

Kalle Hallivuori

Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen kehittämishanke

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Tekniikan yksikkö

Automaatiotekniikka

klautei07a



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

Koulutusyksikkö: Tekniikan yksikkö
Koulutusohjelma: Automaatiotekniikka

Tekijä: Kalle Hallivuori

Työn nimi: Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen kehittämishanke

Ohjaaja: Hannu Reinilä

Vuosi: 2011 Sivumäärä: 32 Liitteiden lukumäärä: -

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Pohjanmaan Lämpöpumppukeskukselle strateginen suunnitelma Balanced Scorecard -menetelmää käyttäen. Pohjanmaan Lämpöpumppukeskus on Pohjanmaalla toimiva lämpöpumppuja myyvä, asentava, huoltava ja korjaava yritys. Toimipisteet ovat Vaasassa ja Seinäjoella. Yrityksen toimintatavat ovat vuosien saatossa muodostuneita, eikä niitä ole juurikaan ehditty tarkentamaan, on vain tehty kovasti töitä. Tällä työllä pyrittiin parantamaan yrityksen toimintaedellytyksiä kovenevassa kilpailussa.

Työssä tarkennettiin yrityksen visio, missio ja perusarvot, sekä perehdyttiin nykytilaan. SWOT-analyysin, strategiakartan ja Balanced Scorecard -menetelmän avulla luotiin mittarit, joilla yrityksen kehitystä voidaan ohjata ja arvioida tavoitteiden toteutumista. Edellä mainituilla menetelmillä luotiin yritykselle strateginen suunnitelma. Strategisen suunnitelman pohjalta ehdotettiin toimenpiteitä seuraavan toimintavuoden ajaksi kyseiselle yritykselle.

Tuloksena syntynyt strateginen suunnitelma vastaa hyvin työn tavoitetta. Työ oli mielekäs toteuttaa todellisesta tarpeesta johtuen. Yrityksen vahvuuksia voidaan työn tuloksien avulla vahvistaa ja heikkouksien syitä voidaan pyrkiä poistamaan, sekä ulkoisiin uhkiin on mahdollista varautua. Jos uusi ehdotettu organisaatiomalli otetaan käyttöön ja luodut mittarit saadaan aktiivikäyttöön, yrityksen toimintaedellytykset tulevat paranemaan ja tulos kasvamaan. Kehittämishankkeen tuloksena kirjattujen toimintamallien noudattamisella on mahdollisuus saavuttaa Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen itselleen asettama visio ja tavoite.

Asiasanat: Strategia, strateginen suunnittelu, kehittäminen, yrityssuunnittelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology
Degree programme: Automation engineering
Specialisation: Machine automation

Author: Kalle Hallivuori

Title of the thesis: Ostrobothnia Heat Pump Centre Development

Supervisor: Hannu Reinilä

Year: 2011 Number of pages: 32 Number of appendices:

The aim of the thesis was to produce Ostrobothnia Heat Pump Centre a strategic plan by using the Balanced Scorecard method. Ostrobothnia Heat Pump Centre sells, installs, maintains and repairs heat pumps in Ostrobothnia. The offices are located in Vaasa and Seinäjoki. The company's practices have been formed over the years just by working hard, and they have not been specified.

This thesis aimed to improve the company's operating prerequisites in the accelerating competition. The company's vision, mission and core values were clarified, and the current situation was studied in this thesis. SWOT analysis, strategy map and Balanced Scorecard methodology were used to the creation of indicators, which can be used to control by the enterprise's development, and to assess targets actualization. With the above-mentioned methods, the company established a strategic plan. On the basis of the strategic plan measures were suggested for the company's next operating year.

The strategic plan that was created corresponds to the aim of the thesis. It was meaningful to implement the thesis due to a genuine need. The results of the thesis may be used to emphasize the company's strengths, and to remove the reasons for the weaknesses. This also allows anticipation of external threats. If the proposed new organizational model will be introduced, and indications can be created for active use, the company's business will improve and profits will increase. As a result of compliance with the recognized practices Ostrobothnia Heat Pump Centre has the opportunity to achieve the vision and goal it has set for itself.

Keywords: strategy, strategic planning, development, corporate planning

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

1 JOHDANTO.....	7
1.1 Työn tausta ja aihepiiri	7
1.2 Pohjanmaan Lämpöpumppukeskus	7
1.3 Opinnäytetyön tavoite	8
2 TEOREETTISET MENETELMÄT	9
2.1 Kehittämisen prosessi yleisesti	9
2.2 Perusarvot, visio ja missio	10
2.3 Menetelmät strategian suunnitteluun.....	10
2.3.1 Strategiakartta.....	10
2.3.2 SWOT-analyysi.....	12
2.3.3 Balanced Scorecard -menetelmän teoriaa.....	13
3 STRATEGISEN TYÖN TOTEUTTAMINEN	16
3.1 Perusarvot.....	16
3.2 Visio	16
3.3 Missio.....	16
3.4 Teoreettisten menetelmien soveltaminen	16
3.4.1 Strategiakartta.....	17
3.4.2 SWOT-analyysi.....	20
3.4.3 Balanced Scorecard -menetelmän soveltaminen.....	22
4 TULOKSET	24
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	30
6 YHTEENVETO	31
LÄHTEET	32

KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET

Balanced Scorecard	Menetelmä, joka auttaa muuttamaan strategian toiminnaksi (Määttä 2002, 18).
BSC	Lyhennys termistä Balanced Scorecard (Määttä 2002, 16).
Ekologisuus	Ekologisuudella lämpöpumpputekniikan yhteydessä tarkoitetaan lämmitys- ja jäähdytyslaitteiden hyvää toiminnan hyötysuhdetta. Tämä havaitaan hyvänä energiataloudellisuutena. Parhaimmillaan yhdellä sähkökilowatilla voidaan tuottaa kuusi lämpökilowattia. Vastaavasti jäähdytykseen kuluu energiaa suhteellisen vähän verrattuna muuhun jäähdytysteknologiaan. (Kuluttajavirasto, eko-ostajan opas. [viitattu 3.4.2011].)
Kylmäainelupa	Käytännössä on olemassa kahdenlaisia kylmäainelupia lämpöpumpputeknologiaan liittyen. Pienempi lupa on alle kolmen kg:n lupa ja isompi lupa on kolmesta kg:sta ylöspäin. Viranomaiset pitävät kirjaa luvan omistajista. Järjestelmän sisältämä kylmäainemäärä määrittää, kumpi lupa tarvitaan saadakseen esimerkiksi asentaa laitteen. (Valtioneuvoston asetus 2009, 2. pykälä.)
Strategia	Pitkän aikavälin suunnitelma keinoista, joilla visio aiotaan saavuttaa (Määttä 2002, 61).
VRF	Variable Refrigerant Flow. Tätä nimitystä käytetään suurempitehoisista ilmalämpöpumppujärjestelmistä, joilla voidaan lämmittää ja jäähdyttää esimerkiksi toimistorakennus. Muuttuvalla kylmäaineen virtauksella viitataan järjestelmän säätömenetelmään. (Toshiba Finland, 5.)

