

Kaisa Luukkonen

**TALOUDELLISEN TUNNUSLUKUMITTARISTON LAATIMINEN
PÄÄTÖKSENTEON TUEKSI**

**TALOUDELLISEN TUNNUSLUKUMITTARISTON LAATIMINEN
PÄÄTÖKSENTEON TUEKSI**

Kaisa Luukkonen
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Kaisa Luukkonen

Opinnäytetyön nimi: Taloudellisen tunnuslukumittariston laatiminen päätöksenteon tueksi

Työn ohjaaja: Erkki Raudaskoski

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2017

Sivumäärä: 47 + 2

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ne organisaation tiimien taloudelliset mittarit, joilla saadaan luotettavaa ja ymmärrettävää tietoa johdon päätöksenteon tueksi. Mittareiden tarkoituksena on antaa tietoa organisaation koulutuspäälliköille ja muulle johdolle sekä tämän hetken että tulevasta taloudellisesta tilanteesta.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä oli Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy. Organisaatiossa on ollut käytössä Balanced Scorecard ja strategiakartta, joista muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Talouden seurannan ja ennustamisen osalta mittaristo ei ole kuitenkaan tarjonnut toimeksiantajan johdolle riittävää ajantasaista tietoa ja tukea. Talousosaston vuoden 2017 tavoitteisiin sovittiin mittariston täydentäminen ja taloushallinnon ja -raportoinnin järjestäminen niin, että johdolle tuotettavat tunnusluvut ovat luotettavia ja valmistuvat toteutumien ja ennusteiden osalta ajoissa niin, että johdolla on mahdollisuus tehdä ajoissa korjaavia toimenpiteitä.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka lähestymistavaksi valittiin konstruktivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmiksi haastattelu sekä havainnointi. Haastattelut tapahtuivat pääosin organisaation controllerin ja palvelupäällikön kanssa. Lisäksi haastattelua ja havainnointia hyödynnettiin tiimikohtaisissa taloudenseurantapalavereissa tiimien esimiesten, controllerin ja opinnäytetyön tekijän kanssa. Havainnointia pystyttiin hyödyntämään tutkimuksessa myös tekijän usean vuoden työkokemuksen takia.

Opinnäytetyön tuloksena päädyttiin niihin taloudellisiin mittareihin, joiden katsottiin olevan toimeksiantajalle parhaat mittarit kannattavuuden seuraamisen, ohjaamisen ja johtamisen kannalta tiimitasolla seurattuna. Lisätyt mittarit ovat muu myynti -, liikevaihto-, henkilöstökulut liikevaihdosta-, liikevoitto/liiketappio %- ja opiskelijatyöpäivämittari sekä erääntyneiden ostolaskujen mittari, jotka voidaan yhdistää olemassa olevaan strategiakartan mittaristoon.

Asiasanat: Balanced Scorecard, tasapainotettu mittaristo, strategiakartta, johdon laskentatoimi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Entrepreneurship and Business Competence

Author: Kaisa Luukkonen

Title of thesis: Financial Key Performance Indicators for the management of the organization

Supervisor: Erkki Raudaskoski

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2017 Number of pages: 47 + 2

The target of this thesis was to find out organization's teams financial measures, which can provide management with reliable and tangible information. The purpose of these measures is to provide the management with information about today's and future financial situation of the organization.

This thesis was written for Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy. The theoretical framework of the thesis consisted of Balances Scorecard and Strategy Mapping, which both have been in use in the fore mentioned organization. However, the existing key performance indicators have not given enough up-to-date information concerning the financial monitoring and predictability for the future for the head of the organization. Financial departments goals for the year of 2017 was to complete key performance indicators and to organize financial management and reportage in such a way that the key performance indicators are reliable and are completed in time for the management to act accordingly if needed.

Thesis was a qualitative research and the research method was constructive research. The data was collected by interviewing and observing. The interviews were made with the controller and the service manager of the organization. Interviews and observation were also used in financial meetings with the head of the organization, the controller and the writer of this thesis. The writer has several year of working experience in the organization and this was used as a part of the observations and also in the thesis itself.

As result of this thesis, the best measures for following up, guiding and managing the profitability of the organization's teams were found. These new measures include other income, turnover, employee costs from the turnover, operating income/loss %, students workdays and purchase invoices that are overdue. All of these can be merged in to the existing strategy mapping of the organization.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy Mapping, Management Accounting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen taustat	8
1.2	Tavoitteet ja rajaus	9
1.3	Tutkimusongelmat.....	9
1.4	Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy	10
2	TUTKIMUSSTRATEGIA JA -MENETELMÄT	12
2.1	Luotettavuuden arviointi	12
2.2	Konstrukttiivinen tutkimus.....	13
2.2.1	Konstrukttiivisen prosessin vaiheet	14
2.2.2	Kehittämistyön menetelmät.....	14
3	BSC JA STRATEGIAKARTTA.....	16
3.1	BSC:n eteneminen	16
3.2	Visio ja strategia	17
3.3	BSC:n näkökulmat.....	18
3.3.1	Taloudellinen näkökulma	18
3.3.2	Asiakasnäkökulma	19
3.3.3	Sisäisten prosessien näkökulma.....	20
3.3.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma	20
3.4	Strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, mittarit ja tavoitetaso	21
3.4.1	Strategiset tavoitteet	21
3.4.2	Kriittiset menestystekijät.....	22
3.4.3	Mittarit ja tavoitetaso	22
3.5	Strategiakartta	23
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA TULOKSET	26
4.1	Visio ja missio.....	27
4.2	OAKK:n näkökulmat	27
4.2.1	Talous	27
4.2.2	Asiakas	28
4.2.3	Palvelut	29
4.2.4	Ossaajat.....	30
4.3	Kehittämistehtävän mittareiden käsitteet.....	31

4.3.1	Muu myynti.....	31
4.3.2	Opiskelijatyöpäivät.....	32
4.3.3	Henkilöstökulut.....	32
4.3.4	Liikevaihto ja liikevoitto/-tappio.....	33
4.3.5	Erääntyneet ostolaskut.....	34
4.4	Mittareiden toteuttaminen.....	34
4.4.1	Avainmittarit.....	34
4.4.2	Erääntyneet ostolaskut -mittari.....	36
4.4.3	Valmiit mittarit.....	37
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	40
6	POHDINTA.....	42
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET.....	48

1 JOHDANTO

Koulutuksen järjestäjän tulee arvioida järjestämiään tutkintoja, koulutusta ja muuta toimintaa sekä niiden laatua ja vaikuttavuutta. Koulutuksen järjestäjä vastaa järjestämiensä tutkintojen, koulutuksen ja muun toiminnan laadusta ja laadunhallinnan jatkuvasta parantamisesta. Koulutuksen järjestäjän on myös säännöllisesti osallistuttava ulkopuoliseen toimintansa ja laadunhallintajärjestelmiensä arviointiin sekä julkistettava järjestämänsä arvioinnin keskeiset tulokset. (Laki ammatillisesta koulutuksesta HE 39/2017 126 §.)

Tämän opinnäytetyön tehtävä on selvittää ne organisaation tiimien taloudelliset mittarit, joilla saadaan luotettavaa ja ymmärrettävää tietoa johdon päätöksenteon tueksi. Mittareiden on tarkoitus antaa tietoa sekä tämän hetken, että tulevasta taloudellisesta tilanteesta. Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy, joka on ollut opinnäytetyön tekijän työnantajana jo yli kymmenen vuotta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu Balanced Scorecardista ja stragegiakartasta, joita on käytetty toimeksiantajalla laadunhallintajärjestelmänä jo ennen opinnäytetyön tekoa. Balanced Scorecard on mittaristo, joka on luotu kokonaisvaltaiseen toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen (Alhola & Lauslahti 2005, 81). BSC:n mittarit on johdettu yrityksen visiosta ja strategisista painotuksista, joiden avulla yrityksen johdolle tiedotetaan yrityksen tilanteesta nopeasti ja kattavasti toiminnan tuloksia kuvaten (Neilimo & Uusi-rauva 2007, 306). Balanced Scorecardia käytetään nykyään sekä organisaatiotasolla, mutta myös tiimi- ja työntekijätasolla asti, vaikka se tehtiinkin alun perin ainoastaan yhden liiketoimintayksikön mittaristoksi. Tämän ovat mahdollistaneet nykyajan tietojärjestelmät, joista saadaan kerättyä tietoa tehokkaasti raportoiden. (Järvenpää, Länsiluoto & Partanen 2013, 337.) Robert S. Kaplanin ja David Nortonin kehittämää mittaristoa seurasi stragegiakartta, joka on visuaalinen esitys, jossa BSC:ssäkin käytettyjen mitattavien menestystekijöiden avulla tuodaan esille organisaation strategia (Neilimo & Uusi-rauva 2007, 307).

Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy:ssä Balanced Scorecard otettiin käyttöön vuonna 2005 laadun ja vaikuttavuuden arvioinnin välineeksi. Talouden seurannan ja ennustamisen osalta mittaristo ei kuitenkaan tarjonnut johdolle riittävää ajantasaista tietoa ja tukea. Talousosaston vuoden 2017 tavoitteisiin on sovittu mittariston täydentäminen ja taloushallinnon ja -raportoinnin järjestäminen niin, että johdolle tuotettavat tunnusluvut ovat luotettavia ja valmistuvat toteutumien ja ennusteiden

den osalta ajoissa niin, että johdolla on mahdollisuus tehdä ajoissa korjaavia toimenpiteitä (Aitto-oja, haastattelu 22.5.2017).

Lähestymistavaksi tutkimuksessa on valittu konstruktiiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmiksi haastattelu sekä havainnointi. Haastattelut tapahtuvat pääosin organisaation controllerin ja palvelupäällikön kanssa. Lisäksi haastattelua ja havainnointia hyödynnetään tiimikohtaisissa talouden-seurantapalavereissa tiimien esimiesten, controllerin ja opinnäytetyön tekijän kanssa. Havainnointia pystytään hyödyntämään tutkimuksessa myös tekijän usean vuoden työkokemuksen takia.

1.1 Tutkimuksen taustat

Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy:ssä (OAKK) on tapahtunut viimeisten muutaman vuoden aikana suuria muutoksia suhdanteiden vaihteluiden takia. Vuonna 2016 käydyt yt-neuvottelut ja sen seurauksena tehdyt irtisanomiset johtuivat epävakaasta tilanteesta. Vielä tuolloin elettiin epätietoisuudessa siitä, miten opetusministeriön tekemä vuoden 2018 alusta voimaan tuleva koulutusuu-distus tulee vaikuttamaan organisaatioon. Tiedettiin vain se, että organisaation suurimman rahoit-tajan, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus), työvoimapolitiisesta ammatilli-sesta koulutuksesta osa tulee siirtymään opetusministeriön alle. ELY-keskus ei tilannut lainkaan tässä epäselvässä rahoitustilanteessa pitkiä, vuoden 2018 puolelle kestäviä koulutuksia, joista ELY-keskuksella oli voimassaolevia koulutusoptioita aiempiin, OAKK:n voittamiin tarjouskilpailui-hin perustuen. Lisäksi ELY perui yhden tarjouskierroksen kokonaan vuoden 2016 keväällä. Työ-voimapolitiisisen koulutuksen volyymi jäi täten huomattavasti ennakoitua pienemmäksi, eikä henki-löstöresursseja pystytty sopeuttamaan muuttuneeseen tilanteeseen riittävän nopeasti.

Organisaation helpotukseksi uudistus toteutetaan kuitenkin siten, että ELY-keskus pystyy rahoit-tamaan myös näitä pitkiä koulutuksia, vaikka ne kestäisivätkin vuodelle 2018 asti. Tämä näkyi jo vuoden 2016 syksynä sekä positiivisina optioina että uusina tarjouspyyntöinä organisaatiolle ja sama linja on jatkunut vielä 2017 vuoden puolellakin. Rahoitusuudistuksen lisäksi uusia tuulia tuo vuoden 2018 alussa tapahtuva OAKK:n yhdistyminen Oulun seudun koulutuskuntayhtymään (OSEKK), jonka seurauksena taloutta on seurattu vieläkin tarkemmin.

