

**Strateginen johtaminen ja Balanced  
Scorecard pk-yrityksessä  
-Case Korpi-Auto Oy**

Tradenomi

Sami Härkönen

Syksy 2015

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	4
2 STRATEGINEN JOHTAMINEN.....	7
2.1 Strategia.....	13
2.2 Liiketoimintastrategia.....	17
2.3 Strategiset hankkeet.....	19
2.4 Johtaminen pk-yrityksessä .....	20
2.5 Johtamisosaamisen tarve pk-yrityksissä.....	21
3 BALANCED SCORECARD (BSC) PK-YRITYKSESSÄ .....	24
3.1 Balanced Scorecard käsitteet .....	24
3.2 Balanced Scorecard viitekehys.....	28
3.3 Strategiakartta .....	35
3.4 Tulokortti ja mittarit .....	38
3.5 Mittarit näkökulmittain.....	39
3.6 Tulokortin edut.....	42
3.7 Tulokortin kritiikki.....	43
4 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	47
4.1 Tutkimuksen validiteetti .....	47
4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti .....	48
5 KORPI-AUTO OY.....	50
5.1 Tutkimuksen toteutus .....	52
5.2 Tulokortti.....	54
5.3 Tutkimustuloksen analyysi, ei-julkinen.....	56
6 POHDINTA.....	57
LÄHTEET .....	60

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä(t):** Härkönen Sami

**Työn nimi:** Strateginen johtaminen ja Balanced Scorecard pk-yrityksessä -Case Korpi-Auto Oy

**Tutkintonimike:** tradenomi

**Asiasanat:** strateginen johtaminen, balanced scorecard, strategiakartta

Tämän opinnäytetyön aiheena on strateginen johtaminen ja Balanced Scorecard:n käyttö pk-yrityksessä. Perinteisesti strategisen johtamisen ajatellaan kuuluvan suuriin yrityksiin. Myös tasapainotettu tuloskortti (BSC) on suurten yritysten käytössä. Kuitenkin tämän päivän pk-yritysten toimintaympäristö on muuttunut verkkokauppojen ja maailman globalisaation myötä. Näin ollen perinteiset johtamismenetelmät eivät ole enää ajanmukaisia. 3T –metodi eli tuntuma, tapa ja tuuri eivät enää riitä. Myös pk-yritykset tarvitsevat selkeät strategiset tavoitteet sekä välineet tavoitteiden mittaamiseen.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä on strateginen johtaminen, tasapainotettu tuloskortti (BSC) sekä strategiakartta. Opinnäytetyö etenee yleisestä strategisesta johtamisesta pk-yrityksen johtamiseen. Ensimmäisenä tulee määritellä yrityksen visio, missio ja arvot sekä laatia SWOT-analyysi. Näiden jälkeen tuloskortti rakentuu neljästä eri osa-alueesta, joita ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, osaamisen ja oppimisen näkökulma sekä prosessinäkökulma. Lopuksi laadittava strategiakartta antaa selkeän ja kattavan kuvan organisaation strategiasta ja johtajille paremmat mahdollisuudet toteuttaa strategioitaan.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksessa haluttiin saada selville omistajan ja henkilökunnan näkemykset yrityksen nykyhetkestä sekä tulevaisuuden näkymistä. Tutkimuskysymykset laadittiin teoriaan pohjautuen ja lisäksi tutkimuskysymyksissä huomioitiin omistajan toiveet ja tarpeet. Näin omistaja saa tietoonsa myös tarvitsemansa informaation.

Tutkimuksen tuloksena syntyi yritykselle ehdotus tasapainotetusta tuloskortista sekä strategiakartasta. Tuloksista voi todeta, että omistajan ja henkilökunnan vastaukset yhdistyivät hyvin teoriaan. Tutkimustulokset ovat liikesalaisuuksia, joten niitä ei esitellä tässä opinnäytetyössä.

## ABSTRACT

**Author(s):** Härkönen Sami

**Title of the Publication:** Strategic management and balanced scorecard in SME –Case Korpi-Auto Ltd.

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** strategic management, balanced scorecard, strategy map

The aim of this study was to use Strategic Management and Balanced Scorecard in an SME. Traditionally strategic management is thought to involve large companies. Furthermore, a balanced scorecard (BSC) is used in large companies. However, today's business environment of SMEs has changed because of online shops and globalization. Thus, the traditional management methods are no longer up to date. The 3T –method which means feeling, a way of working and luck and are no longer sufficient. SMEs need also clear strategic objectives and the means to measure the objectives.

The theoretical frame of reference is comprised of strategic management, balanced scorecard (BSC) and strategy map. The thesis progresses from overall strategic management to the management of an SME. The first task is to define the company's vision, mission and values, as well as to make a SWOT analysis. After these, the scorecard consists of four different areas, such as economic perspective, customer perspective, knowledge and learning perspective and the process perspective. The strategy map is prepared last and it provides a clear and comprehensive picture of the organization's strategy and the managers will have a better chance to implement their strategies.

The research method was qualitative. The study wanted to discover the owner's and the staff's views on the present situation of the company as well as the future prospects. The research questions were drawn up based on the theory and on the owner's wishes and needs. This way the owner received the necessary information.

The study resulted in a proposal of a balanced scorecard as well as a strategy map for the company. The results showed that the owner's and staff's responses were well connected to the theory. The results are trade secrets, so they are not present in this thesis.

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on pk-yrityksen strateginen johtaminen, toiminnan kehittäminen, ohjaaminen ja mittaaminen. Opinnäytetyössä toimeksiantajalle esitellään pk-yritykseen sopiva malli johtamisen työkalusta Balanced Scorecard:sta. Tarkoituksena on laatia ehdotus tasapainotetusta tuloskortista (Balanced Scorecard) toimeksiantajan yritykselle.

Balanced Scorecard:sta käytetään myös nimityksiä tasapainotettu mittaristo ja tasapainotettu tuloskortti tai pelkkä tuloskortti. Tässä työssä käytetään kaikkia kolmea nimitystä lähteestä riippuen.

Toimeksiantajana toimii Kajaanin Korpi-Auto Oy. Samaan yritysketjuun kuuluu myös Iisalmen Autoala Oy. Yritysten toimialana on auto- ja konekauppa, tarkemmin autojen varaosien ja tarvikkeiden -kauppa. Iisalmen toimipistettä hoitavat molempien yritysten omistajat ja toimitusjohtaja. Kajaanin toimipistettä hoitaa myymäläpäällikkö. Yrityksissä on yhteensä 20 työntekijää. Tämä tutkimus kohdistuu Kajaanin Korpi-Auto Oy:ön.

Opinnäytetyön teorian viitekehys pohjautuu yrityksen strategisen johtamiseen ja strategisen johtamisen yhden käytetyimmän työkalun Balanced Scorecardin (BSC), eli tasapainotetun mittariston käyttöön johtamisen välineenä. Siinä pk-yrityksen johtamista ja yritystä tarkastellaan kokonaisuutena taloudellisuuden (omistajan), asiakkaiden, sisäisten prosessien sekä oppimisen, osaamisen ja kasvun (ihmisten, järjestelmien ja toimintatapojen) näkökulmasta. Näiden tulee olla tasapainossa keskenään. Opinnäytetyöhön sisältyy myös Balanced Scorecardin mukainen strategiakartta ja sen laatiminen.

Opinnäytetyön empiriaosa toteutettiin molempien yritysten omistajalle ja Korpi-Auto Oy:n henkilökunnalle suunnatulla kyselytutkimuksella. Tutkimuksessa haettiin vastauksia siihen, miten henkilökunta ja omistaja näkevät yrityksen perustehävän (missio), yrityksen tilanteen viiden vuoden kuluttua (visio) sekä yrityksen arvot. Omistajalle ja henkilöstölle suunnatussa kyselyssä kysyttiin myös vastaaji-

en näkemyksiä siitä, miten he näkevät autojen varaosakaupan ja yrityksen kilpailutilanteen tutkimushetkellä ja miten he näkevät sen kehittyvän tulevaisuudessa.

Vastausten pohjalta kuvattiin ensin yrityksen visio, missio ja arvot. Sen jälkeen määritettiin vision saavuttamisen edellyttämät strategiset tavoitteet ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen edellyttämät kriittiset menestystekijät. Sen jälkeen määriteltiin mittarit, joilla kuvataan tavoitteiden saavuttamisen astetta. Mittareille yrityksen tulee määrittää lähtöarvot, esimerkiksi vuoden 2014 toteutuneet tulokset sekä tavoitearvot seuraavalle vuodelle ja vuodelle 2019, jolle laaditun strategian aikajänne ylittää. Edellisten lisäksi opinnäytetyössä kuvataan yrityksen strategiakartta.

Tämän tutkimuksen tuloksena syntyneitä tuloskorttia ja strategiakarttaa ei ole vahvistettu yrityksen hallituksessa tämän tutkimuksen aikana, joten tästä syystä laadittua tuloskorttia ja strategiakarttaa käsitellään ehdotuksina.

Organisaation strateginen johtaminen koostuu suunnittelusta, toteuttamisesta, seurannasta ja tehtyjen suunnitelmien päivittämisestä seurannan kautta saatujen havaintojen perusteella. Kaikki sellaiset toiminnot ja päätökset, jotka koskettavat koko yritystä tai vaikuttavat merkittävästi johonkin bisnesalueeseen ja joilla on merkitystä yrityksen menestymiselle, ovat strategisia. Strategisessa johtamisessa muodostetaan kokonaiskuva yrityksen toiminnasta nyt ja tulevaisuudessa. (Tenhunen 2013.)

Strategia ei ole erillinen, itsenäinen johtamisprosessi. Se on yksi vaihe prosessissa, jossa organisaation visio ja missio muunnetaan työntekijöiden tekemäksi työksi.

Myös Kamensky (2014, 14) toteaa, että on tärkeää määritellä, mistä strategiassa on kysymys. Ja vielä perustavampaa laatua oleva kysymys on se, miksi strategia on niin tärkeä asia. Yksityissektorin yli 200 000 yrityksestä vain pienellä vähemmistöllä on tietoinen strategia.

Kuvatun kaltaiset pk-yritykset työllistävät huomattavasti ja ovat siten yksi yhteiskuntamme tukirangoista. Toimintaympäristön muuttuessa yhä haasteellisemmaksi, pitäisi uskaltaa tunnustaa, että vanhoilla eväillä ei välttämättä pitkälle enää mennä. (Kairtamo 2013.)

Balanced scorecard on kehittynyt yksinkertaisesta mittaamiseen perustuvasta työkalusta strategisen suunnittelun ja johtamisen työkaluksi. (Balanced Scorecard Institute, 2015.) Tasapainotettu mittaristo on ennen kaikkea strategisen johtamisen väline, sillä sen avulla yrityksen visio ja strategia saadaan tehokkaammin vietyä käytännön toiminnaksi – arkisiksi asioiksi. (Blomberg 2012.)

Tasapainotetun mittariston (BSC) avulla pyritään kuvaamaan tuloksia, joihin yritys haluaa päästä, sekä vastaavasti keinoja, joilla nuo tulokset pyritään saavuttamaan. (Blomberg 2012.)

## 2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategia-sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoja. Sotateoriassa ”strategian tehtävänä on sodan voittaminen”. Suurin osa yrityksistä joutuukin taistelemaan kovassa kilpailutilanteessa ja näin ollen strategisen johtamisen taito edellyttää kykyä menestyä kilpailussa. (Kamensky 2014, 16.)

Organisaation strateginen johtaminen koostuu suunnittelusta, toteuttamisesta, seurannasta ja tehtyjen suunnitelmien päivittämisestä seurannan kautta saatujen havaintojen perusteella. Kaikki sellaiset toiminnot ja päätökset, jotka koskettavat koko yritystä tai vaikuttavat merkittävästi johonkin bisnesalueeseen ja joilla on merkitystä yrityksen menestymiselle, ovat strategisia. Strategisessa johtamisessa muodostetaan kokonaiskuva yrityksen toiminnasta nyt ja tulevaisuudessa. (Tenhunen 2013.)

Strateginen johtaminen on ennen kaikkea taitolaji, jossa onnistuminen vaatii monien edellytysten täyttymistä. Seuraavassa nämä onnistumisen edellytykset on pelkistetty kymmeneksi keskeiseksi menestystekijäksi:

- **Yhteinen strategia- ja bisneskieli.** Yhteinen kieli on perusedellytys yhteisen ymmärryksen muodostamiselle. Usein ajatellaan, että ihmisillä on kutakuinkin yhtenäinen käsitys liiketoiminnasta ja sen käsitteistä ja vaikeudet koskevat vain sellaisia vaikeita termejä kuin strategia. Tämä on useimmiten erittäin virheellinen oletamus. Ihmisten koulutus- ja kokemustaustat ovat hyvin erilaisia, ja siksi hyvin tavallisetkin käsitteet merkitsevät eri ihmisille aivan eri asioita. Kielivaikeudet ovat siis todellinen ongelma. Yhteisen kielen puuttuminen tekee vaikeaksi yhteisen strategian luomisen, tuon strategian toteuttamisesta puhumattakaan. (Kamensky 2014, 32.)



- **Kyky, halu ja rohkeus uusiutua.** On väitetty, että organisaatiot kehittyvät vain pakon edessä. Historia osoittaa tämän kovin kyyniseltä kuulostavan väittämän valitettavan todeksi. Strategiatutkimus onkin viime vuosina kiinnittänyt paljon huomiota vaihtoehtoon ”miten organisaatiot saataisiin tekemään merkittävät muutokset vapaaehtoisesti ja riittävän ajoissa”. Uusiutumiskykyinen organisaatio kiinnittää huomiota erityisesti kyseenalaistamisen taitoon, tosiasioiden tunnustamiseen, terveeseen itsetuntoon ja nöyryyteen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä herkkyydelle ympäristöstä. (Kamensky 2014, 32-33.)
- **Tietotulvasta ymmärrykseen ja näkemykseen.** Strategiatyöskentelyssä vaadittava osaaminen voidaan eritellä viideksi osatekijäksi, jotka ovat tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus. Perinteinen osaaminen, taitotieto (know-how), on luonnollisesti välttämätöntä hyvälle strategiatyöskentelylle. Se ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan usein kaikkein kriittisimmiksi osaamistekijöiksi nousevat näkemys, halu ja rohkeus luoda tulevaisuuden menestys. Jatkuvasti monimutkaistuvassa maailmassa joutuu ymmärryskykymme aina vain kovemmalle koetukselle. Ihminen ymmärtää vain sen, mitä hän on henkilökohtaisesti kokenut, ja näin monimutkaistuva maailma koko ajan pahentaa ymmärrysvajettamme. Kun strategiatyöskentely lisäksi kohdistuu tulevaisuuteen, josta meillä ei ole kokemusta, on paradoksimme melkoinen. (Kamensky 2014, 38)
- **Joukkuepelin sisäistäminen.** Strategia ja joukkuepeli ovat vuorovaikutteinen prosessi: Strategia vaatii joukkuepeliä, ja myös hyvä joukkuepeli vaatii hyvää strategiaa. Strategia on se liima-aine, joka mahdollistaa yhteisen joukkue työskentelyn, kun organisaatiot ovat usein hajautuneina moniksi osajoukkueiksi niin maantieteellisesti kuin toiminnallisestikin. (Kamensky 2014, 40)
- **Kyky keskittyä olennaiseen.** Keskittyminen olennaisimpaan on hyvän strategian perusominaisuuksia. Hyvä strategiatyöskentely on priorisointia,

priorisointia ja vielä kerran priorisointia. Käytännössä ongelmana kuitenkin ovat sekä tärkeimpien asioiden löytäminen ja ymmärtäminen että yhteisymmärryksen saavuttaminen. Keskittyminen olennaisimpaan edellyttää strategiatyöskentelyssä kykyä ja rohkeutta tehdä tietoista valintaa eri vaihtoehtojen välillä. Kysymys ei ole ainoastaan valinnasta, vaan on pystyttävä myös sanomaan ”ei” monille hyvillä asioilla. Hyvistäkin vaihtoehdoista luopuminen ja voimakas asioiden tärkeysjärjestykseen paneminen on inhimillisesti usein hyvin vaikeaa. Hyvä strategiatyö kuitenkin edellyttää kykyä, halua ja rohkeutta priorisoida asioita erittäin pitkälle, ja siksi liiallinen demokratia on tuhoisaa. (Kamensky 2014, 41.)

