnyksen madaltumiseen, jonka ansiosta kaluston toimintavarmuus säilyy parempana. Riskienhallinnan ja tuotannon varmuuden yhtenä tärkeänä tekijänä mainitsen myös riittävän perehdytyksen ja ohjeistuksen, jolla minimoidaan puutteellisesta tietämyksestä koituvat ongelmat päivittäiselle toiminnalle.

Kuten kasvustrategiassa mainitsin, aktiivinen osallistuminen kilpailutuksiin on merkittävässä roolissa liiketoiminnan tason ylläpitämisessä ja kasvussa. Tekemällä tarjoukset ainoastaan mieluisimpiin tarjouspyyntöihin tulee tappion koittaessa eteen merkittävä henkilöstön vähennystarve ja kaluston ylikapasiteetti, jollei vähentynyttä liikennöintiä pystytä korvaamaan uudella toiminnalla. Toisaalta väkisin ei tule pitää etenkään kannattamattomasta liikenteestä kiinni, vaan luopua siitä rohkeasti ja kohdistaa resurssit tehokkaammin. Tämä koskee sekä markkinaehtoista liikennettä että sopimusliikenteen mahdollisia optiovuosia, joista jälkimmäiset ovat toiminnan pysyessä budjetoituna toki tavoittelemisen arvoisia. Optiovuosien saaminen edellyttää hyvin hoidetun liikenteen ohella hyvää suhteiden ylläpitoa tilaajaosapuoliin.

Markkinaehtoisessa liikenteessä toiminnan jatkuva kehittäminen ja uudet innovaatiot ovat tärkeässä roolissa. Esimerkkinä uudenaikaisista innovaatioista on joidenkin liikennöitsijöiden järjestämät pelimatkat Pokémon GO -peliin liittyen, joilla on onnistuttu houkuttelemaan myös lapsia ja nuoria valmismatkojen matkustajiksi. Etenkin valmismatkapuolella uusia innovaatioita löytyy paljon, ja näitä mahdollisuuksia on hyvä tutkia siltä varalta että niiden toteuttamiseen vapautuu myöhemmin resursseja. Myös linjaliikenteessä innovaatioille on nykyään sijaa, ja jo useasti mainittu Onnibus on tästä hyvä esimerkki jättämällä rahdin kuljettamisen pois ja liikennöimällä hyvin harvalla pysäkkivälillä.

Alaan liittyvä lainsäädäntö on viime vuosina muuttunut useasti, ja valmisteilla on nykyisen lainsäädännön korvaava liikennekaari. Tulevan liikennekaaren sisältö on elänyt suuresti, ja tämän vuoksi

lainsäädännön kehitystä tulee tarkkailla aktiivisesti analysoiden sen vaikutuksia yrityksen toimintaan. Yhteiskunnallisiin prosesseihin lukisin myös asiakashallinnan prosesseissa mainitut suhteet tilaaja-osapuoliin, jotka usein ovat kuntia tai ely-keskuksia. Ely-keskukset hoitavat myös reittiliikennelupien hyväksymisprosessin. Ympäristön kannalta oleellista olisi käyttää toiminnassa vain tarpeellinen määrä energiaa ja luonnonvaroja. Tämä toteutuu osin jatkuvassa tavoitteessa pienentää polttoainekulua, mutta asiaan voidaan vaikuttaa monilla muillakin tavoilla, kuten tavoitteena siirtyä kohti paperitonta toimistoa. Turvallisuuden osalta yrityksellä on vastuuta sekä työntekijöistään että yhteiskunnallisesti. Työntekijätasolla erilaiset niska- ja selkävaivat ovat istumatyöstä johtuen yleisiä, ja näitä voidaan ennaltaehkäistä hyvällä ergonomialla ja oikeilla välineillä. Autojen penkeissä on nykyään hyvin monipuoliset säädöt, mutta niiden hyödyntäminen edellyttää perehdyttämistä, joka on tarpeen myös painavien tavaroiden käsittelyssä. Turvallisuutta käsiteltäessä alaan liittyy olennaisesti liikenneturvallisuus. Kuljettajien ajotapoihin voidaan vaikuttaa sekä koulutuksella ja valistuksella, että myös toiminnanohjauksella. Laatomalla aikataulut siten että niissä pysyminen on mahdollista ilman ylinopeudelle altistavaa turhaa kiirettä ja suunnittelemalla työvuorot varmistamaan riittävä lepo kyetään kohtalaisen pienillä toimenpiteillä lisäämään turvallisuutta vähentämällä onnettomuus- ja loukkaantumisriskiä, joilla on tapauskohtaisesti vaikutuksia päivittäisen toiminnan häiriöistä jopa vakaviksi kolauksiksi yrityksen maineeseen.