Suhdanteiden vaihtelut vuosien varrella ovat vaikuttaneet OAKK:een myös aiemmin, mutta huomomistakin ajoista on selvitty suhteellisen vähillä irtisanomisilla tai lomautuksilla. Aikaisemmin organisaatiossa ei ole tarvinnut seurata taloudellista tilannetta niin tarkasti kuin nykyään, koska sillä on mennyt taloudellisesti paremmin. Tietoisuus työvoimapoliittisten, mutta myös opetusministeriön alaisten koulutuksien vähenemisestä ja epävarmuudesta sekä OSEKK:ään yhdistymisestä että kilpailun kiristymisestä ovat lisänneet organisaatiossa taloudellisen tilanteen seurannan tarvetta.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön aiheena ja tavoitteena on taloudellisen tunnuslukumittariston laatiminen johdon päätöksenteon tueksi. Työ rajataan tiimitasolle. Tunnuslukumittaristoon on tarkoitus luoda tarvittavat ja hyvät mittarit ja tavoiteltavat mittaustulokset. Tällä hetkellä organisaatiossa on keskitytty pääosin laadullisiin ja toiminnallisiin mittaristoihin. Taloudellisia mittareita ei juuri ole ollut käytössä, ja niitä on seurattu pääasiassa toteuman osalta, ei ennakoiden. Opinnäytetyön aihe on hyvä lisä mittaristoon ja sen käyttökelpoisuuteen. Sillä pyritään selvittämään ja parantamaan sekä mittareiden ajantasaisuutta ja tulevaisuuden ennusteen luotettavuutta että raportointia, jonka avulla tiimien esimiehet ja muut johto pystyvät tulkitsemaan ja selittämään mittaustuloksia ja niiden vaihtelua eri ajanjaksoina. Myös vuoden 2018 alussa tapahtuva OSEKK:ään yhdistyminen on vahvistanut näiden mittareiden tarvetta.

1.3 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tutkimusongelma on:

- Millaisilla taloudellisilla mittareilla johdolle saadaan luotettava ja ymmärrettävää tämän hetken sekä ennakoivaa tietoa organisaation tiimien toiminnasta?

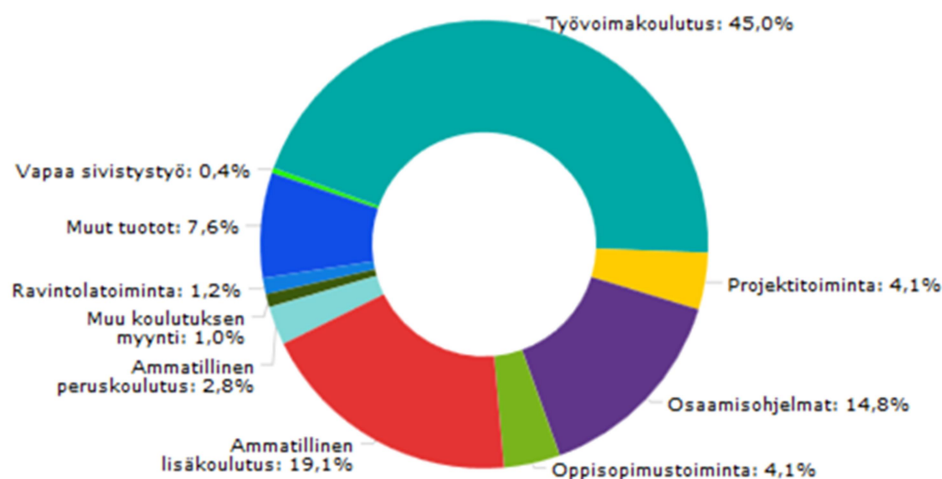
Opinnäytetyön alakysymys on:

- Millaisia taloudellisia mittareita eri näkökulmista kannattaa ottaa mukaan, jotta niistä olisi eniten hyötyä tiimeille?

1.4 Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy

Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy on aloittanut toimintansa vuonna 1970 ja se on Oulun kaupungin omistama osakeyhtiö. Se tarjoaa tutkintotavoitteista koulutusta, lyhytkestoista täydennyskoulutusta ja erilaisia palveluja. Organisaatiolla on laaja yhteistyöverkosto ELY-keskuksen, opetus- ja kulttuuriministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön, opetushallituksen, työ- ja elinkeinotoimistojen, alueen työyhteisöjen sekä muiden oppilaitosten ja järjestöjen kanssa. (OAKK 2017, viitattu 4.9.2017.) Kokonaisliikevaihto vuonna 2016 oli 12,6 milj. € ja henkilökuntaa oli 135, josta opettajia 101 ja muuta henkilökuntaa 32 (OAKK 2017, viitattu 8.9.2017).

OAKK:n liikevaihdosta (kuvio 1) suurin osuus saadaan työvoimapolitiittisten koulutusten rahoittajalta, ELY-keskukselta. Rahoituksella on mahdollistettu vakaa taloustilanne useamman vuoden ajan. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmä toiseksi suurimpana rahoittajana rahoittaa ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen, oppisopimustoiminnan, vapaan sivistystyön sekä osaamisohjelmat. Näiden lisäksi liikevaihto muodostuu yrityksille ja yksityisille henkilöille myydyistä koulutuksista, projektitoiminnasta, ravintolamyynnistä ja vuokraustoiminnasta.



KUVIO 1. OAKK:n liikevaihdon muodostuminen 2016 (OAKK 2017, viitattu 7.9.2017)

Taulukossa 1 on esitelty OAKK:n tiimit sekä niiden osuus vuoden 2016 kokonaisliikevaihdosta. OAKK on tiimiorganisaatio, jossa on tällä hetkellä 16 koulutustiimiä monelta eri alalta. Hallintotiimejä on viisi, joista kiinteistötiimi sisältää päätoimipaikan lisäksi neljä muuta toimipaikkaa Oulussa sekä muualta vuokrattuja tiloja. Muita tiimejä on Oulussa kolme, päätoimipaikassa sijaitseva

ravintola Killinki, joka toimii myös opetusravintolana, sekä tällä hetkellä ulkopuoliselle vuokrattavana olevat ravintolat Hannala ja Hilikku. Selkeästi suurimmat liikevaihdot on saatu jo useamman vuoden ajan kielet ja kotoutumisen -koulutusaloilta, sosiaali- ja terveysalalta, talonrakennusalalta sekä infra-alalta. Muiden tiimien tulot jakaantuvat tasaisemmin. Liikunta-ala tuli uutena koulustiiiminä lokakuussa 2016 Virpiniemen liikuntaopiston yhdistyessä organisaatioon.

TAULUKKO 1. Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy:n koulustiiimit, hallintotiiimit sekä muut tiimit ja niiden %-osuudet liikevaihdosta

KOULUSTIIIMIT	%-OSUUS LIIKEVAIHDOSTA KOULUSTIIIMIT	HALLINTOTIIIMIT	%-OSUUS LIIKEVAIHDOSTA HALLINTOTIIIMIT	MUUT	%-OSUUS LIIKEVAIHDOSTA MUUT
Epalvelut	0,30 %	Epalvelut	0,00 %	Hannala	1,40 %
Hierojakoulutus ja Hierojaklinikka	5,50 %	Hallintotiiimi	0,60 %	Hilikku	1,50 %
Infra-ala	12,20 %	Kiinteistöt	0,30 %	Killinki	1,10 %
Kielet ja kotoutuminen	15,40 %	Opetustoimen jaettavat	0,30 %		
Kiinteistöala	2,50 %	Taloushallinto palvelut	0,00 %		
Liiketalous-ala	5,60 %				
Liikunta-ala	0,50 %				
LVI-ala	2,80 %				
Metalliala	5,20 %				
Projektit	2,00 %				
Puhdistuspalveluala	1,90 %				
Ravintola-ala	5,10 %				
Sosiaali- ja terveysala	19,50 %				
Sähköala	2,40 %				
Talonrakennusala	9,90 %				
Turvallisuusala	4,00 %				

2 TUTKIMUSSTRATEGIA JA -MENETELMÄT

Opinnäytetyön tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus, joka on kaikenkattavaa tiedon hankkimista todellisissa tilanteissa eli todellisen elämän kuvaamista. Tutkimuksen kohde valitaan harkiten ja tiedon keruussa käytetään mieluummin ihmisiä kuin mittausvälineitä. Lähtökohtana on aineiston tarkka ja monipuolinen tarkastelu, eikä teorian tai hypoteesien läpikäyminen, jossa on tarkoitus tuoda esille ennennäkemättömiä ominaisuuksia. Aineiston keruussa käytetään laadullisia menetelmiä eli metodeja, joissa tutkittavien mielipiteet tuodaan esille. Näitä voivat olla mm. osallistuva havainnointi, erilaiset haastattelut, ja erilaisten dokumenttien tarkastelut. Tutkimuksen kohdejoukko on tarkasti valittu eli siihen ei oteta mukaan ketään sattumanvaraisesti. Tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan oleminen lähellä kohdejoukkoa, jopa osallistumalla heidän toimintaansa. Tutkimussuunnitelma voi muuttua tutkimuksenkin aikana ja on siis luonteeltaan joustava. Tutkimuksia pidetään ainutlaatuisena ja aineisto selitetään sen mukaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.)

2.1 Luotettavuuden arviointi

Ojasalon ym. mukaan tutkimuksessa hyvin kuvatut tutkimuksen vaiheet ja tutkijan selkeät perustelut tutkimuksen tulkinnoista ovat hyvin tärkeitä luotettavuuden arvioinnin kannalta (Ojasalo ym. 2014, 105). Toikko & Rantanen jakavat laadullisen tutkimuksellisen luotettavuuden kahteen näkökulmaan. Näitä ovat vakuuttavuus sekä käyttökelpoisuus ja siirrettävyys. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 125.)

Vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen, ja on tärkeä luotettavuuden kriteeri. Uskottavuudella tarkoitetaan, sitä miten uskottavasti tutkija tekee oikeutta tutkimuksessaan tutkimuskohteelle. Tutkijan täytyy ymmärtää tutkimuskohteensa kulttuurista ja kontekstuaalista luonnetta. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan keräämä ja analysoima tutkimusaineisto on kuvattu huolellisesti ja läpinäkyvästi. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124.) Näiden lisäksi luotettavuutta lisää myös triangulaation käyttö. Tällä tarkoitetaan ilmiöiden tutkimista eri näkökulmista, kuten erilaisten aineistojen, tiedonkeruumenetelmien ja jopa useampien tutkijoiden käyttöä. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Kehittämistoiminnassa tärkeä luotettavuuden mittari on myös tutkimuksen käyttökelpoisuus. Tiedon käyttökelpoisuudessa on kaksi näkökulmaa, josta sitä voidaan tarkastella. Ensimmäisessä eli prosessinäkökulmassa luotettavuusarviointi kohdistuu ajatukseen siitä, kuinka onnistunut kehittämisen tutkimuksellinen ohjaus on ollut. Ovatko tutkimuksen aineistot ja tulokset tarkoituksenmukaisia prosessiohjauksen kannalta? Toinen näkökulma on tiedon käyttökelpoisuuden tarkastelu kehittämistulosten näkökulmasta, jolla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä. Hyödynnettävyydessä voidaan korostaa tutkijasta riippuen eri asioita. Arvioija voi tuoda esille esimerkiksi suoria toimintasuosituksia aineistojensa avulla. Tai tärkeintä voi olla, että saadut tutkimustulokset yleistetään käytännössä ja toimintajärjestelmissä. (Toikko & Rantanen 2009, 125.)

