

Essi Markkula

ORGANISAATION TOIMINNAN YHDENSUUNTAISTAMINEN
BALANCED SCORECARD-MITTARISTON AVULLA

Liiketalouden koulutusohjelma
2018

ORGANISAATION TOIMINNAN YHDENSUUNTAISTAMINEN BALANCED SCORECARD-MITTARISTON AVULLA

Markkula, Essi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2018
Sivumäärä: 51
Liitteitä: 1

Asiasanat: balanced scorecard, toiminnan yhdensuuntaistaminen, liiketoiminnan ohjaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Balanced Scorecard kohdeorganisaatiolle, OVV Asuntopalvelut Oy:lle. OVV on franchise-ketju, eli se siis koostuu itsenäisistä yrityksistä, yksiköistä, ympäri Suomen. Yritysten toiminnot voivat erota paljonkin toisistaan, mutta Balanced Scorecard-mittariston avulla koko organisaatiolle pystyttiin asettamaan yhteiset suuntaviivat.

Balanced Scorecard on mittaristo, jota tässä opinnäytetyössä käytettiin yhdensuuntaistamaan organisaation toimintaa. Mittarit johdettiin organisaation kriittisistä menestystekijöistä. Jotta menestystekijät ja yhteiset asetetut tavoitteet voitiin viestiä koko organisaatiolle, luotiin lisäksi vielä strategiakartta. Jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön pitäisi tähdätä yhteisiin tavoitteisiin, jotta organisaation toiminta voisi olla tehokkaampaa.

Tätä työtä tehdessä opinnäytetyön tekijä oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa lähes kaksi vuotta. Tässä opinnäytetyössä työkokemusta käytettiin osallistuvana havainnointina. Se auttoi työn aiheen valinnassa ja lisäksi antoi hyvää näkökulmaa pohdittaessa toiminnan kehittämistä. Työn teoreettinen osuus koostui Balanced Scorecard-mallista, jonka ovat luoneet Robert S. Kaplan ja David P. Norton. Tämän lisäksi teoriassa kerrottiin muun muassa aineettomasta pääomasta sekä arvon luomisesta. Kriittiset menestystekijät selvitetiin teemahaastattelun avulla haastatteleamalla OVV:n toimitusjohtajaa.

Tämän opinnäytetyön tuloksena oli Balanced Scorecard sisältäen kriittisiin menestystekijöihin perustuvat mittarit ja niille asetetut tavoitteet. Näiden mittareiden ja luodun strategiakartan avulla on ehdottomasti mahdollista saada alkuun toiminnan yhdensuuntaistaminen. Luotu Balanced Scorecard oli ensimmäinen tälle organisaatiolle. Tulevaisuutta ajatellen suositeltiin yksiköitä luomaan omat mittarit ja tavoitteet, tai jopa kokonaisuudessaan oma Balanced Scorecard yksikölle. Tällöin yksiköllä olisi omat tavoitteet, joiden avulla pyrittäisiin kohti organisaation tavoitteita. Tässä työssä luodut mittarit ja eteenkin tavoitteet tulevat tarvitsemaan päivitystä viimeistään vuonna 2019, sillä osa tavoitteista on asetettu vuodelle 2018.

MERGING THE ORGANIZATION'S ACTION BY USING THE BALANCED SCORECARD

Markkula, Essi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Bachelor of Business Administration

May 2018

Number of pages: 51

Appendices: 1

Keywords: balanced scorecard, merging action, control of the business

The purpose of this thesis was to create Balanced Scorecard for an organization called OVV Asuntopalvelut Oy. OVV is franchise organization which consists of individual business units all over Finland. Action between these units can be very different, but with Balanced Scorecard mutual guidelines could be set.

Balanced Scorecard is a set of indicators that in this thesis was used to merge the organization's action. The indicators were derived from the organization's critical success factors. In order to communicate the success factors and mutual goals to the whole organization a strategic map was also created. Every person working in the organization needs to reach down towards the goals that the action of the organization can be more effective.

When making this thesis the writer had been working in the organization for almost two years. In this thesis the work experience was used as participating observation. It helped to choose the topic for this thesis, and also gave a good perspective when thinking about developing activities. Theoretic context in this thesis consisted of the Balanced Scorecard model created by Robert S. Kaplan and David P. Norton. In addition to that theory was also written about intellectual capital and creating value. Critical success factors were identified by interviewing the chief executive officer of OVV.

As a result of this thesis was Balanced Scorecard including the indicators and goals based on critical success factors. With these indicators and created strategic map merging of the action is definitely possible to get started. The Balanced Scorecard created was the first one ever for this organization. A recommendation for the individual business units was to create their own indicators and goals, or even totally new Balanced Scorecard, for the unit itself in the future. Then the unit would have own goals which reach towards the organizational goals. These indicators and especially goals created in this thesis are also going to need an update in 2019 at the latest, because some of the goals were set for the year 2018.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn taustaa	6
1.2	Työn tavoitteet.....	7
1.3	Työn rakenne	8
2	BALANCED SCORECARD LIIKETOIMINNAN OHJAUKSEN APUNA.....	10
2.1	Liiketoiminnan ohjaus.....	11
2.2	Toiminnan yhdensuuntaistaminen.....	11
2.3	Strategian toteuttaminen	13
2.4	Näkökulma-ajattelu.....	13
2.5	Kriittiset menestystekijät.....	15
2.6	Strategiakartat.....	16
2.7	Hyvän mittariston ominaisuuksia.....	17
2.7.1	Mittariston tasapainoisuus	17
2.7.2	Mittariston validiteetti	18
2.7.3	Mittariston rakentamisen haasteet	19
3	AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI.....	19
3.1	Osallistuva havainnointi.....	20
3.2	Teemahaastattelu	20
3.3	Aineiston analysointi.....	22
3.4	Käytännön toteutus	23
4	KOHDEORGANISAATIONA OVV ASUNTOPALVELUT OY	24
4.1	Investors House Oyj.....	24
4.2	Toimintaympäristö.....	25
4.2.1	Asuntosijoittaminen ja markkinatilanne.....	26
4.2.2	Kaupungistuminen	27
4.3	Ketjun arvot	27
4.4	Toivotut hyödyt organisaatiolle.....	28
5	MITTARISTON RAKENTAMINEN.....	28
5.1	Taloudellinen näkökulma.....	29
5.2	Asiakasnäkökulma	32
5.3	Sisäisten prosessien näkökulma	36
5.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	38
5.5	Lopullinen BSC-mittaristo ja strategiakartta	41
6	POHDINTA JA ARVIOINTI	45
6.1	Mittariston arviointi	45

6.2 Työn onnistumisen ja oman kehittymisen arviointi	47
LÄHTEET	50
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni kehitetään Balanced Scorecard-mittaristo (jäljempänä BSC) valtakunnalliselle vuokra-asuntoja välittävälle organisaatiolle. Kehitetyn mittariston avulla organisaation johto pystyy ohjaamaan ja tehostamaan organisaation toimintaa kriittisten menestystekijöiden kautta.

1.1 Työn taustaa

Teen työni OVV Asuntopalvelut Oy:lle (jäljempänä OVV). OVV on franchise-periaatteella toimiva valtakunnallinen ketju, jonka Porin toimistolla olen itse työskennellyt kohta 2 vuotta. Työni teen kuitenkin koko OVV ketjulle. OVV:n toimintaympäristö on hyvin nopeasti muuttuva: toimialaa koskeva lainsäädäntö ja ohjeistukset uudistuvat jatkuvasti, markkinat muuttuvat, asuntosijoittaminen on muuttunut, kaupungistuminen on kasvussa, myös digitalisaatio kasvaa koko ajan. On tärkeää, että myös organisaation strategiaa, visiota ja tavoitteita päivitetään toimintaympäristön muuttuessa, ja viestitään muutokset myös organisaation kaikille tasoille.

BSC on apuväline strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen. Siinä strategiaa ajatellaan näkökulmien kautta, joita on tavallisesti neljä: talous-, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Jokaiselle näkökulmalle määritetään mittareita, jotka johdetaan joko syy-seuraussuhteiden pohjalta tai organisaation kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Tässä työssä käytetään kriittisiä menestystekijöitä. BSC on metodina hyvin suosittu yritysmaailmassa, sillä se ratkoo yleisen ongelman strategian toteuttamisesta sen luomisen jälkeen.

Työni aihe ei tullut toimeksiantajalta, vaan se valikoitui ohjaavan opettajani kanssa käymieni keskustelujen pohjalta. Itselläni on koko ajan ollut suuri mielenkiinto tehdä opinnäytetyöni OVV:lle, ja nimenomaan koko ketjulle. Vaikka olen työskennellyt vain Porin toimistolla, koen että minulla on silti hyvät val-

miudet laajentaa näkökulmaani koskemaan koko ketjua. Kyseessä on kuitenkin yhtenäinen ketju, jolla on strategia, visio, arvot ja tavoitteet, joita toteutetaan jokaisessa yksikössä. OVV:n menestyminen on pitkälti kiinni asiakkaista, eikä taloudellisten lukujen mittaus kerro suoranaisesti esimerkiksi asiakastytyväisyydestä paljoakaan. Jos taloudellisissa luvuissa aletaan mennä huonoon suuntaan, mistä tiedetään missä vika on, jos ennakoivia mittareita ei käytetä? BSC-mittariston näkökulmat tuovat muitakin kuin taloudellisia asioita mittaukseen, joten koin, että se voisi olla käyttökelpoinen työkalu organisaatiolle. Otin kuitenkin siis yhteyttä OVV ketjun toimitusjohtajaan tammikuussa 2018, joka innostui heti ehdotuksestani. Myin siis ideani heille ja ikään kuin loin heille tarpeen tähän tutkimukseen.

On kiinnostavaa päästä selvittämään, mitkä ovat ne seikat, jotka avaavat oven menestykseen. Kun on jonkun aikaa tehnyt itsekin työtä kyseisessä organisaatiossa jokapäiväisesti, sille herkästi sokeutuu, eikä olekaan niin helppoa enää huomata organisaation kokonaiskuvaa. Tämän tutkimuksen myötä pystyn varmasti kehittymään omassa työssäni ja myös tuomaan yksikköön lisää tietoutta siitä, miten menestymistä pystytään edistämään.

1.2 Työn tavoitteet

BSC oli OVV-ketjun johdolle ennestään tuntematon liiketoiminnan ohjauksen väline. Tarkoituksena on siis tuoda johdon tietoisuuteen käytännöllinen työkalu johtamisen ja toiminnan ohjauksen tueksi ja luoda mittaristo pohjautuen organisaation kriittisiin menestystekijöihin. Työn tavoitteena on löytää organisaation kriittiset menestystekijät ja rakentaa niiden pohjalta mittaristo, jonka avulla voidaan yhdensuuntaistaa yhtiön ja yksiköiden suuntaviivoja ja näin tehostaa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Koen, että nämä kulkevat tavallaan käsi kädessä; kun kriittiset menestystekijät ovat selviä kaikille organisaation tasoille ja kaikki pyrkivät samoihin päämääriin, toiminta alkaa automaattisesti yhdensuuntaistumaan. Yhteisten tavoitteiden tiedostamisen kautta organisaation voimavaroja pystytään kohdentamaan paremmin oikeisiin asioihin, joka johtaa toiminnan tehostumiseen. Tavoitteena on myös syventää omaa ymmärrystäni

organisaation kokonaiskuvasta sekä saada eväitä oman jokapäiväisen työkentelyn parantamiseen.

Koen, että huomion kiinnittäminen OVV:n toiminnan yhdensuuntaisuuteen on hyvin tärkeää. Kyseessä on kuitenkin itsenäisistä yrityksistä koostuva franchise-ketju, ja jokaisella yrittäjällä on tietenkin omia toimintatapoja. Olisi kuitenkin äärimmäisen tärkeää, että kaikki yksiköt noudattaisivat tiettyjä yhteisiä suuntaviivoja. Nämä suuntaviivat saadaan määritettyä tässä työssä etsittävien kriittisten menestystekijöiden kautta. Toiminnasta tulee kokonaisuudessa tehokkaampaa, ja asiakas saa saman tasoista palvelua asiointiyksiköstä riippumatta. Erityisesti asiakasnäkökulmasta katsottuna tärkeää on esimerkiksi samojen digitaalisten alustojen käyttö asuntojen markkinoinnissa sekä samojen sopimus pohjien käyttö.

Organisaation kriittiset menestystekijät selvitetään haastattelemalla OVV-ketjun toimitusjohtajaa. Haastattelun lisäksi käytän aineiston keruuseen myös osallistuvaa havainnointia, joka pohjautuu omaan työkokemukseeni. Tutkimuksen tuloksena on kriittisten menestystekijöiden pohjalta rakennettu, toimiva ja käytännönläheinen BSC-mittaristo ketjun johdolle. Menetelmän tullessa opinnäytetyöni myötä tutuksi organisaatiolle, sen käyttöä voi tulevaisuudessa laajentaa, esimerkiksi yksikkökohtaisiin mittaristoihin, ja näin tehostaa toimintaa entisestään.

1.3 Työn rakenne

Työni lähtee liikkeelle BSC-mittariston perusideasta sekä sen käyttötarkoituksista. Käyn läpi menetelmän keskiössä olevaa näkökulma-ajatusta, mittariston rakentamista organisaation kriittisten menestystekijöiden pohjalta sekä viestimistä organisaation kaikille tasoille strategiakarttojen avulla. Näiden lisäksi kerron, millaisia ominaisuuksia tulisi löytyä rakennettavasta mittaristosta sekä mitä haasteita voi tulla eteen. Tästä siirrytään tutkimusaineiston keruuseen ja

analysointiin. Teemahaastattelun ja osallistuvan havainnoinnin avulla selvitetään organisaation kriittisiä menestystekijöitä, mittareita ja tavoitteita, ja aineisto puretaan teemoittelun avulla.

Käyn läpi myös kohdeorganisaation rakennetta, toimialaa ja toimintaa ohjaavia arvoja. Keskityn myös organisaation toimintaympäristöön, joka on muuttunut melko paljon ja sen mukana täytyy tietenkin muokata myös organisaation toimintaa ja strategiaa. Kerron myös tästä työstä toivottuja hyötyjä organisaatiolle.

Sen jälkeen päästään itse BSC-mittariston rakentamiseen. Tässä osiossa kerron tarkemmin näkökulmista, niille löydetyistä kriittisistä menestystekijöistä sekä valituista mittareista. Esittelen myös kokonaisuudessaan lopullisen BSC-mittariston sekä sen viestimistä helpottamaan tehdyn strategiakartan. Viimeimpänä on pohdintaosuus, jossa arvioidaan mittariston onnistumista, opinäytetyön tavoitteiden täyttymistä sekä oman osaamisen kehittymistä.

Tämän työn teoreettisen viitekehyksen muodostaa kirjallisuus BSC-mittaristosta ja Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämä kuuluisa BSC-malli. Teoriapohja rakentuu myös mittariston rakentamisesta, sekä keskiössä olevista käsitteistä kuten kriittisistä menestystekijöistä, aineettomasta pääomasta ja arvon luomisesta kertovista lähteistä. Tutkimusaineistoa hankitaan ja teoriaa syvennetään lisäksi teemahaastattelulla ja osallistuvalla havainnoinnilla.