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO1. SWOT-analyysi.....	13
KUVIO 2. Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen strategiakartta.	19
KUVIO 3. Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen organisaatioehdotus.....	28
TAULUKKO 1. Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen SWOT-analyysi.	21

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja aihepiiri

Kehittämishanke valittiin opinnäytetyön aiheeksi aidosta yrityksen halusta kehittyä ja yrityksen halusta parantaa asemaansa kovenevan kilpailun vallitessa. Yrityksen toimintatavat ja organisaatio ovat muodostuneet toimintavuosien aikana työnteon rinnalla. Töitä on tehty ahkerasti, mutta yrityksen työntekijöillä ei ole ollut aikaa miettiä tarkemmin visiota, missiota ja strategioita. Pohjanmaan Lämpöpumppukeskus on lämpöpumppualan ammattilainen ja haluaa kehittyä edelleen.

Tällä opinnäytetyönä tehtävällä kehittämishankkeella pyritään tehostamaan yrityksen toimintoja ja näin ollen saavuttamaan parempi tulos, sekä varmistamaan jatkuvuus ja kilpailukyky.

1.2 Pohjanmaan Lämpöpumppukeskus

Pohjanmaan Lämpöpumppukeskus on lämpöpumppuja (maalämpöpumput, ilmalämpöpumput, ilma-vesi lämpöpumput, poistoilma lämpöpumput) myyvä, huoltava ja asentava yritys. Laitteet toimitetaan useimmiten kokonaistoimituksina sisältäen asennukset. Päätoimipaikka on Vaasassa ja lisäksi on myyntikonttori Seinäjoella. Henkilökuntana on käytännön toiminnoista ja johtamisesta vastaava henkilö (hoitaa myös kaikkia muitakin yrityksen töitä), reskontran hoitaja, yksi myyntiin ja suunnitteluun keskittyvä henkilö (allekirjoittanut, osapäiväisesti), yksi yrityksen oma asentaja, sekä alihankintana putkitöistä vastaava yritys. Markkinointi tapahtuu pääasiassa sanomalehdissä ja internetissä. Ajoittain yritys käyttää myös radiomai-
nontaa. Alan messuilla yritys on mukana Vaasan ja Seinäjoen vuosittaisilla rakennusmessuilla. Suurin osa asiakaskontakteista syntyy nykyään asiakkaan aloitteesta. (Pohjanmaan Lämpöpumppukeskus 2010.)

1.3 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Pohjanmaan Lämpöpumppukeskukselle strateginen suunnitelma Balanced Scorecard -menetelmää käyttäen. Strategisen suunnitelman pohjalta ehdotetaan toimenpiteitä seuraavan toimintavuoden ajaksi.

2 TEOREETTISET MENETELMÄT

Prosessien hallinta ja mittaus ovat tärkeässä osassa tässä opinnäytetyössä. Tässä kehittämishankkeessa olennaisena pidetään yrityksen tulevaisuuden kannalta tärkeimpien kehitysalueiden tunnistamista ja niitä vastaavien kehittämisprosessien toteuttamista. Tutkimuksessa pyritään mm. selventämään yrityksen visio ja missio, sekä tältä pohjalta Balanced Scorecard -menetelmin ehdottamaan strategiaa. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, olisiko olemassa olevat resurssit tarkoituksenmukaisempaa kohdentaa eri lailla kuin nykyään, ja olisiko resurssien määrää tarve muuttaa.

2.1 Kehittämisen prosessi yleisesti

Kehittämisen prosessin päävaiheet ovat:

- arvioiva tilanteen toteaminen, jossa käydään läpi nykyinen tilanne ja tarpeet parannuksille.
- analyysi, jossa selvitetään asioiden väliset riippuvuudet ja mahdollisuudet muuttaa asioita.
- synteesi, eli ehdotus asiantilan parantamiseksi.
- ehdotuksen arviointi. (Routio 2007.)

Tunnettaessa yrityksen visio, missio ja strategia on mahdollista kehittää yritystä muuttuvassa markkinatilanteessa. Mikäli joku em. osatekijä muuttuu, pitää strategiaprosessi käynnistää uudelleen.

2.2 Perusarvot, visio ja missio

Perusarvot ovat yrityksen maailmankuva, asioita, joista ei tingitä. **Visio** on yrityksen tulevaisuuden kuva. **Missio** on yrityksen toiminta-ajatus, sen olemassaolon syy. Missio liittyy vahvasti yrityksen perustarkoitukseen ja sen ydintoimintaan. Missio kuvaa yrityksen liikeidean ja tavoitteen. Missio on yhdessä arvojen ja vision kanssa osatekijä yrityksen strategian määrittelyssä. (Määttä 2002, 60.)

2.3 Menetelmät strategian suunnitteluun

Strategia tarkoittaa pitkän aikavälin suunnitelmia. Mahdollisimman sopivalla strategialla pyritään varmistamaan yrityksen toiminnan jatkuvuus. Strategian laatimiseksi on tunnettava yrityksen visio, missio ja perusarvot. Strategiassa huomioidaan asiat ja toiminnot, jotka ovat tärkeitä yrityksen menestykselle ja säilymiselle. (Määttä 2002, 61.)

2.3.1 Strategiakartta

Strategiakartta tehdään kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on strategisten tavoitteiden tunnistaminen ja toinen vaihe on syy- ja seuraussuhteiden etsiminen. Kolmannessa vaiheessa strategiakartta viimeistellään ja arvioidaan.

Vaihe 1. Tarkennetaan yrityksen visio, joka on samalla tavoite, johon valitun strategian avulla pyritään. Strategiakarttaan valitaan tärkeimmät näkökulmat yrityksen kannalta, joista sitten yrityksen tavoitteita ja toimintaa tarkastellaan.

Näkökulmiksi valitaan useimmiten neljä perusnäkökulmaa, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit näkökulma, sekä henkilöstö- ja osaaminen näkökulma. Kaikkiin näkökulmiin mietitään yrityksen menestymisen kannalta tärkeimmät tavoitteet. Tavoitteita pitäisi olla yhdestä neljään jokaista näkökulmaa kohti. Stra-

tegisille tavoitteille etsitään konkreettisia keinoja, joiden avulla päästään tavoitteisiin. (Määttä 2002, 64.)