Kehittämistoiminnan ratkaisevimpana etappina voidaan pitää tulosten siirrettävyyttä. Ongelmaksi saattaa tulla se, että vaikka ideat olisivatkin hyviä, ne eivät välttämättä siirry toteutukseen asti. Tutkijan tulee esitellä tutkimuksen toteutus ja konteksti niin selvästi, että muiden tehtäväksi jää tulosten käyttökelpoisuuden arvioiminen omassa työyhteisössään. (Toikko & Rantanen 2009, 126.)

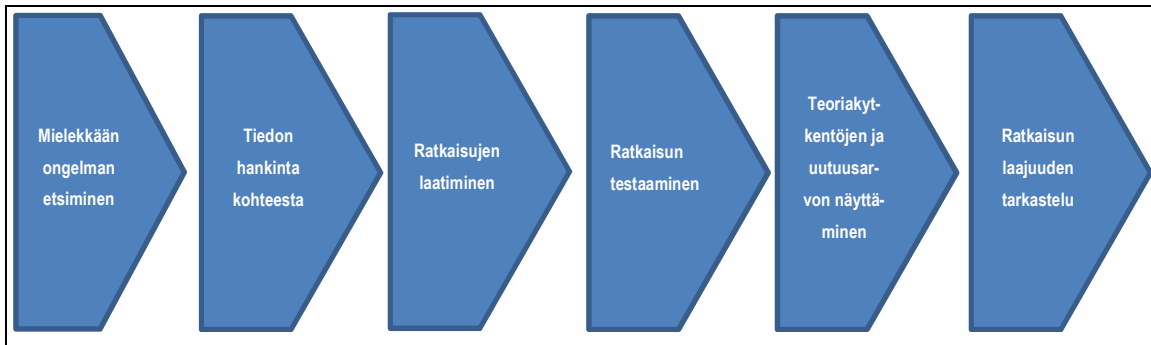
2.2 Konstruktiivinen tutkimus

Tutkimuksen lähestymistapana on konstruktiivisen tutkimus. Konstruktiivinen lähestymistapa kehittämistehtävässä on hyvä vaihtoehto silloin, kun tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma tai kuten tässä tutkimuksessa kehitetty mittaristo (Ojasalo ym. 2014, 65).

Lähestymistavassa pyritään organisaation toiminnan ja käytänteiden muuttamiseen. Lopputuloksena saadaan uusi ja edellistä parempi ratkaisu todelliseen ongelmaan. Tavoitteen saavuttamiseksi käytetään sekä olemassa olevaa teoreettista tietoa että käytännöstä saatavaa tietoa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa käytännön ongelma ja sen ratkaisu sidotaan siis teoreettiseen tietoon. Tärkeää ratkaisussa on, että se osoittautuu toimivaksi, jopa myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa. Ratkaisun laatimisessa on tarpeellista myös se, että tulevat käyttäjät ovat siinä mukana jo kehittämisprosessiin alkuvaiheessa. Tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välistä vuorovaikutusta ja kommunikointia korostetaan. (Ojasalo ym. 2014, 65–66.)

2.2.1 Konstruktiivisen prosessin vaiheet

Konstruktiivisen tutkimuksen prosessissa on kuusi vaihetta (kuvio 2). Tutkimus lähtee mielekkään ongelman etsimisestä, jossa kehittämishaaste ja työn tavoitteet kirjataan selkeästi esille. Prosessi jatkuu sen jälkeen tutkimuksen ja kehittämisen kohteen syvällisen teoreettisen tiedon hankintana. Tämän jälkeen laaditaan ratkaisut ja perustellaan valittu vaihtoehto ymmärrettävästi. Neljännessä vaiheessa testataan ratkaisun toimivuutta ja osoitetaan konstruktion oikeellisuus, josta siirrytään ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttämiseen ja ratkaisun uutuusarvon osoittamiseen. Viimeisessä vaiheessa tarkastellaan ratkaisun soveltamisalueen laajuutta. (Ojasalo ym. 2014, 67–68.)



KUVIO 2. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessin vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 67)

2.2.2 Kehittämistyön menetelmät

Konstruktiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus kehittää jotain uutta ja silloin aineisto kannattaa kerätä useampaa eri menetelmää käyttäen. Esimerkiksi havainnointi, haastattelu, kysely, ryhmäkeskustelut ja aivoriihitilaisuudet ovat hyviä menetelmiä. Myös yhteistyöllä kehittämistehtävässä on suuri merkitys. (Ojasalo ym. 2014, 68.)

Havainnoinnin avulla saadaan selville, mitä yrityksessä oikeasti tapahtuu eli siinä tutkitaan todellista elämää ja maailmaa. Se on hyvä menetelmä vuorovaikutustutkimuksissa sekä vaikeasti ennakoitavissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa. (Hirsijärvi ym. 2009, 212–213.) Osallistuvaa havainnointia pidetään eräänlaisena laadullisen tutkimuksen perusmenetelmänä, jonka ansiosta laadullinen metodologia on saanut nykyisen olemuksensa. Tässä menetelmässä tutkija viettää aikaansa tutkittavassa organisaatiossa olemalla osa yhteisöä ja osallistumalla sen toimintaan,

tosin tutkijanroolinsa rajoissa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 77–79.) Havaintoja kerätään yleensä suunnitelmallisesti, seuraamalla esimerkiksi etukäteen valittuja kokouksia tai palvelutilanteita. Havainnointi voi kuitenkin olla myös vähemmän suunniteltua, tutkija voi esimerkiksi pitää mukanaan muistiota, johon havainnot kirjataan heti niiden tullessa esille. (Ojasalo ym. 2014, 42.)

Laadullisen tutkimuksen päämenetelmänä pidetään *haastattelua*. Se on tiedonkeruumenetelmänä ainutlaatuinen, koska siinä tutkija ja tutkittava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Hirsijärvi ym. 2009, 205.) Haastattelut kehittämistyön menetelmänä voivat olla erilaisia käyttötarkoituksen mukaan (Ojasalo ym. 2014, 41).

Teemahaastattelussa teemat on mietitty huolellisesti jo etukäteen, mutta kysymysten järjestys ja sanamuodot voivat vaihtua eri haastatteluissa (Ojasalo ym. 2014, 41). Haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin ja lisätä omia kysymyksiä mukaan (Koskinen ym. 2005, 104). Avointa haastattelua voidaan kuvata lähinnä keskusteluksi, jossa aihe voi vaihtua kesken kaiken. Se on hyvä sellaisissa tilanteissa, joissa halutaan esimerkiksi tietää mitä mieltä ihmiset todella ovat asioista. Haastattelussa ei ole erillistä haastattelurunkoa ja se vaatii muihin haastattelumenetelmiin verrattua haastattelijalta enemmän taitoja, jotta haastattelu pysyy kasassa. (Hirsijärvi ym. 2009, 209; Ojasalo ym. 2014, 41.)

3 BSC JA STRATEGIAKARTTA

Balanced Scorecard on strategisen suunnittelun ja johtamisen toiminnan ohjausta, jota yritykset käyttävät:

- yrityksen tavoitteiden selventämiseen ja tiedottamiseen
- vahvistaakseen strategian viemistä jokapäiväisen toiminnan tasolle
- projektien, tuotteiden ja palveluiden priorisoinnissa
- mitataksaan ja valvoakseen yrityksen strategian edistymistä (Balanced Scorecard Institute 2017, viitattu 4.8.2017.)

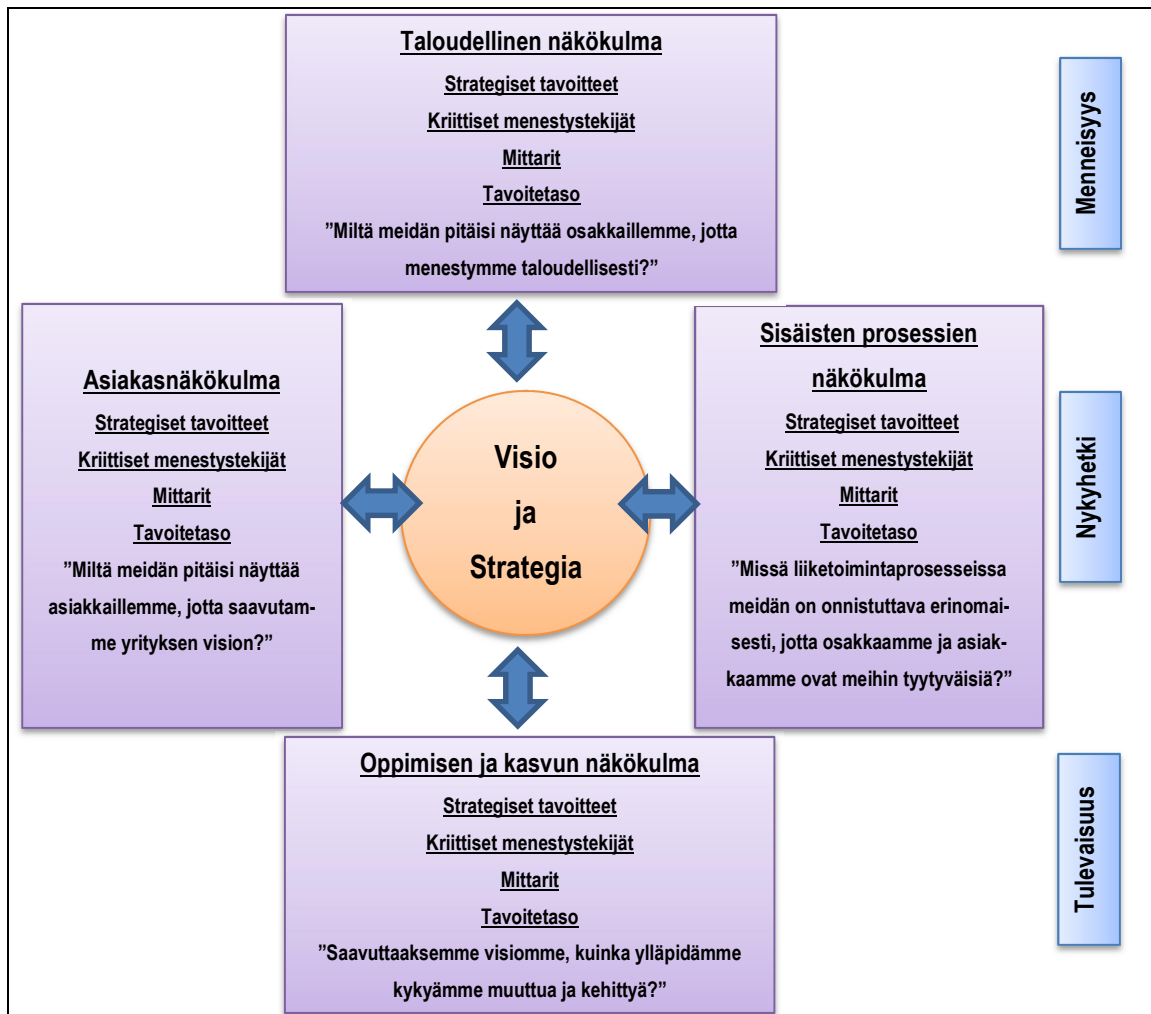
Balanced Scorecard sai alkunsa kun Robert S. Kaplan ja David Norton tutkivat kahdessatoista suuryrityksessä, pääosin Yhdysvalloissa ja Kanadassa, tehdyssä hankkeessa yrityksen suorituksen mittausta. Yritysten keskittyminen todettiin kohdistuvan pääosin taloudellisiin mittareihin, jonka todettiin antavan huonon kuvan yrityksen kyvystä hyödyntää aineetonta pääomaansa. Aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi osaaminen, henkilökunnan motivaatio, prosessien tehokkuus, informaatioteknologian toimivuus ja asiakassuhteet. Ratkaisuksi mittausongelmiin Kaplan ja Norton kehittivät vuonna 1992 esille tuodun Balanced Scorecardin eli menestystekijämittariston. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16.) Balanced Scorecardista on käytetty Suomessa menestystekijämittariston lisäksi myös muita nimityksiä, kuten tasapainotettu mittaristo tai tuloskortti. Lisäksi yritykset ovat antaneet mittaristolle omia nimiään. (Alhola & Lauslahti 2005, 81.)