2 BALANCED SCORECARD LIIKETOIMINNAN OHJAUKSEN APUNA

BSC, suomennettuna tasapainotettu tulokortti tai tasapainotettu mittaristo, on strategisen suunnittelun ja johtamisen työkalu. Robert S. Kaplan ja David P. Norton kehittivät BSC-mittariston 1990-luvun alussa ratkaistakseen organisaatioiden aineettoman pääoman, kuten työntekijöiden osaamisen ja motivaation tai asiakassuhteen, mittaussongelman. Heidän mielestään asiaa mitä ei voi mitata, ei pysty hallitsemaan. Kyky kehittää ja ylläpitää aineetonta pääomaa on tärkeä avain menestykseen, mutta siihen ei voida käyttää taloudellisia mittareita. (Kaplan & Norton 2001, VII–VIII.)

Organisaatiot ovat käyttäneet BSC-mittaristoa esimerkiksi tavoitteiden viestinnässä ja liiketoimintayksiköiden yhteisten tavoitteiden mukauttamisessa. BSC ei olekaan yksiselitteinen malli, sillä työkalu on kehittynyt vuosien mittaan ja alkuperäisiä malleja ja ajatuksia on sovellettu monin tavoin. Nykyään sitä pidetäänkin jo kokonaisvaltaisena strategisen johtamisen järjestelmänä, ja sitä käytetään usein pelkän mittaamisen sijasta työkaluna erityisesti strategian toteuttamiseen. Strategia on lyhyesti määriteltynä keino, jolla visio aiotaan saavuttaa. Visio taas on realistinen mutta tavoitteellinen näkemys organisaation halutusta tilasta tulevaisuudessa. (Kaplan & Norton 2001, VII–VIII; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 34, 62–64.)

Yhdellä organisaatiolla on yleensä monia eri strategioita. Toiminnan eri alueille ne määritellään erikseen, koska esimerkiksi kilpailustrategiaa ei sellaisenaan pystytä hyödyntämään markkinoinnissa. BSC ei kilpaile muiden johtamisoppien kanssa, vaan niitä voidaan käyttää yhdessä toisiaan täydentävinä järjestelminä. Kaikille on yhteistä seurantanäkökulma. Kaikkia järjestelmiä voidaan käyttää irrallaan toisistaan riippumatta, mutta käytännössä ne tukevat toisiaan. (Malmi ym. 2006, 43, 63.)

2.1 Liiketoiminnan ohjaus

BSC on yksi liiketoiminnan strategisen ohjauksen tueksi kehitetyistä mittaristoista. Mittaamisen avulla tulisi seurata, miten suunniteltu strategia toimii, ja sen mukaan tarvittaessa myös muuttaa mittaristoa. Liiketoiminnan ohjaus lähtee liikkeelle tiedon keräämisestä. Kerätyn tiedon avulla pystytään reagoimaan nopeammin, tai jossain tapauksissa jopa ennakoimaan. Keräämällä olemassa olevaa tietoa se pystytään jäsentelemään ja ymmärtämään paremmin. Jo tiedonkeräysprosessin aikana voi oppia uutta organisaation liiketoiminnasta ja henkilökunnan erityisosaamisalueista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 93–96.)

Eryteisesti muuttuvassa toimintaympäristössä tehokas tiedonhallinta on äärimmäisen tärkeää. Tiedonhallinta tarkoittaa esimerkiksi strategiasta, toimintamalleista tai kriittisistä menestystekijöistä löydettyjen tietojen hallintaa käyttäen niitä tukemaan ja ohjaamaan liiketoimintaa. Löydetyt informaation palaset liittyvät toisiinsa, ja niitä yhdistelemällä löytyy todellinen, käyttökelpoinen tieto. On myös muistettava että pelkkä tiedon käsittely ei riitä, vaan tiedosta on löydettävä hyöty liiketoiminnalle. Tämä tapahtuu tiedon jäsentämisen ja konseptoinnin kautta. Ensin tieto jäsenellään muotoon jossa sitä kyetään käyttämään päätöksenteossa, jonka jälkeen se konseptoidaan eli sille annetaan sisältö ja tarkoitus. Yleisimpiä haasteita ovat tiedon valtava määrä sekä relevantin tiedon viestiminen koko organisaatiolle, jotta kaikki pääsevät sitä hyödyntämään (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96–112). Tähän opinnäytetyöhön on kerätty oleellimmat asiat organisaation toiminnan kehittymisen kannalta, ja rakennettavien strategiakarttojen avulla tiedon viestiminenkään ei nouse ongelmaksi.

2.2 Toiminnan yhdensuuntaistaminen

Tässä opinnäytetyössä BSC-mittariston rooli on toimia diagnostisena ohjausjärjestelmänä. Toisin sanoen sillä pyritään ohjaamaan organisaatiossa toimivien ihmisten toimintaa ja varmistetaan määrääjoin, että organisaation toiminta

kehittyä haluttuun suuntaan (Malmi ym. 2006, 39–42). Tavoitteena on organisaation toiminnan yhdensuuntaistaminen. BSC-mittariston avulla organisaatio pystyy suunnittelemaan toimintaansa niin, että se yhdensuuntaistuu. Mittaristojen sekä strategiakarttojen avulla organisaatiojohto pystyy tuomaan ilmi organisaation ydinajatuksen, kuvaamaan sen arvolupauksen sekä tärkeimmät tavoitteet. (Kaplan & Norton 2007, 86.)

OVV-yrittäjien on tärkeää ymmärtää koko ketjun tavoitteet, sillä menestykseen tarvitaan monipuolista ja synergistä arvonluontia. Arvonluonti on tietoista toimintaa, jossa organisaation käytössä olevia resursseja muutetaan asiakkaiden arvostamiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Kun oma yritys on osana isoa ketjua, ei riitä, että tuntee vain oman yrityksensä toiminnan. Toiminnan yhdensuuntaistamisessa organisaatiolle pystytään luomaan lisäarvoa kehittämällä kaikille yksiköille yhteisen asiakasarvolupauksen. Arvonluonnissa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. On tärkeää muistaa, että organisaatiossa arvoa luovat kaikki organisaation jäsenet. Siksi organisaation tavoitteet on tärkeää viestiä kaikille työntekijöille, jotta asiakkaille voidaan taata samat tuotteet, palvelut ja kokemukset yksiköstä riippumatta. (Kaplan & Norton 2007, 86; Ojanpää 2018, 17–20.)

Sen lisäksi, että mittaristot ja strategiakartat auttavat selkeyttämään strategiaa organisaation johdolle, niiden avulla pystytään viestittämään nämä asiat myös liiketoimintayksiköille. Kun yksiköillä on tiedossa koko organisaation strategia ja kriittiset menestystekijät, yksikkö pystyy laatimaan omat mittaristonsa yhdensuuntaiseksi näiden kanssa. Yksiköiden tulee sisällyttää omaan toimintaansa ja tavoitteisiinsa myös yhtiötason teemat ja tehdä yhteistyötä sidosryhmien ja muiden yksiköiden kanssa. Vaikka OVV koostuu itsenäisistä liiketoimintayksiköistä, kytkemällä näiden yksiköiden BSC-mittaristot jollain tapaa toisiinsa saavutetaan suurempi tehokkuus. Yksiköiden mittaristojen välisten yhtäläisyyksien avulla organisaatio pystyy luomaan synergioita, eli yhteisvaikutuksia, näkökulmien pohjalta ja johtamaan yksiköitä paremmin. Näin luodaan yhtenäisyyttä, pystytään kohdistamaan resurssit mahdollisimman tehokkaasti ja koko organisaation toiminta tehostuu. (Kaplan & Norton 2001, 161–162; Kaplan & Norton 2007, 23–26 & 53–55.)

2.3 Strategian toteuttaminen

Moni organisaatio keskittyy kehittämään tehokkaita strategioita, mutta unohtaa strategian toteuttamisen kokonaan. Erinomaisesta strategiasta ei ole paljoakaan hyötyä, jos sitä ei kyetä toteuttamaan. Ennen yritysten markkina-arvon muodosti pitkälti aineellinen pääoma, kuten valmis tuote. Nykyään yhä useammin arvonluonti tulee aineettoman pääoman, kuten asiakassuhteen, kautta. Ongelma strategian toteuttamisessa pohjautuu tähän muutokseen; yrityksellä ei ole työkaluja, joilla pystyisi mittaamaan aineetonta pääomaa ja sitä koskevia strategioita. Tämä on suuri puute, sillä aineeton pääoma on tärkeä kilpailuvaltti nykypäivän markkinoilla. Tämän korjaaminen ei välttämättä vaadi esimerkiksi uusia tuotteita tai uutta henkilöstöä – vain keinoa, jolla hyvä strategia pystytään toteuttamaan. Organisaation ei välttämättä tarvitse edes tehdä uusia investointeja. Organisaatiolla saattaa olla jo olemassa aineellista tai aineetonta pääomaa, jota ei vain ole aiemmin osattu käyttää. (Kaplan & Norton 2001, 1–10.)

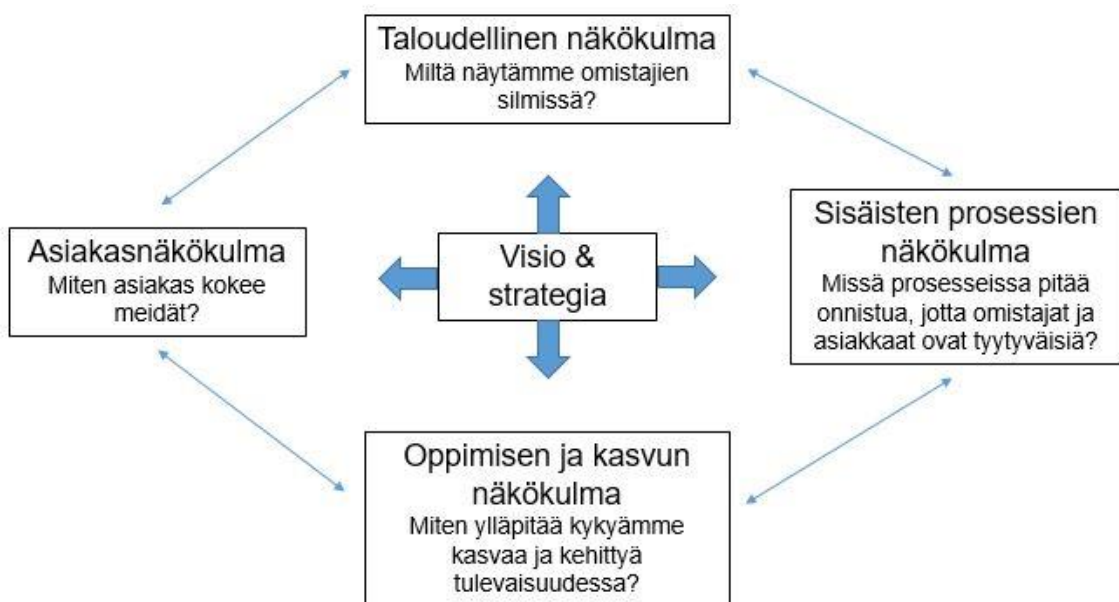
Strategian toteuttaminen vaatii sen, että siitä tulee osa työntekijöiden jokapäiväistä työtä ja kaikki organisaatiossa työskentelevät ihmiset toimivat sen mukaisesti. Tehokkaan strategian ja sen toteuttamisen avulla organisaation resurssit pystytään myös keskittämään paremmin oikeisiin asioihin. Aiemmin se, että työntekijät ymmärtävät strategian ja toimivat sen mukaisesti, ei ollut yhtä tärkeää. Kuitenkin nyky maailmassa aineettoman pääoma ollessa suuressa roolissa organisaation arvon luomisessa, työntekijöiden sitoutuminen työhönsä ja toteuttamaan strategiaa on entistä tärkeämpää. Koska strategian ymmärtäminen on näin tärkeää, yrityksen tulee myös panostaa siihen, että strategia pystytään tehokkaasti viestimään organisaation kaikille tasoille. Kommunikaatio on merkittävä tekijä organisaation menestymisessä. (Kaplan & Norton 2001, 1–10 & 211–217.)

2.4 Näkökulma-ajattelu

BSC-mittariston tavoite oli alun perin laajentaa johtamisajattelua pois pelkäämistään taloudellisten mittareiden käytöstä. Taloudelliset mittarit kertovat tuloksia

viiveellä, eivätkä ne tuo esiin arvon luomista panostamalla esimerkiksi työntekijöihin ja tekniikkaan. Mittariston alkuperäisen mallin mukaan organisaation strategiaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta, joista yksi on tuo taloudellinen näkökulma, jota on ennen käytetty pääasiassa yksin. Uusia ajattelumalleja tuovat asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kaplan & Norton 2001, 22–26.)

Kuviossa 1 on tiivistettynä näkökulmien pääajatukset. Kaikki lähtee liikkeelle siis organisaation visiosta ja strategiasta, joiden pohjalta haetaan tavoitteita tai kriittisiä menestystekijöitä ja johdetaan niiden pohjalta mittareita. Taloudellinen näkökulma ylimpänä kertoo ikään kuin organisaation menneisyydestä, sillä taloudelliset tulokset ovat viime viikolta, kuukaudelta tai vuodelta. Kuviossa keskitasolla olevat asiakasnäkökulma ja sisäisten prosessien näkökulma taas kertovat organisaation nykytilanteesta: miten asiakas kokee organisaation ja mihin prosesseihin pitää keskittyä. Asiakasnäkökulmaa voi myös miettiä toista kautta: miten tai millaisena yritys kokee asiakkaansa. Tällöin mittarit ovat hienan erilaisia. Kuviossa alaspäin mentäessä oppimisen ja kasvun näkökulmassa jatketaan organisaation tulevaisuuteen: miten jatkossa voidaan kehittyä. (Olve, Roy & Wetter 1998, 16.)



Kuvio 1. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996, 9; Olve ym. 1998, 16)

Tässä työssä jokaiselle näkökulmalle määritetään kriittiset menestystekijät, joista johdetaan mittareita. Mittarit ja niille asetettavat tavoitteet avaavat ja kuvaavat strategiaa ymmärrettävästi. Näkökulmat ja kriittiset menestystekijät vaikuttavat toinen toisiinsa syy-seuraussuhteiden kautta, joita voidaan kuvata strategiakarttojen avulla. (Kaplan & Norton 2001, 25–26; Olve, Roy & Wetter 1998, 16, 180.)

Malmin ym. (2006, 24) mukaan näkökulmat tulisi määrittää organisaation toiminnan mukaisesti. He muistuttavat, että nämä neljä alkuperäistä näkökulmaa tuskin palvelevat kaikkia organisaatioita yhtä hyvin. Olen kuitenkin näkökulmiin tutustuessani kokenut ne kohdeorganisaatiota hyvin palvelevaksi.