Vaihe 2. Strategisten tavoitteiden tunnistamisen jälkeen mietitään niiden välisiä syy- ja seuraussuhteet. Strategiakartalla siis pohditaan, miten eri tavoitteiden toteutuminen vaikuttaa muihin tavoitteisiin.

Tavoitteiden välisten syy- ja seuraussuhteiden selvittämisellä voidaan löytää reittejä, jotka kuvaavat, miten saavutetaan taloudelliset tulokset. (Määttä 2002, 64.)

Vaihe 3. Viimeisessä vaiheessa strategiakartan valmistamisessa sitä arvioidaan kriittisesti ja tehdään mahdollisesti tarvittavat muutokset. Karttaa arvioidaan esimerkiksi seuraavanlaisilla kysymyksillä:

- Ovatko valitut tavoitteet olennaisia ja tärkeitä?
- Onko strategiakarttaan sisällytetty kaikki yrityksen toiminnan kannalta tärkeät asiat?
- Ovatko tavoitteiden riippuvuudet ymmärrettäviä ja loogisia?
- Voiko strategiakartan ymmärtää helposti myös yrityksen toimintaan perehtymätönkin?

Strategiakartan kuvatessa halutulla tasolla yrityksen toiminnan vii-
meistellään se visuaalisesti. (Määttä 2002, 64.)

2.3.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysissä kirjataan ylös analysoidut asiat:

- sisäiset vahvuudet
- sisäiset heikkoudet
- ulkoiset mahdollisuudet
- ulkoiset uhat. (Oulun Seudun Ammattikorkeakoulu, Swot-analyysi [viitattu 7.4.2011].)

SWOT-analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä. Kaavion vasempaan osaan kuvataan myönteiset ja oikeaan osaan kielteiset asiat. Kaavion alaosaan kuvataan organisaation ulkoiset ja yläosaan sisäiset asiat. (Oulun Seudun Ammattikorkeakoulu, Swot-analyysi [viitattu 7.4.2011].)

Tämän jälkeen SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. (Oulun Seudun Ammattikorkeakoulu, Swot-analyysi [viitattu 7.4.2011].)

SWOT-mallia on tarkoitus käyttää ideointiin ja jatkokehittelyyn. (Oulun Seudun Ammattikorkeakoulu, Swot-analyysi [viitattu 7.4.2011].)

	+	-
Sisäinen ympäristö	Vahvuudet	Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet	Uhat

KUVIO 1. SWOT-analyysi. (Oulun Seudun Ammattikorkeakoulu, Swot-analyysi [viitattu 7.4.2011].)

Yrityksillä on sekä vahvuuksia että heikkouksia ja ne ovat tekijöitä, johon yritys voi itse toiminnallaan vaikuttaa.

Ulkopuoliset tekijät ovat mahdollisuudet ja uhat. Niihin yritys itse ei omalla toiminnallaan voi vaikuttaa. Mahdollisuuksia on pyrittävä hyödyntämään ja uhkiin on hyvä varautua. (Opetushallitus [viitattu 11.4.2011].)

2.3.3 Balanced Scorecard -menetelmän teoriaa

Balanced Scorecard yleisesti. Opinnäytetyön teoria perustuu Balanced Scorecard -menetelmään. Balanced Scorecard muuttaa strategian toiminnaksi. Strategian mittaroiminen pakottaa yritysjohton määrittelemään täsmällisesti, mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Tiedettäessä yrityksen visio, mitkä ovat keskeiset strategiset tavoitteet ja millä keinoilla, eli strategialla ne aiotaan toteuttaa, voidaan ryhtyä määrittelemään mittareita. Mittarien on oltava sidoksissa visioon ja strategiaan ja syy-seuraussuhteissa toisiinsa. (Määttä 2002, 18, 19, 24.)

Mittareille asetetaan tavoitteet ja vastuuhenkilöt. Mittariston tueksi tehdään strategiakartta (Määttä 2002, 19). Balanced Scorecardin käyttömahdollisuuksia on pohdittava tarkkaan, mitä soveltamisella halutaan saavuttaa (Määttä 2002, 24).

Yritykselle luodaan em. menetelmällä erilaisia mittareita, joilla nykytilaa ja kehittymistä voidaan arvioida. Suomessa käytetään useimmiten alle 20 mittaria.

BSC:ssa käytetään monesti neljää eri näkökulmaa:

- taloudellinen näkökulma
- asiakasnäkökulma
- sisäisten prosessien näkökulma
- oppimis- ja kasvunäkökulma. (Määttä 2002, 24.)

Taloudellinen näkökulma. Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut (Määttä 2002, 25).

Asiakasnäkökulma. Asiakasnäkökulmat voidaan jakaa kahteen pääryhmään, perusmittareihin ja asiakaslupausten mittareihin. Näiden mittareiden tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. (Määttä 2002, 25.)

Sisäisten prosessien näkökulma. Mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan (Määttä 2002, 27).

Oppimis- ja kasvunäkökulma. Näiden mittareiden tulisi vastata kysymykseen, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen.

Organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta lähteestä:

- ihmisistä
- järjestelmistä
- organisaation toimintatavoista. (Määttä 2002, 27.)

Tässä opinnäytetyössä käytettävän Balanced Scorecard -menetelmän Toiva-
sen malli:

1. Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä
 - projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat
2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen
3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen
 - yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä oleva visio
 - yhteinen näkemys visioista ja strategioista
4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
 - toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaiden selvittäminen (SWOT-analyysi)
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
 - näkökulmien ja mittareiden valinta
 - näkökulmat
 - talous
 - asiakas
 - sisäiset prosessit
 - innovatiivisuus ja oppiminen
 - haasteelliset tavoitteet
 - syy-seurausyhteydet
6. Organisaation sitouttaminen
 - henkilöstön osallistuminen, avoin raportointi
 - mittaristo nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset
7. Mittariston karsinta ja täydentäminen
 - vähän mittareita > ohjaus
8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin
 - strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus
9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella
 - palaute, palkitseminen ja oppiminen
 - atk:n tuki, tietovarastointi. (Määttä 2002, 92.)

3 STRATEGISEN TYÖN TOTEUTTAMINEN

3.1 Perusarvot

Yritys tuottaa laadukkaita palveluita ja toimittaa vain ensiluokkaisia laitteita. Toiminta on reilua ja avointa. Toiminta on kannattavaa ja ekologisia arvoja noudattavaa. Kunnioitetaan yrityksen työntekijöitä, yhteistyökumppaneita ja asiakkaita.