3.1 BSC:n eteneminen

Balanced Scorecardin eteneminen alkaa BSC:n perusmallin (kuvio 3) keskeltä, vision ja strategian määrittämisestä. Toisessa vaiheessa siirrytään neljän perusnäkökulman valintaan, joita ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Tämän jälkeen jokaiselle näkökulmalle asetetaan strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, mittarit sekä tavoitetaso. Lopuksi tehdään toimintasuunnitelma. (Alhola & Lauslahti 2005, 82–83, 85.)

Kuviossa 3. näkyy myös kolme aikaulottuvuutta, johon BSC perustuu. Ne ovat menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Taloudelliset mittarit mittaavat yleensä menneen toiminnan mittareita. Ennakoinnin näkökulma tulee esille BSC:n sisältämissä ei-taloudellisissa mittareissa, kuten asiakasnä-

kökulmasta katsottuna asiakastyytyväisyys, prosessinäkökulmasta katsottuna prosessien tehokkuus tai oppimisen ja kasvun näkökulmasta katsottuna organisaation kehittymiskyky. Näillä mittareilla on vaikutusta yrityksen tulevaan taloudelliseen tilaan ja kehityssuuntaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 83.)



KUVIO 3. Balanced Scorecardin perusmalli (Kaplan & Norton 1996, 9; Alhola & Lauslahti 2005, 83)

3.2 Visio ja strategia

Balanced Scorecardissa pidetään tärkeänä kulmakivenä sitä, että ohjausjärjestelmä ja mittaristo johdetaan yrityksen visiosta ja strategiasta (Malmi ym. 2006, 61). Visio voidaan määritellä yrityksen tulevaisuuden strategiseksi tahtotilaksi. Se on yrityksen näkemys siitä, miltä yrityksen tulevaisuus näyttää pitkällä aikavälillä. (Kamensky 2010, 78.) Jos visio on selkeä, tulosmittareiden mää-

rittelemine jo suoraan siitä on hyvinkin mahdollista. Visiosta voi kuitenkin tulla haastava, jos sitä ei ole sidottu aikaan eikä organisaatiossa siis tiedetä miten ja milloin visio on tarkoitus saavuttaa. Näin se voi jäädä helposti vieraaksi organisaation työntekijöille. (Malmi ym. 2006, 62.)

Strategia voidaan määrittellä hyvin monella tavalla. Kamensky määrittelee strategian yrityksen tietoiseksi tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnaksi muuttuvassa maailmassa, ympäristön hallitsemisen välineeksi sekä keinoksi hallita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja näiden vuorovaikutussuhteita siten, että yrityksen kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan (Kamensky 2010, 18). BSC:n yhteydessä strategia määritellään myös niiksi keinoiksi, joilla organisaation visio saavutetaan (Malmi ym. 2006, 63).

3.3 BSC:n näkökulmat

Balanced Scorecardissa on yleensä neljä perusnäkökulmaa. Käytännössä kuitenkin näkökulmia voi olla kolmesta viiteen, sillä oppimisen ja kasvun näkökulmasta on joskus jaettu viides näkökulma eli henkilöstönäkökulma. Lisäksi pk-yritykset käyttävät silloin tällöin kolmen näkökulman mallia, johon on otettu mukaan henkilöstö, asiakkaat ja omistajat (talous). (Järvenpää ym. 2013, 335.) On kuitenkin hyvä tiedostaa se, että jos neljästä perusnäkökulmasta lähdetään poistamaan yksikin näkökulma, yrityksen liiketoiminnan kokonaisnäkemys voi olla liian pieni. Näkökulmien lisääminen voi puolestaan johtaa tavoitteiden kohdistamisen vaikeutumiseen. Tarvittaessa näkökulmien poistaminen ja lisääminen on mahdollista myös projektin aikana tai sen jälkeen. (Malmi ym. 2006, 107.)

3.3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellista näkökulmaa voidaan nimetä myös omistajanäkökulmaksi, sillä tavoitteena siinä on niiden asioiden mittaaminen, joista omistaja on kiinnostunut (Kaplan & Norton 2004, 58). Taloudellinen näkökulma on BSC:n ylin tavoite voittoa tavoitteleville yrityksille. Julkisella puolella tuotettujen palveluiden määrä ja laatu ovat enemmän mielenkiinnon kohteena, kun taas taloudelliset tekijät ajatellaan olevan lähinnä rajoitteita, eivät tavoitteita. Taloudellisessa näkökulmassa voittoa tavoittelevien yritystenkään ei siis tulisi kohdistaa mielenkiintoaan pelkästään taloudellisiin tekijöihin, jotta mittaristo ei sisältäisi vain nykyhetken tilannetta kuvaavia taloudellisia mittareita. (Malmi ym. 2006, 25.)

Taloudelliset mittarit näyttävät sen, onko yrityksen strategialla ja sen toteutuksella vaikutusta taloudellisten tulosten parantamiseen. Taloudelliset tavoitteet yhdistetään pääsääntöisesti kannattavuuteen. Yritysten talousstrategiat ovatkin hyvin yksinkertaiset, sillä yrityksen tuloksen parantamiseen tarvitaan kahta perustoimintoa, tulojen kasvua sekä tuottavuutta. (Kaplan & Norton 2004, 58.)

Tulojen kasvun esimerkkinä on mm. olemassa olevien asiakassuhteiden syventäminen ja uusien tuotteiden myyminen. Tuottavuutta voidaan vuorostaan parantaa ensinnäkin välittömien ja välillisten kustannusten vähentämisellä. Tämän ansiosta työntekijöihin, materiaaleihin, energiaan ja varastointiin liittyvät kustannukset vähenevät mutta tuotteiden tai palveluiden määrä pysyy kuitenkin samana. Toinen tuottavuuden parantamisen keino on tehostaa taloudellisen ja fyysisen omaisuuden hyödyntämistä. Tällä saavutetaan käyttöpääoman ja kiinteän pääoman pieneneminen, joka on edellytys tietyn liiketoiminnan tason ylläpitämiseksi. Taloudellisessa näkökulmassa yhteys strategiaan muodostetaan kun organisaatiot saavat valittua tasapainon kasvun ja tuottavuuden eli kahden vastakkaisten voimien välillä. (Kaplan & Norton 2004, 58, 60.)

3.3.2 Asiakasnäkökulma

Asiakslähtöisyyttä korostetaan liiketoiminnassa erityisen paljon, muodostuahan yrityksen liikevaihto asiakkaiden kautta (Kamensky 2010, 100). Asiakasnäkökulman mittarit jaetaan perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin (Malmi ym. 2006, 26).

Perusmittarit ovat mittareita, jotka ovat eri organisaatioissa samantyyppisiä, kuten asiakastytyväisyys, uusien asiakkaiden määrä, asiakasuskollisuus ja markkinaosuus. Ne kertovat yrityksen näkökulmasta sen, miten markkinoilla on onnistuttu. *Asiakaslupauksen* mittarit kertovat lähinnä asiakkaan näkökulmasta, minkälaisella tarjonnalla yritys saa asiakkaat tyytyväiseksi ja lojaaleiksi, sekä saa hankittua uusia asiakkaita ja saavuttaa haluamansa osuuden markkinoista. Niitä ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun hinta ja laatu, yrityksen imago ja maine. Kaikkien asiakaslupausmittareiden pitäisi kertoa mikä on kilpailustrategian ydin eli miten yrityksen on tarkoitus menestyä kilpailussa. (Malmi ym. 2006, 26.)

Pelkästään perusmittareilla mittaaminen voi johtaa siihen, että yritys toimittaa asiakkaalle sen mitä asiakas haluaa, ei sitä, mitä asiakas tarvitsee. Myös uudet asiakkaat saattavat jäädä seu-

rannan ulkopuolelle, vaikka se saattaa olla hyvinkin suuri osuus kokonaiskysynnästä. Lisäksi asiakkaiden kannattavuus yritykselle voi jäädä helposti liian vähälle huomiolle. (Kamensky 2010, 100.) Jos yritykset vuorostaan keskittyvät pelkästään asiakaslupauksen mittareihin, BSC muodostuu vain mittaamisen eikä johtamisjärjestelmän näkökulmasta (Malmi ym. 2006, 26).

3.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Saavuttaakseen taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteet, sisäisten prosessien näkökulmassa mitattavissa prosesseissa on onnistuttava erinomaisesti (Malmi ym. 2006, 27). Sisäisiin prosesseihin liittyy asiakkaille annetun arvolupauksen toteuttaminen, tuotantoprosessien parantaminen sekä kustannusten pienentäminen. Prosessit voidaan jakaa toimintoprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. (Kaplan & Norton 2004, 65.)

Toimintaprosesseihin kuuluvat ne prosessit, joissa yritykset tekevät olemassa olevia tuotteita ja palveluita sekä välittävät niitä asiakkaille. Ne ovat ns. jokapäiväisiä perusprosesseja. *Asiakasprosessiin* kuuluvat asiakkaiden valitseminen, uusien asiakkaiden lisääminen, vanhojen asiakkaiden ylläpitäminen ja asiakassuhteiden syventäminen. *Innovaatioprosessit* ovat uusien tuotteiden, prosessien ja palveluiden kehittämistä. *Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit* antavat yrityksille luvan yhteisöissä ja valtioissa toimimiseen. (Kaplan & Norton 2004, 65, 67–68.)

Prosessinäkökulman sanotaan tekevän BSC:stä erilaisen kuin muut mittarikokonaisuudet. Kun BSC:ia tehdään, uusien ja hyvin toimivien prosessien tekeminen on hyvin yleistä, jotta asiakaslupauksien toteutuminen ja taloudellisiin tavoitteisiin pääseminen on mahdollista. (Malmi ym. 2006, 27–28.)

3.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaa organisaation aineetonta pääomaa eli ihmisiä, järjestelmiä ja organisaation toimintatapoja, sekä aineettoman pääoman osuutta strategiassa (Malmi ym. 2006, 29). Aineeton pääoma sisältää kolme ryhmää, joista ensimmäinen on inhimillinen pääoma. Sillä tarkoitetaan käytössä olevia ja strategian toteuttamista tukevia taitoja, koulutusta ja tietämystä. Informaatiopääoma on toinen pääoma, jolla tarkoitetaan käytössä olevia ja strategian toteut-

tamista tukevia informaatiojärjestelmiä, verkostoja ja infrastruktuuria. Viimeisellä pääomalla eli organisaatiopääomalla tarkoitetaan strategian toteuttamiseen tarvittavan muutosprosessin aloittamista ja sen ylläpitämistä. (Kaplan & Norton 2004, 72–73.)

Aineettoman pääoman arvo riippuu siitä, miten se onnistuu tukemaan organisaatiossa toteutettavan strategian toteuttamista. Sillä itsellään ei katsota olevan mitattavissa olevaa arvoa, mutta sen arvo tulee näkyviin taloudellisen, asiakas- ja sisäisten prosessien näkökulman tuloksen kasvulla. (Malmi ym. 2006, 69.)