2.5 Kriittiset menestystekijät

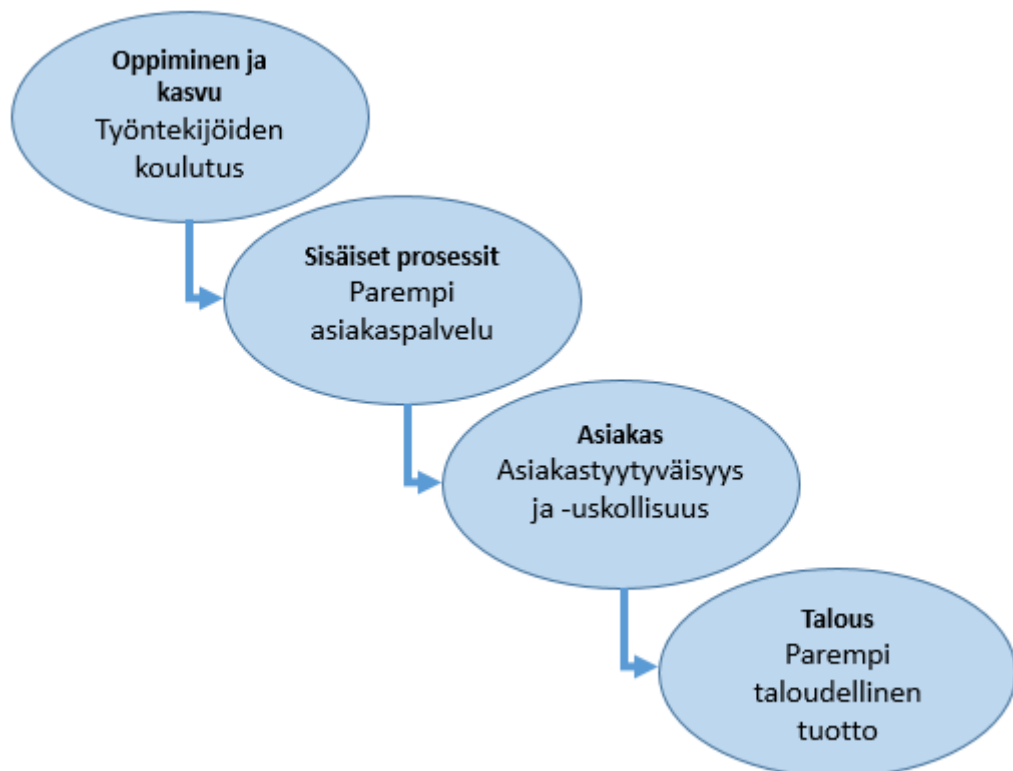
Tässä työssä BSC-mittaristo rakennetaan organisaation kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Kullekin näkökulmalle määritetään kriittiset menestystekijät, joiden pohjalta mittarit johdetaan. Mittaristoon pyritään siis kokoamaan koko organisaation toiminnan kannalta keskeisimmät menestystekijät. Kriittiset menestystekijät ovat tekijöitä, joissa organisaation pitää ehdottomasti onnistua, jotta se kehittyisi haluttuun suuntaan. (Hannus 2004, 78; Malmi ym. 2006, 73.) Ne voivat olla tietoja, taitoja, kykyjä, resursseja, ominaisuuksia tai aikaansaannoksia, jotka ovat organisaation menestymisen edellytyksiä. Menestystekijöitä voi etsiä kysymysten kautta: miksi asiakkaat ostavat, miksi kilpailijat menestyvät, tai käänteisesti, miksi asiakkaat eivät osta tai miksi jotkut kilpailijat eivät menesty. (Kamensky 2008, 111–112)

Kriittisten menestystekijöiden löytämisessä on hyvin keskeistä toimialan, asiakkaiden ja kilpailijoiden todellinen tuntemus. Tämän lisäksi olisi hyvä pystyä ennakoimaan toimialan muutoksia tulevaisuudessa. Vaikka tärkeää on toimialan hyvä tuntemus, on silti oleellista muistaa katsella toimialaa objektiivisesti, ”tarpeeksi korkealta”. Kun on itse työskennellyt jo jonkun aikaa organisaatiossa, täytyy muistaa ottaa huomioon myös muita kuin itselle tuttuja asioita ja ongelmakohtia. Kun menestystekijöitä määrittää, kannattaa ne muotoilla

mahdollisimman selkeiksi ja spesifioida ne juuri kohdeorganisaatiota koskeviksi. Menestystekijöiden joukosta tulisi myös löytää juuri ne kriittisimmät ja rakennettavaan mittaristoon parhaiten sopivat tekijät, joiden avulla kokonaiskuvan hahmotus helpottuu. (Kamensky 2008, 112–115.)

2.6 Strategiakartat

Kun kriittiset menestystekijät on määritetty näkökulmille, niille on kehitetty mittarit ja valittu tavoitearvot ja rakennettu niistä BSC, voidaan sitä purkaa auki strategiakartan avulla. Strategiakartta kuvaa kriittisten menestystekijöiden väliset syy-seuraussuhteet, jotka auttavat havainnollistamaan aineettoman pääoman muuntamisen taloudelliseksi tulokseksi. Aineettomalla pääomalla ei ole suoraa vaikutusta taloudelliseen tuottoon, vaan sen arvo syntyy epäsuorasti, välillä muutaman välivaiheenkin kautta. Tämä näkyy kuviossa 2. Työntekijöiden koulutus (oppimisen ja kasvun näkökulma) parantaa asiakaspalvelua (sisäiset prosessit), joka lisää asiakastytyvyyttä ja –uskollisuutta (asiakasnäkökulma), joka parantaa lopulta tuottoa (taloudellinen näkökulma).



Kuvio 2. Aineettoman pääoman arvon syntyminen

Lisäksi aineettoman pääoman arvo liittyy organisaation kontekstiin, eli esimerkiksi kivijalkamyymälässä ja verkkokaupassa arvoa eivät tuota samat asiat. (Hannus 2004, 81–82; Kaplan & Norton 2001, 10–11, 69–72.) Tässä työssä strategiakarttaa käytetään ikään kuin viestintävälineenä avaamaan kriittisiä menestystekijöitä organisaation kaikille tasoille. Strategiakartan avulla pystytään osoittamaan ymmärrettävästi, minkä takia menestystekijöissä onnistuminen ja asetettuihin tavoitteisiin pyrkiminen on äärimmäisen tärkeää.

2.7 Hyvän mittariston ominaisuuksia

BSC-menetelmästä puhuttaessa nousee usein esiin siirtyminen talouden ohjauksesta toiminnan ohjaukseen. Toiminnan ohjauksessakin on kyse taloudesta, mutta taloudella tarkoitetaan muutakin kuin vain raha-asioita. Taloudenhoito tarkoittaa laajemmin sitä, että organisaation resursseja käytetään tehokkaasti. Nykypäivänä onkin äärimmäisen tärkeää panostaa aineettomaan pääomaan ja käyttää sitä taloudellisesti. Mittareiden käyttö auttaa ajattelemaan pidemmälle. Sen avulla voidaan päästä niin sanotusta lyhytnäköisyydestä pois. Mittaristo lisää myös organisaation tietoisuutta tulevaisuuden tavoitteista ja työn tuloksista. Organisaatioiden työntekijät pitävätkin usein toiminnan kuvauksia ja tavoitteita selkeämpinä kuin pelkkiä tulostavoitteita. (Olve ym. 1998, 14–15.)

Mittareita luodessa on hyvä kiinnittää huomiota muutamiin seikkoihin. Ensinnäkin mittaritieto tulisi olla mahdollisimman hyvin saatavilla ja kohtuullisin kustannuksin. Jos mittaritiedon saanti tulisi viemään kohtuuttomasti aikaa suurin kustannuksin, mittaria kannattaa ehkä miettiä uudestaan. (Malmi ym. 2006, 84.) Tämän lisäksi on tärkeää, että mittaristo on tasapainoinen ja pätevä.

2.7.1 Mittariston tasapainoisuus

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota mittariston tasapainoisuuteen, kuten nimikin sen jo kertoo (balanced = tasapainoitettu). Rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita tulisi olla sopivassa suhteessa,

samoin kuin tulostittareita ja ennakoivia mittareita. BSC-mittaristossa ei-rahmääräisiä mittareita on tavallisesti noin 80 % kaikista mittariston mittareista. Tasapainolla tarkoitetaan siis tässä kohtaa muihinkin kuin taloudellisiin seikkoihin keskittymistä. On tärkeää tuoda esiin asioita, jotka liittyvät asiakkaiden kokemaan arvoon, työntekijöiden sitoutumiseen ja ammattitaitoon sekä organisaation tehokkuuteen. Tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden tasapaino on hyvin keskeinen huomioitava seikka. Tulostittareita on helpompi löytää, jolloin näkökulmien väliset suhteet jää helposti miettimättä ja edellä mainittu mittariston yhtenäisyys ei toteudu. Tasapainossa tulisi olla myös lyhyen ja pitkän aikavälin mittarit sekä organisaation sisäiset (sisäiset prosessit & oppiminen ja kasvu) ja ulkoiset (talous ja asiakkaat) mittarit. Mittaristoon on tärkeää saada helposti mitattavien asioiden lisäksi myös vaikeammin mitattavia, strategisesti keskeisiä seikkoja. (Hannus 2004, 78; Malmi ym. 2006, 32–33.)

2.7.2 Mittariston validiteetti

On tärkeää rakentaa mittaristo niin, että se on validi eli pätevä. Valmista mittaristoa tulisi arvioida ensin kokonaisuutena, ja sitten jokaista mittaria erikseen. Mittariston validioinnissa eli pätevyuden testaamisessa kannattaa pohtia aiemmin puhuttua mittareiden välistä tasapainoisuutta, ja myös näkökulmien tasapainoisuutta. Mittariston olisi myös tärkeä heijastella organisaation kilpailustrategiaa, jotta mittaristoa ei ole tehty liian yleiselle tasolle. Lisäksi kannattaa tarkastaa, että mittaristo ja organisaation arvot kohtaavat. (Malmi ym. 2006, 81–82.)

Kun arvioidaan yksittäisten mittareiden validiteettia, tulee miettiä, mitaako mittari juuri sitä asiaa, mitä sen on tarkoitus mitata. Lisäksi tulee arvioida mittarin luotettavuutta, eli mittaustuloksen tulisi vaihdella vain mittauksen kohteessa tapahtuvien muutosten mukaan, se ei saa olla riippuvainen mittauksen ajankohdasta tai mittausten määrästä. (Malmi ym. 2006, 82–83.) Tavoitteena on siis saada aikaan tasapainoinen ja juuri kohdeorganisaatiolle spesifioitu mittaristo, jossa mittarit ovat saatavilla ja luotettavia, ja mittaavat kohtuullisin kustannuksin juuri niitä asioita mitä on tarkoituskin.

2.7.3 Mittariston rakentamisen haasteet

Kun mittarit johdetaan kriittisten menestystekijöiden pohjalta, saattaa eteen tulla joitakin haasteita. Kullekin näkökulmalle määritellään yleensä useita kriittisiä menestystekijöitä, ja yhden kriittisen menestystekijän seuraaminen vain yhdellä mittarilla ei aina onnistu. Haasteena onkin pitää mittareiden määrä kohtuullisena. Suomessa mittaristojen mittareiden määrä on vaihdellut 4–25 välillä, yleisin lukumäärä sijoittuu 20–25 välille. Myös mittariston yhtenäisyys voi olla haasteena: osat jäävät helposti irrallisiksi toisistaan, varsinkin jos mittareiden laatiminen on jaettu näkökulmittain eri organisaation osastoille. Tällöin näkökulmien väliset syy-seuraussuhteet eivät välttämättä tule ilmi mittaristosta. (Malmi ym. 2006, 31 & 73–74.) Tässä työssä mittariston yhtenäisyys ei ole niin iso haaste, sillä rakennan mittariston kokonaan itse.

3 AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI

Opinnäytetyöni on toiminnallinen työ, johon sisältyy laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa jokin konkreettinen tuotos, joka tässä työssä on BSC. Tämän lopullisen tuotoksen lisäksi työhön sisältyy raportti, jossa käsitellään muun muassa keinoja, joita on käytetty BSC-mittariston aikaansaamiseksi. (Vilka & Airaksinen 2003, 51.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan ja löytämään todellisia asioita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Asioilla ja tapahtumilla on vaikutusta toisiinsa, jonka ansiosta niiden väliltä on mahdollista löytää monenlaisia suhteita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Menetelmät, joita käytän aineiston keruuseen, ovat osallistuva havainnointi ja teemahaastattelu, jotka ovat tyypillisiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä.

3.1 Osallistuva havainnointi

Osallistuva havainnointi on tyypillinen havainnoinnin muoto laadullisessa tutkimusmenetelmässä. Osallistuvassa havainnoinnissa osallistutaan tutkimuskohteen toimintaan, jotta päästäisiin sisälle sen toimintatapoihin. Mukautamalla tutkimuskohteeseen päästään syvään ymmärrykseen organisaation toimintatavoista ja arvoista. (Myers 2013, 136–137.) Grönforsin (2010, 157) mukaan havainnointia metodina on mahdollista käyttää niin sanotusti ”esitutkintana”, kuten tässä työssä on tehty. Havainnoinnin kautta pystyin määrittelemään ja rajaamaan aiheen ja myös tutkimuksen tavoitteet. Lisäksi osallistuva havainnointi on ollut keskeinen väline teoriapohjan ohella saamaan valmiudet toteuttaa teemahaastattelu.

Osallistuvan havainnoinnin avulla pystytään näkemään asiat niiden oikeissa yhteyksissä. Lisäksi havainnoimalla pystytään kartoittamaan huomattavasti monipuolisempaa tietoa kuin muilla metodeilla. Koen, että kohdeorganisaation toiminta on niin monimuotoista, että kokemukseni jokapäiväisestä työskentelestä organisaatiossa luo mahdollisuudet syvempään ja käytännönläheisempään tietoon. Pystyn myös yhdistämään havainnointitietoa syventämään teemahaastattelulla keräämääni aineistoa. (Grönfors 2010, 157–158.)