3.2 Visio

Yrityksen visio on olla Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan merkittävin lämmitys- ja jäähdytysratkaisujen toimittaja. Yrityksen nimi liitetään laadukkaiden, ekologisten järjestelmien ja laitteiden toimittajiin.

3.3 Missio

Yrityksen liikeidea on myydä, asentaa, huoltaa ja korjata lämpöpumppuja. Yritys toimittaa ekologisia lämmitys- ja jäähdytysratkaisuja. Yritys tuottaa voittoa omistajilleen. Asiakkaina ovat yritykset, yhteisöt ja yksityiset henkilöt.

3.4 Teoreettisten menetelmien soveltaminen

Yrityksen sisäiset prosessit. Strategisesti tärkeiden sisäisten prosessien määrittämiseksi on tunnettava yrityksen toimintatavat eri tilanteissa. Tässä perehdytään Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen nykyään käytössä oleviin sisäisiin prosesseihin. Sisäisiä prosesseja ei ole kirjattu aiemmin, vaan toiminta on tapahtunut muistin ja kokemuksen varassa. Sisäisiä prosesseja ei voi kehittää, jos ei tunneta nykytilaa. Prosessien kuvaukset on oltava kaikkien niitä tarvitsevien saatavilla. Tässä ei pureta sisäisiä prosesseja, vaan todetaan yleisellä tasolla niiden olemassaolo. Sisäisten prosessien kirjaaminen kuuluu ehdotettaviin seuraavan toimintavuoden ensimmäisiin tehtäviin.

Sisäiset prosessit ovat:

Asiakashankinta. Asiakashankinta voidaan jakaa uusasiakashankintaan ja myynnin kasvattamiseen nykyisille asiakkaille. Asiakashankintaa tehdään markkinoinnilla. Markkinointiin käytetään yrityksen internet-sivuja, lehtiä, radiota, suoria asiakaskontakteja ja asiakastilaisuuksia. Jälkimarkkinointia ei juurikaan ole. Asiakashankintaan voidaan myös lukea yrityksen pyrkimys positiiviseen imagoon kuten tuotteet, liiketilat, asiakaspalvelu, tavoitettavuus ja kalusto.

Asiakaskontaktit. Asiakkaan puolelta tapahtuva yhteydenotto voi liittyä pohjatiedon hankkimiseen, reklamaatioon, uuteen laite- tai työtilakseen, tai tarjouspyyntöön. Kontaktin mukaan yhteydenoton asia ohjataan työjonoon tai tarjouslaskentaan.

Tuotanto. Tuotanto hoitaa asiakkaiden tekemät laite- tai työtilaukset. Tuotanto huolehtii asennustarvikkeiden riittävydestä asentajien autoissa. Tuotannon suorittamien toimenpiteiden raportointi on tärkeää. Raportoinnin mukaisesti reskontra voi suorittaa asiakkaan laskutuksen ja asentajan työajan seurannan.

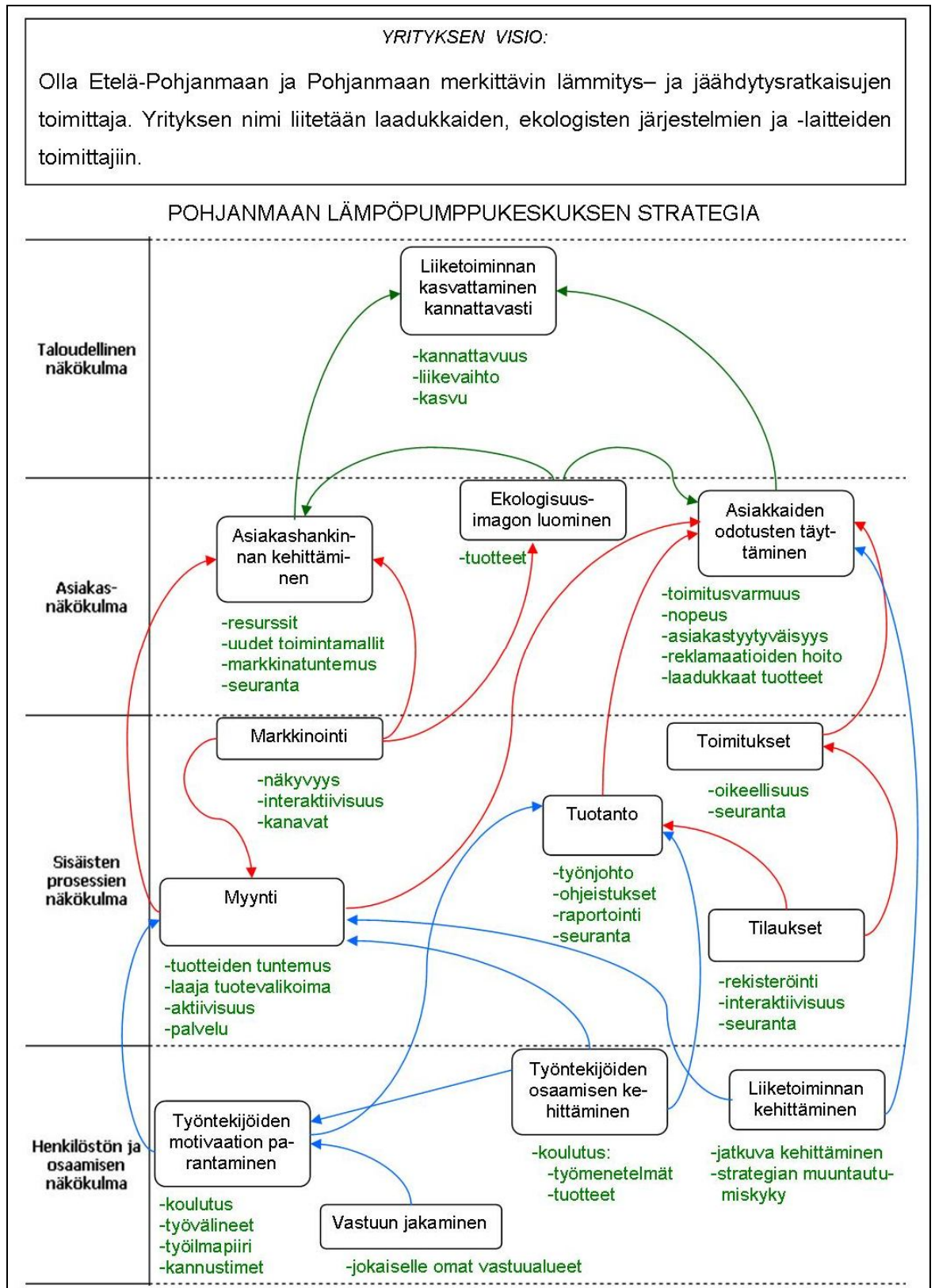
Henkilöstöhallinta, reskontra ja talouden hallinta. Tämän sisäisen prosessin hoitaa reskontranhoitaja, joka myös omistaa yrityksen ja vastaa siten myös rahoituksesta. Kyseinen henkilö hoitaa laskutuksen, ostolaskut, palkkojen maksun, rahoituksen ja talouden seurannan.