5.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Yrityksen inhimillinen pääoma koostuu johdon ja työntekijöiden osaamisesta. Vaikka nykyinen johto pystyy kouluttautumalla kehittämään itseään, olisi toiminnan laajentumisen myötä hyödyllistä löytää sellaista henkilökuntaa jolla on kokemusta suuren linja-autoyrityksen toiminnasta ja ajojärjestelystä. Tällä tietotaidolla saadaan toiminta alusta asti toimimaan sujuvasti ilman tarvetta opetella asioita ns. kantapään kautta. Tämä ei toki poista johdon kouluttautumisen tarvetta, sillä myös heidän tulee jatkuvasti kehittää osaamistaan taatakseen ammattitaitonsa ja minimoidakseen riskin kilpailuedun antamisesta. Työntekijöiden osalta nykyistä osaamista voidaan kehittää valitsemalla lakisääteiset koulutuspäivät mahdollisimman tehokkaasti, sillä nykyään viiden vuoden aikana vaadittaviin viiteen koulutuspäivään ainoana pakollisena koulutuksena vaaditaan yksi päivä ennakoivan ajon koulutusta. Lainsäädäntö siis mahdollistaa periaatteessa saman sisältöisen teoriakoulutuspäivän suorittamisen viisi kertaa peräkkäin, jolloin kuljettajan ammattipätevyys on jälleen viisi vuotta voimassa. Ammattitaidon kehittymisen kannalta tämä ei ole optimaalinen ratkaisu, joten johdon tulisi pohtia koulutuspäivien hyödyntämistä mahdollisimman tehokkaasti yrityksen inhimillisen pääoman kasvattamisen kannalta.

Strategiakartassa esitetyllä tietopääomalla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen kykyä hyödyntää saamaansa informaatiota. Nostankin tässä yhteydessä tietotekniikan merkityksen nykyisessä tiedonkäsittelyssä. Monessa kohdassa mainittuun työvuorosuunnitteluun on olemassa monenlaista ohjelmaa, joista olisi tärkeä löytää yrityksen tarpeisiin sopivin. Nykyään on tarjolla linja-autoyrityksille suunniteltuja toiminnanohjausjärjestelmiä, joilla kyetään pelkän ajojärjestelyn ja työvuorosuunnittelun lisäksi myös hoitamaan tilauksia, laskutusta ja rahastuskonejärjestelmiä. Lisäksi ohjelmiin on mahdollista liittää ajoneuvoseuranta, jolloin voidaan seurata yksittäisten kuljettajien ajotapaa kiihdy-

tysten, jarrutusten ja polttoaineen kulutuksen suhteen. Järjestelmistä saadaan kerättyä myös ajo-neuvojen kilometrilukemat, jota voidaan hyödyntää suunniteltaessa huoltoja. Joissakin yrityksissä on tällaisten järjestelmien avulla jaettu kannustinpalkkioita taloudellisimmin ajaville kuljettajille, ja tällä kuljettajien toivotaan motivoituvan tarkastelemaan omaa ajotapaansa ja kenties kohentamaan sitä. Tämän kaltaisella seurannalla on myös riski pienentää henkilöstön motivaatiota, sillä omien kokemusteni mukaan monet kokevat liian tarkan seurannan painostavana ja häiritsevänä.