- **Pitkäjänteisyys kvartaalitaloudessa.** Kvartaalitaloudesta on tullut suosittu uudissana kuvaamaan nykyistä nopearytmistä yhteiskuntaa. Vaikka termiä käytetään kovin kevytmielisestikin, se kuvaa monella tavalla hyvin nykyistä toimintaympäristöä ja sen mukaista toimintatapaa. Kvartaaleissa elävät yritykset pyrkivät pitämään itsensä jatkuvasti hyvässä kunnossa vaikkakin ilmiötä on pidetty ensisijaisesti kielteisenä. On katsottu, että kvartaalijajattelu johtaa lyhytjänteiseen toimintaan, jossa maksimoidaan lyhyen aikavälin tulosta. On tärkeää sisäistää, että strategiatyöskentely on ikuinen kehitysprosessi. Jatkuvien muutostenkin keskellä on pystyttävä luomaan pysyvyyttä. On kehitettävä tilanneherkkyyttä sen ymmärtämiseen, milloin tarvitaan pysyvyyttä, milloin muutosta. Strategiatyöskentelyn on oltava kurinalaista mutta luovaa. (Kamensky 2014, 42-43.)
- **Riittävä liiketoimintaosaaminen.** Viime vuosien suosituimpia termejä on ollut liiketoimintaosaaminen. On oltu huolestuneita ennen kaikkea sen riittämättömyydestä ja kehoitettu organisaatioita panostamaan siihen. Liiketoimintaosaamisen vastakohtaksi on yleensä asetettu teknologia, ja on katsottu monien organisaatioiden lähestyvän asioita liian yksipuolisesti vain teknologian näkökulmasta. Sanalla liiketoimintaosaaminen näyttää olevan monia merkityksiä aina sen mukaan, kuka sitä kulloinkin käyttää. Jos strategiakäsitteen kristalloiminen yhdeksi määritelmäksi on vaikeaa,

niin liiketoiminnan tyhjentävä määrittely puolestaan on mahdotonta. (Kamensky 2014, 43-44.)

- **Toimialaosaaminen ja näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön.** Toimialaosaaminen kertyy pitkän kokemuksen myötä. Toimialaosaaminen on samalla tavalla kaksiteräinen miekka kuin kokemus. Se on välttämätön syvällisen ymmärryksen aikaansaamiseksi, mutta se ei saa kahlita meitä näkemästä ympärillä tapahtuvia muutoksia. Epäonnistumisen siemen on usein kylvetty jo tapaamme nimittää liiketoimintaamme esimerkiksi määrittelemällä toimintaamme raaka-aineen (metsäteollisuus), tuotannon (rakentaminen), tuotteen (strategiakonsultointi) tai toimintatavan (tukkukauppa) mukaan. Jo kaikissa näissä asetamme itsellemme silmälappuja, jotka estävät meitä näkemästä riittävän avarasti ympärillemme. Meidän on jatkuvasti kysyttävä itseltämme, missä bisneksessä itse asiassa olemme mukana. (Kamensky 2014, 48.)

Suurin haaste toimialan syvällisessä ymmärtämisessä liittyy yleensä kykyyn nähdä toimialan jatkuva muutosdynamiikka. Toimialan rajat siirtyilevät tai murtuvat kokonaan, ja toimialoista muodostuu aivan uudenlaisia yhdistelmiä. Toimialan muokkaajina voivat olla makrotaloudelliset tekijät, PESTE-tekijät (poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät) tai muut sidosryhmät tai toimialan päätoimijat (asiakkaat, toimitajat, nykyiset kilpailijat, korvaavat tavat, uudet kilpailijat) tai muut sidosryhmät (esimerkiksi omistajat tai verkostokumppanit). Niinpä onkin tärkeää paitsi syvällisesti tuntea omat toimialamme, myös ymmärtää toimintaamme nyt tai tulevaisuudessa koskettavia toimialoja. (Kamensky 2014, 48.)

- **Kokonaisnäkemys johtamisesta.** Parhaimmatkaan strategiat eivät toteudu ilman hyvää johtamista. Kamensky (2014, 49) määrittelee johtamisen seuraavasti: *Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa.* Määritelmään on tiivistetty seuraavien asioiden korostaminen:

- Tulokset ratkaisevat. Tulokset tarkoittavat kaikkia liiketoiminnan kolmea tavoiteryhmää: kannattavuutta, jatkuvuutta ja kehittymistä sekä niiden vuorovaikutusta. Tai - tasapainotetulla tavoiteryhmitteyllä ilmaistuna – tulokset tarkoittavat taloudellisia tavoitteita, ulkoista ja sisäistä tehokkuutta ja kehittämistavoitteita. Olennaista johtamistaidossa on katsoa asioita sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä, valita oikeat aikajänteet sekä vaiheistaa ja mitoittaa ajoitukset oikein.
- Tuloksia saadaan aikaan organisaation kanssa. Kyseessä on siis maailman vaikein joukkuepeli, ja siinä ihmiset saavat tuloksia aikaan yhdessä.
- Johtaminen on vaativa ammattitaito; kyvykkyys vaatii osaamista liiketoimintaosaamisen kaikilla kolmella pääalueella ja niiden vuorovaikutussuhteessa. Tarvitaan teknologista, taloudellista ja sosiaalista/käyttäytymistieteellistä osaamista. (Kamnesky 2014, 49)
- **Verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot.** Yhteiskunnan voimakas verkottuminen on ollut viime vuosikymmenelle eniten leimaa antaneita piirteitä. Ilmiö ei ole uusi mutta sitä ovat vauhdittaneet monet kansantaloudelliset ja yritystaloudelliset tekijät:
  - poliittiset tekijät, esimerkiksi talous- ja sotilasliittojen eteneminen
  - taloudelliset tekijät, esimerkiksi kilpailun ajama globalisaation eteneminen

- teknologiset tekijät, esimerkiksi informaatioteknologia, erityisesti internet ja mobiiliteknologia
  
- ekologiset tekijät, esimerkiksi kansainvälinen yhteistyö ympäristön suojelussa. (Kamensky 2014, 51)

Kamenskyn (2014, 51) mukaan yritystasolla toimintojen ulkoistaminen on ollut verkottumiseen kaikkein voimakkain piirre. Ulkoistamisen kasvuun ovat vaikuttaneet monet tekijät:

- Yritysten on pystyttävä tarjoamaan asiakkaille sellaisia palvelukokonaisuuksia, joihin yksittäisen yrityksen resurssit ja osaaminen eivät riitä.
- Teknologioiden rajat siirtyvät ja murtuvat siten, että on pystyttävä liittämään yhteen uusia teknologioita.
- Tutkimus- ja kehityskustannusten voimakas nousu pakottaa yhteistyöhön.
- Erikoistuminen lisääntyy, ja on pakko keskittyä joihinkin ydinosaamisiin. (Kamensky 2014, 51.)

Verkottuminen ei ole automaattinen avain onneen vaan onnistuminen edellyttää paljon uutta osaamista. Toimivassa yhteistyössä on viime kädessä kysymys vuorovaikutustaidoista – ja luonnollisesti myös johtamistaidoista. Vuorovaikutusjohtamisen käsite sisältää johtamisen sekä organisaatiosta ulospäin että organisaatioon sisäänpäin. Samoin se sisältää ihmisten johtamisen, asioiden johtamisen ja itsensä johtamisen. (Kamensky 2014, 51-52.)

Yrityksen strategisten menestystekijöiden etsiminen ja pohtiminen kuuluvat strategiseen yritysjohtamiseen. Siinä etsitään ja pohditaan yrityksen strategisia bisnesalueita (sba). Ne tulee määritellä siten, että jokainen sba-alue on merkittävä tekijä yrityksen toiminnan myönteisen kehittymisen jatkumisessa. Jos yksi sba ontuu, sillä on kohtalokkaita vaikutuksia koko yrityksen toiminnalle. Pk-yrityksellä

on yleensä muutama sba-alue. Lisäksi on tunnistettava yrityksen kilpailuedut, joilla pärjätään markkinoilla. (Tenhunen 2013.)

Strategisen johtamisen alueeseen kuuluvat liiketoiminnan johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Näitä on kuitenkin usein hankala erottaa toistaan. Suomalaisen pk-yritysten strategisessa johtamisessa on runsaasti haasteita. Pk-yritysten strategisen ajattelun parantamisen kautta voitaisiin vaikuttaa monin tavoin myös kansantaloutemme kilpailukyvyyn parantamiseen. Pk-yritys tarvitsee usein asiantuntijan tukea strategiseen ajatteluun, strategian laadintaan, sen toteuttamiseen, seurantaan sekä strategian päivittämiseen. Henkilöstö on avainasemassa strategian toteuttamisessa. Strategiaan liittyvät koulutustarpeet ovat laajat johtuen henkilöstöä koskevien erilaisten näkökulmien suuressa määrässä. (Tenhunen 2013.)

Millainen on hyvä, toimiva ja ennen kaikkea tuloksia aikaansaava pk-yrityksen strategisen johtamisen malli? Yksi mielestäni toimiva, pk-yrityksissä vielä vähän käytetty, malli on ehkä jo perinteisiksikin malliksi mielletty strategiaprosessi, jossa analysoidaan ensin markkinat, määritellään missio ja visio, tehdään strategiset valinnat ja viedään strategia käytäntöön tulokorttiohjauksen avulla. Tämä malli toimii, kun sitä sovelletaan pk-yritysten tarpeisiin ja hyödynnetään pienen yrityksen notkeutta. (Martikainen 2010.)

## 2.1 Strategia

Strategia ei ole erillinen, itsenäinen johtamisprosessi. Se on yksi vaihe prosessissa, jossa organisaation visio ja missio muunnetaan työntekijöiden tekemäksi työksi. Organisaation perustehtävä (missio), joka määrittää sen, miksi organisaatio on olemassa ja kuinka tietty liiketoimintayksikkö sopii laajempaan konserniyhteyteen. Missio ja siihen liittyvät ydinarvot ovat sangen pysyviä. Organisaation visio on tulevaisuudenkuva, joka määrittää organisaation suunnan ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi heidän tulisi toimia osana organisaatiota. Visio laittaa organisaation liikkeeseen siirtäen sen mission ja ydinarvojen edustamasta

pysyvyydestä dynaamiseen strategiaan, joka on prosessin seuraava vaihe. Strategia kehittyy ja sitä kehitetään koko ajan, jotta se vastaisi ulkoisen ympäristön ja sisäisten toimintojen muuttuvia olosuhteita. (Kaplan & Norton 2004, 54.)

Hyvät strategiat ovat sekä tavoitteellisia että innovatiivisia. Strategiaan on selvästi kirjattu toiminnan kulmakivet, joiden varassa yritys menestyy ja erottuu kilpailijoistaan. Hyvä strategia ohjaa toimintaa yrityksen kaikilla tasoilla ja kaikissa osissa. Näistä syistä strategiaa ei voida kuvata kovin yleisellä tasolla, eikä se saisi olla muiden yritysten strategioiden kopiointia. (Viitala & Jylhä 2014, 62.)

Sekä visio että strategia ovat yrityksen johdon ja omistajien harkitsemia ja päättämiä asioita, vaikka niiden määrittelyyn osallistuisi laajempi joukko organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä. Strategian toteuttamiseen on sitoutettava koko organisaation henkilöstö, jos strategian halutaan toteutuvan. (Viitala ym. 2014, 62.)

Hyvän strategian luominen vaatii yleensä paljon käsitteellistä ajattelua ennen kuin päästään hyviin käytännön tuloksiin. Hyvin suuri osa organisaatiosta osallistuu vasta käytännön toimenpiteisiin eikä pysty ilman jäsentensä henkilökohtaista kokemusta ymmärtämään käsitemaailman ja käytännön maailman keskeisiä riippuvuussuhteita. Kun yrityksen johto korostaa strategian merkitystä, muu organisaatio saattaa nyökytellä ymmärtämisen merkiksi. Todellisuudessa työntekijät eivät silti välttämättä sisäistä strategian merkitystä. (Kamensky 2014, 14.)

Strategiatyöskentely ei ole "asia" eikä myöskään prosessi. Sen sijaan sen täytyy olla syvällisesti sisäistettyä kyvykkyyttä – tapa ymmärtää, mitä todellakin on tapahtumassa toimialallasi, kääntää se pääläelleen ja sitten hahmottaa niitä uusia mahdollisuuksia, joita syntyy. Strategiatyöskentelyn täytyy olla ammattitaito, joka on hankittu ja sisäistetty yhtä syvällisesti kuin esimerkiksi kokonaislaatu, nopeat toimitusajat tai asiakaspalvelu. (Kamensky 2014, 15-16.)

Viime vuosikymmenien merkittävimmät liikkeenjohdon ja strategian gurut ovat tuoneet esiin erilaisia oppeja, mutta kaikissa opeissa on yksi yhteinen punainen lanka: kilpailu. Aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys, olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto. On pystyttävä pärjää-

mään kilpailussa, mikä edellyttää kykyä erottautua kilpailusta tavalla tai toisella. (Kamensky 2014, 16-17.)

Kaikki organisaatiot on perustettu jotakin tehtävää varten. Ne pyrkivät tyydyttämään joidenkin ihmisten tai organisaatioiden tarpeita muuttuvassa maailmassa käyttämällä toimintaansa tiettyjä resursseja. Strategian avulla ne pystyvät parantamaan toimintaansa. Ne pystyvät paremmin kohdistamaan huomion oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien oikeaa kohdentamista ja käyttöä. (Kamensky 2014, 17.)

Strategian tärkeimmät piirteet ovat suuntautuminen tulevaisuuteen, jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen sekä suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin. (Viitala ym. 2014, 60)

Strategia koostuu useista tehostetuista toiminnoista, jotka tulee loppujen lopuksi resursoida ja koordinoita hallintojärjestelmän kautta. Strategia voidaan kuvata yksityiskohtaisilla tavoitteilla ja hankkeilla. Strateginen yhteensopivuus on alun perin Michael Porterin käyttämä termi, ja sillä viitataan niiden toimintojen sisäiseen yhdenmukaisuuteen, jotka saavat aikaan strategian muista erottavan vaikutuksen. Strateginen yhteensopivuus saavutetaan, kun sisäisten suorituskykytekijöiden verkosto on yhdenmukainen ja yhdensuuntainen haluttujen asiakas- ja taloustulosten kanssa. (Kaplan & Norton 2007, 294.)

Organisaation suunnittelu-, toiminto- ja valvontaprosessien avulla kohdennetaan resursseja, käynnistetään toimintoja, valvotaan suorituskykyä ja mukautetaan strategiaa siten kuin on tarpeen. Vaikka yhtiöt laatisivat hyvän strategian ja yhdensuuntaistavat organisaation yksiköiden ja henkilöstön toiminnan sen kanssa, epäjohdonmukaiset hallintojärjestelmät voivat estää sen tehokkaan toteutuksen. Suunnittelu- ja valvontajärjestelmien yhdensuuntaisuus saavutetaan, kun suunnittelun, toimintojen ja valvonnan hallintojärjestelmät ovat sidoksissa strategiaan. (Kaplan & Norton 2007, 296.)

Strategia laaditaan johtotasolla, mutta sitä toteuttavat alemmilla tasoilla esimerkiksi koneenhoitajat, puhelinkeskusten työntekijät, jakeluautojen kuljettajat,



myyntihenkilöstö ja insinöörit. Jos henkilöstö ei ymmärrä strategiaa tai se ei ole innostunut sen saavuttamisessa, yrityksen strategia epäonnistuu varmasti. (Kaplan & Norton 2007, 296.)

Yrityksen pitää viime kädessä vedota toiminnan perimmäiseen perustaan: organisaation uumenissa työskentelevien ihmisten asenteisiin ja käyttäytymiseen. Organisaatiossa tarvitaan luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvaa kulttuuria, joka motivoi ihmisiä toteuttamaan sovittua strategiaa – ei mekaanisesti, vaan strategian hengen mukaan. (Kim & Mauborgne 2006, 201.)

Strategiaprosessin viimeinen vaihe on vastuiden määrittely strategian toteutukselle. Tämä vaihe on haastava kahdesta syystä. Ensinnäkin, strategia on jaettu useisiin strategisiin teemoihin, joista suurin osa kattaa useita toimintoja ja liiketoimintayksiköitä. Siksi vastuu niistä ei automaattisesti kuulu kenellekään yksittäiselle johtajalle. Toiseksi, strategiset teemat ovat edelleen vain suunnitelmia. Niistä saadaan tuloksia vasta sitten, kun vaaditut muutokset operatiivisessa toiminnassa ja prosesseissa toteutetaan. (Kaplan & Norton 2009, 145.)

Jokainen henkilö yrityksessä ja yhteisössä osallistuu strategian toteuttamiseen. Itse asiassa koko strategia menettää vaikutuksensa, ellei näin käy. Tämän voimakkaan riippuvuuden vuoksi on erittäin tärkeätä, että niin sanottu operatiivinen johtaminen ja toiminta lähtevät strategisista lähtökohdista. Operatiivinen johtaminen ja toiminta soveltavat käytäntöön yrityksen ja yhteisön strategiaa. (Vilkkumaa 2005.)