3.4.1 Strategiakartta

Strategiakartta (KUVIO 2) pyrkii selventämään eri näkökulmien riippuvuuksia toisistaan. Karttaan on merkitty neliöihin prosessit, jotka täytyy hoitaa erinomaisesti, että voidaan saavuttaa ylimpänä oleva liiketoiminnan kasvattaminen kannattavasti. Yrityksen visio on myös saavutettavissa toimimalla strategiakartan mukaisesti. Suurin merkitys on näkökulmalla, josta lähtee eniten nuolia. Tässä tapauksessa eniten vaikuttava näkökulma on yrityksen sisäiset prosessit. Siniset nuolet kuva-

vat henkilöstön ja osaamisen näkökulman vaikutussuhteita. Punaiset nuolet taas viittaavat sisäisten prosessien vaikutuksiin. Vihreät nuolet näyttävät asiakasnäkökulman vaikutuksia. Strategiakartasta voidaan tulkita, että liiketoiminnan kannattavasti kasvattamiseen vaikuttavat asiat ovat melko johdonmukaisesti alhaalta ylöspäin. Mikäli välissä on yksikin huonosti hoidettu prosessi, ei lopputulos voi olla paras mahdollinen. Viimeiset lopputulokseen vaikuttavat prosessit kulkevat asiakasnäkökulman kautta, eli asiakas on tärkeässä osassa yrityksen kannalta. Sisäisten prosessien näkökulman osassa tärkeimmät prosessit ovat myynti, markkinointi ja tuotanto. Henkilöstön ja osaamisen näkökulman prosessit ovat perusta koko strategialle. Ilman niitä yrityksellä ei ole edellytyksiä toimia kannattavasti pidemmällä aikavälillä.

Strategiakartan syy-seuraussuhteet. Työntekijöiden motivaatiota voidaan parantaa vastuun jakamisella ja työntekijöiden osaamisen kehittämällä. Motivoimalla taas saadaan myyntiin ja tuotantoon tehokkuutta. Liiketoiminnan kehittämällä parannetaan asiakkaiden odotusten täyttymistä ja parannetaan myyntiä. Markkinoinnilla luodaan ekologista imagoa, kehitetään asiakashankintaa ja myyntiä. Ekologisella imagolla saavutetaan uusia asiakkaita ja asiakkaiden odotukset täyttyvät paremmin. Asiakkaiden odotusten täyttäminen vaatii eniten eri osa-alueiden kunnossa olemista. Seuraavaksi eniten vaikutusta on myynnillä.



KUVIO 2. Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen strategiakartta.

3.4.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yksi tärkeä apuväline yrityksen nykytilaa määriteltäessä. Taulukkoon 1 on kirjattu sisäisen ympäristön vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoisen ympäristön mahdollisuudet ja uhat.

Kun tunnetaan sisäisen ympäristön vahvuudet, voidaan miettiä, kuinka niistä saadaan paras hyöty yrityksen toiminnan kannalta. Laadukkaat tuotteet, asiakaspalvelun laatu ja ammattitaito ovat Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen sisäisen ympäristön tärkeimmät vahvuudet.

Sisäisen ympäristön heikkoudet tuntemalla voidaan kehittää nykyään heikkouksiksi määriteltäviä asioita. Tärkeimpiä asioita saattaa parempaan kuntoon on tarjouslaskennan läpimenoajat, vähäinen seuranta ja putkitöiden teettäminen alihankintatyönä. Mikäli alihankkijan käyttöä jatketaan putkitöiden tekemisen yhteydessä, pitää työt olla ainakin ohjeistettu hyvin ja saatava tehtyä Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen määrittelemän aikataulun mukaisesti. Tehtyjen töiden raportointi pitää ohjeistaa niin, että reskontra pystyy helposti laskuttamaan asiakasta.

Ulkoisen ympäristön mahdollisuudet ovat kallistuva energia ja lisääntynyt tietoisuus valita ekologisesti hyviä ratkaisuja. Lämpöpumpputeknologia vastaa kumpaankin haasteeseen: se on edullinen käyttää hyvän hyötysuhteen vuoksi ja on siten myös ekologisesti hyvä valinta. Energian kallistuessa yrityksen tuotteita hankkivien asiakkaiden budjetista jää enemmän käytettäväksi muuhun kuin lämmitys- ja jäähdytyskäyttöön.

Uhkana ulkoisesta ympäristöstä on koveneva kilpailu. Myös epärehellistä kilpailua esiintyy. Uhkien välttämiseksi ja niiden vaikutusten pienentämiseksi pitää yrityksen kehittää omaa toimintaansa positiivisuuksiansa ja mahdollisuuksiansa edelleen korostamalla.

TAULUKKO 1. Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen SWOT-analyysi.

	+	-
sisäinen ympäristö	<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> -laadukkaat tuotteet -ekologiset tuotteet -asiakaspalvelu -ammattitaito -monipuoliset tuotteet -hyvä imago -vahvat maahantuojat -mahdollisuus tarjota tuotteita, jotka vaativat yli 3 kg:n kylmäaineluvan 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> -vähän henkilökuntaa -tarjouslaskennan kesto -kallis tuote -putkityöt alihankintana -työnjohto -töiden raportointi -vähäinen seuranta -töiden hallintajärjestelmä
ulkoinen ympäristö	<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> -kasvava kysyntä -kallistuva energia -ekologisuuden painotus 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> -kasvava kilpailu -epärehellinen kilpailu

3.4.3 Balanced Scorecard -menetelmän soveltaminen

Yrityksessä tehtiin päätös kehittämishankkeen käynnistämisestä ja metodiksi valittiin Balanced Scorecard -menetelmä.

Johto sitoutui projektiin ja on valmis käyttämään resursseja työhön. Hyödyiksi katsottiin kehittämishankkeen mahdollisesti tuomat positiiviset asiat yrityksen tulevaisuuden kannalta. Haittoja ei ole muita kuin työn vaatimien resurssien irrottaminen normaaleista töistä.

Visio esitetään kohdassa 4.2, joka on yrityksen johdon ja työntekijöiden yhdessä miettimä.