Organisaation kulttuurissa tulisi saada kaikki johtoportaasta työntekijätasolle sitoutumaan kohti yrityksen tavoitteita, joita koko henkilöstön tulisi pystyä kutsumaan yhteisiksi tavoitteiksi. Tämä saavutetaan saamalla työntekijät ymmärtämään heidän merkityksensä yrityksen menestykselle, ja yrityksen menestyksen merkitys heidän työpaikoilleen. Luonnollisesti työpaikan menetys ei saa olla ainoa motivaation lähde työntekijöille, vaan motivaatio tulee rakentaa positiivisuuden kautta tekemällä työstä mieleistä ja yrityksen edustamisesta sekä sen eteen työskentelystä haluttavaa. Olennainen osa hyvän organisaatiokulttuurin luomisella on oikeanlaisella johtamisella. Yrityksen johdon ollessa ennen omistajatasolla on nykyään ajojärjestelyssä myös täysin ulkopuolista työvoimaa. Tällainen henkilöstö toimii hyvänä tasapainottavana välikätenä siirtäessä johdon visioita suorittavalle tasolle, ja toisaalta työntekijöiden voi olla helpompi kertoa epäkohdista esimiehelle, joka koetaan tietyllä tavalla osaksi suorittavaa henkilöstöä. Tämä lisää organisaatiossa olevan tietotaidon leviämistä organisaation kaikille asteille. Toimivalla yrityskulttuurilla aineettoman pääoman kohdentaminen strategiaan toteutuu helpommin myös käytännön tasolla, ja apuna tässä prosessissa voidaan käyttää esimerkiksi tätä strategiakarttaa.

5.4 Mittaristo

Taloudellisen näkökulman mittarit perustuvat rahamääräisten lukujen prosentuaalisten arvojen vertailuun tilikausien välillä. Mittarit on valittu kustannusrakenteen parantamisen ja sen tulosvaikutuksen sekä mahdollisen kasvun seuraamisen kannalta. Tärkeimpänä tavoitteena yrityksellä on nostaa toiminta jälleen kannattavalle tasolle, jonka seuraamiseen nettotulos on hyvä mittari. Liiketulokseen verrattuna nettotuloksessa saadaan huomioon otettua toiminnan laajenemisen myötä aiheutuneesta kalustotarpeesta johtunut lisääntynyt lainanotto ja siitä johtuvat rahoituskulut, mutta kokonaistulokseen verrattuna vuotuista vertailua helpottaa satunnaisten erien eliminointi. Vertailu edelliseen vuoteen tapahtuu joko vertailemalla tuloksen osuutta liikevaihdosta tai tuloksen suoraa prosentuaalista muutosta edelliseen tilikauteen. Olennaisimpana osana tuloksen parantamisessa tulee olemaan operatiivisen toiminnan tehostaminen ja muuttuvien kustannusten pienentäminen, jonka seuraaminen tapahtuu käyttökateprosentin muutoksen kautta, jolloin päivittäisen toiminnan vaikutusvallan ulkopuolelle jäävät kaluston hankinnasta koituvat kiinteät kulut jäävät pois. Pitkällä tähtäimellä yrityksen toiminta tähtää kasvuun, joten tätä tullaan seuraamaan liikevaihdon muutoksen kautta.

TAULUKKO 2. Case-yrityksen bsc-mittaristo

	Menestystekijä	Mittaustapa	Mittari
TALOUDELLINEN	Kasvu	liikevaihto	liikevaihdon muutos %
	Kustannusrakenne	käyttökate	käyttökate %
	Kannattavuus	nettotulos	nettotulos %
ASIAKAS	Kasvu	kilpailutuksissa pärjääminen	sopimusmäärän muutos, kilpailutuksissa onnistuminen
	Kasvu	sopimustulot	tuetun liikenteen tulojen muutos %
	Houkuttelevuus	matkustajamäärät	matkustajamäärien muutos %
	Laatu	reklamaatiomäärät	reklamaatioiden lukumäärä
SISÄISET PROSESSIT	Henkilöstön käyttöaste	sidonnaisuustunnit	sidonnaisuustunnit/kuljettaja
	Kaluston käyttöaste	ajopäivät	autokohtaisesti käytössä olleet päivät tai tunnit
	Kaluston laatu	huoltopäivät	autokohtaisesti huollossa vietyt päivät
	Kaluston tehokkuus	autojen tulot	autolla suoritetuista ajoista tulleet tulot tilikaudella
OPPIMINEN JA KASVU	Henkilöstön koulutus	koulutuspäivät	koulutuspäivät/henkilö
	Henkilöstön motivaatio	tyytyväisyyskyselyt	arvosana, keskiarvo
	Henkilöstön pysyvyys	vaihtuvuus	keskimääräinen vaihtuvuus %
	Henkilöstön työkyky	sairauspoissaolot	sairauspoissaolo %