3.2 Teemahaastattelu

Puolistrukturoiduksi haastatteluksikin kutsuttu teemahaastattelu on yleisin tutkimushaastattelun muodoista. Teemahaastattelussa käsitellään aiheita ja teemoja, joiden pohtiminen on välttämätöntä tutkimustehtävään vastaamisen kannalta. Tämän takia haastattelijan on tärkeä pitää huolta siitä, että ennalta mietityissä teemoissa myös pysytään. (Vilkkä 2015.) Teema-alueita kannattaa hahmotella mahdollisimman pitkälle ennen haastattelua, jotta vastauksista saadaan irti kaikki tarvittava. Haastattelua suunniteltaessa pitäisi myös jo ennakoita teemoista esiin tulevia merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 103–104.) Tässä työssä haastattelun teemoiksi valittiin BSC-näkökulmat, sillä näkökul-

mille tuli löytää kriittiset menestystekijät, joiden kautta lähdetään luomaan lopullista mittaristoa. Teemojen alle mietittiin valmiiksi jo asioita, jotka saattaisivat johdatella menestystekijöihin. Pystyin osallistuvan havainnoinnin ansiosta hieman ennakoimaan, mitä asioita haastattelussa luultavasti tulee nousemaan esiin. Teemahaastattelussa käyttämäni haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Haastattelu, verrattuna esimerkiksi kyselylomakkeeseen, on hyvin joustava menetelmä, joka nähdään suurena etuna. Joustavuus on suurimpana syynä tämän menetelmän valintaan myös tässä työssä. Se antaa mahdollisuuden oikaista väärinkäsityksiä, selventää sanamuotoja ja esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä hyvän keskustelun aikaansaamiseksi. Keskustelun edetessä voi esittää myös uusia syventäviä ja tarkentavia kysymyksiä haastateltavan vastauksien perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–88.) Joustavuuteen ja vapaamuotoisuuteen voi liittyä myös ongelmia. Haastatteluaineiston analysointi ja raportointi saattaa olla vaikeaa valmiin ”mallipohjan” puuttumisen vuoksi. Myös hyvin keskeiset ongelmat liittyen kieleen ja käsitteisiin unohdetaan usein. Teemahaastattelussa onneksi käsitteitä on mahdollisuus selventää, mutta se ei poista sitä, että sanojen sivumerkitykset ovat jokaisella ihmisellä erilaisia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35, 53.)

Haastattelin OVV ketjun toimitusjohtajaa sekä Investors House-konsernin johdoryhmän jäsentä Pirjo Timosta. Timonen on toiminut yrittäjänä Kuopion OVV-toimistolla jo vuodesta 1999, ja ketjun toimitusjohtajana marraskuusta 2016 lähtien (OVV Asuntopalvelut Oy:n www-sivut 2018.) Hänellä on siis vankka kokemus alalta, ja tuntee OVV ketjun läpikotaisin. Hän kouluttaa itseään tasaisin väliajoin ja onkin ikään kuin ketjun oma ”tietopankki”. Hän myös kouluttaa itse ketjun työntekijöitä. Olen itsekin ollut hänen koulutettavanaan.

Haastattelussa käsiteltävät teemat lähetettiin haastattelua edeltävänä päivänä Timoselle sähköpostilla, jotta hänellä oli mahdollisuus tutustua hieman haastattelun aihealueisiin. Tällä pyritään takaamaan haastattelun onnistuminen, eli pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa ja hyvää keskustelua aiheista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86). Noin tunnin mittainen haastattelu toteutettiin 9.3.2018. Haastattelutilanteessa keskustelut nauhoitettiin, jotta niihin pystyttiin

palaamaan jälkikäteen. Vaikka tätä tutkimusta varten haastateltiin vain yhtä ihmistä, täytyy muistaa, että aineiston sisällöllinen laajuus on laadullisessa tutkimuksessa tärkeämpää kuin aineiston määrä. Aineiston on tarkoitus auttaa ymmärtämään asia ja muodostamaan hyvä tulkinta aiheesta. (Vilka 2015.)

3.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysointia on hyvä miettiä jo ennen haastattelua. Näin analyysitapa tulee pidettyä mielessä jo haastattelua ja sen purkamista suunniteltaessa, mikä taas helpottaa näitä vaihteita huomattavasti. Aineiston analysointiin kannattaa ryhtyä mahdollisimman pian sen keräämisen jälkeen, jolloin asiat ovat vielä tuoreena mielessä. Sitä voi tarkastella halutessaan jopa jo keräämisvaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.) Laadullista analyysiä tehdessä kerätyssä aineistossa kiinnitetään huomiota vain asioihin, jotka ovat olennaisia tutkimustehtävää ratkaistaessa. Näitä asioita voi yhdistää kokonaisuuksiksi, joiden pohjalta tehdään tulkinnat ja ratkaisut. (Alasuutari 2011.)

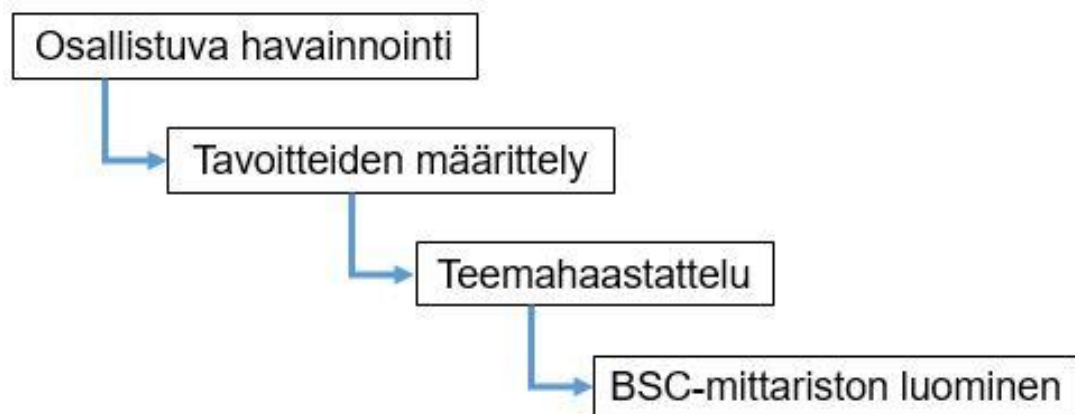
Toiminnallisessa opinnäytetyössä haastattelun litterointi eli puhtaaksi kirjoittaminen ei ole aivan niin välttämätöntä ja järjestelmällistä kuin tutkimuksellisessa työssä (Vilka & Airaksinen 2003, 63–64). Riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta, miten tarkkaan litterointiin pitää ryhtyä. Tässä työssä toteutin haastattelun itse ja aihe oli itselle ennestään tuttu työkokemukseni sekä kirjoittamani teoriapohjan ansiosta. Aineiston ollessa itselle tuttua, tallenteista pystyy tunnistamaan teema-alueet nopeasti ja myös huomaamaan, mistä kohtaa aineistoa kannattaa purkaa tarkemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 139–142.) Tässä tutkimuksessa siis ei ollut tarvetta litteroida haastatteluaineistoa sanatarkasti.

Tässä työssä tehtävä analyysi on teorialähtöinen sisällönanalyysi, sillä analyysi perustuu valmiiseen malliin tai järjestelmään (BSC). Teorialähtöisessä analyysissä käytetään apuna analyysirunkoa, jonka sisälle muodostetaan aineistosta erilaisia luokituksia. Analyysirunko auttaa poimimaan oleelliset asiat

ja jättämään pois epäoleelliset, jotka jäävät rungon ulkopuolelle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127–128.) Tässä käytän teemoittelua. Kerään aineistoni teema- haastattelulla, joten voin myös purkaa aineiston teemoittain. Kun analyysita- pana käytetään teemoittelua, tarkastellaan aineistosta sellaisia piirteitä jotka nousevat esille useasti. Lähtökohtateemojen lisäksi analyysissä voi ilmetä myös muita teemoja, jotka voivat olla jopa mielenkiintoisempia kuin alkuperäi- set teemat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 141, 173.)

3.4 Käytännön toteutus

Kuvion 3 avulla havainnollistetaan vielä tutkimuksen käytännön toteutusta. Osallistuva havainnointi on siis tässä työssä toiminut ”esitutkimuksena”, jonka avulla päätettiin opinnäytetyön aihe ja määritettiin tutkimuksen tavoitteet. Mää- ritettyjen tavoitteiden saavuttaminen edellytti organisaation kriittisten menes- tystekijöiden selvittämistä. Ne saatiin selville teemahaastattelun avulla, jonka tekemiseen osallistuva havainnointi sekä kirjoitettu teoriapohja antoivat val- miudet. Teemahaastattelussa löydettyjen tulosten pohjalta lähdettiin rakenta- maan BSC-mittaristoa, joka on tämä opinnäytetyön lopullinen tuotos.



Kuvio 3. Käytännön toteutuksen eteneminen

4 KOHDEORGANISAATIONA OVV ASUNTOPALVELUT OY

OVV on valtakunnallinen, ympäri Suomea 12 kaupungissa toimiva vuokra-asuntoja välittävä franchise-ketju. Jokaisella toimistolla on siis oma yrittäjä, joka vastaa yksikön toiminnasta ketjun tuella. Ketju antaa yrittäjälle oikeuden käyttää ketjun omistamaa konseptia. Tästä oikeudesta yrittäjät maksavat ketjulle kuukausittaista franchise-maksua, joka on tietty prosentti liikevaihdosta. (Koivikko 2016.) OVV on perustettu vuonna 1994, silloiselta nimeltään Opiskelijoiden Vuokravälitys (=OVV). Vuonna 2010 nimeä kuitenkin muokattiin, sillä asiakaskunta ei rajoittunut enää opiskelijoihin. Opiskelijat ja nuoret kuitenkin ovat edelleen suuri osa OVV:n asiakaskuntaa, joten etuliite haluttiin säilyttää nimessä edelleen. OVV-ketjun toimialaan kuuluu yksityisten sijoitusasuntojen vuokraus, hallinnointi ja myynti, sekä myös toimitilavälitys. Tässä työssä keskitytään asuntojen vuokravälitykseen. Asiakkaana on lähes 10 000 yksityistä sijoittajaa, yritystä ja yhteisöä, ja välitettyjä asuntoja on vuosittain lähes 4000. Asiakkaita ovat totta kai myös kaikki henkilöt, jotka vuokraavat tai ostavat asunnon tai toimitilan OVV:n kautta. Ketjun toiminta on tehokasta ja asiakaslähtöistä sen yrittäjyyteen perustuvan toimintamallin ansiosta. Yrittäjät tuntevat omat alueensa ja asiakkaansa; markkinat ja asiakkaat eivät ole samantaisia pääkaupunkiseudulla ja Pohjois-Suomessa. (OVV Asuntopalvelut Oy:n www-sivut 2018.)

4.1 Investors House Oyj

OVV on nykyisin osa Investors House Oyj – konsernia, joka osti OVV:n liiketoiminnan huhtikuussa 2016. Investors House Oyj:n toimitusjohtaja Petri Ronisen mukaan yhdistämällä heidän Management-toimintansa ja OVV:n valtakunnallisen yrittäjäverkoston pystytään luomaan lisäarvoa asiakkaille, OVV ketjulle ja yrittäjille. OVV-ketjun toiminnan kautta Investors House saa tietoa vuokramarkkinan arjesta ja tarpeista reaaliajassa. Investors House Oyj näki myös mahdollisuuden laajentaa OVV ketjun toimintaa, palveluja ja tuotevalikoimaa. (Investors House Oyj:n www-sivut 2016.)

Investors House Oyj on kiinteistösijoitusyhtiö, joka toimii kiinteistöliiketoiminnassa edellä mainitun Management-toiminnan lisäksi Kiinteistöt-toiminnalla eli omilla suorilla sijoituksilla. Yhtiön toimialaan kuuluu kiinteistöjen, kiinteistöosakkeiden ja asunto-osakkeiden omistus, hallinta, vuokraaminen ja myynti, kiinteistöjen, kiinteistöyhtiöiden ja asunto-osakeyhtiöiden hallinnointi ja isännöinti, ja lisäksi vielä rakennuttamis- ja taloushallintopalveluiden tuottaminen. Investors House Oyj omistaa kiinteistöjä Suomessa ja lisäksi hallinnoivat kiinteistöjä myös Virossa. Yhtiöllä on selkeänä tavoitteena kasvattaa investointejaan, jotka tulevat jatkossa painottumaan asumisen sektoriin. Yhtiön osake noteerataan NASDAQ OMX Helsingin päälistalla, eli Helsingin pörssissä. (Investors House Oyj:n www-sivut 2016.) Timonen toi haastattelussa esiin, että Investors House on tällä hetkellä pörssissä todella arvostettu ja saa mainintoja muun muassa Kauppalehdessä säännöllisesti, jolloin myös OVV mainitaan. Investors House on hiljattain ostanut 67 % Dividend House-rahaston osakkeista, joka luo mahdollisuuksia myös OVV:lle. Rahaston osakkaat omistavat osakkeiden lisäksi myös asuntoja, eli OVV:llä on todella hyvät mahdollisuudet uusiin asiakkaisiin rahaston kautta. Investors House tuo siis paljon hyvää mainetta ja näkyvyyttä OVV:lle.

4.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö vuokravälityksessä on vuosi vuodelta vaativampaa. Toimintaympäristöön kuuluu periaatteessa kaikki ulkoiset asiat, jotka vaikuttavat toimintaan, esimerkiksi lainsäädäntö ja yhteiskunnalliset seikat. Välitysliikkeiden eli tahojen, jotka saattavat osapuolet yhteen sopimuksen syntymiseksi, toimintaa ohjaavat laajat ohjeistukset ja lainsäädäntö. Taustalla on Laki asuinhuoneiston vuokrauksesta, joka on pysynyt samanlaisena vuodesta 1995. Alan yleiset ohjeistukset kuitenkin elävät todella paljon, sillä tulkinnat ja tuomioistuinten päätökset ohjaavat jatkuvasti alaa eteenpäin. Alalla toimivien tulee olla siis todella hyvin ajan hermoilla ja seurata, mihin suuntaan ala kehittyy. Timonen näkee tämän ansiosta alan pysyvän äärimmäisen mielenkiintoisena.

Alalla on kova kilpailu, sillä toimijoita on paljon, ja asuntojen omistajat hoitavat niiden vuokrausta välillä myös itse kysynnän löytyessä esimerkiksi lähipiiristä. Digitalisaatio on valtaamassa alaa myös kovaan tahtiin: välitystä tapahtuu paljon esimerkiksi Facebookin kautta. Digitalisaation myötä alalla ollaan hyvin vahvasti tietynlaisessa käännekohdassa juuri nyt. Ajatukset pitää keskittää siihen, mitkä ovat ne asiat joita asiakkaat tarvitsevat välitysvälitykseeltä. Digitalisaation Timonen näkee sekä uhkana että mahdollisuutena. Uhkana siinä mielessä, että välityksessä ei välttämättä tarvita enää ihmistä välissä. Tätä tapahtuu joka tapauksessa, ja se on asia johon ei voi vaikuttaa, vaan siihen pitää sopeutua. Jos OVV pystyy kehittymään digitalisaation mukana ja löytämään oman paikkansa ja roolinsa sen yhteydessä, se on suuri mahdollisuus.

4.2.1 Asuntosijoittaminen ja markkinatilanne

Teemahaastattelussa Timonen nosti esiin asuntosijoittamisen muutokset, ja samalla myös muuttuvat markkinatilanteet. Ennen vuokranantaja oli enemmänkin ”hyväntekijä”, hän antoi hyvää hyvyyttään vuokralle esimerkiksi omakotitalonsa yläkerran asunnon. Nykypäivänä taas suurenevassa määrin vuokranantaja onkin sijoittaja, jolle vuokralainen tuottaa lisäarvoa maksamalla vuokraa. Syntyy ikään kuin asiakassuhde. ”Tuotteen”, asunnon, pitää olla hyvä asiakasta, vuokralaista, varten ja asiakasta tulee kohdella hyvin, jotta omistaja saa siitä lisäarvoa. Asuntosijoittamisen kasvaessa ja asiakassuhteen näkökulman tullessa yleisemmäksi vuokrasuhteessa vuokranantajista tulee yhä ammattimaisempia ja asuntosijoittaminen yleistyy myös nuorempien sukupolvien keskuudessa.