Toimintaympäristön määrittäminen esitetään kohdassa 4.5.2. SWOT-analyysillä. Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen asiakkaita on yritykset, yhteisöt ja yksityiset henkilöt. Toimintaa pyritään suuntaamaan enemmän suurempiin kohteisiin.

Tavoitteiksi yritykselle asetettiin olla maakunnan johtava lämpöpumpputeknologian toimittaja, toimia kannattavasti ja saavuttaa hallittua kasvua.

Näkökulmiksi valittiin taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimis-/kasvunäkökulma. Valittujen näkökulmien pohjalta määritetään niille kullekin omat mittarinsa.

Seuraavassa näkökulmat ja niiden mittarit:

Taloudellinen näkökulma

- kannattavuus
- kasvu
- liikevaihto.

Asiakasnäkökulma

- markkinaosuus
- asiakastytyväisyys
- toimitusvarmuus

- uusien asiakkaiden lukumäärä.

Sisäisten prosessien näkökulma

- kapasiteetin käyttöaste
- tilausten läpimenoajat
- tarjousten läpimenoajat
- tarjousten saantiprosentti
- reklamaatioiden hoito
- asiakaskontaktit
- uusien palveluiden innovointi.

oppimis- ja kasvunäkökulma

- koulutuspäivien määrä
- sairauspoissaolot
- henkilöstön tyytyväisyys
- vastuun jakaminen.

4 TULOKSET

SWOT-analyysi

Sisäisen ympäristön vahvuudet, nykytila:

SWOT-analyysin perusteella todettiin luvussa 4.5.2 sisäisen ympäristön vahvuudeksi laadukkaat ja monipuoliset tuotteet, hyvä asiakaspalvelu, korkea ammattitaito, yrityksen hyvä imago ja luotettavat laitteiden maahantuojat. Yrityksellä on vahvuutena myös kylmäainelupa työskennellä yli 3 kg sisältävien laitteiden ja järjestelmien kanssa.

Ehdotetut toimenpiteet:

Olemassa olevat vahvuudet on hyödynnettävä markkinoinnissa niitä korostaen. Monipuolisilla tuotteilla yritys pystyy vastaamaan erilaisiin asiakastarpeisiin. Kaikki eri tuotealueet on käytävä läpi ja mietittävä, voidaanko tarjota tuotteita vielä laajemmalle asiakaskunnalle. Laitteiden maahantuojien kautta on käytettävä kaikki mahdollinen saatavissa oleva markkinointi- ja suunnitteluapu. Useimmilla toimijoilla on kylmäainelupa vain alle 3 kg:n laitteiden kanssa työskentelyyn. Tästä syystä voisi olla hyvä suuntautua suurempiin, yli 3 kg:n luvan vaativien laitteiden ja järjestelmien markkinointiin. Kyseeseen voisi tulla suuremmat maalämpötoimitukset ja VRF-laitteistot hotelleihin, toimistokiinteistöihin, pk-teollisuuden halleihin ja julkisiin tiloihin.

Sisäisen ympäristön heikkoudet, nykytila:

Sisäisen ympäristön heikkouksiksi kirjattiin vähäinen henkilökunnan määrä, tarjouslaskennan pitkä läpimenoaika, keskimääräistä kalliimmat tuotteet ja alihankintana teetettävät putkityöt. Työnjohto ei myöskään ehdi riittävästi ohjata ja organisoida asentajien töitä. Töiden raportointi on liian epämääräistä, mistä syystä laskutus on hankalaa ja aikaa vievää, eikä asentajien kustannuksia pystytä kohdistamaan kunnolla. Seuranta on liian vähäistä niin asentajien töiden, kuin tarjousten ja asiakaskontaktien suhteen. Töiden hallintajärjestelmä on ulkoisella palvelimella ilman varmistuksia.

Ehdotetut toimenpiteet:

Sisäisten heikkouksien muuttamiseksi vahvuuksiksi edellyttää ainakin töiden uudelleenjärjestelyjä ja mahdollisesti lisähenkilökuntaa. Töiden asiallinen järjestely vaatisi oman työnohjausjärjestelmän, johon voisi kirjata tilaukset, reklamaatiot ja työaikaraportoinnin, mahdollisesti myös tarjoukset, jotka tilauksen syntyessä voisi siirtää suoraan työtilaukseksi. Ohjausjärjestelmässä olisi kaikki tieto nähtävissä halutulla tavalla kullekin käyttäjälle. Sieltä pystyisi esimerkiksi asennustyön valmistuttua hoitamaan laskutuksen ja asentajan työajan raportoinnit.

Työajan seuranta helpottuisi myös em. ohjausjärjestelmällä. Myös tarjouslaskentaa tulisi seurata. Seurattavia asioita olisi tarjouksen läpimenoaika, niiden kappalemäärä ja tilausprosentti, josta seuraa kauppa. Kun asennustöitä on paljon, kestää reklamaatioiden hoito liian kauan. Tätä varten pitäisi olla ainakin toinen yrityksen palkkaama asentaja. Hiljaisempia aikoja varten pitäisi markkinoida erilaisia huoltopalveluita niin, että työntekijöille riittäisi silloinkin töitä. Putkitöiden teettäminen alihankintana tuottaa ongelmia lähinnä toimitusten täsmällisyyden suhteen. Tähänkin olisi apu äsken mainitusta toisesta asentajasta yrityksen palveluksessa. Lisähenkilökunta helpottaisi tilannetta myös sairauspoissaolojen sattuessa. Markkinoiden kalleimpien tuotteiden myynti edellyttää panostamista laadun myymiseen asiakkaalle. Työnjohtoon pitäisi kiinnittää huomiota ja selkeyttää työnkuvia käytännön toimista ja johtamisesta vastaavasta henkilön ja allekirjoittaneen välillä. Johtamisesta vastaavan henkilön aika kuluu usein huolto-, korjaus- ja asennustehtävissä.

Ulkoisen ympäristön mahdollisuudet, nykytila:

Ulkoisen ympäristön mahdollisuuksiksi havaittiin lämpöpumppualan kasvava kysyntä, energian kallistuminen ja ekologisuuden kasvava painotus laitevalintoja tehtäessä.