Jos strategisille teemoille halutaan taata riittävät voimavarat sekä tarvittava jatkuva näkyvyys, toiminta ja seuranta, niiden tueksi on saatava vahvaa ylemmän tason johtajuutta. Jokaiselle strategiselle teemalle nimitetäänkin omistajiksi yleensä muutama johtoryhmän jäsen. Näiden teemojen omistajien odotetaan oman toimensa ohella liiketoimintayksiköiden tai tukitoimintojen vetäjinä vastavastat myös teemojen toteutuksesta. (Kaplan & Norton 2009, 145.)

## 2.2 Liiketoimintastrategia

Kamensky (2014, 96) määrittelee bisnesalueen (SBA) siten, että SBA on bisneksen perustaso, jolle luodaan oma kilpailustrategia. Sille luodaan ja sillä ylläpidetään omat kilpailuedut, joiden avulla toimialalla menestytään. SBA:n synonyymeinä voidaan käyttää termejä strateginen liiketoiminta-alue, bisnesalue, liiketoiminta-alue, liiketoiminto, bisnessegmentti, ja liiketoimintasegmentti. SBA-tason löytämiseksi bisnes on segmentoitava eli liiketoiminta on lohkottava osiin. Vastataan esimerkiksi kysymyksiin, missä bisneksessä olemme tai millä toimialalla olemme.

Liiketoimintastrategian luominen, henkilöstöjohtamismallin määrittely sekä suunnitelmallinen riskienhallinta auttavat yrityksen omistajaa näkemään paremmin huomiseen ja luomaan vakaamman kasvun pohjan yritykselle. (Kairtamo 2013.) Myös Kamensky (2014, 14) toteaa, että on tärkeää määritellä, mistä strategiassa on kysymys. Ja vielä perustavampaa laatua oleva kysymys on se, miksi strategia on niin tärkeä asia. Yksityissektorin yli 200 000 yrityksestä vain pienellä vähemmistöllä on tietoinen strategia.

Liiketoimintastrategian lähtökohtana on ajatus, että päivittäinen kilpailu käydään ennen kaikkea liiketoimintatasolla. Siellä kohdataan asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat. Menetyksen kannalta on keskeistä pystyä erottautumaan kilpailijoista; on pystyttävä saavuttamaan, ylläpitämään tai vahvistamaan jokin kilpailuetu tai joi-takin kilpailuetuja. (Kamensky 2014, 24.)

Liiketoimintastrategialla tarkoitetaan siis kilpailustrategiaa, jolla yritys pystyy luomaan kilpailuetua valitsemillaan liiketoiminta-alueilla. Kaikki edes jonkinasteises-sa kilpailutilanteessa olevat organisaatiot joutuvat kohtaamaan niin kutsutun lii- ketoiminnan kolmiodraaman, joka on esitetty kuvassa 1. (Kamensky 2014, 24.)



Kuva 1. Liiketoiminnan ”kolmiodraama” (Kamensky 2014)

Kaikkien organisaatioiden olemassaolon oikeutus perustuukin niiden kykyyn tyydyttää joidenkin ihmisten tai organisaatioiden tarpeita. Tämä tarpeen tyydytys vaatii tiettyjen resurssien ja osaamisen käyttöä. Useimmiten tällöin on kyseessä tietty kilpailutilanne. Asiakkaat tarkastelevat viimekädessä tilannetta omalta kannaltaan. He pyrkivät saavuttamaan omalta kannaltaan mahdollisimman hyvän hyöty/hinta–suhteen ja valitsevat sen toimijan, joka pystyy sen heille antamaan. Jotta yritys saavuttaisi tavoitteensa tyydyttävän arvo/kustannus-suhteen, sillä on oltava kilpailijaansa nähden jokin tai joitakin kilpailuetuja. (Kamensky 2014, 24-25.)

Kamenskyn (2014, 25) mukaan liiketoiminnan kolmiodraamatarkastelun perusteella liiketoimintastrategia voidaan määritellä myös seuraavasti:

*Liiketoimintastrategian avulla yritys pystyy ratkaisemaan liiketoiminnan kolmiodraaman.*

Liiketoiminnan kolmiodraaman perusteella yritys pystyy testaamaan, onko sillä strategia kunnossa, ja lisäksi testaamaan, pystyykö se luomaan, toteuttamaan ja uusimaan kilpailukykyisen strategian. Liiketoiminnan happotesti voidaan tehdä seuraavien kysymysten avulla:

- Pystymmekö tuottamaan asiakkaille lisäarvoa?
- Onko meillä sellaiset resurssit ja sellainen osaaminen, että pystymme aikaansaamaan lisäarvon kilpailukykyisin kustannuksin?
- Tunnistammeko todellisen kilpailutilanteen ja sen dynamiikan?
- Pystymmekö yhdistämään asiakkaiden tarpeet ja omat resurssit ja osaamisen sekä kilpailutilanteen sellaiseksi vuorovaikutukseksi, että saavutamme, ylläpidämme tai vahvistamme kilpailuetua?
- Onko meillä sellainen pitkäjänteinen strategiatyöskentely, että pystymme jatkuvasti uudistumaan kasvavien vaatimusten myötä?

Mikäli yritys vastaa myöntävästi kaikkiin viiteen kohtaan, on syytä uskoa, että sillä on kilpailukykyinen liiketoimintastrategia. (Kamensky 2014, 25.)

### 2.3 Strategiset hankkeet

Strategiset hankkeet edustavat sitä, miten organisaatio voi saavuttaa haluamansa. Newtonin ensimmäisen lain soveltaminen organisaatioihin merkitsee, että paikallaan oleva organisaatio myös pysyy paikallaan. Newtonin toisen lain mukaan massan saamiseen liikkeelle tarvitaan voimaa. Strategiset hankkeet edustavat tätä voimaa, joka päihittää pysähtyneisyyden ja muutosvastarinnan ja kiihdyttää organisaatiomassan liikkeeseen. Strategiset hankkeet ovat organisaation päivittäiseen operatiiviseen toimintaan kuulumattomia, rajallisen ajan kestäviä projekteja ja ohjelmia, joiden tarkoitus on auttaa organisaatiota tavoiteltujen tulosten saavuttamisessa. (Kaplan & Norton 2009, 127.)

Strategiasuunnitelma edellyttää erilaisten hankkeiden, mukaan lukien toiminto- ja liiketoimintayksiköiden rajat ylittävät prosessit, koordinoitua johtamista. Hankkeita ei tulisi valita eristyksissä toisistaan. Taloudelliseen tai asiakasnäkökulmaan liittyvän strategisen tavoitteen saavuttaminen edellyttää yleensä useita toisiaan täydentäviä hankkeita, jotka toteutetaan eri puolilla organisaatiota, esimerkiksi henkilöstötoiminnossa, tietohallinnossa, markkinoinnissa, jakelussa ja tuotan-

nossa. Jokaiselle ei-taloudelliselle tavoitteelle valitaan vähintään yksi hanke, joka edesauttaa kyseisen hankkeen saavuttamista. (Kaplan & Norton 2009, 129.) Kaplan ja Norton (2009, 129.) myös suosittelevat, että hankkeet tulisi myös yhdistää strategisten teemojen alle ja että niitä tulisi tarkastella yhtenä kokonaisuutena.

Monet yritykset voivat perustellusti esittää, että niillä on jo liian monia hankkeita käynnissä eikä niillä ole tarvittavia taloudellisia tai inhimillisiä voimavaroja lukuisien uusien hankkeiden toteuttamiseen. Juuri tästä syystä yritysten tulisikin ensin laatia strategia ja strategiset teemat ja vasta sitten päättää, mitkä hankkeet ne hyväksyvät. (Kaplan & Norton 2009, 130.)

## 2.4 Johtaminen pk-yrityksessä

Kairtamo (2013) lähestyy asiaa 3T-metodin kautta.

*15 vuotta suomalaisten pk-yritysten kanssa työskenneltyäni johtopäätös on helppo, mutta karu tehdä. Johtaminen kotimaisessa pk-yrityksessä perustuu 3T metodiin – tuntuma, tapa ja tuuri. Perustan käsitykseni otokseen noin parista sadasta yrityksestä, joiden liikevaihto on välillä 0,5 – 5 m€ eli liikevaihdoltaan sieltä pienimmästä, mutta lukumäärältään suurimmasta yritysjoukosta Suomessa. Työntekijöitä yrityksissä on tällöin 3 - 50 henkilöä.* (Kairtamo 2013.)

Henkilöstömäärän kasvu yli viiden hengen pakottaa jo selvästi miettimään johtamista, mutta siltikin se usein perustuu tuntumaan ja tuuriinkin. Asioita ei toteuteta suunnitelmallisesti, koska suunnitelmaa ei ole. Strategia kuulostaa hienolta sanalta, mutta sitä ei ole tehty. Luotetaan siihen, että kun tähänkin asti näin tekemällä on selvitty, selvittäään tästä eteenpäinkin. (Kairtamo 2013.)

Tässä kokoluokassa on tyypillistä, että toimitusjohtaja on samalla omistaja tai pääosakas. Palkka- tai ammattijohtajaan törmää vasta, kun liikevaihto kasvaa

useampaan miljoonaan. Johtamisen teorit koetaan vieraisiksi, vaikka todellisuudessa ne ovat työkaluja, joiden kanssa tulevaisuutta on helpompi rakentaa. (Kairtamo 2013.)

Yrityksessä saatetaan tehdä merkittäviä päätöksiä vasta sitten, kun ne on pakko tehdä. Silloin ollaan jo kriisissä. Liian pienet panostukset tuotekehitykseen vähentävät yrityksen kilpailukykyä vähitellen. Myyntituotot vähenevät ja kannattavuus heikkenee. Kun tulokset kehitetään heikkenee, on sillä vaikutusta rahoitusasemaan. Tarvitaan lisää joko omaa tai vierasta pääomaa, jolloin tulee paineita toiminnan kehittämiseen. Varsinkin ulkopuolisen rahoituksen saamiseksi edellytetään yksityiskohtaisia toimintaa koskevia tulevaisuuden strategisia suunnitelmia. Tilanne olisi parempi, jos olisi tehty strategisia uudistuksia aikaisemmin. Saneerausvaiheessa rakennetaan ensin realistinen myyntibudjetti ja sopeutetaan kustannukset vastaamaan sitä. Kun kannattavuus on saatu järkevälle tasolle, tehdään strategiset kehittämistoimenpiteet. (Tenhunen 2013.)

Kuvatun kaltaiset pk-yritykset työllistävät huomattavasti ja ovat siten yksi yhteiskuntamme tukirangoista. Toimintaympäristön muuttuessa yhä haasteellisemmaksi, pitäisi uskaltaa tunnustaa, että vanhoilla eväillä ei välttämättä pitkälle enää mennä. (Kairtamo 2013.)

## 2.5 Johtamisosaamisen tarve pk-yrityksissä

Suomalainen yrittäjyys 2000-luvulla on entistäkin osaamisintensiivisempää. Lähes kaikilla aloilla kilpailukyky edellyttää vahvaa osaamista. Paineita luovat maapalloiluistuminen eli globalistuminen, tuotteiden elinkaarten lyheneminen, kulutustottumusten entistä nopeampi muuttuminen, väestön ikärakenteen muutos jne. (Koiranen 2006, 63.)

Suunnitellun ja suunnitelmallisen johtamistyön puutteen aiheuttaa osaamattomuus ja tietämättömyys. Eikä ihme, sillä näiden omaksuminen opiskelemalla ilman käytännön kokemusta ei ole helppoa. Tietämyksen lisääminen on paljon

helpompaa, kun voi peilata sitä päivittäiseen työhönsä ja testata asioita oman yrityksensä toiminnassa. Ajanpuutteen vuoksi opiskelu ei välttämättä ole mahdollista, joten vaihtoehto olisi ulkopuolisen asiantuntija-avun hankkiminen. Liiketoimintastrategian luominen, henkilöstöjohtamismallin määrittely sekä suunnitelmallinen riskienhallinta auttavat yrityksen omistajaa näkemään paremmin huomiiseen ja luomaan vakaamman kasvun pohjan omalle yritykselle. (Kairtamo 2013.)

Ihmisten osaaminen itsessään on tärkeä ja merkityksellinen käsite. Kyvykkyyksiensä ja pätevyyksiensä kehittäminen sisältää sekä yksilöosaamisen että yhdessä tekemisen jalostamisen. (Näsi 2006, 37). Käytännön taitajan tiedonintressi kumpuaa hänen halustaan onnistua työssään ja kehittää sitä sellaiseksi, että onnistuminen on mahdollista. Onnistumisen edellytyksenä on, että toimija ymmärtää työhön liittyviä tapahtumia ja samalla käytännön ongelmien ratkaisemiseen kohdistunut ymmärrys palvelee myös työskentelyn kehittämistä. (Juuti 2006, 95.)

Osaamisen johtamisen avainsanoja voisivat olla; ihminen, organisaatio, tietämys, oppiminen ja yhdessä tekeminen. Ja strateginen johtajuus on aina siellä, missä johtajakin. Johtaja ei voi paeta johtajuuttaan vaan on kulloinkin hyvä tai huono tässä roolissaan. (Näsi 2006, 38.) Organisaation onnistuminen vaatii sekä johtajan että työyhteisön kehittymistä. Hyvä johtaja ymmärtää, että organisaatio ei kehity, elleivät siinä työskentelevät ihmiset kehity. Johtajan on tärkeää osata esittää oikeita kysymyksiä. Esittäessään oikeita kysymyksiä johtaja saa todennäköisesti vastauksia, joiden avulla organisaatiota viedään yhdessä eteenpäin. (Vesterinen 2006, 142.)

Hiltusen, Krookin, Pekkarisen ja Rimpiläisen (2014) mukaan kukaan ei osaa ennustaa tulevaisuutta. Heidän mukaansa ennustamisen ja ennakoimisen välillä on selkeä ero. Ennustamisessa vaarana on näkökulmien lukkiutuminen yhteen vaihtoehtoon. Mikäli ennustettu tulevaisuus ei tapahdu, ei yrityksellä ole mahdollisuutta kääntyä takaisin. Ennakointi on taas eri asia. Ennakointi tarkoittaa erilaisien tulevaisuudenkuvien eli skenaarioiden pohtimista. Tulevaisuus ei vain tapah-

du, siihen voi aktiivisesti vaikuttaa omalla toiminnallaan. On myös asioita, joihin ei voi vaikuttaa, mutta ennakkoinnilla niihin voi varautua.

Yrityksen toiminnassa keskitytään usein mittaamaan ainoastaan taloudellisia ja lyhyen aikavälin tekijöitä, kuten liiketoimintaa, myytyjä tuotteita, tuotannon kustannuksia jne. Kilpailukyvykkyyden arviointia ei kuitenkaan nykypäivänä pitäisi perustaa enää vain siihen, kuinka paljon edellisenä vuonna on saatu tuotettua. Myös sillä on merkitystä, miten asiakas kokee yrityksen tuotteet ja palvelut sekä erityisesti sillä, missä jamassa on henkilöstön kyky kasvaa ja oppia uutta. (Blomberg 2012.)

Johtaminen voidaan tehdä tunteella ja jos tunneäly on omistajan/toimitusjohtajan vahva ominaisuus, tulos on ainakin henkilöstön kannalta hyvä. Yrityksen kannalta ei välttämättä. Strategiatyö, mittarointi (muutenkin kuin tilisaldon seuraaminen) sekä riskienhallinta ovat jokaisen pk-yrittäjän johtamistyön perustukset – tai ainakin pitäisi olla. (Kairtamo 2013.)

Kairtamo (2013) haastaakin piston sydämessään tuntevat pk-yrittäjät talkoisiin. Varmistetaan Suomen selviäminen haastavasta taloustilanteesta laittamalla omat nurkat kuntoon ja mahdollistamalla siten kasvu, kehittyminen ja jatkuvuus. Yksin ei tarvitse kaikkea keksiä, pienellä panostuksella oikeaan osaamiseen saadaan suuria aikaiseksi.



### 3 BALANCED SCORECARD (BSC) PK-YRITYKSESSÄ

Martti Blomberg (2012) lähestyy pk-yrityksen johtamista tasapainotetun tuloskortin näkökulmasta. Nykyisin myös pk-yritykseltä edellytetään erilaisia laatujärjestelmiä. Yksi näistä on tasapainotettu tuloskortti (BSC), jolla pk-yrityksen johtamista tarkastellaan taloudellisuuden, asiakkaiden, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja osaamisen näkökulmasta.

Sana ”tasapainotettu” tarkoittaa, että mikään näistä neljästä näkökulmasta ja niiden tuloksista ei saa olla ylikorostunut tai aliarvostettu, vaan kaikkia pitää seurata, kaikille pitää asettaa tavoitteita ja kaikkia pitää ohjata kohti näitä tavoitteita. (Pesonen 2007, 156.)

Tasapainotetun mittariston avulla pyritään kuvaamaan tuloksia, joihin yritys haluaa päästä, sekä vastaavasti keinoja, joilla nuo tulokset pyritään saavuttamaan. Tämän tavoitteena on oppia ymmärtämään yrityksen suorituskykyyn vaikuttavia syy-seuraussuhteita. (Blomberg 2012.) Tasapainoa mittaristolla haetaan kolmella alueella. Ensinnäkin tasapainotetaan taloudellisten tekijöiden seuranta ja asiakaskäsiin, organisaatioon ja oppimiseen sekä prosessien tehokkuuteen liittyvien tekijöiden seuranta. (Saarnio, Puttonen & Eronen 2000, 146.)