Markkinatilanteessa on tapahtunut lähiaikoina muutos niin sanotusti vuokralaisen markkinoihin. Aiemmin asunnon hakijoita oli enemmän kuin tarjolla olevia asuntoja. Vuokranantajalla oli siis mahdollisuus valita hakijoiden joukosta ketnet hän mieluiten ottaa asumaan asuntoonsa. Elettiin vuokranantajan markkinoita. Nykyään vuokralaisen markkinoiden aikaan vuokralainen päättääkin, mihin asuntoon hän haluaa muuttaa, eli asuntoja on tarjolla enemmän kuin

asunnon hakijoita. Tällä hetkellä ei siis ole millään tasolla itsestään selvyyttä, että vuokranantaja saa vuokralaisen omistamaansa asuntoon.

4.2.2 Kaupungistuminen

Kaupungistuminen on suuressa kasvussa, ja sitä myötä myös vuokra-asuminen kasvaa, Timosen mukaan paristakin syystä. Kasvukeskuksissa asuntojen hinnat ovat korkeampia, eli pienemmällä joukolla ihmisiä on varaa ostaa oma asunto. Toisaalta myös ihmiset, joilla olisi varaa ostaa asunto, valitsevat silti vuokra-asumisen sen joustavuuden ansiosta. Kokonaismarkkina siis kasvaa kasvamistaan. Uudisrakentaminen on myös todella suurta tällä hetkellä Suomessa kaupungistumisen kasvun myötä. Tämä on tuonut Suomeen hirveästi uusia asuntosijoittajia ulkomailta, jotka ostavat jopa taloyhtiöittäin asuntoja useilta paikkakunnilta. Kaupungistuminen luo siis äärettömän hyvät mahdollisuudet vuokravälitysalalle. Kaupungistumisen myötä Suomeen tulee muodostumaan asuinalueita jotka niin sanotusti kuihtuvat, ihmiset eivät muuta sinne vaan sieltä pois. Ketjun on tärkeää pysyä tässä kehityksessä mukana, sillä imagon mukaan toimijat sijaitsevat kasvukeskuksissa. (Investors House Oyj:n www-sivut 2016.)

4.3 Ketjun arvot

Arvot ovat työyhteisön tärkeimpiä toimintaperiaatteita, jotka viestivät organisaation tarkoituksesta. Arvojen tulisi näkyä organisaation visiossa sekä toiminta-ajatuksessa. Arvojen tehtävänä on auttaa ja tukea organisaation jäsenten yhteistyötä. (Opetushallituksen www-sivut 2018.) OVV Asuntopalveluilla on viisi arvoa:

- **Oikeudenmukaisuus ja reiluus:** OVV noudattaa alaa koskevaa lainsäädäntöä ja ohjeistuksia sekä edistää reilua ja oikeudenmukaista vuokrausta.
- **Avoin neuvonta ja opastus:** OVV auttaa ja antaa neuvoja niin omille asiakkailleen kuin muillekin neuvoa tarvitseville.

- **Helppo lähestyttävyyys:** OVV:n henkilökunta on auttavaista ja ystävällistä ja heitä voi lähestyä mieltä askarruttavissa asioissa.
- **Nopeus ja tehokkuus:** OVV käyttää eri markkinointikanavia välittääkseen asunnon mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Asiakaskontakteihin vastaaminen käy myös niin nopeasti kuin mahdollista.
- **Ammattitaito ja sen kehittäminen:** OVV:n yrittäjät ja henkilökunta osallistuvat aktiivisesti alan kehittämiseen ja kouluttautuvat tehtävänsä alan käytäntöjä ja suosituksia aktiivisesti seuraten. (OVV Asuntopalvelut Oy:n www-sivut 2018.)

4.4 Toivotut hyödyt organisaatiolle

Rakennettavan mittariston avulla pystytään kiinnittämään huomiota kriittisiin menestystekijöihin ja seuraamaan niissä onnistumista. Kriittisten menestystekijöiden tunnistamisen ja ymmärtämisen kautta organisaation voimavarat ja resurssit pystytään kohdistamaan oikein ja sitä kautta tehostamaan koko organisaation toimintaa. BSC:n pohjalta tehtyjen strategiakarttojen avulla kriittisissä menestystekijöissä onnistumisen merkitystä pystytään viestimään organisaation kaikille tasoille, jotta kaikki ymmärtävät miksi asetettuihin tavoitteisiin tulee pyrkiä. Strategiakartoissa näkyy asioiden syy-seuraussuhteet, ja niiden ymmärtämisen kautta työntekijät ovat paljon sitoutuneempia työhönsä. Ketjun johto pystyy hyödyntämään BSC-mittaristoa ja strategiakarttoja organisaation ydinajatuksen ja tärkeimpien menestystekijöiden ilmaisemiseen ja viestimiseen, joten he saavat tästä työstä uutta pohjaa myös markkinointiin.

5 MITTARISTON RAKENTAMINEN

Teemahaastattelussa lähdettiin siis etsimään organisaation kriittisiä menestystekijöitä. Teemahaastattelun runko rakennettiin näkökulmittain, jotta menestystekijät nousisivat sieltä hyvin esiin. Haastatteluaineistoa litteroitiin nauhoitteiden pohjalta tämän työn kannalta tärkeimmistä kohdista, jonka jälkeen

sitä alettiin purkamaan teemoittain eli mittariston näkökulmien mukaan. Näkökulmille tuli löytää kriittiset menestystekijät, joiden pohjalta mittaristoa lähdettiin rakentamaan. Tässä luvussa avataan mittareiden valintaa näkökulmittain, kerrotaan mittareiden taustalla olevista, OVV:n toimintaan vaikuttavista asioista, sekä perustellaan mittareille asetettuja tavoitteita.

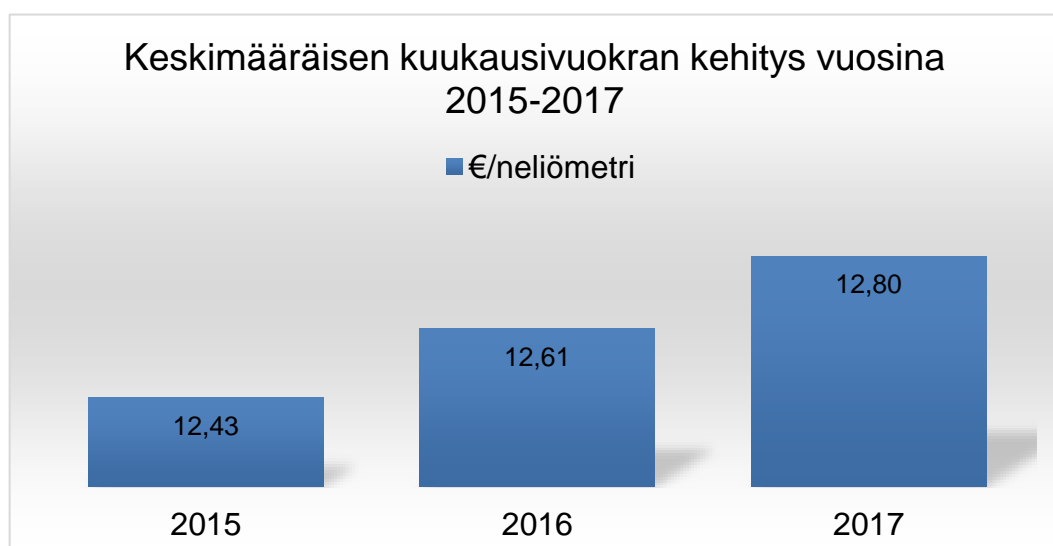
5.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisessa näkökulmassa mitataan nimensä mukaisesti organisaation taloudellisia seikkoja. Useimmiten organisaation omistaja tai johto on hyvin kiinnostunut taloudellisesta tuloksesta, joten tämä näkökulma voitaisiin mieltää myös omistajanäkökulmaksi. Tämän näkökulman mittarit kuvaavat toisaalta strategian onnistumista taloudellisesti, ja toisaalta ne määrittävät pitkän aikavälin tavoitteet, joita strategioilla ja muilla mittareilla pyritään saavuttamaan. Tavoitteet taas vaihtelevat organisaation tilanteen mukaan; ne ovat erilaisia organisaation kasvuvaiheessa kuin niin sanotussa ylläpitovaiheessa. Mittareilla kuvataan omistajien ja organisaation johdon kasvu- tai kannattavuusvaatimuksia. Taloudellisessa näkökulmassa voidaan mitata myös taloudellisia riskejä, jolloin puhutaan tasapainottavista mittareista. Talouden mittarina voi olla esimerkiksi katetuotto prosentti tai markkina-arvo. (Malmi ym. 2006, 25; Olve ym. 1998, 58–59, 236.) Tässä työssä taloudellisen näkökulman mittareiksi valikoituivat ketjun välitysmäärä sekä ketjun liikevaihto mittaamaan taloudellista kasvua, sekä vuokran määrä euroina per neliömetri mittaamaan Suomen yleisen vuokratason vakautta.

OVV on hyvin vahvassa kasvuvaiheessa. Ketju seuraa aktiivisesti kuukausittain välitysmääriä eli sitä, montako asuntoa välitetään kuukaudessa toimistoitain. Niistä koostetaan myös koko vuoden sekä koko ketjun välitysmäärät. Vuonna 2017 välitysmäärissä kasvua vuoteen 2016 verrattuna oli 8 %, ja liikevaihdossa kasvua oli selkeästi enemmän. Tämän alkuvuoden 2018 tammi-maaliskuun kumulatiivinen kasvu välitysmäärässä on ollut 17 %. Taloudellinen kasvu nähdään menestystekijänä, jonka mittareina tässä työssä toimivat ketjun välitysmäärä sekä ketjun liikevaihto. Molempia mitataan prosentuaalisena

muutoksena vuonna 2018 vuoteen 2017 verrattuna. Näille on asetettu selkeät tavoitteet ketjun johdon puolesta, jotka ovat välitysmäärälle 30 prosentin kasvu ja liikevaihdolle 50 prosentin kasvu. Liikevaihdon kasvutavoite on näinkin suuri vuokrasuhteiden hallinnointipalvelun ansiosta, jolle on tullut suuri tarve markkinoilla hiljattain. Kyse on palvelusta, jossa asunnon omistaja ikään kuin ulkoistaa vuokrasuhteen hoidon OVV:lle. Se on jatkuvaa, laskutettavaa toimintaa, jolloin vaikutus näkyikin enemmän liikevaihdossa kuin välitysmäärissä.

Taloudellisen kasvun mittareiden lisäksi taloudellisessa näkökulmassa mitataan yhtä riskiä. Suomessa rakennetaan paljon uutta koko ajan ja kaupungistuminen on suurta. Vaikuttaako uudisrakentamisen laajuus kuitenkin tulevaisuudessa vuokriin niin, että ne alkavat pudota? Tällä hetkellä tyydyttävä- ja peruskuntoisten asuntojen vuokrataso on jo laskenut, sillä kontrasti markkinoita vallanneihin uudiskohteisiin on todella huomattava. Kuitenkin uudiskohteiden sekä pienien asuntojen hyvä menekki ja korkea vuokrataso pitävät yleisen vuokratason edelleen nousevana. Brotheruksen (2017) mukaan vapaarahoitteisten, eli ilman Aravalainaa rakennettujen, asuntojen vuokrien yli 40 vuoden tilastoinnin aikana vuokrat eivät kertaakaan ole laskeneet. Kuviossa 4 näkyy koko Suomen vuokra-asuntokannan, sisältäen vapaarahoitteiset ja Arava-asunnot, keskimääräisten kuukausivuokrien kehitys viime vuosina. Kuten näkyy, vuokrataso on vielä viime vuosina pysynyt nousussa.



Kuvio 4. Koko Suomen yleisen vuokratason kehitys viime vuosina (Tilastokeskuksen www-sivut 2018)

Laakson (2016) mukaan alan keskeiset toimijat sekä Suomen Vuokranantajat kuitenkin olivat jo vuonna 2016 yhtä mieltä vuokratason nousukiidon katkeamisesta tulevaisuudessa asuntojen tarjontaa lisänneen asuntosijoitusboomin johdosta. Laakso kertoi vuokrien nousujen ja laskujen eroista asunnon koon mukaan. Pienemmissä asunnoissa vuokrien lasku on maltillisempaa, kun taas suuremmissa asunnoissa vuokranlaskut ovat huomattavasti suurempia. Se selittyy täysin sillä, että kysyntä pienempiin asuntoihin on huomattavasti suurempaa, ja niitä vuokrataan määrällisesti huomattavasti enemmän kuin suurempia asuntoja. Tämä ero suureni vielä 2017 syksyllä, kun opiskelijat siirtyivät yleisen asumistuen piiriin. Sen johdosta saman katon alle muuttaminen kave-reiden kanssa väheni huomattavasti, koska ilman erillisiä vuokrasopimuksia muiden asunnon asukkaiden ansiotuloilla on vaikutusta opiskelijan saamien tukien suuruuteen.

Timonen näkee vuokratason laskun suurimpana taloudellisena riskinä OVV:lle ja koko välitysalalle. Välityspalkkio, jonka yleensä vuokranantaja maksaa välitysliikkeelle sopimuksen synnyttyä, riippuu vuokran määrästä. Jos vuokrat lähtevät laskuun, välityspalkkiot laskevat niiden mukana, jolloin välitysliikkeet joutuvat tekemään paljon enemmän työtä päästäkseen samaan liikevaihtoon kuin nyt. Myös Suomeen tulleet ulkomaalaiset asuntosijoittajat saattavat vetäytyä hyvinkin nopeasti, jos vuokrat kääntyvät laskuun. Jos, tai melkeinpä voisi sanoa kun, vuokrataso lähtee tulevaisuudessa laskuun, riskinhallinnan keinoja täytyy miettiä ja tuoda käytäntöön. Vuokratason laskemisen riskinhallintaa miettiessä Suomen yleisen vuokratason vakaus on ikään kuin menestystekijänä. OVV:n yksiköitä on ympäri Suomen, joten ketjun johdon on tärkeää seurata koko Suomen yleistä markkinaa. Vuokratason mittarina taloudellisessa näkökulmassa toimii vuokran määrä euroissa per neliömetri. Vuokratason kehityksestä raportoi esimerkiksi Tilastokeskus. Raja-arvoksi tälle mittarille valittiin vuokratason pysyminen samana tai nousevana. Tällöin voidaan ajoissa miettiä, miten tulevaan tilanteeseen sopeudutaan, kun huomataan vuokratason kääntyneen laskuun.