Asiakasnäkökulmassa tärkeimmät tavoitteet ovat sopimusliikenteen hoitamisessa, sekä nykyisten sopimusten ylläpitämisen että uusien hankkimisen kautta, sillä sopimusliikenne muodostaa tällä hetkellä valtaosan yrityksen tuloista ja tarjoaa selkeimmän väylän kasvulle. Kilpailutuksissa pärjäämisen seuraamiseen sopivia mittareita ovat sopimusmäärän muutos edellisestä tilikaudesta sekä voitettujen sopimusten määrä verrattuna tehtyihin tarjouksiin. Koska nämä mittarit eivät ota huomioon sopimusten suuruuksia, tulee niiden rinnalle euromääräiseksi mittariksi tuetun liikenteen tulojen muutos verrattuna edelliseen tilikauteen. Matkustajamäärien muutosta seuraamalla saadaan viitteitä kuinka hyvin markkinointi ja palveluiden houkuttelevuus ovat toimineet. Palveluiden houkuttelevuuteen vaikuttaa palvelun laatu ja toimivuus, jonka seuraamiseen mittarina toimii reklamaatioiden lukumäärän kehitys.

Sisäisten prosessien näkökulman mittarit painottuvat niihin menestystekijöihin, joilla saavutetaan taloudellisen ja asiakasnäkökulman mittareissa toivotut tulokset. Suurimmasta menoerästä eli palkoista on tärkeää työvuorosunnittelulla saada karsittua ylimääräinen palkallinen odotusaika pois, joten yhdeksi mittariksi tulee keskimääräinen sidonnaisuustuntien määrä kuljettajaa kohden jakamalla kaikkien kuljettajien sidonnaisuustunnit kuljettajien määrällä. Mittausjakso voi olla muissa mittareissa yleisesti käytettyä vuotta lyhyempi aika, sillä tätä asiaa tulisi seurata aktiivisesti ja hakea uusia ideoita asian kehittämiseksi. Koska myös kalusto muodostaa suuren osan muuttuvista kustannuksista, seurataan sen tehokasta käyttöä useammalla mittarilla. Kaluston määrän optimoinnin mittarina seurataan kunkin auton käyttöastetta vähintään päivätasolla, ja resurssien puitteissa mahdollisesti myös tuntitasolla. Tällöin voidaan havaita vajaakäyttö ja sitä kautta suunnitella autojen kiertoa te-

hokkaammaksi, jolloin voidaan säästyä ylimääräisen kaluston hankkimiselta. Kaluston ja sen huollon toimivuuden mittaamisen mittariksi käy autokohtaisesti huollossa vietettyjen päivien määrä, joka käytännössä on suoraan pois edellisen mittarin liikenteessä olleista päivistä. Ennalta tehdyt perusteelliset huollot lisäävät huollossa vietettyä aikaa, mutta ennaltaehkäisevät vikaantumista liikenteessä ja sitä myötä aiheutuvia ongelmia ja tulonmenetyksiä. Tarkoituksenmukaista ei myöskään ole huoltaa autoa ensin suppeasti ja pian uudestaan pakon edessä laajemmin, kun kaikki tarvittavat toimenpiteet olisi voitu hoitaa ensimmäisellä kerralla käyttämällä hieman enemmän resursseja huollon suorittamiseen. Viimeisenä mittarina tässä näkökulmassa on kaluston tehokkuus, jossa seurataan autokohtaisesti tulleita tuloja, ja mahdollisesti myös tuottoa vähentämällä autosta koituvat kustannukset. Tällä mittarilla havaitaan onko käytössä oleva kalusto hankinta- ja käyttökustannuksiinsa nähden tarkoituksenmukaisessa käytössä.