BSC-ajattelua käytetään usein strategian jalkauttamiseen. Strategia puretaan näille neljälle alueelle ja kerrotaan, mitkä ovat ne toimenpiteet kullakin alueella, joita valittu strategia vaatii onnistuakseen. (Pesonen 2007, 156.)

#### 3.1 Balanced Scorecard käsitteet

Balanced scorecard:iin eli tasapainotettuun mittaristoon liittyy useita käsitteitä, jotka ovat kuvattu alla.

**Strategia.** Strategian avulla kuvataan kuinka organisaatio aikoo tuottaa kestäväää arvoa osakkeenomistajille. (Kaplan & Norton 2004, 51.) Strategia ei ole erillinen,

itsenäinen johtamisprosessi. Se on yksi vaihe prosessissa, jossa organisaation visio ja missio muunnetaan työntekijöiden tekemäksi työksi. Strategia kehittyy ja sitä kehitetään koko ajan, jotta se vastaisi ulkoisen ympäristön ja sisäisten toimintojen muuttuvia olosuhteita. (Kaplan & Norton 2004,54.)

**Strategiakartta.** Strategiakartta esittää prosessin, jossa aineeton pääoma muunnetaan aineelliseksi pääomaksi, taloudelliseksi ja asiakkaaseen liittyviksi tuloksiksi. Balanced scorecard -järjestelmässä käytetään syy ja seuraus – suhteita kuvaavia strategiakarttoja, joista ilmenee, kuinka voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle ja saavuttaa halutut taloudelliset tulokset liikuttamalla aineetonta pääomaa ja yhdistämällä sitä muuhun, aineelliseen tai aineettomaan pääomaan. Se on looginen arkkitehtuuri, jossa strategia kuvataan yksityiskohtaisesti osakkeenomistajien, asiakkaiden, liiketoimintaprosessien ja osaamisalueiden välisten suhteiden avulla. Strategiakarttoja käytetään pohjana luotaessa organisaation strategiaan liittyvää balanced scorecard mittaristoa. (Kaplan & Norton 2002 76-77.)

Strategiakartan laatiminen pakottaa organisaation miettimään, kuinka ja kenelle se aikoo tuottaa arvoa. (Kaplan & Norton 2004, 54.) Strategiakartta on graafinen esitys, joka auttaa hahmottamaan strategian eri osa-alueiden keskinäiset riippuvuudet. Se toimii myös pohjana, kun yrityksen ydinprosesseja sekä menestystekijämittaristoa tunnustetaan. Strategiakartan avulla yrityksen liiketoimintaan perehtymätönkin saa nopeasti selkeän kokonaiskuvan keskeisistä tavoitteista ja yrityksen toiminnan kannalta kriittisistä menestystekijöistä. (Oulun ammattikorkeakoulu, 2015.)

**Visio.** Lyhyt kuvaus, joka määrittää organisaation tavoitteet keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä (3-10 vuoden tavoitteet). Vision tulisi olla markkinasuuntautunut ja sen tulisi ilmaista – usein värikkäiden tai ”visionääristen” käsitteiden avulla - Millaiselta organisaatio haluaa näyttää muiden silmissä. (Kaplan & Norton 2004, 56.)

**Missio.** Tiivis, keskitetty kuvaus siitä, miksi organisaatio on olemassa. Organisaation perustehtävä ja perustarkoitus, johon sen toiminnot tähtäävät, sekä ne arvot, jotka ohjaavat työntekijöiden toimintoja. Missiossa tulee myös määrittää, kuinka organisaatio aikoo kilpailla ja tuottaa arvoa asiakkaille. (Kaplan & Norton 2004, 56.)

Missio ja visio määrittävät organisaation yleiset tavoitteet ja suunnan. Ne kertovat osakkeenomistajille, asiakkaille ja työntekijöille, millainen yritys on ja mihin se pyrkii. Nämä yleiset määritelmät eivät kuitenkaan riitä ohjaamaan päivittäisiä toimintoja ja resurssien kohdistusta. Yritysten missio ja visio saadaan toimimaan, kun luodaan strategia sille, kuinka mission ja visio saavutetaan. (Kaplan & Norton 2004, 57.)

Missio ja siihen liittyvät ydinarvot ovat sangen pysyviä. Organisaation visio on tulevaisuuden kuva, joka määrittää, organisaation suunnan ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi heidän tulisi toimia osana organisaatiota. Visio laittaa organisaation liikkeeseen siirtäen sen mission ja ydinarvojen edustamasta pysyvyydestä dynaamiseen strategiaan. (Kaplan & Norton 2004, 54.)

**Arvot.** Sellaiset ominaisuudet tai käyttäytymismallit, jotka saavat aikaan erinomaisia tuloksia tietyssä työssä. Toiset työt vaativat tiimityötaitoja ja toiset tehtävät keskittyvät asiakkaaseen. Arvojen liittäminen työhön on keskeistä. (Kaplan & Norton 2004, 236.)

**Kriittiset menestystekijät.** Asia, jossa on pakko onnistua, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan. Kriittiset menestystekijät ovat asioita, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ratkaisevasti organisaation menestymiseen. Kriittiset menestystekijät vastaavat kysymykseen, missä asioissa on ehdottomasti onnistuttava, jotta organisaatio etenee vision suuntaan. (Pietarsaaren kaupunki 2015.)

**Strategiset tavoitteet.** Yrityksen näkökulmasta erittäin merkittävä tavoite vision saavuttamiseksi.

**Mittarit.** Mittarit ovat määrällisiä (kvantitatiivisia) tai laadullisia (kvalitatiivisia) tai molempia. (Tenhunen 2013.)

**Taloudellinen näkökulma** kuvaa strategian aineelliset tulokset perinteisin taloudellisin käsittein. Sellaiset mittarit kuin ROI, omistaja-arvo, kannattavuus, liikevaihdon kasvu ja yksikkökustannukset ovat tulostittareita, jotka kuvaavat organisaation strategian onnistumista tai epäonnistumista. (Kaplan & Norton 2004, 52.)

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Siten näkökulman nimi voisi yhtä hyvin olla omistajanäkökulma. Useimmiten omistaja on viimekädessä kiinnostunut yrityksen taloudellisista seikoista. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 25.)

**Asiakasnäkökulma** määrittelee asiakkaille tuotettavan arvon. Arvolupaus ilmaisee kontekstin, jossa aineeton pääoma tuottaa arvoa. Jos asiakkaat arvostavat tasaista laatua, oikea-aikaisia toimituksia sekä laadukkaita tuotteita ja palveluita, järjestelmät ja prosessit ovat arvokkaita organisaatiolle. Jos asiakas arvostaa innovaatioita ja tehokkuutta, organisaation kannalta arvokkaita ovat sellaiset taidot, järjestelmät ja prosessit, jotka tuottavat ylivoimaisia uusia tuotteita ja palveluita. Toimintojen ja osaamisen kohdistaminen asiakkaalle tuotettavaan arvoon on tärkein asia strategian toteuttamisessa. (Kaplan & Norton 2004, 52.)

Taloudellinen näkökulma ja asiakasnäkökulma kuvaavat tavoitteet, joihin strategialla pyritään. Molemmissa näkökulmissa on useita tulostittareita. (Kaplan & Norton 2004, 54.)

Viimeaikainen johtamisfilosofia on osoittanut lisääntyntä ymmärrystä asiakas-tyytyväisyyden merkityksestä millä tahansa liiketoiminnan alueella. Nämä ovat johtavia indikaattoreita: jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, he löytävät lopulta toiset toimittajat, jotka täyttävät heidän tarpeensa. (Balanced Scorecard Institute 2015.)

**Sisäisen prosessin näkökulmasta** määritellään ne prosessit, joiden oletetaan eniten vaikuttavan strategiaan. (Kaplan & Norton 2004, 54.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa tavoitteet saavutetaan. (Malmi ym. 2002, 27.)

Tämä näkökulma kuvaa liiketoiminnan sisäisiä prosesseja. Tähän näkökulmaan liittyvät mittarit kertovat johdolle, kuinka hyvin heidän liiketoimintansa sujuu ja ovatko yrityksen tuotteet ja palvelut sellaisia, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeet. Nämä mittarit pitää huolellisesti suunnitella niiden ihmisten toimesta, jotka osaavat nämä prosessit parhaiten. (Balanced Scorecard Institute 2015.)

**Oppimisen ja kasvun näkökulma** määrittelee strategian kannalta tärkeimmät aineettoman pääoman tekijät: työtehtävät (inhimillinen pääoma), järjestelmät (informaatiopääoma) ja ilmapiirin (organisaatiopääoma), joita vaaditaan arvon tuottamiseksi sisäisissä prosesseissa. Nämä aineettoman pääoman erät on niputettava yhteen ja linkitettävä sisäisiin prosesseihin. (Kaplan & Norton 2004, 54.)

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa mittareiden tulisi vastata kysymykseen pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. (Malmi ym. 2002, 28.)

### 3.2 Balanced Scorecard viitekehys

Balanced Scorecard Institute:n (BSI) (2015) mukaan tasapainotettu tuloskortti on strategisen suunnittelun ja johtamisen työkalu. BSI kertoo, että Kaplan ja Norton ovat kehittäneet nykyisin tunnetun tasapainotetun tuloskortin, joskin sen juuret ulottuvat 1950-luvulle Ranskaan. He kirjoittavat, että Gartner Groupin mukaan yli 50-prosenttia suurista amerikkalaisista yrityksistä käyttää tasapainotettua tuloskorttia. Heidän mukaansa Bain & Co tekemän maailmanlaajuisen tutkimuksen

perusteella tasapainotettu tulokortti on TOP 10 listalla sijalla viisi yritysten käytämistä johtamisen työkaluista.

Tasapainotettu tulokortti on strategisen suunnittelun ja johtamisen järjestelmä, jota käytetään laajasti liiketoiminnassa ja teollisuudessa, hallinnossa ja ei voittoa tavoittelevissa organisaatioissa maailmanlaajuisesti, joissa organisaation toimenpiteet kohdistetaan vision ja strategian suuntaisesti, parannetaan sisäistä ja ulkoista viestintää, ja seurataan organisaation suorituskykyä sen strategisia tavoitteita kohti. (Balanced Scorecard Institute 2015.) Tasapainotettu tulokortti on kehittynyt sen varhaisimmasta yksinkertaisesta suorituskyvyn mittausjärjestelmästä täydeksi strategisen suunnittelun ja johtamisen järjestelmäksi. ”Uusi” tasapainotettu tulokortti muuttaa organisaation strategisen suunnitelman kiinnostavasta mutta passiivisesta asiakirjasta (document) organisaation päivittäiseksi toimintaohjeksi. (Balanced Scorecard Institute 2015.)

Tasapainotettu tulokortti on johtamisjärjestelmä (ei vain mittausjärjestelmä), joka auttaa organisaatioita selventämään visionsa sekä strategiansa ja muuttamaan ne toimenpiteiksi. Se tarjoaa palautetta sekä sisäisistä että ulkoisista prosesseista ja täten pystytään jatkuvasti kehittämään strategiaa ja tuloksia. Kun tasapainotettu tulokortti on täysin käytössä, se muuttaa strategiasuunnittelun teoreettisesta toimenpiteestä yrityksen hermokeskukseksi. (Balanced Scorecard Institute 2015.)

Ensimmäinen laajalle levinnyt kuvaus tasapainotetusta mittaristosta ilmestyi vuonna 1992, kun Robert Kaplan ja David Norton kirjoittivat aiheesta artikkelin Harvard Business Review –lehteen. Kirjoittajat, joilla on sekä tutkimus- että konsultointitausta, olivat kehittäneet muutamien yritysten kanssa menetelmiä, joilla voidaan mitata ”tulevaisuuden organisaation” suorituksia. Muutaman lisäartikkelin jälkeen he tiivistivät tutkimustuloksensa kirjaksi, joka ilmestyi vuonna 1996. Heidän perusmallinsa sisältyy neljä näkökulmaa:

- Jotta onnistumme taloudellisesti, miltä meidän on näytettävä osakkaidemme silmissä?

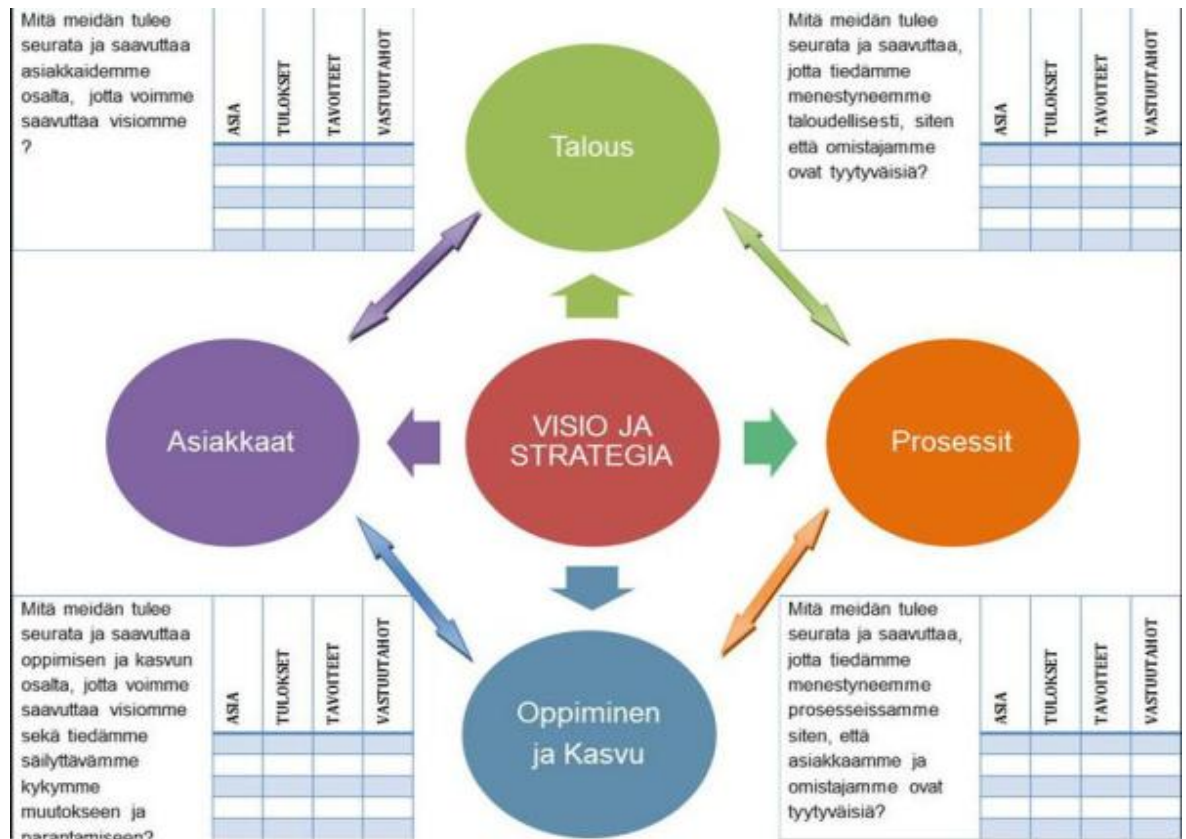
- Jotta saavutamme visiomme, miltä meidän on näytettävä asiakkaiden mielestä?
- Jotta osakkaamme ja asiakkaamme ovat meihin tyytyväisiä, missä sisäisissä prosesseissa meidän on oltava erinomaisia?
- Jotta saavutamme visiomme, miten säilytämme kykymme muuttua ja kehittyä? (Olve, Roy, Wetter 1998, 23-24.)

Kaikkien näiden näkökulmien taustalla vaikuttavat visio ja strategia. Jokaiselle näkökulmalle määritetään strategiset tavoitteet, mittarit, konkreettiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. (Olve ym. 1998, 23-24.)

Mittariston ympärillä on käynnissä jatkuva prosessi, jossa mittarien tehtävänä on kiinnittää huomio kaikkein eniten huolenpitoa kaipaaviin asioihin. Kaplan ja Norton kuvaavat prosessia kiertokulukuksi: Visio selkiytetään ja konkretisoidaan. Se välitetään eteenpäin tavoitteiden ja palkkioiden muodossa. Tavoitteiden ja palkkioiden avulla määritetään työnteon suuntaviivat, jaetaan resurssit ja asetetaan välitavoitteet. Seurannasta opitaan ja saadaan virikkeitä vision uudelleenarviointiin. Kaikissa näissä vaiheissa mittaristo toimii viestinnän välineenä. (Olve ym. 1998, 24.)