5.2 Asiakasnäkökulma

Olve ym. (1998, 59) näkevät asiakasnäkökulman jopa koko mittariston ytimenä. Heidän mukaansa sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu tulee kohdistaa tähän näkökulmaan. Tässä näkökulmassa pyritään kuvaamaan, mitä asiakkaiden tarpeita pyritään tyydyttämään ja miksi he ovat valmiita maksamaan siitä. Mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään: perusmittarit ja asiakaslupauksen mittarit. Perusmittarit kertovat, miten onnistutaan markkinoilla ja asiakkuuksissa yrityksen näkökulmasta, esimerkkinä markkinaosuus. Nämä mittarit ovat hyvin samankaltaisia hyvinkin erilaisissa organisaatioissa. Asiakaslupauksen mittarit taas kertovat, mitä organisaation tulisi asiakkailleen tarjota, jotta saavutetaan esimerkiksi edellä mainittu tavoiteltu markkinaosuus. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi palvelun hinta ja laatu, suhde asiakkaaseen tai organisaation imago. (Malmi ym. 2006, 26.)

Organisaatioiden tulisi keskittyä pääasiassa asiakaslupauksen mittareihin. Silloin mittaristo rakennetaan nimenomaan kyseiselle kohdeorganisaatiolle. Jos keskittyy ainoastaan perusmittareihin, rakennettu asiakasnäkökulman mittaristo sopisi todennäköisesti oikeastaan mille tahansa yritykselle. Asiakaslupauksen tekijöistä ja niitä vastaavista mittareista tulisi nähdä selkeästi, millä yritys aikoo kilpailussa menestyä. Toisin sanoen tämän näkökulman pitäisi heijastella yrityksen kilpailustrategiaa. Perusmittarit mittaavat ikään kuin välttämättömiä tekijöitä, joiden pitää olla kunnossa jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä. Asiakaslupauksen mittarit taas mittaavat erottavia tekijöitä, joiden kautta organisaatio pystyy luomaan kilpailuetua. Tärkeää on myös päästä ajattelussa organisaation vakiintuneiden käsitysten ulkopuolelle, ja pitääkin lähtökohtana asiakkaiden arvostamia asioita. Mittaristoa luodessa kannattaa siihen sisällyttää mittareita, joiden avulla pystytään havaitsemaan muutokset ja suuntaukset hyvissä ajoin, jotta niihin pystytään reagoimaan. (Hannus 2004, 29–30; Malmi ym. 2006, 26–27; Olve ym. 1998, 59–60, 237.) Asiakasnäkökulman mittareina tässä työssä toimivat kokonaispalveluasiakkaiden määrä mittaamassa asiakasuskollisuutta, toimitusvarmuus mittaamassa asiakkaan kokeman arvon maksimointia, sekä toimistokäynnit ja ketjutapaamiset mittaamassa OVV-ketjun yhtenäisyyttä.

OVV tarjoaa asunnon omistajille kokonaispalvelua, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että OVV hoitaa vuokrasuhteen kokonaisuudessaan ja hoitaa asuntoa kuin omaansa, ja omistaja maksaa siitä OVV:lle korvausta vuosittain. Erona vuokralaisen näkökulmasta katsottuna kokonaispalvelun alaisessa vuokrasuhteessa on se, että OVV on ikään kuin vuokranantaja vuokralaiselle, ei vain välitysliike joka tekee vuokrasopimuksen. Timonen näkee, että kokonaispalveluasiakkaat ovat ne uskollisimmat asiakkaat OVV:lle. Sitä kautta tulee se sitoutunut asiakaskunta, jonka asioita hoidetaan jatkuvassa, laadukkaassa asiakassuhteessa.

Uskolliset asiakkaat ovat yksi OVV:n menestystekijöistä. Asiakasuskollisuuden mittarina asiakasnäkökulmassa toimii kokonaispalveluasiakkaiden määrä. Tässä kokonaispalveluasiakkailla tarkoitetaan asunnon omistajia, vuokranantajia, sillä he ovat ne asiakkaat, joille palvelu myydään. Sitoutuminen kokonaispalvelun kautta pätee pääasiassa vuokranantajiin, mutta osittain myös vuokralaisiin. Ensinnäkin on tilastollisesti todettu, että vuokralaiset viihtyvät kokonaispalvelun alaisessa vuokrasuhteessa pidempään kuin ”normaalissa” vuokrasuhteessa. Vuokralaisten uskollisuuden saavuttaminen on hieman hankalampaa, sillä aina OVV:llä ei ole tarjota sellaista asuntoa, mitä he etsivät. Kokonaispalvelun puitteissa kuitenkin OVV:n henkilökunta voi tulla hyvinkin tuetuksi vuokralaiselle. Jos prosessissa onnistutaan hyvin, vuokralaisenkin uskollisuutta voidaan saavuttaa siinä määrin, että he katsovat ensisijaisesti OVV:n asuntotarjontaa.

Asiakasnäkökulman mittarina toimivaa kokonaispalveluasiakkaiden määrää on kerätty joka toimistolta kuukausittain syyskuusta 2017 asti. Tavoitteeksi on asetettu 45–50% kasvu vuodelle 2018 vuoden 2017 kokonaispalveluasiakasmäärään verrattuna. Tämä kasvatavoite on siis kaikkien toimistojen kokonaispalveluasiakkaiden yhteenlasketulle määrälle. Ajattelin ensin, että olisin asettanut tavoitteeksi esimerkiksi ”30 % kasvu / toimisto”. Huomasin, että erot ovat kuitenkin toimistojen välillä niin suuria, että suosittelen jokaista toimistoa vielä määrittelemään oman kasvatavoitteensa kokonaispalveluasiakkaiden määrässä.

Toinen kriittinen menestystekijä asiakasnäkökulmassa on asiakkaan kokeman arvon maksimointi. Arvon maksimoinnin mittarina asiakasnäkökulmassa toimii toimitusvarmuus. Toimitusvarmuus yleisesti tarkoittaa sovitun tuotteen tai palvelun toimittamista asiakkaalle sovitusti ja sovitun laatuena. Tässä työssä toimitusvarmuudella kuvataan sitä, kuinka varmasti välitykseen annettu asunto tullaan myös välittämään OVV:n kautta. On moniakin syitä siihen, miksi toimeksiannosta huolimatta ei aina sopimusta synny. Asiakkaat saattavat pitää asuntoa vuokraus- ja myyntilistoilla samaan aikaan, ja katsoa kummasta saadaan sopimus ensin. Kysyntä asunnolle voi myös löytyä esimerkiksi tuttavapiiristä, jolloin he saattavat tehdä sopimukset ynnä muut käytännön järjestelyt itse ilman välitysvälityskeskityä. Jos kysyntää ei asunnolle tunnu olevan, omistajat saattavat ottaa asunnon pois välitysvälityskeskityiltä esimerkiksi tehdäkseen remonttia tai laittaakseen asunnon myyntiin. Tästä syystä toimitusvarmuuden mittarin tavoitetta ei ole realistista asettaa 100 prosenttiin, vaan tavoitteena on, että 85 prosenttia toimeksiannon alaisista asunnoista myös päätyy sopimukseen OVV:n kautta. Mittaustuloksen saaminen edellyttää työntekijöiltä kirjaamista tehdyistä sekä irtisanotuista toimeksiantosopimuksista.

Toimitusvarmuudella on suora vaikutus asiakastytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Toimeksiannon päättäminen tulisi aina tulla asiakkaan halusta tai tarpeesta tehdä asunnolle jotain muuta, eikä siitä että asiakas olisi tyytymätön OVV:n palveluun tai toimintaan. Vaikka sopimukseen ei esimerkiksi edellä mainituista syistä päädyttäisikään, asiakas voi silti kokea OVV:n toiminnan ja palvelun hyväksi ja arvokkaaksi. Varsinkin uusien asiakkaiden kohdalla tämä on tärkeää. Jos he ensimmäistä kertaa antavat asuntonsa OVV:lle välitykseen ja kokevat heti tyytymättömyyttä toimintaan, he eivät ole halukkaita jatkossakaan käyttämään OVV:n palveluita.

Kolmas kriittinen menestystekijä asiakasnäkökulmassa on luoda yhtenäinen OVV-ketju. Timonen nosti haastattelussa esiin tietynlaisen hyötynäkökulman. Yrittäjien on nähtävä, mitä on heidän oman yrityksensä eli heidän yksikkönsä menestyksen taustalla, ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Kun yksiköt menesty-

vät, koko ketju menestyy, ja myös Investors House menestyy. Yrittäjien on tärkeää ymmärtää, että tämä toimii myös toisin päin: kun Investors House menestyy, OVV-ketju menestyy ja sitä kautta myös heidän oma yksikkönsä menestyy. He siis hyötyvät ketjuun kuulumisesta. On tärkeää, että yrittäjät ymmärtävät tämän, pitävät ketjua tarpeellisena ja näkevät ikään kuin oman toimintansa ulkopuolelle. Näin ketju pysyy yhtenäisenä.

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna ketjun yhtenäisyys on sitä, että hän saa samanlaista palvelua paikkakunnasta riippumatta. Tässä päästään luvussa 2.1 mainittuun asiakasarvolupauksen luomiseen. Organisaatio pystyy luomaan itselleen lisäarvoa yksiköiden yhteisen asiakasarvolupauksen lunastamisen kautta. Kun se pystytään lunastamaan, toiminnan yhdensuuntaistamisessa on selvästi ainakin jollain tasolla onnistuttu. Suomessa on asuntosiirtusbuumin myötä yleistynyt asuntojen omistaminen ympäri Suomea eri paikkakunnilla. Jos OVV on tuttu esimerkiksi Tampereelta, miksei sitä käytäisi Jyväskylässäkin – tällöin on tärkeää, että asiakas saa samanlaatuista palvelua ja on yhtä tyytyväinen molemmilla paikkakunnilla. Siten saadaan hyvää mainetta OVV:lle koko Suomeen, ei vain yhdelle toimistolle.

Miten yhtenäisyyttä pystytään ketjun sisällä luomaan ja kehittämään? Tässä työssä päädyttiin mittaamaan jo käytössä olevia keinoja, jotka pitää mielestäni ehdottomasti toiminnassa säilyttää. Ketjun yhtenäisyyden mittareina asiakasnäkökulmassa toimivat toimistokäynnit sekä ketjutapaamiset. Timonen kiertää joka vuosi läpi kaikki toimistot, viettää henkilökunnan kanssa päivän tai kaksi ja seuraa päivittäistä toimintaa. Hän näkee toimistojen erilaiset toimintatavat, jakaa niitä eteenpäin muille toimistoille ja kyselee työntekijöiden mielipiteitä ketjun toiminnan kehittämistä varten. Näen nämä toimistokäynnit hyvin tärkeänä osana toimintaa ja yhteisten suuntaviivojen kehittämistä, ja se pitää ehdottomasti säilyttää.

Toimistokäyntien lisäksi toinen mittari ketjun yhtenäisyyden mittaamiseen on ketjutapaamiset. Ketju järjestää tapaamisia, joihin kokoontuvat koko ketjun johto, yrittäjät ja työntekijät. Timonen näkee hyvin tärkeänä, että kerran vuo-

dessa olisi ketjutapaaminen johon kaikki pääsisivät osallistumaan. Tapaamisissa pystytään kouluttautumaan ja sopimaan yhdessä toiminnan suuntavoista. Näiden kautta työntekijät pääsevät mukaan toiminnan kehittämiseen, ja uskon että sen kautta työntekijät ovat myös sitoutuneempia toimintaan.

5.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisissä prosesseissa mitataan niitä prosesseja, joissa organisaation täytyy onnistua, jotta taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteet saavutetaan. Ilman toimivia prosesseja organisaation toimintaa ei koeta arvokkaaksi. Mitattavat prosessit vaihtelevat sen mukaan, mitä seikkoja organisaation kilpailustrategiassa nähdään kilpailuedun luojina. BSC eroaa muista mittaristoista juuri tämän näkökulman ansiosta. Tässä näkökulmassa saatetaan joutua määrittelemään jopa kokonaan uusia prosesseja, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Kaikkia yrityksen ydinprosesseja ei tarvitse eikä kannata mitata yhdessä BSC:ssa, vaan on valittava strategian perusteella, mitä milloinkin lähdetään mittaamaan. Mittarina voi olla esimerkiksi keskimääräinen läpimenoaika tai laskujen käsittelyaika. (Malmi ym. 2006, 27–28, Olve ym. 1998, 238.) Sisäisten prosessien mittareina toimivat tässä työssä yhteydenottojen määrä ja vastausaika mittaamassa kommunikaatiota, sekä välitysmäärä toimistoittain ja aika per palvelu mittaamassa toiminnan tehokkuutta.

Sisäisissä prosesseissa OVV:n tärkein menestystekijä ja kilpailuetua tuova prosessi on kommunikointi asiakkaan kanssa. Ongelmana välitysliikkeissä on kiire ja hektisyys, joka helposti johtaa aivan liian vähäiseen kommunikaatioon. Asunnon omistaja antaa asunnosta välitystoimeksiannon OVV:lle, jonka jälkeen yhteyttä omistajaan otetaan mahdollisesti vasta siinä vaiheessa, kun joku on hakenut asuntoa. Tähän ensimmäiseen yhteydenottoon saattaa mennä aikaa todella vähän, mutta joissain tapauksissa jopa useampi viikko. Näiden mahdollisten väliviikkojen ajan asunnon omistaja ei tiedä, missä mennään. Hän olisi kenties toivonut yhteydenottoa jo aiemmin, ja jonkinnäköistä päivitystä siitä, missä mennään. Kommunikoinnille on löydettävä aikaa, sillä yksi

lyhyt viesti, sähköposti tai puhelu voi olla se ratkaiseva tekijä, jonka kautta tulee asiakkaan tyytyväisyys OVV:n palveluprosessiin. Tästä syystä kommunikation ensimmäiseksi mittariksi onkin valittu yhteydenottojen määrä niin sanottuna aktiivisena aikana. Aktiivisella ajalla tarkoitetaan sitä aikaa kun asuntoon etsitään vuokralaista. Tätä voi totta kai soveltaa myös kommunikointiin vuokralaisen suuntaan hänen asunnonhakuprosessinsa aikana: jos on jokin tilanne päällä, niin vuokralainen on hyvä pitää ajan tasalla. Hyvä tavoite yhteydenottojen määrälle on vähintään yksi viikossa. Vaikka ei olisikaan mitään varsinaista kerrottavaa, asiakas pidetään silti mukana prosessissa.

Kommunikaation toisena mittarina sisäisten prosessien näkökulmasta toimii vastausaika. Tähän liittyy myös vahvasti työympäristön hektisyys. Sähköposti tulvii viestejä ja puhelin soi välillä taukoamatta. Sähköposteihin ja soittopyyntöihin tulisi kuitenkin pyrkiä vastaamaan mahdollisimman nopeasti. Vastausaika on edellä mainitun yhteydenpidon ohella suorassa yhteydessä asiakas-tyytyväisyyteen. Vastausajan mittarille asetettuna tavoitteena on reagoida kahden työpäivän sisällä yhteydenoton saapumisesta. Olen työssäni huomannut, että asiakkaat alkavat parin päivän sisällä soitella perään, jos minkäänlaista vastausta ei ole vielä kuulunut. Yleensä he ovat kyllä perillä alan hektisyydestä ja soittavat lähinnä varmistaakseen että heidän viestinsä on tullut perille. Jos kuitenkin viesteihin tai soittoihin reagoitaisiin mahdollisimman nopeasti, vältyttäisiin näiltä ”ylimääräisiltä” yhteydenotoilta, säästettäisiin aikaa ja pidettäisiin asiakkaat tyytyväisempinä.