Yrityksen aineeton pääoma on tärkeässä roolissa vision saavuttamiseen vaadittavien menestystekijöiden täyttämässä. Työntekijöiden tulee käydä vähintään viis koulutuspäivää viidessä vuodessa, mutta harkinnan arvoista on miettiä koulutuksen tarjoamista enemmänkin. Koulutuksen määrää mitataan seuraamalla keskimääräistä työntekijäkohtaista koulutuspäivien määrää vuodessa. Ammattitaidon ohella työn laatuun vaikuttaa myös motivaatio, joten työntekijöiden tyytyväisyyttä voi mitata esimerkiksi neljännesvuosittain järjestetyllä työtyytyväisyyskyselyllä, jonka luotettavuutta ja rehellisyyttä varmistetaan antamalla mahdollisuus vastata anonyyminä. Helposti vertailtavan numeroarvon kyselystä saa kysymällä työmotivaatiota asteikolla 1-5, josta saadaan laskettua keskiarvo kuvaamaan yrityksen henkilöstön motivaatiota. Myös henkilöstön vaihtuvuutta olisi hyvä mitata keskimääräisellä vaihtuvuusprosentilla, ja tutkia korreloiko motivaation muutokset vaihtuvuuteen. Uuden työntekijän palkkaaminen sitoo aina jonkin verran resursseja riippuen työntekijän taitotasosta esimerkiksi perehdyttämisen muodossa. Viimeisenä mittarina henkilöstön oppimisen ja kasvun näkökulmassa on sairauspoissaoloprosentti, johon voidaan vaikuttaa useilla keinoilla. Asiakaspalvelutyössä taudit leviävät helposti asiakkaista työntekijöihin ja autonvaihtojen yhteydessä myös kuljettajasta kuljettajaan. Painottamalla hygienian merkitystä ja huolehtimalla autoihin käsien desinfiointiainetta saadaan oikeiden sairaustapauksien määrää vähennettyä. Sama pätee tarjoamalla mahdollisuus hyvään työergonomiaan. Aiemmissa mittareissa käsitelty huono motivaatio näkyy valitettavasti myös sairaustapauksissa etenkin tällaisella alalla, jolle on ajautunut paljon henkilöitä jotka eivät arvosta työtään.

5.5 Mittariston validointi

Mittaristossa toteutuu mielestäni hyvin syy-seuraussuhde sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulman mitatessa niitä asioita, joissa menestyminen ennakoii taloudellisen ja asiakasnäkökulman mittareissa toivottujen tulosten saavuttamista. Myös näkökulmien väliset suhteet mittareiden määrässä ovat suhteessa. Rahamääräisiä mittareita on hieman suositeltua 20 prosenttia enemmän johtuen mittariston suppeudesta, mutta kuitenkin selvästi ei-rahamääräisiä vähemmän.

6 TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön aiheena oli laatia balanced scorecard -suorituskykymittaristo itäsuomalaiselle linja-autoyhtiölle vahvistamaan yrityksen strategista johtamista. Yrityksen toimintaan on tullut viime vuosina paljon suuria muutoksia; toiminta on kääntynyt tappiolliseksi samalla kun liikevaihto tulee tulevina tilikausina kasvamaan huomattavasti. Lisäksi alaa koskeva lainsäädäntö on uudistunut ja tulee myös jatkossa uudistumaan suuresti, jonka myötä alan kilpailutilanteeseen on tullut merkittäviä muutoksia. Tästä johtuen tämän työn suurimmaksi tavoitteeksi tuli alan ja yrityksen tilanteen selvittäminen, johon etenkin strategiakartta oli hyödyksi.

Työ alkoi mittariston ja sen rakentamisen teorian käsittelyllä, jonka jälkeen käsitteelin yrityksen ja toimialan nykytilannetta. Mittariston rakennus alkoi suorittamalla yritykselle teemahaastattelu ennalta rakennettua haastattelurunkoa hyödyntäen, jonka pohjalta muodostin yritykselle strategiakartan, josta johdin lopullisen balanced scorecard -mittariston. Strategiakartan avulla mittaristo oli helppo luoda syy-seuraussuhteita hyödyntäen, joka auttoi mittariston validoinnissa. Lisäksi strategiakartta toimi hyvänä työkaluna ilmaisemaan sen, kuinka pienilläkin toimenpiteillä voi olla suuri vaikutus yrityksen tulokseen, ja niinpä siitä muodostui yhtä tärkeä osa työtä kuin itse mittaristosta. Yrityksen tuloksen heikkenemiseen yhtenä merkittävänä syynä näin palkkojen kasvaneen osuuden suhteessa liikevaihtoon, joten mittaristo keskittyy hyvin paljon toiminnan tehostamiseen ja kuluja karsimiseen. Tämä tukee myös yrityksen nykyistä toimintaa, joka lainsäädännön muutoksesta avautuneiden mahdollisuuksien vuoksi keskittyy pääasiassa tuetun liikenteen kilpailutuksissa pärjäämiseen, jolloin tuotetun palvelun hinnalla on huomattavasti laatua suurempi merkitys. Sopimusten lyhyiden kestojen aiheuttaman riskin vuoksi yrityksen tulisi kuitenkin varautua ja tehdä alustavia suunnitelmia myös toisen tyyppisen liikenteen harjoittamiseen.