Ehdotetut toimenpiteet:

Kasvava kysyntä lisää mahdollisuuksia. Tähän kysyntään pitää pystyä vastaamaan ja varautua esimerkiksi taloyhtiöiden, julkisten tilojen ja hotellien tarjouspyyntöihin lämpöpumpuista. Tämä edellyttää kouluttautumista suurempien järjestelmien suunnitteluun ja asennuksiin. Kallistuva energia pakottaa useimpia sähkö-

lä tai öljyllä lämmittäviä asiakkaita harkitsemaan lämmitysjärjestelmän vaihtoa lämpöpumpputeknologiaan. Lämpöpumppulämmityksen ekologisuus lisää sen kiinnostavuutta. Jäähdytysmahdollisuus myös vähäisellä energialla on hyvä myyntiargumentti. Rakennuksen aiempi lämmitys vain sähköllä on mielekkäintä korvata ilmalämpöpumpuilla, jotka eivät vaadi kallista vesikiertoista lämmitysverkostoa. Usein samalla lämpöpumpputeknologialla voidaan hoitaa myös mahdollisesti tarvittava jäähdytys.

Ulkoisen ympäristön uhat, nykytila:

Uhat ulkoisesta ympäristöstä nähtiin kasvavana kilpailuna ja epärehellisinä yritysten toimintatapoina.

Ehdotetut toimenpiteet:

Ulkoisen ympäristön uhat, kasvava ja osittain epärehellinen kilpailu on vältettävissä erikoistumalla ja vastaamalla entistä paremmin kysyntään laadukkailla laitteilla ja palveluilla, joilla saadaan asiakkaat tyytyväisiksi. Erikoistuminen suurempien järjestelmien toimittamisiin. Toimitettaessa suurempia laitteistoja, sitä vähemmän on kilpailua, joten kate on mahdollista saada paremmaksi.

Balanced Scorecard -menetelmä ja strategiakartta

Tässä karsittu mittaristo Balanced Scorecard -menetelmän ja strategiakartan pohjalta laadittuna:

Taloudellinen näkökulma

- kannattavuus
- kasvu
- liikevaihto.

Asiakasnäkökulma

- markkinaosuus
- asiakastyytyväisyys
- toimitusvarmuus
- uusien asiakkaiden lukumäärä.

Sisäisten prosessien näkökulma

- kapasiteetin käyttöaste
- tarjousten läpimenoajat
- tarjousten saantiprosentti
- reklamaatioiden hoito
- asiakaskontaktit.

Oppimis- ja kasvunäkökulma

- koulutuspäivien määrä
- henkilöstön tyytyväisyys.

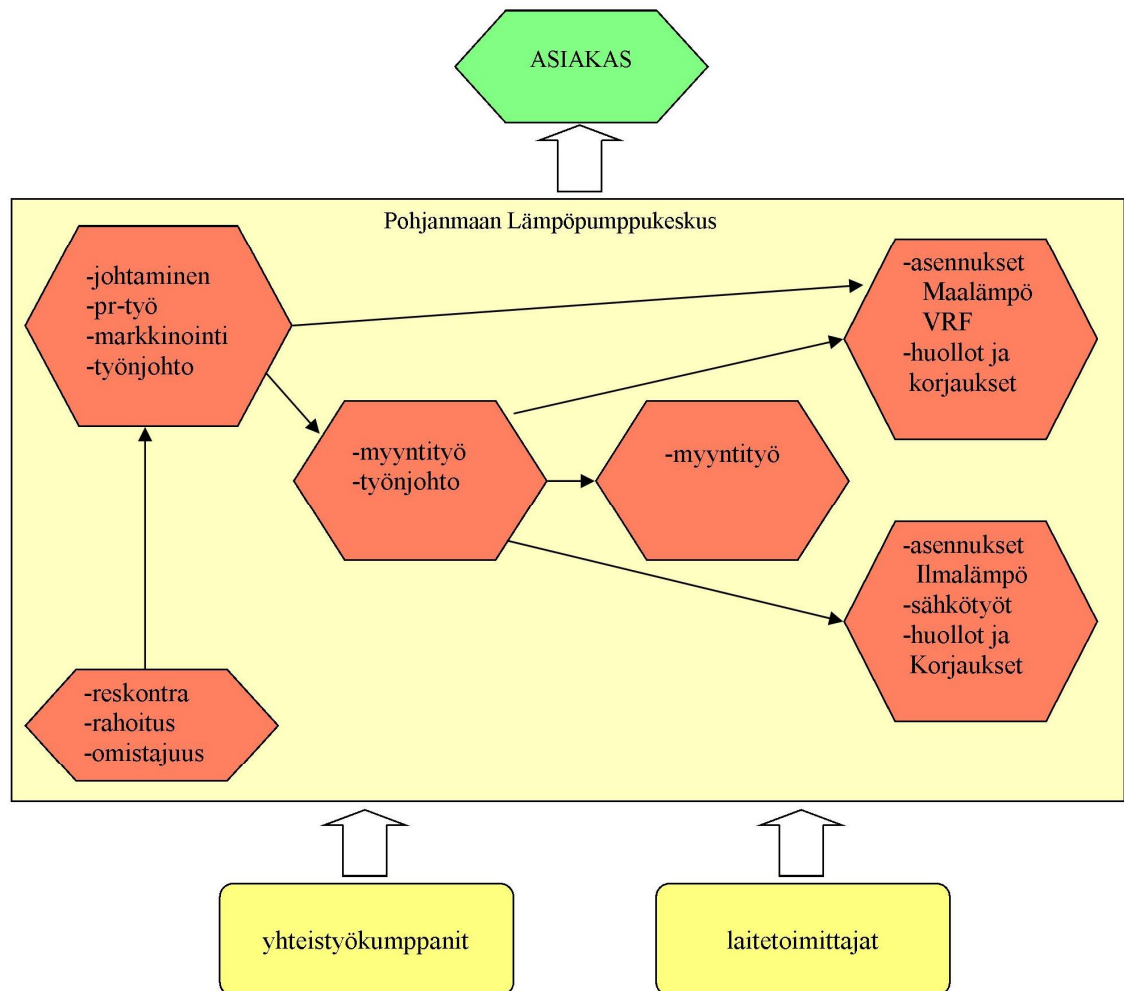
Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen strateginen suunnitelma. Yrityksen tavoitteeksi asetettiin aiemmin luvussa 4.4.3 olla maakunnan johtava lämpöpumpputeknologian toimittaja, toimia kannattavasti ja saavuttaa hallittua kasvua. Tähän tavoitteeseen esitettävällä strategisella suunnitelmalla pyritään. Strategia on muodostettu SWOT-analyysin, strategiakartan ja BSC:n avulla toteutetun mittaroinnin tulokset yhdistäen.

Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen tulisi selkeyttää organisaationsa ja asettaa selkeät vastualueet kullekin työntekijälle.

Kehityssuunnaksi otetaan keskittyminen vähitellen suurempien kokonaisuuksien tarjoamiseen ja katteen kasvattamiseen tarkemmalla työnjohdolla, käyttöasteen parantamisella, sekä tarkemmalla tarjouslaskennalla.