Toinen kriittinen menestystekijä sisäisissä prosesseissa on toiminnan tehokkuus. Tehokkuutta mittaamaan valikoitui tässä työssä kaksi mittaria: välitysmäärä sekä aika per palvelu. Ensimmäistä näistä mittareista eli välitysmäärää seurataan kuukausittain per toimisto. Välitysmäärä on selkein mittari tehokkuudelle. Se kertoo, montako asuntoa on välitetty, toisin sanoen, montako sopimusta on tehty. Ketjun toimitusjohtaja kokoaa välitykset kuukausittain ja seuraa kehitystä verraten vuosi taaksepäin samaan kuukauteen. Tavoitteena on saada parempi tulos kuin samana kuukautena vuosi sitten. Jos ketju huomaa toimiston välitysmäärien laskevan muutamana kuukautena, toimistolle tarjotaan apua, jotta tehokkuutta saataisiin taas nostettua.

Toinen mittari sisäisissä prosesseissa toiminnan tehokkuudelle on aika per palvelu. Sillä mitataan, kuinka paljon aikaa kuluu mihinkin palveluun. Tavoitteena on asetetuissa tavoiteajoissa pysyminen. Avaan tätä esimerkin avulla. Asunonäytöt on aikataulutettu välillä melko tiukastikin, ja asuntoja esittelevä välittäjä voi käydä esittelemässä monta kohdetta peräkkäin. Jos asunonäytölle varattu aika venyy, seuraavan näytön aloitus myöhästyy, ja koko loppupäivän aikataulu voi mennä pieleen. Tämä taas johtaa siihen, että asiakkaat joutuvat odottelemaan ja sitä ei OVV:llä tietenkään haluta. Tärkeää olisi siis pysyä asetetuissa aikatauluissa niin hyvin kuin mahdollista, niin toiminta voidaan pitää mahdollisimman tehokkaana. Työntekijöiden tulee kommunikoida keskenään asetettujen tavoiteaikojen toimivuudesta, jolloin nousee esiin myös mahdollinen muutosten tekemisen tarve. Aikatauluja suunniteltaessa ne tulee pitää mahdollisuuksien rajoissa, jotta pystytään hallitsemaan hektistä ja melko stressaavaa työympäristöä paremmin.

5.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa tutkitaan, pystyykö organisaatio jatkossakin arvonluomiseen ja kehittymiseen. Tässä tulisi määritellä, minkä esimerkiksi toiminnon tai järjestelmän kehittämiseen tulisi keskittyä, jotta pystytään myös tulevaisuudessa menestymään ja vastaamaan haasteisiin. Tätä voidaan miettiä esimerkiksi sen kautta, mitä osaamista tarvitaan jotta asiakkaiden tarpeet voidaan täyttää, tai miten turvataan asiakkaille arvoa tuottavien prosessien tehokkuus. Organisaation oppiminen ja kasvu yksinkertaistettuna koostuu kolmesta asiasta: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Tässä näkökulmassa, samoin kuin sisäisissä prosesseissa, ei kannata miettiä kaikkia mahdollisia aineettoman pääoman eriä joihin organisaatio voisi panostaa, vaan valinta tulisi taas tehdä strategian perusteella. Tämän näkökulman käytännön sovellutus saattaa tuntua haasteelliselta, sillä nämä aineettoman pääoman kehittämisessä tavoitellut hyödyt näkyvät tuloksina myöhemmin, jopa vasta seuraavina vuosina. Mittarina voi olla esimerkiksi koulutuskustannukset per työntekijä tai tuotekehitysinvestoinnit. (Malmi ym. 2006, 28–30;

Olve ym. 1998, 62, 239.) Tässä työssä oppimisen ja kasvun näkökulman mittareina toimivat osallistumisprosentti koulutuksiin sekä työntekijöiden vaihtuvuusprosentti mittaamassa ammattitaitoa, konsultointipalvelun myyntimäärä mittaamassa työn tekemistä näkyväksi, ja asiakkuusmahdollisuudet Investors House Oyj:n kautta mittaamassa Investors House Oyj:n vaikutusta OVV:n toimintaan.

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa hyvin tärkeä kriittinen menestystekijä on työntekijöiden ammattitaito. Timonen näkee, että OVV:n uskottavuus tulee pitkälti sen kautta, että työntekijät ovat ajan hermoilla ja ”puhuvat oikeaa kieltä” asiakkaille. Käytännön ammattitaitoa tulee toki tekemisen kautta, mutta ala vaatii myös kouluttautumista. Ammattitaidon mittarina oppimisen ja kasvun näkökulmassa toimii työntekijöiden osallistumisprosentti per koulutus per toimisto. Tavoitteeksi muotoutui nyt aluksi 50 %. Mielelläni laittaisin prosentin korkeammaksi, mutta ihan kaikki toimistot eivät tuohon vielä joka kerta pääse, joten se on aluksi hyvä tavoite. Täytyy myös ottaa huomioon se, että osa toimistoista pyörii yhden tai kahden henkilön voimalla. Kannustaisin nostamaan tavoitetta ensi vuodelle, sillä uskon, että tämän vuoden 2018 aikana on mahdollisuus saavuttaa tässä työssä asetettu tavoite. Tärkeimpinä ja tarpeellisimpina Timonen näkee koulutukset ajankohtaisista ja alaa ohjaavista asioista, esimerkiksi Suomen taloudesta tai korkeimman oikeuden päätöksistä kertovat koulutukset. Tällä hetkellä ketjusta osa osallistuu enemmän kuin toiset. Tätä eroa pitäisi saada tasattua, jotta ketjun ammattitaito pysyy samalla tasolla ympäri Suomen.

Ammattitaitoa mitataan toisellakin mittarilla, joka on työntekijöiden vaihtuvuusprosentti. Tällä vaihtuvuusprosentilla voisi mitata myös esimerkiksi asiakastytyväisyyttä, sillä ihmiset pitävät siitä, että saavat asioida tutun henkilön kanssa. Timonen kuitenkin nosti teemahaastattelussa vakuuttavasti työntekijöiden vaihtuvuuden vaikutukset ammattitaitoiseen toimintaan. Näin tärkeänä nostaa tämän yhteyden esille mittaristossa. Jos työntekijöissä on suuri vaihtuvuus, ammattitaitoinen ja asiantunteva toiminta ei voi mitenkään toteutua. Käytännön ammattitaito tulee kuitenkin tekemisen ja kokemuksen kautta, ja se tuo mukanaan myös asiakastytyväisyyttä. OVV:n imago kärsii, jos toiminnassa

vuokralaisen oikeuksia. Timonen on huolissaan siitä, kuka vuokralaisia oikein auttaa riitatilanteissa, jos välitysliikettä ei ole käytetty. Oikeanlaisen markkinoinnin avulla pystytään ikään kuin luomaan turvallisuuden tunteen tarve asunnon hakijalle. Kun vuokralaiset kokevat välitysliikkeen tarpeelliseksi ja turvalliseksi, Timonen kokee että vuokranantajien on tultava vuokralaisten perässä. Myös asunnon omistajat kaipaavat apua ja neuvontaa riitatilanteissa. Heille pitää markkinoida OVV:n henkilökunnan ammattitaitoa, jotta he valitsevat OVV:n. Ammattitaito tulee asiantuntijapalvelun kautta, jota OVV antaa asiakkailleen. Asiantuntijapalvelusta ollaan valmiita maksamaan. Kun työ saadaan tehtyä näkyväksi, konsultointipalvelua on helpompi myös myydä. Työn tekemistä näkyväksi menestystekijänä mitataan konsultointipalvelun myyntimäärillä, joka on siis yksi oppimisen ja kasvun näkökulman mittareista. Tavoitteena on myynnin alkuunsaaminen vuonna 2018.

Kolmas menestystekijä oppimisen ja kasvun näkökulmassa on Investors House Oyj:n vaikutus OVV:n taustalla. Sen lisäksi, että Investors House tuo OVV:lle mainetta ja näkyvyyttä, se luo myös mittavasti uusia mahdollisuuksia. Luvussa 4.1 kerrottiin jo Investors Housesta ja mainittiin sen ostaneen Dividend House-rahaston osakkeita. Tämä osto antaa OVV:lle taas mahdollisuuden uusien suhteiden luomiseen ja uusiin asiakkuuksiin. Mittarina toimiikin uudet asiakkuusmahdollisuudet Investors House Oyj:n kautta. Tavoitteena on hyödyntää resurssien rajoissa kaikki mahdollisuudet uusiin asiakkaisiin.

5.5 Lopullinen BSC-mittaristo ja strategiakartta

Taulukkoon 1 on koottu lopullinen BSC-mittaristo. Mittaristo on jaettu neljän näkökulman mukaan, ja jokaiselle näkökulmalle on määritetty kriittiset menestystekijät, mittarit joilla niitä mitataan sekä tavoitteet tai raja-arvot. Kriittisiä menestystekijöitä mittaristosta löytyy yhteensä 10 kappaletta. Joitakin menestystekijöitä mitataan yhdellä ja joitakin kahdella mittarilla, yhteensä mittareita on 15 kappaletta.

Taulukko 1. Lopullinen BSC-mittaristo

BALANCED SCORECARD		
KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ	MITTARI	TAVOITE TAI RAJA-ARVO
TALOUSNÄKÖKULMA		
Ketjun taloudellinen kasvu	Ketjun välitysmäärä / vuosi	30 % kasvu vuonna 2018 vuoteen 2017 verrattuna
	Ketjun liikevaihto / vuosi	50 % kasvu vuonna 2018 vuoteen 2017 verrattuna
Suomen yleisen vuokratason vakaus	Vuokran määrä €/m ²	Vuokratason pysyminen samana tai nousevana
ASIAKASNÄKÖKULMA		
Asiakasuskollisuus	Kokonaispalveluasiakkaiden määrä ketjussa	45-50% kasvu vuonna 2018 vuoteen 2017 verrattuna
Asiakkaan kokeman arvon maksimointi	Toimitusvarmuus	85%
Yhtenäinen OVV-ketju	Toimistokäynnit	1 / vuosi / toimisto
	Ketjutapaamiset	1 / vuosi
SISÄISTEN PROSESSIEN NÄKÖKULMA		
Kommunikaatio	Yhteydenottojen määrä aktiivisen toiminnan aikana	Vähintään yksi yhteydenotto / viikko
	Vastausaika	Kahden työpäivän sisällä yhteydenoton saapumisesta
Toiminnan tehokkuus	Välitysmäärä / toimisto / kuukausi	Enemmän kuin vuosi sitten
	Aika / palvelu	Tavoiteajoissa pysyminen
OPPIMISEN JA KASVUN NÄKÖKULMA		
Ammattitaito	Osallistumisprosentti / koulutus / toimisto	Vähintään 50 %
	Työntekijöiden vaihtuvuusprosentti / vuosi / toimisto	Maksimissaan 35 %
Työn tekeminen näkyväksi	Konsultointipalvelun myyntimäärä	Myynnin alkuunsaaminen vuonna 2018
Investors House Oyj:n vaikutus	Uudet asiakkuusmahdollisuudet Investors House Oyj:n kautta	Hyödyntää resurssien rajoissa kaikki mahdollisuudet uusiin asiakkaisiin

Kuviossa 5 on mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita kuvaamaan rakennettu strategiakartta. Päätin tuoda ilmi tiettyjä syy-seuraussuhteita erivärisien nuolien avulla. Siniset nuolet lähtevät työntekijöiden vaihtuvuusprosentista. Työntekijöiden vaihtuvuus vaikuttaa sekä vastausaikaan että kommunikaatioon. Uusia työntekijöitä pitää kouluttaa, joka vie helposti aikaa jostain muista työtehtävistä. Työntekijöiden kouluttaminen varmasti vaikuttaa hetkellisesti aika / palvelu-mittariin. Kouluttaminen tapahtuu osittain myös itse palvelutilanteissa, jolloin tavoiteajoissa ei luultavasti pysytä. Kun palveluajat venyvät, toiminnan tehokkuus helposti laskee hetkellisesti, joka näkyy toimiston välitysmäärissä. Toimiston välitysmäärät vaikuttavat ketjun välitysmääriin, ja sitä kautta liikevaihtoon. Valitettavan usein ajan puute vaikuttaa palveluaikojen lisäksi myös kommunikaatioon. Kun vastausaika pitenee ja yhteydenottojen määrä pienee, se vaikuttaa helposti asiakastyytyväisyyteen negatiivisesti, ja sitä kautta toimitusvarmuuteen. Jos asiakas ei ole tyytyväinen, hän saattaa vaihtaa välittäjää, jolloin toimitusvarmuusprosentti laskee. Toimitusvarmuuden heikennettyä myös välitysmäärä vähenee, koska sopimuksia tehdään vähemmän. Välitysmäärät vaikuttavat suoraan liikevaihtoon.

Oranssit nuolet lähtevät oikeasta alakulmasta, uusista asiakkuusmahdollisuuksista. Kun asiakkuusmahdollisuuksiin pystytään tarttumaan, niin kuin tavoitteeksi on asetettu, niillä on tietenkin vaikutusta suoraan ketjun liikevaihtoon sopimusten syntyessä. Uusille asiakkaille on hyvä mahdollisuus myydä uutta konsultointipalvelua, jolloin myyntimäärät on mahdollista saada heti nousuun. Konsultointipalvelun myynnillä on myös suora vaikutus ketjun liikevaihtoon. Konsultointipalvelun yhteydessä, ja miksei muutenkin, uusille asiakkaille kannattaa markkinoida myös kokonaispalvelua, jolloin on mahdollista kasvattaa kokonaispalveluasiakkaiden määrää. Kokonaispalveluasiakkaiden määrän kasvaessa ja sitä kautta tietenkin asiakasuskollisuuden vahvistuessa myös ketjun liikevaihto kasvaa. Oikeassa yläkulmassa olevaan vuokran määrään ei OVV oikein pysty vaikuttamaan. Se on riski, jonka hallintaan tulee keskittyä kun vuokrataso lähtee laskuun. Sillä on kuitenkin suora vaikutus ketjun liikevaihtoon.

6 POHDINTA JA ARVIOINTI

Tässä luvussa käydään läpi mittariston ominaisuuksia ja sitä, onko tässä työssä aiemmin kerrotut organisaation toivomat hyödyt mahdollista saavuttaa rakennetun mittariston avulla. Keskitytään myös siihen, miten mittaristoa kannattaa jatkossa kehittää eteenpäin toimintaympäristön ja tavoitteiden muuttuessa. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyön onnistumista kokonaisuudessaan, sen tarpeellisuutta organisaatiolle ja vaikutusta omaan oppimiseen ja kehittymiseen. Pirjo Timoselta, eli OVV:n toimitusjohtajalta jota myös haastateltiin, saatiin palautetta työstä, joten hänen arviointiaan tuodaan myös ilmi.