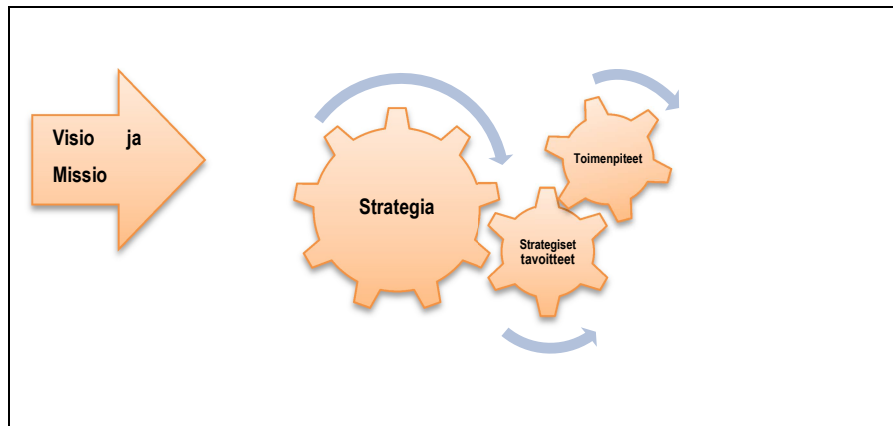
Oppimisen ja kasvun näkökulmaa pidetään BSC:n vaikeimpana osiona (Malmi ym. 2006, 29). Organisaatioissa pyritään aineettoman pääoman kehittämiseen, mutta ongelmana on se, että aineetonta pääomaa ei liitetä organisaation strategiaan. Tärkeää olisi osata keskittyä organisaatiossa erityisominaisuuksiin eikä yleisiin tavoitteisiin kuten henkilökunnan kehittämiseen tai ydinarvojen noudattamiseen. (Kaplan & Norton 2004, 73.)

3.4 Strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, mittarit ja tavoitetaso

Näkökulmien valinnan jälkeen jokaiselle näkökulmalle asetetaan visiosta ja strategiasta käsin strategiset tavoitteet sekä kriittiset menestystekijät. Näiden pohjalta valitaan näkökulmille mittarit sekä tavoitetaso. (Alhola & Lauslahti, 2005, 85–86.)

3.4.1 Strategiset tavoitteet

Strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan niitä toimintoja, joita organisaation täytyy jatkuvasti parantaa, jotta strategia saadaan toteutettua. Niiden avulla organisaation missio ja visio saadaan pyöritettyä käyntiin (kuvio 4.). Organisaation tekemien toimenpiteiden pitäisi auttaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Strategisia tavoitteita ovat esimerkiksi liikevaihdon kasvu sekä asiakkaiden tai osakkaiden kokemusten parantaminen. (Balanced Scorecard Institute 2017, viitattu 4.8.2017.)



KUVIO 4. BSC ja Strategiset tavoitteet (Balanced Scorecard Institute 2017, viitattu 4.8.2017)

3.4.2 Kriittiset menestystekijät

Kriittiset menestystekijät ovat niitä toimenpiteitä, joissa tulee onnistua strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi (Alhola & Lauslahti 2005, 86). Menestystekijöiden löytäminen lähtee yrityksen toimialan tai liiketoiminta-alueensa menestystekijöiden selvittämisestä, jonka jälkeen yritys voi verrata samalla toimialalla toimivien yritysten menestystekijöitä omiinsa. Kilpailijoistaan erottuvia menestystekijöitä ei yleensä pystytä keksimään kovinkaan paljon, siksi onkin hyvä tässä vaiheessa käydä läpi vision saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet ja siihen eniten vaikuttavat tekijät. Näin siis saadaan selvitettyä liiketoiminnan kriittisimmät menestystekijät ja laitettua ne tärkeysjärjestykseen se ajatus mielessä, että menestystekijät eivät saa kuitenkaan taistella vastakkain. (Malmi ym. 2006, 105–106.)

3.4.3 Mittarit ja tavoitetaso

Strategisten tavoitteiden ja kriittisten menestystekijöiden selvittämisen jälkeen voidaan laatia jokaiselle näkökulmalle mittarit. BSC:n mittarit ovat niitä yrityksen avainmittareita, joilla mitataan tavoitteiden saavuttamista. (Alhola & Lauslahti 2005, 86.) Suomessa mittareiden lukumäärä on yleensä 4–25 kpl käyttötarkoituksesta ja organisaatiotasosta riippuen. Sisäisten prosessien näkökulmassa on yleensä eniten, 8–10 mittaria ja muut näkökulmat sisältävät noin viisi mittaria. (Malmi ym. 2006, 31.)

Toimivan BSC-mittarin katsotaan sisältävän seuraavat elementit:

- kertoo objektiivisesti sen, toimiiko yrityksen strategia
- pidemmällä aikavälillä tarjoaa vertailutiedot, jotka mittaavat suorituskyvyn muutosta
- keskittää työntekijöiden huomion siihen, millä on merkitystä, jotta menestys saavutetaan
- mahdollistaa myös suoritusten mittaamisen, ei pelkästään valmiiden tuotteiden tai palveluiden mittaamista
- tarjoaa viestintään ja kommunikaatioon yhteisen kielen
- auttaa vähentämään epävarmuustekijöitä yrityksessä (Balanced Scorecard Institute 2017, viitattu 4.8.2017.)

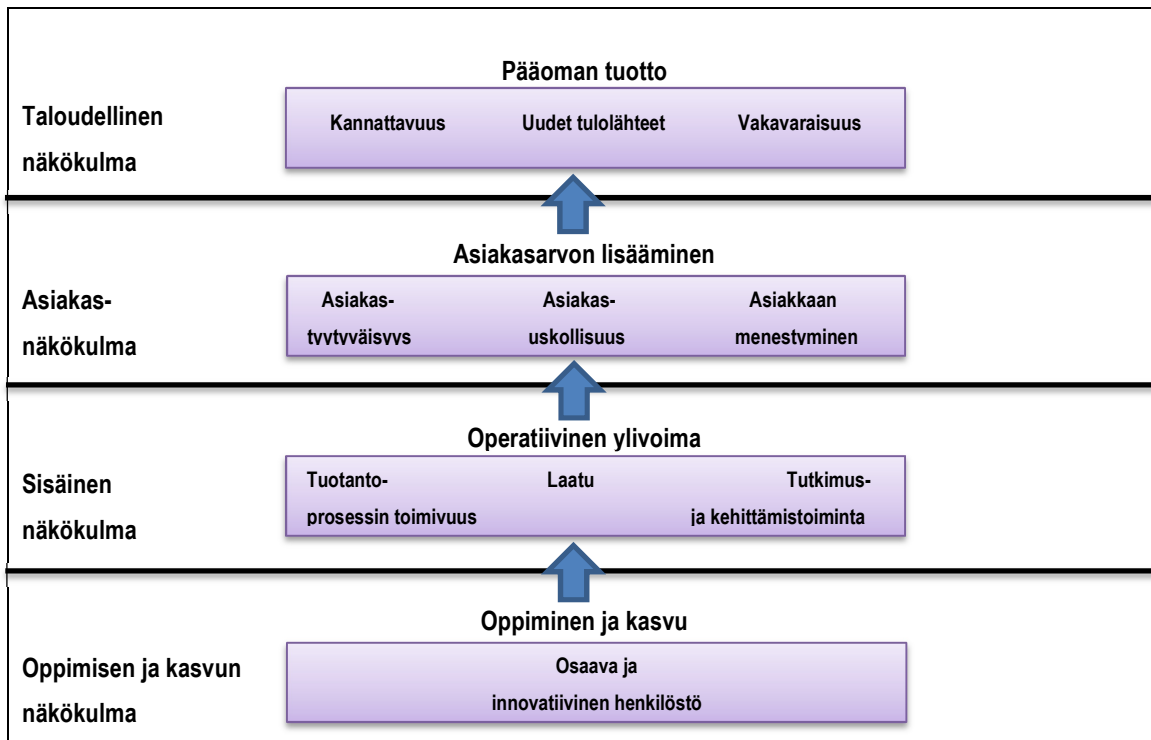
Malmi ym. mukaan hyvä mittaristo on tasapainossa viidessä eri suhteessa. Ensimmäiseksi rahaja ei rahamääräisen mittaamisen välillä pitää olla tasapaino, jotta johtamisessa ei seurata ainoastaan taloudellisia mittareita. Toiseksi, tasapaino pitää löytyä myös tulostulomittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä, joista helpommin löytyy yleensä tulostulomittareita. Kolmanneksi pitää ottaa huomioon pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden näkökulma. Tämä saadaan toimimaan, jos mittareita määrittäessä käytetään syy-seurauslogiikkaa, jolla tarkoitetaan tässä niiden ennakoivien mittareiden löytämistä, joilla on vaikutusta tulostulomittareihin. Neljäntenä, ulkoisten eli omistaja ja asiakasmittareiden pitää olla tasapainossa sisäisten eli sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun mittareiden kanssa. Viimeisenä, helposti ja vaikeammin mitattavat seikat, mutta strategisesti keskeiset asiat tasapainottuvat hyvässä mittaristossa. Tässä on hyvä ottaa huomioon se, että tarkoituksena on laatia selkeät ja täsmälliset mittarit, jotta validiteettiongelmaa ei synny eli mittarit eivät mittaisi todellista asiaa. (Malmi ym. 2006, 32–33.)

Mittareiden selvittämisen jälkeen on tavoitetason määrittämisen vuoro. Tavoitteisiin pääsemiseksi on hyvä valita vastuuhenkilöt, joiden tehtävänä on tehdä toimintasuunnitelma ja pyrkiä sen perusteella pääsemään mittareille asetettuihin tavoitteisiin. (Malmi ym. 2006, 20.)

3.5 Strategiakartta

Strategiakartta on luotu helpottamaan yrityksen johdon työtä. Siinä BSC:n neljän eri näkökulman tulostulomittareiden seuraaminen on muutettu syy ja seuraus -suhteiden sarjaksi samojen neljän näkökulman tavoitteiden puitteissa. (Kaplan & Norton 2004, 32.) Strategiakartassa BSC:n mittarit

sijoitetaan syy-seuraus-ketjuun, jotka muodostavat strategiahypoteesin. Strategiahypoteesin tehtävänä on selittää yrityksessä tehdyt syy-seuraus -suhteet. Huomioitavaa on, että strategiakuvaukset ovat yrityskohtaisia, joten toisten yritysten hypoteesit eivät välttämättä ole kopioitavissa omaan yritykseen. (Alhola & Lauslahti 2005, 90–91.)



KUVIO 5. Strategiakartta (Alhola & Lauslahti 2005, 92–93; Kaplan & Norton 2004, 32)

Kuviossa 5 on esillä esimerkkiyrityksen strategiakartta, jossa nähdään miten strategiakartta esitetään yleensä hierarkkisesti ja sen syy-seuraus -suhteet siirtyvät alhaalta ylöspäin. Esimerkkiyrityksen strategisiksi teemoiksi on otettu oppiminen ja kasvu, operatiivinen ylivoima, asiakasarvon lisääminen ja pääoman tuotto, jotka näkyvät kuviossa omissa näkökulmissaan. Kun on kyse voittoa tavoittelevista yrityksistä, kasvuun, tuottavuuteen ja ennen kaikkea osakkeenomistajien arvoon liittyvä taloudellinen strategia on BSC:n tavoin tärkein näkökulma ja onkin sijoitettu strategiakartassa ylimmäksi. Julkisella puolella, jossa voiton tavoittelu ei välttämättä ole ensisijainen missio, voidaan ylimmäksi strategiaksi nostaa esimerkiksi toiminta-ajatus tai mission toteuttaminen. (Alhola & Lauslahti 2005, 92–93.)

Strategiakartasta voi muodostua yrityksissä yhtä tärkeäksi kuin BSC-mittaristo. Sen on katsottu olevan hyvä vaihtoehto yrityksen strategian visuaalisena esitysmuotona sekä erityisesti viestin-

nän apuna. Työntekijöille on helppo selittää yrityksen valitsevat mittarit ja tavoitteet, kun mittaristo ja sen avuksi laadittu strategiakartta on tehty siten, että ne antavat oikean kuvan yrityksen strategiasta sekä liiketoiminnassa olevista lainalaisuuksista. (Malmi ym. 2006, 20, 68.) Lisäksi työntekijät pystyvät strategiakartan syy-seurausketjua seuraamalla helpommin tajuamaan oman työnsä vaikutuksen yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Strategiakartalla voi siis olla hyvinkin merkittävä vaikutus myös viestintä- ja sitouttamiskeinona. (Järvenpää ym. 2013, 338.)