Kykenin yhdistämään työssäni mielenkiintoni sekä suorituskykymittaristoja että joukkoliikennettä kohtaan. Koen työni tukevan hyvin opintojani, sillä pääsin hyödyntämään kattavasti oppimiani asioita ja samalla sain perehtyä syvällisesti sekä suorituskykymittariston rakentamiseen että joukkoliikennettä koskevan lainsäädännön uudistuksiin. Opinnäytetyöprosessin aikataulu muuttui moneen otteeseen ensin case-yrityksen vaihdon myötä, sitten omien aikatauluhaasteideni ja lopuksi yrityksen tilanteen muuttumisen johdosta. Koska jo varsinaisen mittariston luomisessa oli haasteensa, jätin käyttöönottosuunnitelman työn ulkopuolelle. Tämän johdosta työssä ei ole kunnolla analysoitu mittariston soveltuvuutta käytäntöön. Työn suurin käytännön arvo tuleekin tavasta rakentaa mittaristo, jonka myötä yrityksessä jouduttiin miettimään laajemmin muun muassa eri asioiden syy-seuraussuhteita, ja tätä myötä johtaminen siirtyi astetta teoreettisempaan ja ammattimaisempaan suuntaan, jota yrityksen laajentunut toiminta myös vaatii.

Työn validiteetin lisäämiseksi pyrin luomaan haastattelulle selkeän rungon, joka mahdollisti olennaisen informaation keräämisen. Raportoinnin parantamiseksi olisi haastattelun voinut äänittää ja littää, sillä haastattelun pohjalta luodussa taulukossa asiat on luonnollisesti esitetty lyhyemmässä muodossa kuin ne haastateltaessa tulivat esille. Lisäksi tilannetta hankaloitti työskentelyni yrityksessä, jolloin paljon olennaisia asioita tuli esille haastattelun ulkopuolella jokapäiväisessä kanssakäymi-

sessä. Raportoinnin selkeyttämiseksi haastattelun olisi voinut tehdä kokonaan uudestaan varmistaen, että kaikki siihen mennessä esille tulleet asiat käsiteltäisiin sen yhteydessä. Työ myös rajautuu kuvaamaan ja tukemaan ainoastaan yrityksen tämän hetkistä tilannetta, vaikka yrityksellä on suunnitelmat laajentaa toimintansa käsittämään myös esimerkiksi valmismatkoja. Työn hyödynnettävyys tulevaisuudessa voisi siis olla paremmin taattu, jos työssä olisi käsitelty laajemmin erityyppistä liikennöintiä ja niiden menestystekijöitä. Alan tämän hetkisestä muutosherkkyydestä johtuen työ ei ole erityisen stabiili, joten kattavemminkin tehtynä työ saattaisi vanhentua muutamassa vuodessa. Olen kuitenkin tyytyväinen työhöni, sillä tämä tarjoaa case-yritykselle hyvän väylän aloittaa liiketoiminnan seuraaminen kattavasti muillakin kuin taloudellisilla mittareilla.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ELY 2014. Itä-Suomessa lakkaa noin 200 bussivuoroa 1.7.2014 alkaen. Tiedote. Pohjois-Savon ELY-keskuksen tiedote 2014-05-09. [Viitattu 2016-03-16]. Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/-/ita-suomessa-lakkaa-noin-200-bussivuoroa-1-7-2014-alkaen-pohjois-savon-ely-keskus-#.VumC49VkiUI>

EUROOPAN PARLAMENTIN JA NEUVOSTON ASETUS (EY) rautateiden ja maanteiden julkisista henkilöliikennepalveluista sekä neuvoston asetusten (ETY) N:o 1191/69 ja (ETY) N:o 1107/70 kumoamisesta 3.12.2007/1370/EY. EUR-Lex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2016-03-01]. Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:315:0001:0013:FI:PDF>

GALE, Sarah F. 2014. The Odd Couple? Why HR and IT Need to Work Together. Artikkelijulkaisu. Talent Management 2014-09-12. [Viitattu 2016-04-04]. Saatavissa: <http://www.talentmgt.com/articles/6796-the-odd-couple-why-hr-and-it-need-to-work-together>

HELSINGIN SANOMAT 2016-02-16. HS vertaili matkalippujen hintoja: VR:n alennuksista huolimatta linja-auto lähes aina halvin. Uutinen [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-02-18]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1455593021427>

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, SAJAVAARA, Paula 2000. Tutki ja kirjoita 5. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy

JOUKKOLIIKENNELAKI 13.11.2009/869. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2016-03-01]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090869>

KANANEN, Jorma 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. 1996. The balanced scorecard. Translating strategy into action. Boston (Mass): Harvard Business School Press.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. 1. painos. Jyväskylä: Talentum.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. 2004. The strategy map: guide to aligning intangible assets. Strategy & Leadership Vol. 32 No. 5, 10-17.