6.1 Mittariston arviointi

Mittariston tasapainoisuutta arvioidessa näkökulmat ovat hyvin tasapainossa. Mittareiden määrä on taloudellisessa näkökulmassa kolme ja muissa neljä, eli mikään näkökulma ei jää muiden varjoon, tai erotu joukosta selkeästi. Tämä luonnollisesti johtaa myös sisäisten (sisäiset prosessit & oppiminen ja kasvu) ja ulkoisten (talous & asiakkaat) mittarien tasapainoon. Lyhyen ja pitkän aikavälin mittareita tarkastellessa arviointi ei olekaan niin helppoa. Koen, että esimerkiksi toiminnan tehokkuuden ja ketjun yhtenäisyyden tavoitteet ovat sellaisia, jotka on helppo saavuttaa, mutta niissä tulisi myös pysyä pitkällä aikavälillä. En usko, että näitä tavoitteita pystytään paljon kiristämään resurssien puuttumisen takia, ainakaan ihan lähiaikoina. Osa tavoitteista taas on selkeästi vuodelle 2018, ja seuraavalle vuodelle 2019 tulee asettaa uudet tavoitteet. Kun pohdin lyhyen ja pitkän aikavälin mittareita uusien tavoitteiden asettamisen tarpeen kautta, koen että tasapaino on hyvä. Taloudellisten mittareiden osuus mittaristosta on 20 prosenttia, eli ei-rahamääräisten mittareiden toivottu 80 prosentin osuus toteutuu. Asiakasnäkökulmasta kerrottaessa tuotiin esiin asiakaslupauksen mittareihin keskittymisen tärkeys. Asiakaslupauksen mittarit siis kertovat, mitä organisaation tulisi asiakkailleen tarjota, jotta saavutetaan jokin tietty menestystekijä. Koen, että tässä on onnistuttu hyvin. Toimitusvarmuus on oikeastaan ainoa perusmittari asiakasnäkökulmassa.

Pohdin paljon sitä, mittaavatko mittarit sitä, mitä on tarkoituskin. Koen, että siinä onnistuttiin ihan hyvin. Myös mittareiden määrä pysyi maltillisena. Mittariston validiteetin koen myös toteutuneen hyvin. Pohdin jo mittaristoa rakennettaessa mittareiden luotettavuutta ja mittaustietojen saatavuutta. Jos tietojen saatavuus vaikutti kovin vaikealta, hylkäsin mittarin saman tien. Osa mittaus-tiedoista vaatii työntekijöiltä kirjan pitämistä ja kommunikointia keskenään, osaa tiedoista ketjun johto seuraa. Lukujen kirjaaminen vie todella vähän aikaa suhteessa siihen hyötyyn minkä toiminnan seuraamisesta saa. Realistisiin ta-voitteisiin kurkottelu ja sen seuraaminen myös motivoivat monia työntekijöitä.

Mittaristoon valitut kriittiset menestystekijät heijastelevat selkeästi organisaation arvoja:

- **Oikeudenmukaisuus ja reiluus** kehittyvät ammattitaidon kehittymisen myötä. Oikeudenmukaisuus ja reiluus edistävät myös asiakkaan kokemuksen arvonn maksimointia.
- **Avoin neuvonta ja opastus** ovat suuri osa vuokravälittäjän työtä, ja se ilmenee, kun työ tehdään näkyväksi. Neuvonnalla saadaan maksimoidua asiakkaan kokemaa arvoa, se parantaa kommunikaatiota sekä edistää ketjun taloudellista kasvua konsultointipalvelun myynnin myötä.
- **Helppo lähestyttävyyys** korostuu, kun työ tehdään näkyväksi. Kun ihmiset näkevät mitä OVV tekee, uskon, että kynnyksen yhteydenottoon laskee. Helppo lähestyttävyyys tuo myös asiakasuskollisuutta sekä edistää asiakkaan mielikuvaa yhtenäisestä OVV-ketjusta.
- **Nopeus ja tehokkuus** näkyvät suoraan toiminnan tehokkuudessa sekä kommunikoinnissa. Nopeus ja tehokkuus liittyvät myös asiakkaan kokemaan arvoon, ja ammattitaito edistää toiminnan nopeutta ja tehokkuutta.
- **Ammattitaito ja sen kehittäminen** näkyvät luonnollisesti ammattitaidossa, mutta myös yhtenäisessä OVV-ketjussa, jossa ammattitaitoa voidaan jakaa eteenpäin. Myös Investor House Oyj OVV:n toiminnan taustalla edistää ammattitaidon kehittymistä mahdollisten uusien asiakkaiden ja toimintatapojen kautta.

Tämä on ensimmäinen BSC-mittaristo kohdeyritykselle. Sen takia tähän mittaristoon koottiin ne kriittiset menestystekijät, joihin tällä hetkellä tulee kiinnittää eniten huomiota. Mittaristoa on aiheellista kehittää toimintaympäristön muutosten ja uusien tavoitteiden asettamisen mukaisesti. Ennakoivia mittareita, jotka ennakoivat esimerkiksi riskejä tai toimintaympäristön muutosta, voisi kenties liittää mittaristoon tulevaisuudessa enemmän. Yksiköt pystyisivät hyödyntämään mittaristoa hieman sovellettuna seuraamaan oman yksikkönsä toimintaa. Esimerkiksi talousnäkökulmassa vuokratason vakautta voi mitata paikkakuntaakohtaisesti, ja samoin kokonaispalveluasiakkaiden määrää voi seurata oman yksikkönsä osalta ja asettaa yksikölle oman tavoitteen. Tulevaisuudessa jokaisen yksikön olisi hyödyllistä rakentaa kokonaan oma mittaristo, joka tavoittelisi ketjun mittariston tavoitteisiin pääsemistä.

Timonen piti positiivisena sitä, että mittaristoon otettiin mukaan selkeästi mitattavia asioita, esimerkiksi vastausaika ja yhteydenottojen määrä. Hän piti myös oleellisena työntekijöiden vaihtuvuuden vaikutusta ammattitaitoon ja palvelun laatuun, ja koki että tämän mittaamiseen tulee ehdottomasti keskittyä enemmänkin. Hän kommentoi myös aika / palvelu-mittaria siitä näkökulmasta, että tehokkuus on tärkeää, mutta se ei saa tapahtua palvelun laadun heikkenemisen kustannuksella. Tämä on mielestäni hyvä huomio, sillä asiakkaan kokema arvo laskee, jos hän saa mielestään huonoa palvelua. Pitääkin siis kehittää taustalla olevat tekniset prosessit niin toimiviksi, että aikaa säästyy laadulliseen asiakaspalvelun. Tähän kehittämiseen onkin jo OVV:ssä ryhdytty.

6.2 Työn onnistumisen ja oman kehittymisen arviointi

Vaikka tällä työllä on toimeksiantaja, työn suunnittelu ei lähtenyt heidän aloitteestaan. Otin toimeksiantajaan yhteyttä valmiin aiheen kanssa, ja ikään kuin loin heille tarpeen tälle työlle, myin idean heille. Toimitusjohtaja innostui ajatuksesta, ja teemahaastattelun yhteydessä hän jakoikin kanssani jo uusia ideoita siitä, mihin työn tuloksia voisi käyttää. Siitä huomasin, että ketjun johto

kokee työn oikeasti tarpeelliseksi ja käyttökelpoiseksi. Timonen olikin vaikuttanut siitä, miten hyvin tässä työssä saatiin hänen ajatuksensa koottua yhteen. Timonen kertoi tätä työtä kommentoidessaan, että on jo jonkin aikaa kokenut pelkkien taloudellisten tai niihin suoraan vaikuttavien seikkojen mittaamisen olevan riittämätöntä. Hän kokee, että tämän työn kautta OVV saa käyttöönsä merkittäviä laadullisia mittareita, kunhan niitä vaan otetaan käyttöön ja kehitetään aktiivisesti. Timonen piti myös siitä, että OVV:n kehittymishalukkuus tulee hyvin työssä esiin. Hänen mielestään halu kehittyä on yleisesti vahvimpia menestystekijöitä mitä voi olla.

Uskon oppineeni tätä työtä tehdessä ymmärtämään paremmin kokonaiskuvaan organisaatiosta, joka olikin yksi tavoitteistani. Tavoitteena oli myös kriittisiin menestystekijöihin pohjautuvan mittariston luominen, yhtiön ja yksiköiden suuntaviivojen yhdensuuntaistaminen mittariston avulla ja sen kautta toiminnan tehostuminen. Mittaristo luotiin kriittisten menestystekijöiden kautta, ja uskon, että luodun mittariston avulla saadaan käyntiin yhdensuuntaistamisprojekti. Toiminnan yhdensuuntaistaminen vaatii aikaa ja vaivaa. Luodut mittarit ja niiden tavoitteisiin pyrkiminen kuitenkin ohjaavat toimintaa väkisinkin tehostempaan suuntaan. Kuten johdannossakin todettiin, yhdensuuntaisten tavoitteiden kautta resursseja pystytään käyttämään tehokkaammin, joka tulee automaattisesti johtamaan toiminnan tehostumiseen.

Itse mittariston luonti oli yllättävän haastavaa. Kriittiset menestystekijät löytyivät teemahaastatteluaineistosta helposti, mutta mittareiden luominen oli vaikeaa. Osa kriittisistä menestystekijöistä ei päässyt mittaristoon, sillä niitä tuntui olevan mahdotonta mitata. Olen kuitenkin tyytyväinen luomaani mittaristoon ja opin paljon sitä rakentaessa. Työkokemuksestani oli äärettömän suuri hyöty, en olisi tällaista opinnäytetyötä kyennyt tekemään ilman sitä. Tämän työn tehtyäni olen vakuuttunut siitä, että hyvän BSC-mittariston luominen vaatii melko syvää tuntemusta alasta ja organisaatiosta.

Koin omien ajatusten tuomisen ilmi kirjoittamalla ajoittain aika vaikeaksi, mutta toivon ja uskon, että tämä tutkimus on silti ymmärrettävä. Koherenssin eli tutkimuksen sisäisen johdonmukaisuuden toteutumiseksi lukijan pitää ymmärtää

miten tutkimus on tehty, jotta hän pystyy arvioimaan tutkimuksen tuloksia. Lisäksi työn osien pitää olla linkitetty toisiinsa, jotta koherenssi toteutuu. Tätä työn osien yhtenäisyyttä olen paljon pohtinut työn edetessä, ja olen tyytyväinen lopputulokseen. Mielestäni tämä opinnäytetyö etenee loogisesti, ja työn tavoitteet, teoria ja tulokset yhdistyvät hyvin. Näillä perusteilla koen, että tämä laadullinen tutkimus on luotettava. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–165.)

Tulen varmasti jatkossa kehittymään omassa työssäni ja katsomaan tiettyjä asioita hiukan eri kulmasta kuin ennen. Timonen kertoi haastattelussa paljon niin sanotusti päivänselviä asioita, mutta kun ne sanottiin ääneen, ymmärsin itsekin, kuinka suuri merkitys pienillä tekijöillä on menestymisen kannalta. Toivon, että strategiakartassa avatut syy-seuraussuhteet auttavat kaikkia organisaation jäseniä ymmärtämään sen myös. Mielessäni on paljon ideoita, joita haluan omalla työpaikalla jakaa muille, jotta koko yksikön toiminta voi kehittyä.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia : asiakasläh-
töinen toiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu
20.2.2018. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-385-2>

Brotherus, Juhana. 'Vuokrien ikinousun näkymät'. Asuntoneuvola. 3.8.2017.
Viitattu 21.4.2018. <http://www.hypo.fi/vuokrien-ikinousun-nakymat/>

Grönfors, M. 2010. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Te-
oksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 : Metodin
valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uud. & täyd. p.
Jyväskylä: PS-Kustannus. 154-170.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestymisen avaimet : tehokkaat strategiat,
kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun
teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press 2008.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p.
Helsinki: Tammi.

Investors House Oyj:n www-sivut. 2016. Viitattu 24.2.2018. [https://www.in-
vestorshouse.fi/](https://www.investorshouse.fi/)

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen : menestyksen timantti. Helsinki:
Talentum.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard : Translating
strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. The Strategy-focused Organization :
How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environ-
ment. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2007. Strategian toteutus : synergiaetujen luo-
minen balanced scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.

Koivikko, K. 2016. Franchising kasvaa: Sadoille yrittäjille tilausta. Finnvera
Artikkelit, 3.10.2016. Viitattu 22.3.2018. [https://www.finnvera.fi/finnvera/uutis-
huone/artikkelit/franchising-kasvaa-sadoille-yrittajille-tilausta](https://www.finnvera.fi/finnvera/uutis-
huone/artikkelit/franchising-kasvaa-sadoille-yrittajille-tilausta)

Laakso, L. 2016. Vuokrataso nousee yhä, mutta tuskin kauaa - kahdesta
syystä. Kauppalehti 7.3.2016. Viitattu 21.4.2018. [https://www.kauppa-
lehti.fi/uutiset/vuokrataso-nousee-yha--mutta-tuskin-kauaa---kahdesta-
syysta/Hp4jznsT](https://www.kauppa-
lehti.fi/uutiset/vuokrataso-nousee-yha--mutta-tuskin-kauaa---kahdesta-
syysta/Hp4jznsT)

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced scorecard : Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.

Myers, M. D. 2013. Qualitative Research in Business & Management. 2. p. Thousand Oaks, California: Sage.

Ojanpää, H. 2018. Arvonluonnin uudet aakkoset. Tradenomi 1/2018, 16-20.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Opetushallituksen WWW-sivut. 2018. Viitattu 24.2.2018. <http://www.oph.fi/>

OVV Asuntopalvelut Oy:n www-sivut. 2018. Viitattu 8.2.2018. <https://www.ovv.com/>

Tilastokeskuksen www-sivut. 2018. Viitattu 21.4.2018. <https://www.stat.fi/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 15.2.2018. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-451-756-0>

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Teemahaastattelu 9.3.2018

1. Taustaa

- Toimitusjohtajan ura OVV:llä
- Toimintaympäristön/toimialan muutokset ja sen vaikutus toimintaan ja huomiointi toiminnassa
- Päällimmäisenä mieleen tulevat organisaation kriittiset menestystekijät

2. Talousnäkökulma

- Organisaation nykytilanteen kartoitus: kasvu- vai ylläpitovaihe
- Taloudelliset luvut joita seurataan säännöllisesti
- Näiden lukujen tavoitearvot tai prosentuaalinen kasvu johon pyritään, missä ajassa?
- Suurimmat riskit

3. Asiakasnäkökulma

- Kilpailu asiakkaista – sekä vuokranantajista että vuokralaisista – on kovaa, mikä/mitkä asiat saavat asiakkaat valitsemaan juuri OVV:n?
- Keinot joilla asiakkaista pystytään pitämään kiinni

4. Sisäisten prosessien näkökulma

- Kilpailuetua luovat prosessit
- Asiakas- ja talousnäkökulman tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittisimmät prosessit

5. Oppimisen ja kasvun näkökulma

- Työntekijöiden osaamisen ylläpito ja koulutuksen tarve
- Järjestelmien kehitystarve digitalisaation myötä
- Investors House Oyj:n merkitys taustalla
- Työntekijöiden sitoutuneisuus