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA TULOKSET

Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy:ssä otettiin Balanced Scorecard käyttöön vuonna 2005. Siihen päädyttiin siksi, että opetusministeriö vaatii laadunhallintajärjestelmää ja Oulun kaupunki omistajana käyttää BSC:ia. Lähtökohtana valinnassa oli kuitenkin se, että haluttiin myös muuta tietoa kuin talousmittareista saatavaa tietoa. BSC antoi mahdollisuuden tähän ajatukseen ja siis myös toiminnallisiin mittareihin. (Hyrkäs, haastattelu 22.5.2017.)

Viimeisin BSC-mittaristo on tehty vuonna 2015 ja tämän jälkeen siirryttiin strategiakarttaan, joka on laadittu vuosille 2016–2020. Myös siitä löytyvät BSC:ssä käytetyt strategiset päämäärät, kriittiset menestystekijät, toimenpiteet ja mittarit neljässä eri näkökulmassa. Lyhyemmän aikavälin tavoitteita varten tehdään jokaiselle tiimille vuosisuunnittelukartta ja toimenpidesuunnitelma. Näiden kautta voidaan päästä asetettuihin strategisiin päämääriin, joiden avulla organisaation visio toteutuu. (Hyrkäs, haastattelu 22.5.2017; OAKK 2017, viitattu 10.10.2017.) Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty kolmen mallin eli OAKK:n viimeisimmän BSC -mittariston, strategiakartan sekä vuosisuunnittelukartan sisältöä. Näin saadaan otettua mukaan myös mittareita, joita ei ole aiemmin saatu käytäntöön asti ja joilla on kuitenkin edelleen vaikutusta organisaation vision saavuttamiseksi.

Tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelua sekä havainnointia. Haastattelu tapahtui organisaation controllerin sekä palvelupäällikön kanssa. Controllerin kanssa käytiin läpi mittareihin liittyvät asiat ja palvelujohtaja selvitti organisaatiossa aiemmin käytetyn BSC:n ja nykyisen strategiakartan asiantuntijana organisaation strategiasta ja muista tiedoista. Havainnoinnissa on hyödynnetty tekijän usean vuoden työkokemusta organisaatiossa sekä tekijän ja controllerin yhteistyötä mittareiden määrittelyssä. Lisäksi havainnointia sekä haastatteluja tehtiin kuukausittaisissa tiimikohtaisissa taloudenseurantapalavereissa, joissa opinnäytetyön tekijä oli mukana yhdessä controllerin sekä koulutuspäälliköiden kanssa. Haastattelut kirjattiin muistiin paperille, jotka puhtaaksikirjoitettiin haastattelujen jälkeen.

Mittaristot tehdään Excel-ohjelmaan ja tiedon saantiin hyödynnetään taloudellisissa luvuissa Aditron taloushallinto-ohjelma Wintimeä, ostoreskontra-ohjelma Workflowta sekä näiden raportointityökaluja. Lisäksi tietoa saadaan opiskelijatyöpäivien osalta opiskelijatietohallintajärjestelmä StudentaPlus -ohjelmistosta.

4.1 Visio ja missio

OAKK:n visio on olla halutuin osaamisen asiantuntija. Siihen on tiivistetty monta eri asiaa, mm. laadukas toiminta, parhaat mahdolliset prosessit ja toimintatavat, henkilökunnan huippuosaaminen sekä palveluasenne. (OAKK 2017, viitattu 20.11.2017.)

Organisaation missio on ”Tänään rakennamme huomisen osaamista”, jolla kuvataan OAKK:n olemassaolon tarkoitusta. Osaamista katsotaan sekä oman henkilökunnan että yhteistyökumppanien näkökulmasta. Rakentamisella tarkoitetaan opiskelijoiden, yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa yhdessä tehtäviä toimintoja suunnittelusta, toteutukseen ja tekemiseen. (OAKK 2017, viitattu 20.11.2017.)

4.2 OAKK:n näkökulmat

OAKK:n mittaristossa on neljä näkökulmaa: talous, asiakkaat, palvelut (sisäiset prosessit) sekä ossaajat (oppimisen ja kasvun näkökulma). Tutkimukseen otettiin strategisten päämäärien perusteella mukaan talous- ja asiakasnäkökulmat, joista mittareita lähdettiin kehittämään. Kokonaiskuvan saamiseksi käydään alla läpi organisaation kaikki näkökulmat, niiden strategiset päämäärät, kriittiset menestystekijät, toimenpiteet sekä jo valmiit käytössä olevat mittarit.

4.2.1 Talous

Strategisena päämääränä talousnäkökulmassa on se, että organisaation talous on tasapainossa ja mahdollistaa toiminnan kehittämisen (OAKK 2017, viitattu 17.10.2017). Yleishyödyllisenä organisaationa OAKK:n tavoite ei ole tuottaa voittoa, mutta käytännössä tulosta pitää syntyä sen verran, että pystytään kattamaan koulutukseen liittyvät kustannukset ja investoinnit.

Kriittisiä menestystekijöitä ovat:

- Vastuunkantaminen ja tietoisuus toiminnan kannattavuudesta.
- Avaintunnusluvut ja reaaliaikainen talousraportointi, jotka ohjaavat päätöksentekoa. (OAKK 2017, viitattu 29.10.2017.)

Toimenpiteet näkökulmassa ovat:

- Niiden avainmittareiden määrittelemine, jotka ohjaavat oikeaan suuntaan jokaisen tekemistä.
- Ostolaskujen tarkistukseen ja hyväksyntään liittyvissä aikatauluissa pysyminen. (OAKK 2017, viitattu 29.10.2017.)

4.2.2 Asiakas

OAKK:n asiakasnäkökulman strategisena päämääränä on tarjota asiakkaalle kokonaisuutena onnistunut asiakkuus niin, että hän haluaa palata uudestaan ja suositella OAKK:ta muillekin. Lisäksi päämääränä on lisätä työelämän täydennyskoulutusta ja muita myytäviä palveluita merkittävästi. (OAKK, viitattu, 17.10.2017.)

Kriittiset menestystekijät ovat:

- Pitää asiakas- ja palvelulupaukset.
- Asiakas tuntee OAKK:n.
- OAKK:n tuotteet ja osaaminen vastaavat asiakkaan tarpeeseen. (OAKK 2017, viitattu 17.10.2017.)

Toimenpiteet näkökulmassa ovat:

- Luoda asiakkuudenhoitomalli, joka määrittää mm. organisaation lupauksen, tuoteportfolion, avainasiakkaat, vastuut.
- Luoda toimintatapa, miten seurataan tarjousten, koulutusten, asiakastöiden, tuotteen/palvelujen toteutumista ja asiakaspalautetta. Kerätään ja analysoidaan palautetta toiminnan kehittämiseksi. (OAKK 2017, viitattu 17.10.2017.)

Käytössä olevat mittarit:

- Muu myynti, joka käydään tarkemmin läpi myöhemmin. Päivitys tehdään kuukausittain.
- Tyytyväisyys, jossa nähdään asteikolla 1–5 opiskelijoiden, työelämäyhteistyökumppaneiden ja rahoittajien yleisarvio organisaation toiminnasta. Päivitys tehdään kerran vuodessa ja tavoitetaso 4 eli toiseksi paras.
- Tarjousten läpimeno %, jota on myös kehitetty vuodelle 2017. Mittari on aiemminkin sisällynyt mittaristoon, jonka toteumaprosenttia toimialajohtajat ovat seuranneet epäsään-

nöllisesti. Uudessa versiossa tätä on seurattu johdon taholta jatkuvana toimintana tilikauden aikana. Mittarin avulla saadaan tietoa toteutuneista tarjousten määristä ja pystytään kehittämään tulevaa toimintaa. Sen avulla johdon on helpompi arvioida, kuinka suuren osuuden tehdyistä tarjouksista oletetaan menevän läpi. Päivitetään kuukausitasolla ja tavoitetasoksi on määritetty 70 %. (Aitto-oja, haastattelu 20.11.2017; OAKK 2017, viitattu 17.10.2017.)

4.2.3 Palvelut

Strategisena päämääränä palvelut -näkökulmassa on, että organisaation toimintatavat ovat laadukkaat ja vastaavat tuloksettaasi asiakastarpeisiin. Kriittiset menestystekijät ovat:

- Organisaatiolla on yhteinen taloudellinen ja tuloksellinen toimintamalli kohdata asiakas.
- Henkilökohtaistamisprosessi toimii.
- Kehittää ja arvioida organisaation toimintatapojen tuloksellisuutta, asiakaslähtöisyyttä ja tasalaatuisuutta. (OAKK 2017, viitattu 15.10.2017; OAKK 2017, viitattu 17.10.2017.)

Toimenpiteet näkökulmassa ovat:

- Kolmivaiheisen prosessin rakentaminen asiakkuuden hoitomalliksi. 1. vaihe asiakkaan kohtaaminen ja myyntityö, 2. vaihe palvelun tuottaminen ja 3. vaihe jälkimarkkinointi ja asiakkuuden ylläpito.
- Luoda toimintatapa, miten seurataan tarjousten, koulutusten, asiakastöiden, tuotteen/palvelujen toteutuksesta toteutumista ja asiakaspalautetta. Kerätään ja analysoidaan palautetta toiminnan kehittämiseksi.
- Lisätään työelämälähtöisyyttä ammatillisen koulutuksen reformin mukaisesti suunnitellusta tutkinnon suoritukseen tai valmistumiseen asti. (OAKK 2017, viitattu 15.10.2017; OAKK 2017, viitattu 17.10.2017.)

Käytössä olevat mittarit:

- Keskeyttämis %, jolla tarkoitetaan keskeyttäneiden opiskelijoiden määrää tiimeittäin. Päivitys tehdään kerran kuussa ja prosentti ilmoittaa kumulatiivisen määrän. Tavoitetasona on nolla tai mahdollisimman vähän. Tarkkaa määrää tähän ei ole annettu, koska mittaria on haasteellista seurata eritasoisten ja -taustaisten opiskelijoiden takia.

- Opiskelijamäärät henkilöstökoulutuksessa eli koulutukset, jotka ovat kokonaan yrityksen ja henkilön itsensä maksamaa koulutusta. Päivitys tehdään kerran vuodessa ja tavoitteena 40 %:n kasvu.
- Sijoittuminen, prosenttiluku, jolla tarkoitetaan sitä tietoa, paljonko tutkinnon suorittaneista opiskelijoista on työelämässä tai opiskelemassa. Tieto päivitetään vuositasolla ja sitä verrataan keskiarvoon koko Suomen oppilaitoksista.
- Suoritukset, joilla tarkoitetaan suoritettuja tutkintojen ja tutkinnon osien määrää. Päivitys kuukausittain ja esitystapana jokaisen kuukauden lukumäärä erikseen esitettynä. Määrää verrataan muihin samankokoisiin oppilaitoksiin. Tieto, joka pitää ilmoittaa tilastokeskukselle. (Hyrkäs, haastattelu 22.5.2017; OAKK 2017, viitattu 15.10.2017; OAKK 2017, viitattu 17.10.2017.)

4.2.4 Ossaajat

Ossaajat -näkökulman strategisena päämääränä on, että organisaation henkilöstö osaa, kehittyä ja voi hyvin, jotta voidaan lunastaa asiakas- ja palvelulupaukset. Kriittiset menestystekijät ovat:

- Ammatillinen ja pedagoginen osaaminen.
- Henkilökunta on aktiivista ja aloitteellista uusien asiakkaiden hankinnassa ja myynnissä.
- Henkilökunta ymmärtää asiakaskokemuksen.
- Henkilökunta voi hyvin, joka näkyy ja tarttuu. (OAKK 2017, viitattu 15.10.2017; OAKK 2017, viitattu 17.10.2017.)