Kriittiset menestystekijät, joita tulisi tällä hetkellä kehittää, ovat asiakashankinnan kehittäminen, korkeampi kapasiteetin käyttöaste, liiketoiminnan kehittäminen sekä uudistumis- ja muuntautumiskyky. Tuotannon edellytysten parantamisesta olisi myös hyötyä.

Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen seuraavan vuoden toimintasuunnitelma. Strategisen suunnitelman pohjalta ehdotetaan toimenpiteitä seuraavan toimintavuoden ajaksi.



KUVIO 3. Ehdotus Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen organisaatioksi.

Kuvion 3 punaiset ruudut esittävät yrityksen omaa henkilöstöä ja ison ruudun sisäiset, ohuet nuolet osoittavat, kuka toimii kenenkin alaisuudessa.

Ehdotettu organisaatorakenne ja mittaristo tulisi ottaa pikaisesti käyttöön ja nimetä kullekin henkilölle vastuu oman osaamisalueen tiedonkeruusta ja kirjaamisesta sovitulla tavalla. Kaikkien mittarien osalta pitäisi yhdessä pohtia, millä keinoilla voidaan vaikuttaa niiden positiiviseen suuntaan johtavaan kehitykseen.

Esitetty organisaatiokaavio on suunniteltu niin, että sen avulla olisi mahdollista saavuttaa asetettu pitkän aikavälin tavoite yhdessä mittaroinnin, seurannan ja jatkuvan kehittämisen yhteisvaikutuksilla.

Asiakashankintaa on tehostettava aktiivisemmalla markkinoinnilla ja yhdellä, pelkästään myyntityöhön keskittyvällä provisiopalkatulla myyjällä.

Alihankintana teetettävät putkityöt tulisi korvata yritykseen palkatulla asentajalla.

Tuotannon edellytyksiä pitää parantaa ja työnjohtoa tarkentaa. Tällä saavutetaan korkeampi kapasiteetin käyttöaste.

Sisäisistä prosesseista on tehtävä uimaratakaaviot ja ne on tallennettava niin, että ne ovat kunkin tarvitsijan saatavilla. Prosessit on tunnettava, että voidaan luoda toimiva työnohjaus ja seuranta.

On hankittava työnohjausjärjestelmä, joka soveltuu yrityksen käyttöön. Järjestelmän tietojen on oltava varmistettavissa. Olisi hyvä, jos samalla järjestelmällä voisi kirjata tarjoukset, tilaukset, reklamaatiot ja asennustyöt. Raportointi tapahtuisi automaattisesti ilman turhaa työtä ja tiedot olisivat kaikkien saatavissa.

Internet-sivut on uudistettava. Pitää luoda sähköiset lomakkeet (huoltotilaus, tarjouspyyntö, yhteydenottopyyntö yms.) asiakkaiden yhteydenottoja varten. Lomakkeet vähentävät puhelinkontakteja, jotka jossain määrin häiritsevät työ tekoa.

Kun edellä mainitut asiat on saatettu kuntoon, jatketaan kehittämistä jatkuvan kehittämisen periaatteella ja tarvittaessa mietitään strategia uudelleen, mikäli muuttunut markkinatilanne sitä edellyttää.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön yhteydessä havaittiin paljon asioita, jotka kannattaisi tehdä eri tavoin ja yrityksen lopputuloksen kannalta paremmin. Edellä mainittujen asioiden havaitseminen ei vaatinut muuta kuin aikaa ja halua pohtia niitä. Eri menetelmiä käyttämällä ja yhdistelemällä niistä saatuja tietoja sai tuloksiksi enemmän informaatiota, kuin mistään niistä yksin käytettäessä olisi ollut mahdollista. Balanced Scorecard -menetelmä oli hyvä työkalu, joka Toivasen mallilla toteutettuna oli selkeä suorittaa. BSC nitoo yhteen eri menetelmien tulokset. Koska yritys päätti toteuttaa esitetyn toimintasuunnitelman, voidaan opinnäytetyönä tehtyä suunnitelmaa pitää onnistuneena.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyönä tehdyn Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen kehityssuunnitelman lopputuloksena syntynyt seuraavan toimintavuoden toimintasuunnitelma kertoo selkeästi, millä keinoin yrityksen kannattaisi jatkaa eteenpäin saavuttaakseen tavoitteensa. Työn tavoitteeksi asetettu strategisen toimintasuunnitelman laatiminen toteutui. Balanced Scorecard -menetelmän avulla luodun mittariston käytännön toteutus jäi yrityksen henkilökunnan kanssa mietittäväksi. Strategian tavoitteiden saavuttamisen toteutumiseen vaikuttaa henkilökunnan sitoutuminen esitettyihin asioihin. Loppupalaverissa yrityksen edustajien kanssa päätettiin toimintasuunnitelma ottaa käyttöön. Ensiksi aloitetaan organisaation selkeytys, mittareiden toteutus ja prosessien uimaratakaavioiden tekeminen.

LÄHTEET

- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (toim.) 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 2. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Määttä, S. (toim.) 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki: Infoviestintä Oy.
- Kuluttajavirasto. (toim.) 2010. Eko-ostajan opas, lämpöpumput säästävät sähköä. [www-lähde]. Saatavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/eko-ostaja/energia-ja-vesi/lampopumput>, [viitattu 3.4.2011].
- Toshiba Finland. (toim.) 2007. VRF-mallisto. [www-lähde]. Saatavissa: http://www.toshibafinland.com/files/vrf_esite_versio_2.pdf, [viitattu 12.4.2011].
- Routio, P. (toim.) 2007. Toiminnan kehittäminen. [www-lähde]. Saatavissa: <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/020.htm>, [viitattu 10.4.2011].
- Opetushallitus, etälukio. Toiminnan kehittäminen. [www-lähde]. Saatavissa: <http://www2.edu.fi/yrittajyvayla/?page=223>, [viitattu 11.4.2011].
- Oulun Seudun Ammattikorkeakoulu. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. [www-lähde]. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>, [viitattu 7.4.2011].
- Pohjanmaan Lämpöpumppukeskus. (toim.) 2010. Pohjanmaan Lämpöpumppukeskuksen kotisivut. [www-lähde]. Saatavissa: <http://www.jemimar.fi>, [viitattu 2.4.2011].
- Valtioneuvoston asetus kylmäaineita sisältävien laitteiden huollosta. (toim.) 2009. [www-lähde]. Saatavissa: <http://www.edilex.fi/tukes/fi/lainsaadanto/20090452?toc=1>, [viitattu 12.4.2011].