Yhteisen mittariston käyttöönoton ensimmäisenä edellytyksenä on, että kaikilla asianosaisilla on sama perusnäkemys sekä toimialan että itse yrityksen yleisistä edellytyksistä. Tätä varten organisaatiolle on varattava aikaa ja resursseja, jotta kaikki projektiin osallistujat saavat tarvitsemansa tiedot pystyäkseen ymmärtämään, mistä on kysymys. (Olve ym. 1998, 48.)

Tasapainotettu mittaristo, eli BSC, (kuva 2) on työkalu, joka on kehitetty juuri sitä varten, että yritykset pystyisivät seuraamaan oman suorituskykynsä kehittymistä myös aineettomien pääomien suhteen sekä löytämään tasapainon taloudellisten ja ei-taloudellisten tavoitteiden välillä. (Viitala ym. 2014, 284; Blomberg 2012; Kaplan & Norton 1996, 44.)



Kuva 2. Tasapainotettu mittaristo (Blomberg 2012)

Tasapainotettu mittaristo perustuu neljään eri näkökulmaan, jotka ovat:

- Taloudellinen näkökulma (miten taloudelliset tavoitteet saavutetaan)
- Asiakasnäkökulma (miten asiakkaan odotukset kyetään täyttämään)
- Sisäisten prosessien näkökulma (miten prosessit organisoidaan ja miten ne sujuvat)
- Oppimisen ja osaamisen näkökulma (miten prosesseja kehitetään)

(Viitala ym. 2014, 284; Blomberg 2012; Kaplan & Norton 1996, 44.)

Kuvassa 2 esitetään tasapainotetun mittariston osa-alueet. Nämä toimivat yrityksen strategisina ohjausvälineinä. Tasapainotetun mittariston avulla voidaan seu-



rata syy-seuraus suhteita. Mittariston avulla pyritään kuvaamaan tuloksia, joihin yritys haluaa päästä, sekä vastaavasti keinoja, joilla nuo tulokset pyritään saavuttamaan. Tämän tavoitteena on oppia ymmärtämään yrityksen suorituskykyyn vaikuttavia syy-seuraussuhteita. (Blomberg 2012.)

Mittariston ulottuvuudet liittyvät toisiinsa kiinteästi. Kannattavuus edellyttää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta, joihin päästään hyvällä palvelulla sekä tehokkaalla ja laadukkaalla toiminnalla. Viimeksi mainittu onnistuu vain kyvykkään ja jatkuvasti kehittyvän henkilöstön avulla. (Viitala ym. 2014, 284)

Balanced Scorecardin perusidea on usean näkökulman käyttämisen lisäksi myös se, että siinä kehitetään eri organisaatiotasojelle omat mittarit. Johdolle tai kullekin osastolle tai yksikölle ja lopulta jokaiselle työntekijälle on oma mittari siten, että ne kaikki ovat linjassa toistensa kanssa. Jokainen organisaation jäsen myös osallistuu mittariston kokoamiseen. Kokonaisvaltaisen seurannan ja ohjauksen avulla asioiden taustat ja toiminnan vaihtoehdot eri tilanteissa ymmärretään paremmin. Silloin myös valinnat ja päätökset hyväksytään, mikä lisää sitoutumista ja sisäistä yrittäjyyttä. (Viitala ym. 2014, 285.)

Mittariston tulisi olla tasapainossa monessa suhteessa. Ensinnäkin, tasapainon tulisi vallita raha- ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä. Toiseksi, niin sanottujen tulostittareiden (lagging indicators) ja ennakoivien (leading indicators) mittareiden tulisi olla tasapainossa. Kolmanneksi, hyvässä mittaristossa tulisi olla tasapainossa pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet. Tämä saavutetaan sinänsä automaattisesti, mikäli mittareiden määrittelyssä noudatetaan syy-seurauslogiikkaa. Neljänneksi, ulkoisten (omistaja, asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) mittareiden tulisi olla tasapainossa. Viidenneksi, hyvässä BSC:ssä tasapainottuvat helposti mitattavissa olevat asiat sekä vaikeammin mitattavat, mutta strategisesti keskeiset seikat. Pyrkimyksenä on luonnollisesti löytää mahdollisimmat selkeät ja yksiselitteisesti mitattavat suureet, mutta tätä ei saa tehdä mittareiden validiteetin (mittaako mittari oikeaa asiaa) kustannuksella. Mittareiden validiteettiongelmat johtavat hyvin nopeasti siihen, että mittaristoa ei käytetä. (Malmi ym. 2002, 31.)

Tasapainotettua mittaristoa käytetään paljon myös strategian toiminnallistamiseen. Toiminnallistamisella pyritään siihen, että jokainen organisaatiossa työskentelevä saisi selkiytettyä itselleen, mitä strategiat merkitsevät hänen työnsä ja hänen työyhteisönsä toiminnan kannalta. Tasapainotetun mittariston avulla tarkkaillaan ennen kaikkea menestymisen edellytysten kehittymistä. Mittareiden tulee helpottaa strategian toteuttamista ja johtamista. (Viitala ym. 2014, 286.)

Tuloskortti laaditaan pk-yrityksessä koko organisaation tarpeisiin. Isoissa yrityksissä organisaation toiminnot pilkotaan osiin, joilla on omat tuloskorttinsa. Olennaista on, että tuloskortin mittaristo edustaa tasapainoisesti kyseisen organisaation keskeisimpiä strategisia tavoitteita, joiden varaan yrityksen kilpailukyky rakentuu. (Tenhunen 2013.)

Kaplan ja Norton kuvaavat BSC:n innovaatiota seuraavasti:

"Tasapainotettu mittaristo säilyttää (vrt. retains) perinteisiä taloudellisia mittareita. Mutta taloudelliset mittarit kertovat menneisyyden tapahtumat, jotka ovat olleet riittäviä teollisuusajan yrityksille (vrt. industrial age companies), joille pitkän aikavälin investoinnit tai asiakassuhteet eivät olleet kriittisiä menestyksen kannalta. Nämä taloudelliset mittarit ovat riittämättömiä, kuitenkin niiden avulla voi ohjata ja arvioida tietä (vrt. journey), mitä informaatioajan yrityksiä (vrt. information age companies) tulee tehdä kasvattaakseen tulevaisuudessa yritykselle arvoa investoimalla asiakkaisiin, tavarantoimittajiin, työvoimaan, prosesseihin, teknologiaan ja innovaatioihin. (Balanced Scorecard Institute 2015.)



Kuva 3. Balanced Scorecard:in käyttö strategisen johtamisen järjestelmänä (Kaplan & Norton 1996).

Kuvassa 3 kuvataan havainnollisesti strategisen johtamisen osa-alueet ja näiden vuorovaikutussuhteet hahmoteltaessa strategisen johtamisen järjestelmää.

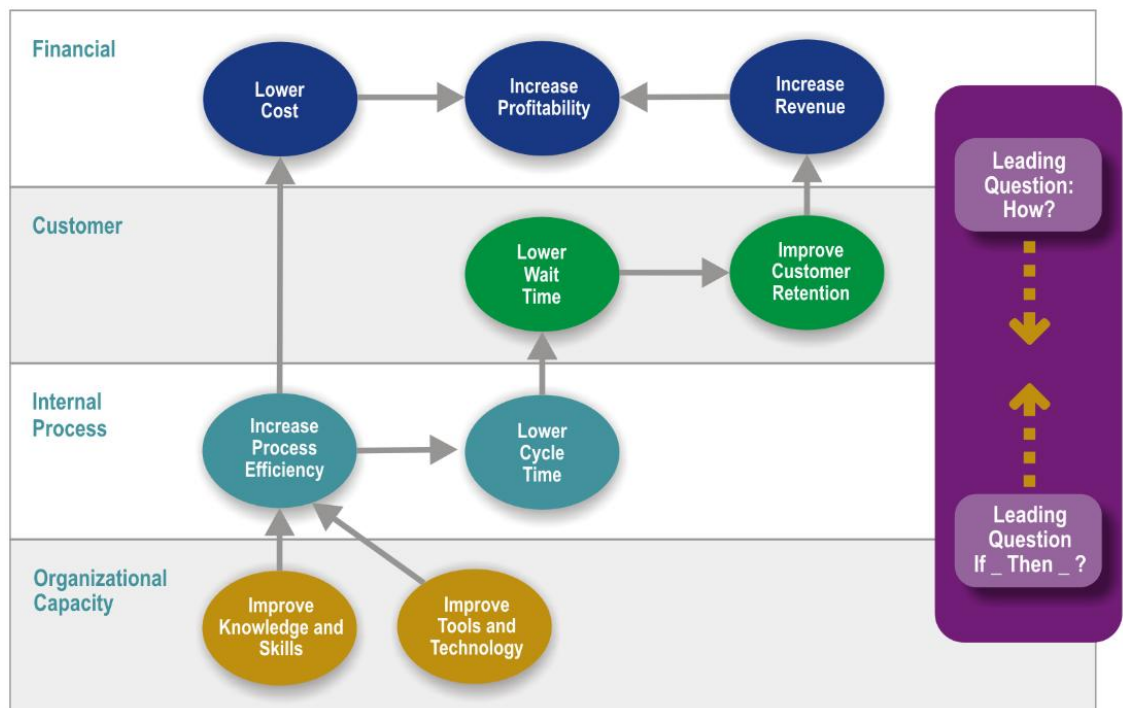
Kaiken keskiössä on visio ja strategia (Vision and Strategy). Näiden keskinäiset osa-alueet syy-seuraussuhteineen ovat: Talous/Omistaja "Taloudellinen tehokkuus" (Financial/Stewardship, "Financial Performance"), Sisäiset prosessit "Tehokkuus" (Internal Business Process, "Efficiency"), Asiakas/Sidosryhmien "Tyytyväisyys" (Customer/Stakeholder "Satisfaction"). Ja näiden perusteella rakentuvat sitten organisaation tarpeisiin:

- Organizational Capacity, "Knowledge and Innovation" = Organisaation kapasiteetti "Tieto ja Innovaatio"
- Strategic Objectives = Strategiset kohteet
- Strategy Map = Strategiakartta

- Performance Measures & Targets = Mittarit ja Tavoitteet
- Strategic Initiatives = Strategiset Aloitteet

### 3.3 Strategiakartta

Strategiakartat (vrt. strategy maps) ovat työkaluja, joilla on tarkoitus näyttää, kuinka lisätään organisaatiolle arvoa. Ne näyttävät syy-seuraussuhteet strategisten kohteiden osalta. (ovaalit osat, kuva 4.) Yleisesti ottaen, parantamalla osa-alueita organisaation kapasiteettikohdassa (alin rivi), se mahdollistaa organisaation kehittämään sen sisäisiä prosesseja, joka taas puolestaan mahdollistaa organisaation saavuttamaan haluamansa tulokset asiakastytyväisyyden sekä tuloksen tekemisen osa-alueilla. (Balanced Scorecard Institute 2015.)



Kuva 4. Strategiakartta, syy-seuraussuhde (Balanced Scorecard Institute 2015.)

Kuvassa 4 BSI kuvaa siis eri prosessien syy-seuraussuhteita. Alimmalla rivillä organisaation kapasiteetin (organization capacity) parantunut tietotaito (improve

knowledge and skills) ja paremmat työkalut sekä teknologia (improve tools and technology) kasvattavat prosessien tehokkuutta. (increase process efficiency).

Sisäiseen prosessiin (internal process) sisältyy tämä kasvanut prosessien tehokkuus (increase process efficiency). Kasvanut prosessien tehokkuus puolestaan lyhentää kiertoaikaa (lower cycle time).

Tällä on taas vaikutusta asiakasrivillä (customer) lyhyempään odotusaikaan (lower wait time) ja sitä kautta parantuneeseen asiakassäilyvyyteen (improve customer retention).

Kasvanut prosessien tehokkuus vaikuttaa puolestaan ylimmällä tasolla (financial=talous) talouden osa-alueisiin, joilla saavutetaan matalammat kustannukset (lower cost). Parantunut asiakassäilyvyys parantaa tuloja (increase revenue), joka vaikuttaa parantavasti tuottoihin (increase profitability).

Prosesseja yhdistävät tärkeimmät kysymykset (leading questions) jos (if), sitten (then) ja miten (how)?

Hyvin laadittu strategiakartta esittää organisaation sisäisten prosessien ja aineetoman omaisuuden väliset suhteet, jotka luovat kestäväää kilpailuetua. Michael Porter on todennut, että strategia menestyy parhaiten silloin, kun yritys pystyy integroitujen ja yhteen sovittujen toimintojen ansiosta tuottamaan arvoa paremmin kuin kilpailijat. (Kaplan & Norton 2004, 327.)

Strategiakartat antavat selkeän kuvan sekä strategian halutuista lopputuloksista (taloudellisesta ja asiakasnäkökulmasta katsottuna), että kriittisistä prosesseista ja mahdollistavista perustekijöistä (ihmisistä, järjestelmistä ja kulttuurista), jotka tarvitaan näiden lopputulosten saavuttamiseen. Teemojen käyttäminen strategian perustana tekee strategiakartasta helpommin viestittävän ja ymmärrettävän. Teemojen tarjoaman rakenteen ansiosta strategian sisäisten syy- ja seuraussuhteiden määrittäminen on selkeämpää, ja voimavarojen kohdentaminen, vastuiden määrittäminen, organisaation sopeuttaminen sekä raportointi on tehokkaampaa. (Kaplan & Norton 2009, 107.)

Strategiakartta on strategian visuaalinen esitys siitä, kuinka neljän näkökulman tavoitteet liittyvät toisiinsa ja ilmentävät yhdessä strategian. Jokainen yritys rakentaa strategiakarttansa omien strategiatavoitteidensa mukaan. (Kaplan & Norton 2004, 76.)

Strategiakartta antaa selkeän ja kattavan kuvan organisaation strategiasta, ja antaa johtajille paremmat mahdollisuudet toteuttaa strategioitaan. Sellaista, jota ei voi mitata, ei voi johtaa, eikä sellaista voi mitata, jota ei voi kuvata. Strategiakartta ratkaisee tämän ongelman, sillä se tarjoaa kehyksen, jossa on mahdollista esittää yksinkertaisesti yhdellä sivulla strategian tavoitteet eri tekijöiden ja lopputulosten syy ja seuraus –suhteet. Strategiakartan tavoitteiden sanalliset kuvaukset muutetaan puolestaan Balanced Scorecard –mittareiksi, tavoitteiksi ja aloitteiksi. Strategiakartan ja Balanced Scorecard –mittariston ansiosta kaikilla organisaation jäsenillä on yhteinen näkemys strategiasta. (Kaplan & Norton 2004, 361.)

Liiketoimintayksikön Balanced Scorecardin nelinäkökulmaisessa viitekehyksessä kuvataan, miten yksikö lisää arvoaan osakkeenomistajille sisäisten prosessien kautta saavutetuista, paremmista asiakassuhteista. Prosesseja parannetaan jatkuvasti työntekijöiden ja järjestelmien toiminnan sekä yrityskulttuurin yhdensuuntaistamisen avulla. Nämä neljä näkökulmaa ovat:

- **Taloudellinen.** Mitä ovat osakkeenomistajien odotukset taloudellisesta suorituskyvystä?
- **Asiakas.** Kuinka luomme arvoa asiakkaillemme, jotta saavutamme taloudelliset tavoitteemme?
- **Sisäinen prosessi.** Missä prosesseissa meidän tulee olla erinomaisia, jotta täyttäisimme asiakkaidemme ja omistajiemme odotukset?
- **Oppiminen ja kasvu.** Miten yhdensuuntaistamme henkisen pääomamme – ihmiset, järjestelmät, yrityskulttuurin – jotta parannamme kriittisiä prosessejamme?

Jokainen näistä neljästä näkökulmasta liittyy toisiinsa syy- ja seuraussuhteiden kautta. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittäminen (oppimisen ja kasvun näkökulma) parantaa asiakaspalvelua (sisäinen prosessi), mikä puolestaan johtaa korkeampaan asiakastyytyvyyteen ja –uskollisuuteen (asiakas) ja kasvattaa lopulta tuottoa ja parantaa tulosmarginaalia (taloudellinen). (Kaplan & Norton 2007, 19.) Vertaa kuvaan 4.

### 3.4 Tulokortti ja mittarit

Vision ja strategian sisältämien tavoitteiden saavuttamiseksi laaditaan tulokorttiin mittaristo, joka edesauttaa yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista sekä kilpailukyvyn ylläpitämistä ja vahvistamista. Mittarit ovat määrällisiä (kvantitatiivisia) tai laadullisia (kvalitatiivisia) tai molempia. Tavoitteiden on oltava ymmärrettäviä ja selkeitä, jotta jokainen organisaation henkilö kykenee sitoutumaan omassa työssään niiden saavuttamiseen. Mittareiden pitää olla käyttökelpoisia ja kannustavia. Pelkkä visio ei ole riittävä suunnannäyttävä. (Tenhunen 2013.)