Toimenpiteet näkökulmassa ovat:

- Rakentaa tuloksellinen asiakkuus- ja myyntiosaaminen yhtä vahvaksi ja ajantasaiseksi kuin oman alan ammatillinen ja pedagoginen osaaminen.
- Toteuttaa yhteistyössä työterveyden kanssa työhyvinvoinnin kehittämistä systemaattisesti. (OAKK 2017, viitattu 15.10.2017; OAKK 2017, viitattu 17.10.2017.)

Käytössä olevat mittarit:

- Esimiestyön indeksi ja henkilöstökyselyn yleisarvio OAKK:sta, jotka saadaan henkilöstökyselystä ja päivitetään vuosittain. Lukuja verrataan kahteen edelliseen vuoteen ja tavoitetasoksi on laitettu 4, kun 5 on paras mahdollinen.

- Henkilökunnan ammattitaito, joka selvitetään kyselyllä oppilailta, rahoittajilta ja työyhteiskumppaneilta joka toinen vuosi. Tavoitteena on saada arvosanaksi 4, kun paras mahdollinen on 5. (OAKK 2017, viitattu 15.10.2017; OAKK 2017, viitattu 17.10.2017.)

4.3 Kehittämistehtävän mittareiden käsitteet

Mittareiden sisältö mietittiin tarkasti läpi, jotta saatiin oikeaa tietoa kuvaavat mittarit tuotua esille. Oikeiden mittareiden selvittämisessä käytettiin apuna talouden- ja asiakasnäkökulman toimenpiteitä, controllerin kanssa tehtyjä haastatteluja sekä selvitystä mm. henkilöstökulujen, tulojen sekä tuloksen oikeellisuudesta. Lisäksi otettiin huomioon talousseurantapalavereissa koulutuspäälliköiden kanssa esiin tulleet havainnot siitä, mille mittareille on tarvetta. Näin saatiin tehtyä avainmittarit, joita ovat muun myynnin, liikevaihto-, henkilöstökulut liikevaihdosta-, liikevoitto/-tappio %-, opiskelijatyöpäivä-, sekä erääntyneet ostolaskut -mittarit. Muun myynnin -mittari poikkeaa muista siinä, että tämä mittari on ollut nimellisesti jo käytössä, mutta otettiin mukaan opinnäytetyöhön siinä esiin tulleiden uudistustarpeiden vuoksi.

Aluksi kerrotaan mittarien käsitteet OAKK:ssa, jotka antavat paremman tiedon siitä, mitä opinnäytetyöhön mukaan otetut mittarit organisaatiossa tarkoittavat. Kun nämä käsitteet ymmärretään ja sisäistetään, niin myös mittareita voidaan ymmärtää ja sisäistää paremmin. Tämän jälkeen käydään läpi miten tiedot mittareihin saadaan ja lopuksi esitellään esimerkki yhden tiimin valmiista mittaristosta.

4.3.1 Muu myynti

Organisaatiossa muun myynnin kasvulle on ollut tarvetta jo usean vuoden ajan suhdanteiden vaihteluiden takia ja siksi se on viety myös organisaation yhdeksi strategiseksi päämääräksi. Käytössä ollut muun myynnin -mittari sisältää yrityksille ja yksityisille myytävät henkilöstökoulutukset, joita saadaan yritysten ja opiskelijoiden itsensä maksamista koulutuksista. Lisäksi toisten oppilaitosten oppisopimusopiskelijoista saadut tulot kuuluvat tähän mittariin. Tällä tarkoitetaan sitä, että rahoituksen OKM:stä saa toinen oppilaitos, joka ostaa OAKK:lta koulutuspalveluita tähän koulutukseen. Myös konsultointi on osa muuta myyntiä, josta saadaan tuloja kun kouluttaja käy toisessa yrityksessä tai oppilaitoksessa kouluttamassa henkilökuntaa tai opiskelijoita. Näiden lisäksi mittari sisältää hierojaklinikan ja mm. metalli-, infra- ja rakennustiimien yksityisille ja yrityk-

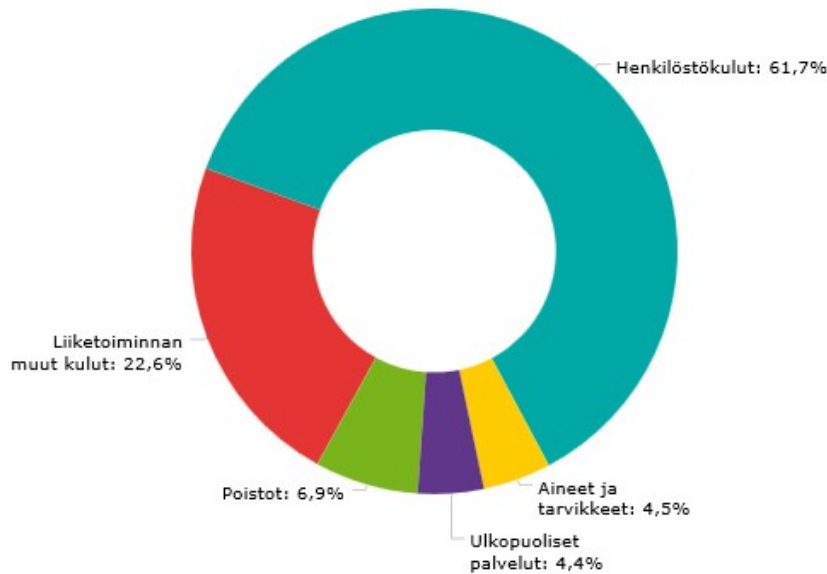
sille tekemistä asiakastöistä, ravintola Killingin myynnistä, laite- ja tilavuokrista sekä muut myyntituloista (sisältää mm. Virpiniemen liikuntaopiston ohjelmapalveluiden ja liikuntasalien vuokrat).

4.3.2 Opiskelijatyöpäivät

Opiskelijatyöpäivällä on suuri merkitys OAKK:n talouden seurannassa, sillä se kertoo mihin suuntaan organisaation liikevaihto on menossa (Aitto-oja, haastattelu 16.10.2017). Opiskelijatyöpäivän pituus on kerrottu valtioneuvoston asetuksessa opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta. Sen perusteella ”ammattillisen valtionrahoituksen perusteena käytettävä opiskelijatyövuosi on 190 vähintään seitsemän tunnin mittaista työpäivää opiskelijaa kohden” (Valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 1766/2009 30 §). Opiskelijatyöpäivien laskentaan otetaan mukaan vain arkipäivät, viikonloput sekä juhlapyhät jätetään laskuista pois. Koulutuksesta riippuen opiskelijatyöpäiviä voi yhdelle opiskelijalle kertyä yhdestä jopa pariin sataan.

4.3.3 Henkilöstökulut

Ennen kaikkea palvelualueiden ja erilaisten asiantuntijaorganisaatioiden kuluista suuriin osiin syntyy henkilöstöstä johtuvista kustannuksista (Järvenpää ym. 2013, 74). Myös OAKK:ssa henkilöstökulut ovat suurin kuluerä: vuonna 2016 ne olivat 61,7 % kaikista kuluista (kuviot 6). OAKK:n henkilöstökulut muodostuvat palkoista, palkkioista sekä henkilösivukuluista. Näiden kulujen lisäksi henkilöstöresursseihin otetaan mukaan koulutuksen asiantuntijapalvelukulut sekä ravintolatoiminnan vuokratyöntekijöiden kulut. Koulutuksen asiantuntijakulut ovat koulutuspalveluiden ostamista ulkopuolisilta yrityksiltä tai yksityisiltä henkilöiltä. Ravintolan vuokratyövoiman kulut otetaan mukaan mittariin, koska ravintola Killinki on opetusravintola ja on osa OAKK:n ravintolakoulutus-toimintaa.



KUVIO 6. OAKK:n kulujen muodostuminen 2016 (OAKK, viitattu 7.9.2017)

4.3.4 Liikevaihto ja liikevoitto/-tappio

Talousseurantapalaverissa tuli selkeästi esille se, mistä luvuista tiimeissä ollaan ensimmäisenä kiinnostuneita. Ensin katsottiin, miltä tulos näyttää ja seuraavaksi, paljonko liikevaihto on muuttunut sekä miltä nämä kummatkin tulevat jatkossa näyttämään.

Organisaation liikevaihto sisältää eri tuotteiden ja palvelujen myyntimäärästä ja yksikköhinnoista saatua yhteenlaskettua bruttomyyntiä, josta on vähennetty myönnetyt avustukset, arvonlisä- sekä muut myynnin määrään liittyvät verot (Järvenpää ym. 2013, 52). Kuvioista 1. näkee, miten ja mistä tuloista OAKK:n liikevaihto on muodostunut vuonna 2016.

Liikevoitolla ja -tappiolla tarkoitetaan organisaation tulosta, jossa myyntituloista vähennetään muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä poistot. Toisin sanoen se on tulos ennen rahoituskuluja ja veroja. Liikevoitto/-tappio % saadaan jakamalla liikevoitto liikevaihdosta. (Järvenpää ym. 2013, 52.) OAKK:ssa sisäisen laskennan hallintotiimien jaettavat kulut sisältävät opetustoiminnan jaettavien, hallinnon, taloushallintotiimin, kiinteistön sekä ePalvelut -tiimin kustannukset, jotka jaetaan jokaiselle koulutustiimille henkilöstökulujen suhteessa. OAKK:n liikevoitto %:ssa nämä kulut jäte-

tään pois tiimitasolla, koska tiimit eivät voi juurikaan itse vaikuttaa näihin yleiskuluihin, ja tällä saadaan tiimit vertailussa samalle tasolle. (Aitto-oja, haastattelu 16.10.2017.)

4.3.5 Erääntyneet ostolaskut

Erääntyneet ostolaskut ovat niitä laskuja, joita ei ole maksettu niille annettuun eräpäivään mennessä. OAKK:ssa ongelmana on ollut se, että kaikki laskuntarkastajat eivät tarkasta laskuja säännöllisesti ja osa laskuista on jo erääntynyt siinä vaiheessa kun tarkastaja on vasta tarkastamassa laskua. Nopeimmillaan lasku kiertää hyvinkin nopeasti tarkastuskierroksen läpi, mutta hitaammissa tapauksissa kierros voi kestää toista viikkoa. Jotta organisaatiossa saadaan oikeaa tietoa sekä sen hetkisen että tulevasta tuloksesta sekä välttää turhat perintäkulut, on tärkeää saada mahdollisimman pian laskut kirjattua niille kuukausille, mille ne kuuluvat.

4.4 Mittareiden toteuttaminen

Opinnäytetyön aiheen yhtenä syynä oli se, että organisaatiossa ei ollut aiemmin kuin yksi taloudellinen mittari käytössä ja tarvetta on ollut useampaan mittariin. Käytössä ollut muun myynnin mittari kuuluu strategiakartan asiakkaat näkökulmaan, jolla on haluttu mitata koko talon muun myynnin osuutta liikevaihdosta. Opinnäytetyössä tätä mittaria haluttiin päivittää siinä esille tulleiden puutteiden takia. Loput mittarit opinnäytetyöhön määriteltiin talousnäkökulmasta. Näitä ovat opiskelijatyöpäivä mittari, liikevaihto -mittari, henkilöstökulut liikevaihdosta -mittari ja liikevoitto/liiketappio % -mittari sekä erääntyneiden ostolaskujen -mittari. Erääntyneitä ostolaskuja lukuun ottamatta kaikki muut tiedot saatiin Wintimen Forecast-raportin kautta. Ensinnäkin käydään läpi, miten tiedot Forecastiin saadaan ja sen jälkeen miten ostolaskujen käsittelyohjelma Workflowhun.