KARJALAINEN 2013-11-11. Lehtosen Liikenne lopettaa - "kilpailu on tappiollinen heti kättelyssä". Uutinen [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-03-01]. Saatavissa: <http://www.karjalainen.fi/uutiset/uutis-alueet/kotimaa/item/38701-lehtosen-liikenne-lopettaa-kilpailu-on-tappiollinen-heti-kattelyssa>

KKV 2016. KKV esittää 38 miljoonan euron seuraamusmaksuja kartellista 7 linja-autoyhtiölle, Linja-autoliitolle ja Matkahuollolle. Tiedote [verkkajulkaisu]. Kilpailu- ja kuluttajaviraston tiedote 2016-01-25. [Viitattu 2016-03-01]. Saatavissa <http://www.kkv.fi/ajankohtaista/Tiedotteet/2016/25.1.2016-kkv-esittaa-38-miljoonan-euron-seuraamusmaksuja-kartellista-7-linja-autoyhtiölle-linja-autoliitolle-ja-matkahuollolle/>

LAKI KUORMA- JA LINJA-AUTON KULJETTAJIEN AMMATTIPÄTEVYYDESTÄ 16.3.2007/273. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2016-03-03]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070273#L2P3>

LIIKENNEVIRASTO 2015. Selvitys joukkoliikenteen valtionrahoituksesta. Selvitys [verkkajulkaisu]. Liikenneviraston selvitys 43/2015. [Viitattu 2016-03-14]. Saatavissa: http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf8/lts_2015-43_selvitys_joukkoliikenteen_web.pdf

LVM 2015. Joukkoliikennelakia halutaan keventää. Uutinen [verkkajulkaisu]. Liikenne- ja viestintäministeriön uutinen 2015-10-21. [Viitattu 2016-03-01]. Saatavissa: <http://www.lvm.fi/-/joukkoliikennelakia-halutaan-keventaa-858068>

LVM 2016. Arvio PSA-liikenteen suojan poistamisen taloudellisista vaikutuksista. Selvitys [verkkajulkaisu]. Liikenne- ja viestintäministeriö 2016-01-11. [Viitattu 2016-03-01]. Saatavissa:

<http://www.lvm.fi/asiat-aikajarjestyksessa/-/mahti/asianasiakirjat/69705>

MALMI, Teemu, PELTOJA, Jukka, TOIVANEN, Jouko 2006. Balanced Scorecard – rakenna ja sovelta tehokkaasti 5. painos. Helsinki: Talentum.

MATKAHUOLTO 2016-06-10. Matkahuolto kantelee eu-komissiolle waltti-järjestelmän saamasta valtiontuesta. Uutinen [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-07-05]. Saatavissa:

<https://www.matkahuolto.fi/fi/uutiset/85/matkahuolto-kantelee-eu-komissiolle-waltti-jarjestelman-saamasta-valtiontuesta/>

METSÄRANTA, Heikki, WEISTE, Henriika 2015. PSA-liikenteen suojan poistaminen joukkoliikennelaisista: arviointi liikennejärjestelmän kannalta. Muut julkaisut [verkkajulkaisu]. Liikennevirasto. [Viitattu 2016-03-10]

ROMPHO N. 2011. Why the Balanced Scorecard Fails in SME's. International Journal of Business and Management [digilehti] 39-46, nro 11 (6). [Viitattu 2016-02-28]. Saatavissa:

<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/10247/8988>

TÖTTÖ, Pertti 2000. Ei se laatu vaan määrä. Artikkelit [verkkajulkaisu]. Ylioppilaslehti nro. 17/2000. Viitattu 2016-09-10]. Saatavissa: <http://ylioppilaslehti.fi/2000/12/ei-se-laatu-vaan-se-maara/>

VÄÄTÄINEN, Katri 2014. Linja-autoliike E. Ahonen Ky:n bussivalmismatkojen kehittäminen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2016-03-26]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79750/Vaatainen_Katri.pdf?sequence=1