Mittari voi kuvata joko sitä, mitä saavutetaan (suoritteet, outcomes), tai sitä, mikä vaikuttaa suorituksiin (performance, drivers). (Olve ym. 1998, 23-24.)

Vanha slogan sanoo, että ”sitä saat, mitä mittaat”. Se tarkoittaa, että kun alat seurata jotakin asiaa, se alkaa kummasti parantua, muuttua kohti haluttuja lukuja. Esimerkiksi sopii kannattavuus. Johto voi suunnata huomiota niihin asioihin, joita pitää tärkeänä. Kun henkilöstö huomaa, että jostakin asiasta aina kysellään, sitä seurataan ja syitä tulokseen kysellään uudestaan ja uudestaan, henkilöstökin alkaa pitää asiaa tärkeänä. (Pesonen 2007, 154-155.)

Toinen syy mitata liittyy tilanteen tuntemiseen – tiedät, mikä olet tai missä olet. Kun tiedät, missä olet tällä hetkellä, voit asettaa realistisia tavoitteita. Tavoitteiden asettaminen on ensiarvoisen tärkeää. (Pesonen 2007, 155.)

Kolmas syy mittaamiseen liittyy toiminnan kehittymisen osoittamiseen. Voit osoittaa, miten olet kehittynyt tänä vuonna tai viime vuosina. Voit nähdä tulossarjojen avulla trendejä, jotka vievät kohti tavoitetta vaikka et vielä aivan tavoitteessa olisikaan. (Pesonen 2007, 155.)

Neljäs syy mittaamiseen liittyy siihen, että voit osoittaa tasosi, sen, miten hyvä olet. Osaamisen osoittamisesta on hyötyä sekä organisaation sisällä että ulkopuolisia tahoja kuten asiakkaita, yhteistyökumppaneita, toimittajia tai yhteiskuntaa ajatellen. (Pesonen 2007, 155.)

### 3.5 Mittarit näkökulmittain

Mittaamisen lähtökohtana ovat siis aina yrityksen taloudelliset tavoitteet, joiden saavuttamisen tarvittavat keinot pohditaan ensin asiakasnäkökulmasta. Kun keinot tavoitteisiin pääsemiseksi saadaan määritettyä, muotoillaan ne vielä käytännön toimenpiteiksi ja mittareiksi. Tätä tavoite-keino -määrittelyä jatketaan samalla tavalla muillekin näkökulmille. (Blomberg 2012.)

- Taloudelliset mittarit ovat käytännössä usein perinteisiä tilinpäätöstunnuslukuja, jotka vaihtelevat hieman yritysten kulloistenkin strategisten painopistealueiden mukaan – kannattavuuteen panostavat yritykset seuraavat hieman eri lukuja kuin voimakkaaseen kasvuun panostavat yritykset. (Saarnio ym. 2000, 147.)

Näin ollen talouden näkökulma vaihtelee yritystoiminnan eri vaiheissa. Alkuvaiheessa on keskeistä, että liiketoiminta kasvaa kun taas vakiintumisvaiheeseen sisältyvät kannattavuustavoitteet. Kypsässä vaiheessa maksimoidaan kassavirtaa ja minimoidaan kustannuksia. Vaiheet voidaan erottaa koko yritystoiminnan osalta tai yksittäisen tuotteen tai palvelun elinkaaren osalta. Eri vaiheisiin sisältyvät toiminnassa tapahtuvat muutokset korostavat sitä, kuinka tärkeää on seurata ja kehittää tavoitteiden



asettamista ja mittariston ylläpitämistä. Jokaiseen vaiheeseen määritellään omat tunnuslukutavoitteensa. (Tenhunen 2013)

- Asiakasmittarit seuraavat asiakaspalvelua ja asiakkuuksien kehittymistä strategisesti tärkeillä markkina-alueilla ja avainasiakassegmenteillä. (Saarnio ym. 2000, 147). Asiakasnäkökulman merkitys on kasvanut voimakkaasti kilpailun kiristymisen, globalisaation ja Internet-välitteisen kaupan lisääntymisen myötä. Kasvavaa huomiota kiinnitetään asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin sekä asiakassuhteiden vaalimiseen. Asiakkaat ryhmitellään eri kriteerien perusteella. Asiakasnäkökulman mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, reklamaatioiden lukumäärä, asiakaskannattavuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Asiakasnäkökulman yhteydessä yrityksessä pohditaan, millaisiin sopimussuhteisiin yritys pyrkii asiakkaidensa kanssa ja mikä on yrityksen ansaintalogiikka. (Tenhunen 2013)
- Prosessimittareilla varmistetaan koko toimintaketjun sujuvuus sekä tunnistetaan yksittäiset ongelmakohdat esimerkiksi prosessien rajapinnoilla. (Saarnio ym. 2000, 147). Tämä sisäisen tehokkuuden näkökulma sisältää yritystoiminnan prosessien toimivuuden tavoitteet ja niiden toteutumisen seurannan. Keskeinen osa on kuvata yrityksen keskeiset sisäiset prosessit ja asettaa sisäisten prosessien toiminnalle tavoitteet ja mittarit. Sisäisten prosessien tehokkuus vaikuttaa keskeisesti toiminnan tuottavuuteen. Esimerkkeinä sisäisistä prosesseista ovat erilaiset tuotannon läpimenoajat, toimitustäsmällisyys, virheettömien toimitusten osuus ja uusien tuotteiden osuus myynnistä. Henkilöstön osalta olennaista on kuvata prosessina, kuinka uusi työntekijä palkataan ja perehdytetään työhönsä. (Tenhunen 2013)
- Organisaatio- ja henkilöstöpuolella haetaan mittareita rakenteille, jotka tukevat yrityksen strategian suuntaista oppimista, kehitystä ja innovaatiota. (Saarnio ym. 2000, 147.) Oppimisen ja kasvun näkökulmaan sisältyy henkilöstön kehittäminen ja tietojärjestelmiin liittyvät tavoitteet. Työtyytyväi-

sydestä on tullut viime aikoina olennainen tavoite organisaatioissa. Yrityksen henkilöstökysely voi muodostua muutamasta kokonaisuudesta, joiden sisällä on useita mittareita. Kokonaisuuksia voivat olla työhyvinvointi, organisaation uudistumiskyky, johtamisjärjestelyt sekä neljäntenä toimenkuvien ja vastuiden selkeys. Kokonaisuus muodostaa vuosittain organisaation työtyytyväisyyttä kuvaavan indeksin, jolle asetetaan tavoitearvo ja jonka kehittymistä seurataan. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa henkilöstöä koskevien strategisten tavoitteiden implementoinnissa sekä uusien tavoitteiden asettamisessa. (Tenhunen 2013)

Tasapainotettu mittaristo on ennen kaikkea strategisen johtamisen väline, sillä sen avulla yrityksen visio ja strategia saadaan tehokkaammin vietyä käytännön toiminnaksi – arkisiksi asioiksi. Sen avulla pystytään selkeyttämään koko mitaamisen ja seurannan prosessia, joka on hyvin olennainen osa eri laatustandardien vaatimuksia. (Blomberg 2012.)

Tasapainotettua mittaristoa toteutetaan niin sanottujen tulokorttien avulla, joilla pyritään kuvaamaan, mitä toiminnassa tulee seurata ja saavuttaa. Tulokorttiin merkitään aina mitattava asia, halutut tulokset, tuloksista johdetut tavoitteet sekä asiasta vastaava henkilö/taho. Tavoitteiden kehittymistä seurataan ja kuvataan tuloskorteissa. (Blomberg 2012.)

Pesosen (2007, 186) mukaan yksi hyvä mittari riittää, mutta sen täytyy olla sellainen, joka sanottomasti kertoo asian tilan ja jonka avulla voidaan prosessia tai toimintaa ohjata ja parantaa. Harvoin kuitenkaan yksi mittari kertoo kaikkea. Kaksi mittaria on jo parempi ja ne riittävät, jos ne ovat hyviä. Voidaan vielä ajatella, että toinen niistä seuraa prosessin onnistumista ja toinen seuraa lopputuloksen onnistumista. Kahdesta viiteen mittaria on jo hyvä määrä, kun puhutaan yhden prosessin seuraamisesta. Mittareiden kokonais määrä organisaatiossa nousee pian suureksi, jos prosesseja on monta ja niiden päälle tulee vielä kokonaisuuden mittarit. Mieluummin pari hyvää mittaria, kuin paljon mitään sanomattomia, väkisin keksittyjä mittareita. Suomessa BSC mittaristojen mittareiden määrä

on vaihdellut 4-25 mittarin välillä, riippuen käyttötarkoituksesta ja organisaatiotasosta. (Malmi ym. 2002, 30.)

Pesonen (2007, 186) määrittelee tavallisimpia yleisiä mittareita:

- tuotteen tai palvelun virheettömyys
- toimitustäsmällisyys
- asiakastyytyväisyys
- kustannukset
- tuottavuus
- henkilöstön palautteet, tyytyväisyys
- läpimenoajat

Pesosen (2007, 187) mukaan tavallisimpia mittareita eri prosesseille on esimerkiksi:

- Myyntiprosessi: liikevaihto, tilauskanta, asiakaskäyntien ja tarjousten lukumäärä, uuden asiakasstrategian menoaste
- Asiantuntijaprosessi: asiakkaan tyytyväisyys palveluun, asiakasmenetykset, kapasiteetin käyttöaste
- Johtamisprosessi: suunnitelmien toteutumistarkkuus, henkilöstön tyytyväisyys toimintaan yleensä ja erityisesti johtoon

### 3.6 Tulokortin edut

Tasapainotetun mittariston hyviä puolia on juuri suorituksen tasapainon seuranta. Toiminnan tarkastelu neljästä näkökulmasta (talous, asiakkaat, prosessit, op-

piminen ja kasvu) huolehtivat siitä, että esimerkiksi talousmittareita ei painoteta liikaa, ja kriittisten menestystekijöiden syy-seuraussuhteiden tunnistaminen tuo esille keskeiset vaikutuskanavat taloudellisen menestymisen takana. Järjestelmän hierarkkisuus puolestaan kytkee koko organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Lisäksi tasapainotettu mittaristo on yksinkertainen ja sellaisena helppo viestiä koko yrityksen tasolle. (Saarnio ym. 2000, 148.)

Merkittävimmät käyttäjien mainitsemat hyödyt ovat:

- Tavoitteiden johtaminen strategiasta on helpottunut
- Tietoisuus yrityksen strategiasta on lisääntynyt.
- Painopiste on siirtynyt strategisesti tärkeille alueille.
- BSC on sekä tasapainottanut että monipuolistanut strategisesti tärkeille tekijöille asetettavia tavoitteita. (Malmi ym. 2002, 52.)

Miksi käyttää tasapainotettua tulokorttia?

- Lisätä keskittymistä strategiaan ja tuloksiin
- Tehostaa organisaation suorituskykyä niiltä osin, millä on merkitystä
- Yhdistää organisaation strategian ihmisten päivittäisen työn kanssa
- Kohdistaa huomion tulevaisuuden suorituskyvyn ajureihin
- Parantaa organisaation vision ja strategian yhtenäisyyttä
- Priorisoida projekteja/aloitteita

(Balanced Scorecard Institute 2015.)

### 3.7 Tulokortin kritiikki

Tasapainotetun mittariston heikkona puolena on usein liian löyhäksi jäävä kytkeä yrityksen strategiaan. Tämä saattaa johtua siitä, että strategiaa ei ole kirjoitettu selkeästi auki mittariston rakentamisen pohjaksi tai siitä, että kriittiset menestystekijät haetaan keskustelun kautta, jolloin ne perustuvat keskusteluun osallistuvien subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, ei johdettuihin faktoihin. (Saarnio ym. 2000, 148.)

Toisena heikkoutena on tasapaino-kolikon kääntöpuoli; neljä tarkastelunäkökulmaa, jotka saattavat lokeroida ajatuksia liikaa. Vaarana on, että keskittyminen yhteen osa-alueeseen kerrallaan johtaa siihen, että alueita leikkaavia menestystekijöitä ei välttämättä tunnisteta. Esimerkiksi pelkästään asiakkaisiin keskittyttyään yritys sulkee pois muut tärkeät ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät yhteistyösuhteet, kuten toimittajat, tuotteiden tai palveluiden loppukäyttäjät sekä ympäröivän yhteiskunnan. Lisäongelmana on vielä se, että suoritusmittaristo käsittelee henkilöstöä yhdessä organisaatiotekijöiden kanssa, mikä aliarvioi henkilöstön ja osaamisen johtamista. (Saarnio ym. 2000, 148.)

Yleisin kritiikki järjestelmää kohtaan kohdistuu vaikuttavuuden mittaamiseen. Kriitisoijat eivät usko, että esimerkiksi rajatarkastusten laatua, sujuvuutta ja muita laadullisia tekijöitä voitaisiin yhteismitallisesti laskea yhteen kokonaisuonnistumisen arvioimiseksi. (Malmi ym. 2002, 229.)

Balanced scorecard (BSC) voi olla tehokas tapa organisoida ja hallita organisaation liiketoiminnan osa-alueita, varmistamalla tasapainon tärkeimmillä painopistealueilla. Mutta vaikka monet organisaatiot ovat omaksuneet tasapainotetun tuloskortin strategisen suunnittelun välineeksi, toiset ovat havainneet, että sillä on tietty haittapuolia. (Leigh 2015.)

Vaikka on monia etuja käyttää tasapainotettua tuloskorttia oman kirjanpidon työkaluna, niin menetelmässä on olemassa muutamia haittoja. Ensinnäkin, tasapainotettu tuloskortti ennakoi. Se ei ole työkalu, jolla voi keksiä ongelman ratkaisut yhdessä yössä. Sen sijaan on suositeltavaa, että pidetään kokous, jossa suunnitellaan, mitä tavoitteita yrityksellä on tuloskortin neljässä näkökulmassa. Kun tavoitteet ovat selvillä, voidaan alkaa aukaisemaan näitä tavoitteita mitä tarvitaan, taloudellisesti, jotta nämä tavoitteet voivat toteutua. (Leigh 2015.)

Toiseksi, kun tasapainotettu tuloskortti antaa kokonaiskuvan neljästä näkökulmasta koskien liiketoiminnan kasvua ja kehitystä, nämä neljä alanäkökulmaa eivät ”maalaa koko kuvaa”. Taloudellisten tietojen liittäminen tuloskorttiin on rajal-

lista. Sen sijaan, ollakseen toteutettu onnistuneesti, tasapainotetun tuloskortin tulee olla osa suurempaa strategiaa, joka sisältää huolellisen kirjanpitomenetelmän. (Leigh 2015.)

Lopuksi, monet yritykset käyttävät mittareita, jotka eivät sovellu heidän omaan tilanteeseen. On erittäin tärkeää tasapainotetun mittariston käytössä, että informaatio on suunnattu organisaation tarpeiden mukaan. Muuten mittarit ovat merkityksettömiä. (Leigh 2015.)

Vaikka tasapainotettua tuloskorttia (BSC) on käytetty tehokkaasti monissa yhtiöissä, jotka kannattavat sitä äänekkäästi strategisen suunnittelun välineenä, ne myös myöntävät, että tasapainotettu tuloskortti voi olla hintava ja aikaa vievä työkalu. Tuloskortin oikea käyttö vaatii syvällistä prosessien ymmärrystä ja sen laatiminen voi vaatia ulkopuolisen asiantuntijan apua, jos organisaatiossa ei ole kokemusta siitä. Ne jotka ovat mukana strategisen suunnittelun prosessissa ja käyttävät tasapainotettua tuloskorttia prosessien johtamiseen ja seuraavat tuloksia, heidän kaikkien tulee tietää, kuinka tasapainotettu tuloskortti toimii. Parhaan tehokkuuden saavuttamiseksi organisaation pitäisi ymmärtää sen taustalla olevan käyttämisen teorian, eri mittareiden välisen tasapainon, ja kuinka tuloskorttia voidaan käyttää prosessien parantamiseksi. Se ei ole pieni saavutus/taidonnäyte ja se voi olla haastavaa pienille organisaatioille toteuttaa se. (Leigh 2015.)

Tasapainotetun tuloskortin hyödyllisyys riippuu tiedon arvosta, joka ohjaa prosessia. Vaikka työkalu voi toimia, se toimii vain, jos oikeat elementit on valittu tarkasteluun ja jos tieto edistyksen tarkasteluun on oikea, tarkka ja relevantti tarkastelun kohteille. Esimerkiksi, arvioidessa koulutuspanostusten tehokkuutta, koulutettujen ihmisten määrä ei ole yhtä tärkeää, kuin koulutus jonka he ovat saaneet. (Leigh 2015.)

Vaikka on olemassa monia ihmisiä jotka ovat tasapainotetun tuloskortin vahvoja kannattajia ja sen käytössä strategisessa suunnittelussa ja prosessien johtamisessa, kaikki eivät usko siihen. Jotkut työntekijät – jopa johtajat – voivat ajatella, että se on vain ”tämän kuukauden kukkanen” ja vastustavat sen käyttöönottoa.

Tämä on varsinkin totta, jos käyttöönotto edellyttää harjoittelua tai ajankäyttöä oppiakseen tasapainotetun tuloskortin ja sen käytön. Yritykset, jotka ovat tehokkaita tuloskortin käyttämisessä, tarvitsevat koko organisaation tuen saavuttaakseen maksimaalisen menestyksen. (Leigh 2015.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Vaikka tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena standardoiduin kysymyksiin, kyselytutkimuksen menetelmä avoimien kysymyksiin ja asiasisältöineen täyttää laadullisen tutkimuksen elementit.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2000, 152.)

Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2000, 152.)

Yksi tapa kerätä aineistoa on kysely. Se tunnetaan survey –tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2000, 152.)

### 4.1 Tutkimuksen validiteetti

Lyhyesti sanottuna validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita". Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa – etenkin jos tutkimuksen ei oletetakaan kuvaavan suoraviivaisesti todellisuutta – voidaan ymmärtää pikemminkin uskotta-



vuudeksi ja vakuuttavuudeksi: kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä konstruktiot ymmärrettäväksi myös muille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2015.)

Validiteettikysymys kulkee kvalitatiivisessa tutkimuksessa mukana koko tutkimuksen ajan. Aineiston analyysissä tutkijan tulee jatkuvasti suhteuttaa teoreettisesta viitekehystä luomiaan hypoteeseja sekä teoreettisia käsitteitä ja tutkimusaineistosta nousevia käsitteitä toisiinsa. Teoreettisten käsitteiden ja tutkimusaineistosta nousevien käsitteiden välisen suhteen on oltava looginen samoin kuin teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välinen suhde. (Anttila 1998.)

Opinnäytetyön tutkimusta voidaan pitää pätevänä. Tutkimuksen kysely rakennettiin siten, että vastauksista on mahdollista löytää oikeita asioita tulokorttia varten. Tutkimuksen kysely myös hyväksyttiin omistajalla ennen kyselyn aloittamista.

Saadut tulokset ovat myös päteviä. Kyselyssä vastaajat vastasivat avoimiin kysymyksiin. Avoimiin kysymyksiin vastaamalla saadaan vastaajan näkemykset esille siten, kuin he asiat näkevät. Tutkimuksessa tarvittiin sekä työntekijöiden, että omistajan näkemyksiä yritystä koskevista asioista, jotta tulokorttiin kirjattavat asiat ovat ”oikeita”.

#### 4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Reliabiliteettikysymykset liittyvät ensisijaisesti siihen tutkimuksen vaiheeseen, jossa siirrytään empiriasta teoriaan eli empiirisestä aineistosta analyysin kautta tulkintaan. (Anttila 1998.)

Opinnäytetyössä kyselytutkimuksesta saatu aineisto analysoitiin huolellisesti. Analysoinnissa ei voitu hyödyntää SPSS- tai muuta sen kaltaista ohjelmistoa, joten vastaukset analysoitiin mekaanisesti. Kyselyn vastauksista löytyi selkeitä yh-

teneväisyyksiä toistensa kanssa, joiden kautta voitiin tehdä päätelmiä ja saatiin vastauksia tuloskortin rakentamiseen.

## 5 KORPI-AUTO OY

Tutkimuskohde on autojen varaosien ja tarvikkeiden myyntiä harjoittava Kajaanissa toimiva Korpi-Auto Oy, joka kuuluu samaan konserniin lisäalassa toimivan lisälmen Autoala Oy:n kanssa. Konserniin kuuluvat yritykset omistavat Rinnekankaan veljekset. Kysymyksessä on pitkään toiminut perheyritys. Omistajat työskentelevät yrityksessä. Tämä tutkimus kohdistuu Kajaanin Korpi-Auto Oy:ön.

Korpi-Auto Oy toimii Kajaanin ydinkeskustassa. Liiketila on kahdessa kerroksessa. Maantieteellinen toimialue on Kajaani ja sen lähikunnat. Yrityksessä työskentelee 7 henkilöä, joista yksi toimii myymäläpäällikkönä. Henkilökunnan vaihtuvuus yrityksessä on hyvin pieni. Yritys toimii Auto- ja konekaupan toimialalla, jossa yrityksen toiminnan pääpaino on autojen varaosien sekä tarvikkeiden vähittäiskauppa. Asiakaskunta koostuu yksityisasiakkaista ja yritysasiakkaista.

Toimeksiantajan asiakaskunta koostuu siis sekä yksityisistä että yritysasiakkaisista. 2000-luvulla kuluttajien ostokäyttäytyminen on muuttunut osittain kivijalkakaupasta verkkokauppaan. Koska kuluttajakäyttäytyminen muuttuu, tulee yritysten palvelujen ja toimintatapojen uudistua vastaamaan entistä paremmin tämän päivän kuluttajien tarpeita. Ja tämä asia vaikuttaa myös yrityksen johtamiseen.

Yrityksen kilpailutilanne muuttui syksyllä 2015, kun Motonet –ketju avasi myymälän Kajaanin yrityspuistoon. Motonet tavaratalot on valtakunnallinen toimija, jolla on toimintaa ympäri Suomea. Kajaanissa toimii AD-varaosamaailma, joka kuuluu samaan ketjuun Motonet tavaratalojen kanssa. Motonet ja AD muodostavat BromanGroup –konsernin. Autoilutarvikkeita myyvät myös paikalliset marketit/tavaratalot, huoltoasemat, autokorjaamot sekä paikallinen autopurkamo.

Autojen varaosien myynti ja kannattavuus pohjautuu vahvasti Suomen autokannan ikään sekä autokauppojen määrään. Vuonna 2014 Suomessa ensirekisteröitiin 120 111 uutta autoa. Uusia henkilöautoja rekisteröitiin 106 236, pakettiautoja 10 624, kuorma-autoja 2 560, ja linja-autoja 691 kappaletta. Vuoteen 2013 ver-

rattuna henkilöautokauppa kasvoi 2,7 prosenttia. (Autoalan tiedotuskeskus 2015.)

Suomessa solmitaan vuosittain noin 550 000 – 600 000 käytetyn auton kauppaa. Näistä kaupoista puolet tapahtuu merkkiliikkeissä, neljäsosa järjestäytymättömissä autoliikkeissä ja neljäsosa vaihtaa omistajaa kuluttajien välisessä kaupassa. (Autoalan tiedotuskeskus 2015.)

Vuoden 2003 autoveron alennuksen jälkeen Suomeen käytettynä tuotujen autojen määrä lisääntyi huomattavasti. Vuonna 2014 Suomeen tuotiin vajaa 20 000 käytettyä henkilöautoa. (Autoalan tiedotuskeskus 2015.)

lökäs autokanta tarjoaa jälkimarkkinatoiminnalle mm. varaosakaupalle sekä haasteita että mahdollisuuksia. Uusien autojen alati kehittyvä tekniikka vaatii alan ammattilaisilta yhä enemmän tietoteknistä osaamista. Toisaalta myös vanhojen autojen korjaamisen tietotaitoa tarvitaan maassa, jossa liikennekäytössä olevien henkilöautojen keski-ikä on 11,4 vuotta. (Autoalan tiedotuskeskus 2015.)

Varaosien hankinta tapahtuu joko perinteisesti kivijalkakaupasta tai verkkokaupasta. Internet-aikakautena tuotteesta saa varsin helposti tietoja verkosta ja tilaaminen on helppoa. Yrityksen ja sen toimialan kehittymisen näkökulmasta tärkeää on pohtia, millainen on varaosamyymälän tulevaisuus kivijalkakaupassa, autokannan muutoksen vaikutus varaosamyymälän toimintaan sekä netti- ja ulkomaankaupan vaikutus organisaation toimintatapoihin.

Internetkauppa on muuttanut ja tulee muuttamaan kilpailutilannetta. Asiakkaat etsivät internetin kautta tarvitsemansa tuotteet ja niiden hinnat sekä hankkivat tuotteen sieltä, mistä omasta näkökulmastaan saavat sen parhaiten. Toimialalla on kova kilpailu.

Autot muuttuvat teknisesti nopeasti. Tietotekniikka käytetään autoissa entistä enemmän, mikä luo haasteita varaosakaupalle. Uusimpien autojen korjaaminen vaatii useasti erikoislaitteita ja osaamista. Tämä vaikuttaa siihen, että yksityiset henkilöt eivät pysty enää korjaamaan autoja siinä määrin kuin aikaisempina vuo-

sikymmeninä. Huoltokorjaamot hankkivat tarvittavat varaosat joko paikallisilta yrityksiltä tai muilta toimittajilta.

### 5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on lähestyä yrityksen toimintaa strategisen johtamisen näkökulmasta ja hyödyntää Balanced Scorecardia johtamisen välineenä. Balanced Scorecard –näkökulmasta pääasiallinen teoriaosuus nojautuu BSC:n kehittäjien Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämään malliin. Strateginen johtaminen ja pk-yrityksen johtaminen pohjautuvat useisiin eri lähteisiin.

Empiiristä osaa varten tehtiin kyselytutkimus yrityksen henkilökunnalle sekä omistajalle. Tutkimuskysymykset laadittiin siten, että ne pohjautuvat teoriaviitekehykseen. Saatujen vastausten perusteella yritykselle laadittiin ehdotus tuloskortista ja strategiakartasta.

Kyselytutkimus toteutettiin siten, että laaditut kysymykset käytiin ensin läpi yrityksen omistajan kanssa, jolla varmistettiin se, että kysymykset olivat sellaisia, että ne palvelivat yrityksen tarpeita. Sen jälkeen kysymykset lähetettiin yritykseen etukäteen henkilökunnan tutustuttavaksi. Varsinainen vastaaminen tapahtui digitaalijärjestelmällä. Vastaukset koostettiin ja niiden pohjalta laadittiin omistajille ehdotus yrityksen tuloskortista.

Tasapainotetun tuloskortin strategisiin näkökulmiin haettiin vastauksia kyselytutkimuksella yrityksen omistajalta. Omistajalta kysyttiin yrityksen visio, missio ja arvot. Kysely sisälsi myös kysymyksiä yrityksen tämän hetkisestä strategiasta ja toimintatavoista, joista molemmat luokitellaan liikesalaisuuksiksi. Tämän lisäksi omistajalle suunnatussa kyselyssä oli samoja elementtejä, kuin henkilökunnalle suunnatussa kyselyssä.

Henkilökunnalle suunnatussa kyselyssä haettiin tuloskorttiin henkilökunnan näkemyksiä. Henkilökunnalta kysyttiin muun muassa yrityksen missio, yrityksen ja

sen toimialan tulevaisuuden näkymistä, kilpailutilanteesta sekä joistakin yrityksen sisäisistä asioista.

Taloudellista näkökulmaa varten kysyttiin yrityksen taloudellisista tavoitteista. Omistajalta ja henkilökunnalta kysyttiin, mitkä taloudelliset asiat ovat tärkeitä. Tästä saatiin materiaalia talousnäkökulmaan.

Asiakasnäkökulmaa varten kysyttiin muun muassa sitä, että mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että asiakkaat valitsevat Korpi-Auton kilpailijan sijasta ja kuinka asiakaspalvelua voitaisiin kehittää. Tämän pohjalta saatiin asiakasnäkökulmaan aineistoa.

Prosessinäkökulmasta kysyttiin asiakasprosessiin ja sen mahdolliseen parantamiseen liittyviä asioita. Asiakasprosessi on yrityksen pääprosessi.

Oppimisen näkökulmaa varten kysyttiin henkilökunnan osaamiseen liittyvistä vaatimuksista ja yrityksen käytössä olevista ohjelmistoista, joita henkilöstö käyttää asiakaspalvelutehtävissä.

Vastausten pohjalta tulokorttiin saatiin määriteltyä yrityksen strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittarit. Sen lisäksi vastausten pohjalta laadittiin SWOT-analyysi. Vastausten pohjalta löydettiin myös kehittämiskohteita.

Tässä prosessissa haluttiin saada tietää myös henkilökunnan näkemykset strategiaan ja tulokorttiin liittyvistä asioista. Henkilökunnan vastauksista kerättiin tulokorttiin ne asiat, mitkä nousivat useimmissa vastauksissa esille. Näin henkilökunta sitoutetaan yrityksen strategiaan ja siitä tulee arjen toimintaa.

## 5.2 Tulokortti

Tulokorttia laadittaessa käytiin kaikki vastaukset huolellisesti läpi. Ensin kirjattiin omistajan näkemykset yrityksen visiosta, missiosta ja arvoista. Sen jälkeen tehtiin SWOT-analyysi, laadittiin tulokorttiin strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittarit tulokortin eri näkökulmille. Lisäksi aineiston pohjalta laadittiin yrityksen strategiakartta. Tulokortti, SWOT-analyysi, strategiakartta ja saadut vastaukset ovat liikesalaisuuksia. Seuraavaksi kuitenkin kuvataan lyhyesti tutkimustuloksista saatuja vastauksia yleisellä tasolla. Tutkimusvastauksissa ilmenee yhteys teoriaan, joka edesauttoi tulosten analysointia.

**Visio** on lyhyt kuvaus, joka määrittää organisaation tavoitteet keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä (3-10 vuoden tavoitteet). Millaiselta organisaatio haluaa näyttää muiden silmissä. (Kaplan & Norton 2004, 56.) Vision ymmärtäminen kuvastui hyvin vastauksissa. Omistaja ja henkilökunta seuraavat toimialalla tapahtuvia muutoksia. Toimialan muutokset ilmenevät muun muassa henkilökunnan kehittämisehdotuksissa tulevaisuuden suhteen.

**Missio** on tiivis, keskitetty kuvaus siitä, miksi organisaatio on olemassa, eli mikä on organisaation perustehtävä ja perustarkoitus. (Kaplan & Norton 2004, 56.) Korpi-Autossa ymmärrettiin yrityksen missio eli perustehtävä. Kaikki osasivat kuvata, miksi yritys on olemassa, mikä on perustehtävä ja mikä on toiminnan perustarkoitus.

**Arvoissa** kuvataan sellaiset ominaisuudet tai käyttäytymismallit, jotka saavat aikaan erinomaisia tuloksia tietyssä työssä. (Kaplan & Norton 2004, 236.) Vastauksissa ilmeni henkilökunnan sisäistyneen hyvin yrityksen arvot. Tämä näkyy myös siinä, että työsuhteet ovat pitkäaikaisia.

**SWOT**-analyysissä puolestaan kuvataan yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Tutkimuksen mukaan omistaja ja henkilökunta osaavat kuvata yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, sekä tunnistavat yrityksen mahdollisuudet ja uhat.

Tasapainotettua mittaristoa toteutetaan niin sanottujen tuloskorttien avulla, joilla pyritään kuvaamaan, mitä toiminnassa tulee seurata ja saavuttaa. Tuloskorttiin merkitään aina mitattava asia, halutut tulokset, tuloksista johdetut tavoitteet sekä asiasta vastaava henkilö/taho. Tavoitteiden kehittymistä seurataan ja kuvataan tuloskorteissa. (Blomberg 2012.) Tutkimustuloksien mukaan Korpi-Auton näkökulmat ovat seuraavat:

**Taloudellinen näkökulma** kuvaa strategian aineelliset tulokset perinteisin taloudellisin käsittein. (Kaplan & Norton 2004, 52.) Omistaja tuntee yrityksen talouden ja seuraa yrityksen taloudellisten tunnuslukujen eri osa-alueita. Henkilökunnan osalta tunnuslukujen seurannan tarve on pienempää, mutta kiinnostusta muutama tunnuslukuun kuitenkin on.

**Asiakasnäkökulma** määrittelee asiakkaille tuotettavan arvon. (Kaplan & Norton 2004, 52.) Omistajalla ja henkilökunnalla on samanlainen näkökulma asiakkaiden suhteen. Hyvä asiakaspalvelu on yksi yrityksen vahvuuksista.

**Oppimisen ja kasvun näkökulma** määrittelee strategian kannalta tärkeimmät aineettoman pääoman tekijät: työtehtävät (inhimillinen pääoma), järjestelmät (informaatiopääoma) ja ilmapiirin (organisaatiopääoma), joita vaaditaan arvon tuottamiseksi sisäisissä prosesseissa. (Kaplan & Norton 2004, 52.) Vastauksista ilmeni sitoutuneisuus ja motivaatio työhön. Pitkät työsuhteet ja ammattitaito sekä halu oppia uutta korostuivat osaamisen ja oppimisen näkökulmasta. Työilmapiiri on erittäin positiivinen.

**Sisäisen prosessin näkökulmasta** määritellään ne prosessit, joiden oletetaan eniten vaikuttavan strategiaan. (Kaplan & Norton 2004, 54.) Yrityksen prosessit tunnistettiin ja ne toimivat hyvin, mutta kehittämiskohteita aina löytyy.

Kaikissa vastauksissa yrityksen tulevaisuus nähtiin hyvänä vaikka toimialalla tapahtuu muutoksia. Yhtenä yrityksen vahvuutena nähtiin henkilöstön ammattitaito ja pitkä kokemus alalta. Omistajat ja yrityksen henkilökunta ovat motivoitunutta. He haluavat kehittyä ammatillisesti ja ovat sitoutuneita kehittämään yrityksen toimintaa.



**Strategiakartta** esittää prosessin, jossa aineeton pääoma muunnetaan aineelliseksi pääomaksi, taloudellisiksi ja asiakkaaseen liittyviksi tuloksiksi. (Kaplan & Norton 2002, 76-77.) Tutkimuksessa kirjattiin visio, missio ja arvot. Tämän jälkeen tehtiin SWOT-analyysi. Kyselytutkimuksen tuloksia hyödyntäen rakennettiin tuloskortti. Näiden kaikkien yhdistelmällä laadittiin yrityksen strategiakartta.

### 5.3 Tutkimustuloksen analyysi, ei-julkinen

Tutkimustulokset ja niiden analyysi ovat toimeksiantajan pyynnöstä ei-julkisia.

## 6 POHDINTA

Strategia ja strateginen johtaminen ovat usein vaikeasti hahmotettavia termejä. Jokaisella on oma näkemys siitä, mitä ne tarkoittavat. Tämän työn aikana olen onnistunut luomaan käsitykseni strategiasta sekä strategian luomisesta. Strategiassa määritellään organisaation visio, missio sekä arvot ja käytännön toimenpiteet vision saavuttamiseksi. Näiden mukaisesti organisaatiota ohjataan eteenpäin. Organisaation johto määrittelee lopullisen strategian ja työntekijät toteuttavat tätä strategiaa. Hyvä strategia ohjaa yrityksen toimintaa. Hyvän strategian avulla yritys voi erottua kilpailijoistaan.

Henkilökunnan sitouttaminen strategiaan on tärkeää strategian onnistumiselle. Ilman sitouttamista strategia jää vain teoria-asteelle. Kun strategia jää vain teoria-asteelle, strategia epäonnistuu. Henkilökunta tulisi ottaa mukaan strategian luomisessa. Kun henkilökunta pääsee osallistumaan strategian luomiseen, se edesauttaa työntekijöiden sitouttamista yrityksen strategiaan. Henkilökunnalle on yleisesti tärkeää, että heidän mielipiteensä ja näkemyksensä kuullaan. Vaikka kaikkia henkilökunnan esille tuomia asioita ei poimittaisi strategiaan, tärkeintä on, että heidät kuullaan ja poimitaan oleellimmat asiat henkilökunnan näkemyksistä.

Strategisen johtamisen taito on merkittävässä osassa tämän päivän kilpailutilanteessa. Moni yritys joutuu taistelemaan tiukassa kilpailutilanteessa, joten strategisen johtamisen taito on isossa roolissa. Strateginen johtaminen on taitolaji. Strategiseen johtamiseen kuuluvat liiketoiminnan johtaminen, jossa ohjataan itse liiketoimintaa, sekä ihmisten johtaminen, jonka tarkoituksena on käytännössä yrityksen henkilökunnan ohjaaminen ja johtaminen.

Strategian johtamiseen tarvitaan vankkaa strategian ja johtamisen ymmärrystä. Jokaisella strategisella teemalla tulisi olla ammattitaitoinen vetäjä, joka ottaa vastuun strategian ohjauksesta ja toteutumisesta.

Tasapainotettu tuloskortti on nykyisin hyvin yleisesti käytetty strategisen suunnittelun ja johtamisen työkalu. Tuloskortissa johtamista tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, joiden tulee olla tasapainossa keskenään. Tuloskortti on esitelty ensikerran vuonna 1992, jolloin se oli yksinkertainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, jonka jälkeen se on kehittynyt nykyiseen malliinsa.

Tasapainotetussa tuloskortissa kuvataan ne tulokset, joihin halutaan päästä, sekä ne kriittiset menestystekijät, joilla nämä halutut tulokset saavutetaan. Tulosten seuraamiseen asetetaan siihen sopivat mittarit.

Toimeksiantajan yritykseen tuloskortin luomiseen vaadittiin sekä omistajan että henkilökunnan näkemyksiä yrityksestä. Henkilökunta otettiin tarkoituksella mukaan tähän luomiseen, jotta sitouttaminen tapahtuisi helpommin.

Tasapainotetun tuloskortin käytössä tärkein edellytys on, että kaikilla organisaation jäsenillä on yhdensuuntainen perusnäkemys toimialalta ja siitä, mihin suuntaan halutaan mennä. Lisäksi on tärkeää, että strategian päällimmäinen ajatus on niin yksinkertainen, että jokainen organisaatiossa sen ymmärtää.

Tässä työssä toimeksiantajana on konserni. Käsittelin työssäni toista heidän bisnesalueesta, Korpi-Auto Oy:tä. Kyseisessä konsernissa on kaksi eri bisnesaluetta:

1. Korpi-Auto Oy
2. Iisalmen Autoala Oy

Erillisillä yhtiöillä on siis oma bisnesalue. Molemmille yhtiöille luodaan omat kilpailustrategiat, jotka sisältävät tietyt kilpailuedut. Korpi-Auton kilpailuetuina nähtiin esimerkiksi henkilökunnan vankka ammattitaito ja motivaatio sekä hyvä työilmapiiri, joka näkyy myös ulospäin. Lisäksi liiketoimintastrategian luomisella ja riskienhallinnalla voidaan ennakoita tulevaa sekä luoda vakaampi pohja yritykselle ja sen toiminnalle.

Toimeksiantajan yrityksessä omistaja on samalla toimitusjohtaja. Tämän kokoluokan yrityksissä tämä on hyvin tyypillistä. Palkattuihin johtajiin törmää usein vasta isommissa organisaatioissa, joiden liikevaihto kohoaa useampaan miljoonaan euroon.

Tutkimuksessa lähdettiin liikenteeseen teoriaosion kasaamisella. Teorian kasaamisen jälkeen pystyttiin rakentamaan kyselytutkimus omistajalle ja henkilökunnalle. Tällä tavalla kyselyn kysymykset nojautuivat teoriaan.

Vastauksien perusteella tehtiin tuloskortit jokaisesta näkökulmasta. Lisäksi mukaan liitettiin SWOT-analyysi, visio, missio ja arvot. Lopuksi teemahaastattelin AEL toimitusjohtajaa Kari Juntusta, joka esitteli nykyaikaiset tavat rakentaa strategiakartta.

Opinnäytetyötä työstäessäni opin koko ajan lisää strategiasta, strategisesta johtamisesta sekä tasapainotetusta tuloskortista strategisen johtamisen työkaluna. Oli mielenkiintoista huomata, miten BSC on kehittynyt mittaristosta strategisen johtamisen kokonaisjärjestelmäksi. Myös tutkimusmenetelmän käyttö oli uutta. Kvalitatiivinen kyselytutkimus ja siitä saadut tiedot pystyttiin linkittämään teoriaan. Tutkimuksen vastauksien linkittäminen teoriaan kasvatti ymmärrystäni BSC:n käytöstä ja siitä kuinka voidaan hankkia tietoa tuloskorttia varten. Tavoitteenani on päästä hyödyntämään työelämässä opinnäytetyön aikana opittuja asioita BSC:stä ja sen käytöstä.

Opinnäytetyön aihe oli haasteellinen, mikä oli tiedossa ennen työn aloittamista. Tasapainotetun tuloskortin käyttö pk-yrityksessä on harkitsemisen arvoista. Tuloskortti on hyvä apuväline yrityksen johdonhallintaan, kun ymmärtää tuloskortin käyttöidean.

Kyselyssä saadut tiedot ja lopputuotos ovat liikesalaisuuksia, joten niitä ei tässä esitellä.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus:

Chan Kim W., Renée M. 2006. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara P. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy

Juuti, P. 2006. Organisaation kehittämisen muutossuunta. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otava

Kaplan R., Norton D. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review.

Kaplan R., Norton D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.

Kaplan R., Norton D. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum.

Kaplan R., Norton D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.

Koiranen, M. 2006. Yrittäjyyttä on ollut aina, mutta suosio ja ilmenemis-  
muodot ovat vaihdelleet. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu:  
Otava.

Näsi, J. 2006. Kirjasta Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Ota-  
va

Olve N., Roy J., Wetter M. 1998. Balanced Scorecard – yrityksen  
strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Viitattu  
22.10.2015. Juva: WS Bookwell Oy

Saarnio, A., Puttonen V., Eronen A. 2000. Omistajalähtöinen johtaminen.  
Porvoo: WS Bookwell Oy

Vesterinen, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otava

Viitala R., Jylhä E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Porvoo: Edita

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Yrityskirjat Oy.

Internet:

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 5.11.2015  
[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/?tree:D=167622&tree:selres=&hrpDelimChar=%3B&parentCount=1](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/?tree:D=167622&tree:selres=&hrpDelimChar=%3B&parentCount=1)

Autokauppa. Autoalan tiedotuskeskus. Viitattu 7.5.2015.  
[http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/autoala\\_suomessa/autokauppa](http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/autoala_suomessa/autokauppa)

Balanced Scorecard. Balances scorecard Institute. Viitattu 5.5.2015  
<http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

Blomberg, M. 2013. PKY-Laatu. Balanced scorecard. Viitattu 5.5.2015.  
<http://www.pkylaatu.fi/blogi/balanced-scorecard-bsc-tasapainotettumittaristo/>

Bowen R. Weighing the Pros and Cons of Balanced Scorecards. Viitattu 03.09.2015. <http://www.brighthub.com/office/finance/articles/70687.aspx>

Hiltunen, Krook, Pekkarinen, Rimpiläinen. Pk-yrityksen ennakointiopas. Viitattu 6.5.2015. [http://www.diges.info/pdf/tee\\_tulevaisuus\\_pk\\_yrittajan\\_ennakointiopas.pdf](http://www.diges.info/pdf/tee_tulevaisuus_pk_yrittajan_ennakointiopas.pdf)

Kairtamo J. 2013. Johtaminen pk-yrityksen kompastuskivi?, Viitattu 6.5.2015 <http://industria.fi/johtaminen-pk-yrityksen-kompastuskivi/>

Leigh R. 2015. Balanced Scorecard Drawbacks. Viitattu 03.09.2015.  
<http://smallbusiness.chron.com/balanced-scorecard-drawbacks-4602.html>

Oulun Ammattikorkeakoulu. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Viitattu 23.10.2015.  
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/strategiat.htm>

Pietarsaaren kaupunki. Pietarsaaren sosiaalikeskuksen kriittiset menestystekijät. Viitattu 23.10.2015.  
[http://www.pietarsaari.fi/jbst/upload/doc/139.kriittiset\\_menestystekijat.pdf](http://www.pietarsaari.fi/jbst/upload/doc/139.kriittiset_menestystekijat.pdf)

Saarana-Kauppinen, Puusniekka. 2015. KvaliMOTV. Viitattu 5.11.2015  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Tenhunen, M. 2013. Strateginen suunnittelu ja johtaminen. Viitattu 23.5.2015. <http://tilisanomat.fi/content/strateginen-suunnittelu-ja-johtaminen>

Vilka H., Vilka V. 2014. Tutki ja mittaa. Viitattu 7.5.2015.  
<http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki...>

Vilpas, P. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 7.5.2015.  
<http://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

Teemahaastattelut:

Juntunen, K. 2015. Nykyaikainen strategiakartta. Teemahaastattelu 31.10.2015.

## Liitteet

## Kysymykset omistajalle:

Sami Härkönen, Kajaani/Iisalmi  
Mikä on Korpi-Auton/Iisalmen Autoalan perustehtävä?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mitä arvoja Korpi-Autolla/Iisalmen Autoalalla on?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Miten näet Korpi-Auton/Iisalmen Autoalan nykyhetken? (mahdollisuudet, heikkoudet, vahvuudet, uhat)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mitä taloudellisia tavoitteita on asetettu yritystoiminnalle? Voit valita useamman vaihtoehdon.

Liikevaihdon kasvu prosentteina tai euroina

Voittoprosentin osuus liikevaihdosta

Euromääräinen voitto

Maksukyvykkyys (esim 3 kuukauden laskuille = kassassa/pankissa rahaa 3 kuukauden maksujen verran.)

Jokin muu, mikä

Millä toimenpiteillä edellisen kysymyksen asetetut tavoitteet saavutetaan ja missä asioissa on pakko onnistua, jotta nämä tavoitteet saavutetaan?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mikä on yritysten tilanne 5 vuoden kuluttua?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Onko tavoitteena säilyttää nykyiset asiakkaat, saada uusia asiakasryhmiä tai uusia isoja yritysasiakkaita? Mitä ovat ne keinot joilla tavoitteet saavutetaan?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Onko asiakkaita segmentoitu = mistä yrityksen asiakaskunta koostuu(satunnaiset asiakkaat, vakituiset yksityisasiakkaat, suuraasiakkaat)? Mikä on yrityksen kannalta suotuisin asiakasrakenne?

---

---

---

Mitkä asiat ovat tärkeitä asiakaspalvelussa?

---

---

---

Minkälainen on ammattitaitoinen henkilökunta?

---

---

---

Mikä merkitys on ammattitaitoisella henkilökunnalla yrityksen menestymisen kannalta?

---

---

---

Miten varmistetaan henkilökunnan ammattitaito nyt ja tulevaisuudessa?

---

---

---

Miten varmistetaan työyhteisön hyvinvointi?

---

---

---

Miten pyritään varmistamaan, että asiakas saa sovitulla aikataululla sen tuotteen, minkä hän tarvitsee?

---

---

---

Mitkä asiat ovat tärkeitä, että asiakas valitsee Korpi-Auton/Iisalmen Autoalan?

---

---

---

Ovatko tietojärjestelmät kunnossa (puhelin, tietokone, internet, ohjelmat)? Voiko näitä tietojärjestelmiä kehittää? Mikäli voi, niin miten?

## Kysymykset henkilökunnalle:

Sami Härkönen, Kajaani

Mikä on Korpi-Auton perustehtävä?

---

---

---

Miten varaosamyynti/tarvikemyynti tulee kehittymään tulevaisuudessa?

---

---

---

Muuttuuko kilpailuympäristö seuraavan 5 vuoden aikana? Jos muuttuu, niin miten ja mitä siitä voi seurata?

---

---

---

Missä asioissa Korpi-Auto on parempi kuin kilpailijat? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Tuotteet=tuotevalikoima
- Hinta ja hinnanalennukset
- Saatavuus=sijainti, aukioloajat, toimitusajat
- Viestintä=asiakaspalvelu, markkinointi, suhdetoiminta muihin yrityksiin
- Jokin muu, mikä

Miksi asiakas valitsee Korpi-Auton kilpailijan sijasta?

---

---

---

Mitä pitäisi kehittää, että yhä useampi asiakas valitsisi Korpi-Auton kilpailijan sijasta?

---

---

---

Voidaanko mielestäsi asiakaspalvelua edelleen parantaa? Jos voi, miten? Perustelethan vastauksesi.

---

---

---

Pitäisikö mielestäsi Korpi-Autossa järjestää ajankohtaisia teemapäiviä? Esimerkiksi keväällä, kesällä, syksyllä tai talvella?

Kyllä

Ei

Olisitko kiinnostunut tietämään taloudellisia tunnuslukuja? Voit valita useamman vaihtoehdon.

Liikevaihto

Keskimääräinen myynti per myyjä

Varaston kiertoaika (kuinka monta kertaa tuote myydään vuoden aikana)

Jokin muu, mikä

Olisitko kiinnostunut lisäkoulutuksista? Millaisista koulutuksista olisit kiinnostunut?

---



---



---

Mitkä asiat työyhteisössäsi ovat hyvin työntekijän näkökulmasta? Onko työyhteisössäsi jotain muutettavaa tai kehitettävää? (työkaverit, esimiestyö, työskentelyolosuhteet yms) Jos on, niin mitä?

---



---



---

Mitä tuotevalikoimaan Korpi-Autolla tulisi kuulua nyt tai tulevaisuudessa nykyisten tuotteiden lisäksi? Voit myös perustella miksi tuotteen/tuotteiden/palvelun/palvelujen tulisi kuulua tuotevalikoimaan.

---



---



---

Pitäisikö Korpi-Autolla olla verkkokauppa? Perusteletan vastauksesi.

---



---



---

Onko nykyinen tuotteiden tilausjärjestelmä asiakkaille mielestäsi toimiva? Voisiko sitä mielestäsi kehittää (jos voi, niin miten)?

---



---



---

Ovatko tietojärjestelmät kunnossa (puhelin, tietokone, internet, ohjelmat)? Voiko näitä tietojärjestelmiä kehittää? Mikäli voi, niin miten?

---



---



---

---

Vapaa sana, risuja ja ruusuja, mitä muuta tulee mieleesi?

---

---

---

---