4.4.1 Avainmittarit

Muu myynti -, liikevaihto -, henkilöstökulut liikevaihdosta - ja liikevoitto/liiketappio % - sekä opiskelijatyöpäivä -mittareihin saadaan tiedot tuloslaskelmasta toteumaan, budjettiin ja ennusteeseen peilaten. Kaikki kuukauden tulot kuten myös kulut kirjataan Wintime -ohjelmaan viimeistään seuraavaan kuukauden toisella viikolla, jolloin kuukauden kirjanpito pitää olla valmis. Sieltä ne saadaan tulostettua raportointiohjelma Forecastin kautta Excelliin.

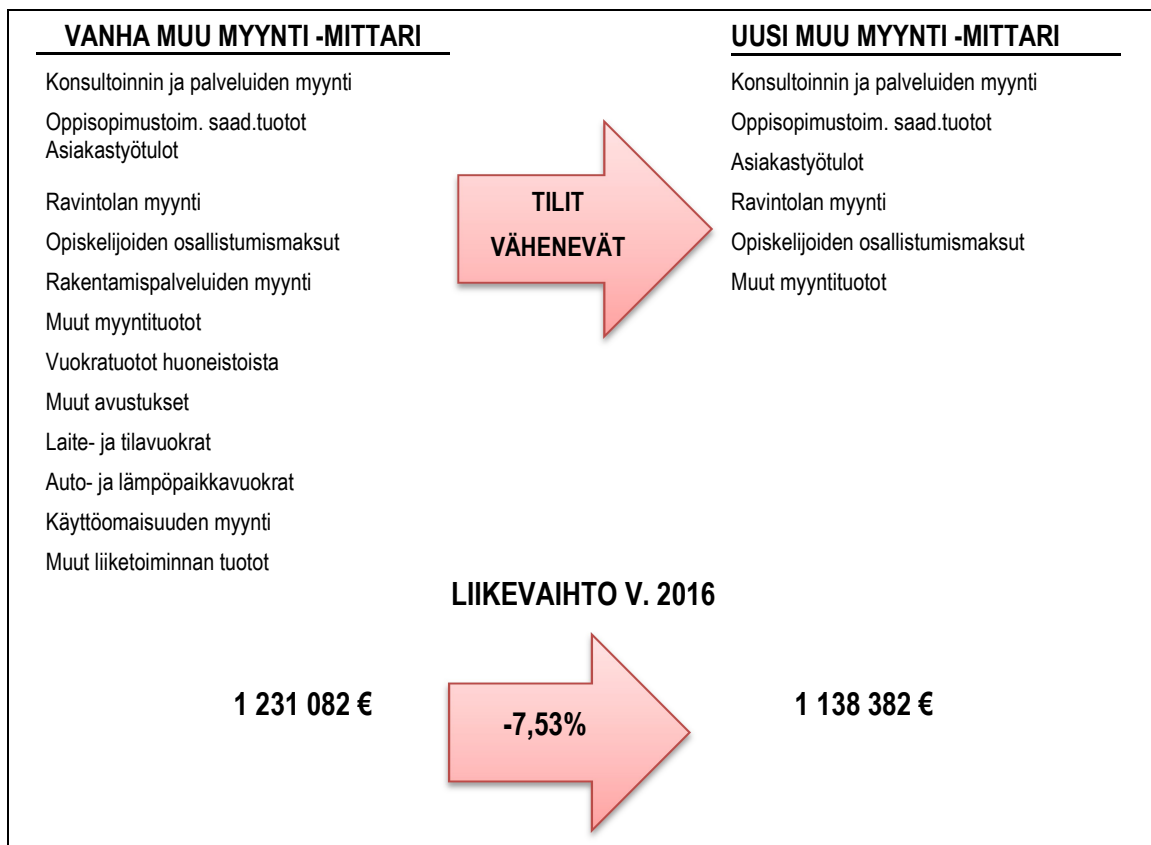
Tiimien budjetit laativat tiimien koulutuspäälliköt controllerin avustuksella edellisen vuoden loka-kuussa. Ne laaditaan Forecastin avulla, joka on tarkoitettu helpottamaan organisaation raportointia tiimitasolle asti. Osa kuluista ja tuloista syötetään suoraan ohjelmaan koulutuspäälliköiden toimesta. Toinen osa tuloista, työvoimapoliittiset ja opetusministeriönalaiset tulot, tulevat StudentaPlus -ohjelman kautta ja toinen osa kuluista automaattijolla Forecastiin, kuten henkilöstökulut taloushallinnon palkkaohjelman kautta ja poistot käyttöomaisuusohjelman kautta. Tällä toimialalla tulojen budjetointi on haastavaa erityisesti organisaation kahden suurimman rahoittajan koulutuksen osalta. Työvoimapoliittisista koulutuksista vain osa alkavista koulusta tiedetään budjetintekovaiheessa, joten tilanne näissä koulutuksissa voi muuttua paljon yhden kuukaudenkin sisällä. (Aitto-oja, haastattelu 22.5.2017.) Opetusministeriön alaisten koulutusten rahoituspäätökset tulevat yleensä aina budjetintekovaiheen jälkeen eli vertailulukuna käytetään edellisen vuoden summia, johon täytyy yrittää ottaa huomioon tiedossa olevat muutokset koulutuksista. Näihin kahteen suurimpaan rahoittajaan verrattuna muun myynnin koulutuksen sekä muiden kulujen kuin poistojen ja henkilöstökulujen budjetointi on jonkin verran selkeämpää ja summiltaan myös pienempää.

Esimiehet syöttävät tiimiensä tulot ja kulut ennusteeseen Forecastiin siltä osin, jos tiedot eivät tule suoraan StudentaPlus-ohjelmasta tai Forecastin automaattijolla. Periaate on sama kuin budjetoinnissa, joka siis tarkoittaa käytännössä sitä, että muu myynti kokonaisuudessaan täytyy syöttää manuaalisesti ja kuvion 6 kuluista syötetään muut paitsi henkilöstökulut ja poistot. Ero budjetissa ja ennusteessa on se, että kun budjetti laaditaan ja lyödään lukkoon etukäteen seuraavalle vuodelle, niin ennustetta päivitetään säännöllisesti kuluvan vuoden aikana. OAKK:ssa ennusteet päivitetään kerran kuukaudessa ja tietoja laitetaan seuraavalle puolelle vuodelle asti. (Aitto-oja, haastattelu 16.10.2017.)

Tiedot opiskelijatyöpäivien määrästä saadaan Forecastin kautta. Sinne ne tulevat StudentaPlus -ohjelmasta, jonne ne on kirjattu koulutussihteereiden toimesta. On hyvin tärkeää, että uudet tai muuttuneet opiskelijatyöpäivien tiedot kirjataan ohjelmaan mahdollisimman pian. Tiedot päivittyvät Forecastiin StudentaPlus -ohjelman tekemän yöajon aikana eli oikeat tiedot päivitysten jälkeen saadaan seuraavana päivänä.

Opinnäytetyön aikana tuli selville, että muun myynnin -mittari ei antanut oikeaa kuvaa siitä muusta myynnistä, mikä strategisessa päämäärässä on tavoitteena. Tavoitteena on muuhun koulutukseen liittyvien tulojen kasvun seuraamista ja mukaan oli otettu paljon muutakin, mikä ei liity lainkaan koulutustoimintaan. Tämän takia uusi muu myynti -mittari haluttiin päivittää ja otettiin opin-

näytetyöhön mukaan. Päivitetty uusi mittari muutettiin koskemaan pelkästään henkilöstökoulutuksen ja työelämälle myytävien palveluiden liikevaihdon kasvua. Tämä tarkoittaa sitä, että vanhasta mittarista otetaan mukaan yrityksille ja yksityisille myytävät henkilöstökoulutukset, oppisopimuskoulutus sekä konsultointi. Näiden lisäksi myös asiakastyötulot, ravintolan myynti opetusravintola näkökulmasta sekä muusta myynnistä Virpiniemen ohjelmalveluiden ja liikuntasalien vuokrat on mukana, koska nekin kuuluvat osana koulutustoimintaan. Esimerkkinä muutoksen vaikutus vuoden 2016 muuhun myyntiin oli pienentämällä sen liikevaihtoa noin 8 % (kuvio 7).



KUVIO 7. Muu myynti -mittarin muutos vuoden 2016 lukuihin verrattuna

4.4.2 Erääntyneet ostolaskut -mittari

Ostolaskuprosessi tapahtuu ostoreskontraohjelma Workflown kautta. Ostoreskontraohoitaja laittaa laskut kiertoon valitsemalla laskulle oikean tarkastajan sekä hyväksyjän. Tarkastaja on yleensä tiimin koulutuspäällikkö ja hyväksyjänä on toimitusjohtaja tai rehtori. Kun tarkastaja on tarkastanut laskun, se menee hyväksyjälle, jonka jälkeen kirjanpito tarkistaa laskun tilioinnin ja laittaa laskun valmiiksi ostoreskontraan siirrettäväksi -tilaan. Tämän tarkastuskierroksen jälkeen osto-

reskontran hoitaja siirtää laskut ostoreskontraan. Ostolaskut ovat kirjanpidon kannalta katsottuna raportoitavissa olevia organisaation kuluja vasta siinä vaiheessa kun ne ovat käyneet koko tarkastuskierroksen läpi ja siirretty ostoreskontraan. Ostolaskut maksetaan kolme kertaa viikossa, tarvittaessa useammin.

Erääntyneet ostolaskut mittariin otetaan mukaan laskujen kiertonopeus sekä erääntyneiden laskujen luku- ja euromäärä Workflowssa. Laskujen kiertonopeudella tarkoitetaan tässä sitä aikaa, montako päivää kestää kun ostolasku laitetaan järjestelmään, käy läpi tarkastuskierroksen ja maksetaan pois. Tiedot saadaan kerran kuussa tulostettavasta Workflown tarkastamottomat laskut -raportilta, joka tehtiin opinnäytetyötä varten. Sieltä se saadaan tuotua suoraan Exceeliin. Mukaan otetaan edelliselle kuukaudelle kirjatut kaikki tiimin laskut. Kiertonopeustavoite saatiin ottamalla koko organisaation laskut viimeiseltä vuodelta mukaan ja laskemalla niiden maksuehtojen keskiarvo. Tästä vähennettiin kaksi päivää, jonka ajatellaan vielä kestävän laskun maksuun saamiseksi tarkastuskierroksen jälkeen.

Erääntyneiden laskujen luku- ja euromäärä kertovat tiedon, paljonko erääntyneitä ostolaskuja on ollut edellisen kuukauden aikana. Tiedot saadaan tuomalla Workflown laskuhistoria -raportilla laskut Exceeliin kerran viikossa, jotta saadaan tarpeeksi tarkka kuva tilanteesta. Mukaan otetaan kahden päivän päästä raportin ajopäivästä kyseisellä tiimin tarkastajalla erääntyväksi tulevat laskut, joita ei ole vielä tarkastettu tai hyväksytty.

4.4.3 Valmiit mittarit

Taulukossa 2 on nähtävissä ne tiedot, jotka saadaan Forecast -ohjelmasta ajetusta raportista, ja jotka on viety Exceeliin. Mittareita ovat opiskelijatyöpäivät, liikevaihto, muu myynti, henkilöstökulut liikevaihdosta ja liikevoitto/-tappio %. Taulukosta otetaan mittareihin mukaan kaksi oikeanpuoleista saraketta. Koko vuosi ennuste verrattuna koko vuoden budjettiin -sarake kertoo sen, paljonko ollaan ennusteen perusteella koko vuoden budjetista edellä tai jäljessä. Kun prosentti on opiskelijatyöpäivissä ja tuloissa yli 100 %, ennuste on budjetoitua parempi ja kun se on alle 100 % niin huonompi. Kulujen ollessa alle 100 %, niiden ennustetaan olevan budjetoitua vähemmän, ja niiden ollessa yli 100 %, budjetti ollaan ylittämässä.

Kumulatiivinen toteuma verrattuna koko vuoden budjettiin -sarakkeen tiedoilla tiimeissä nähdään, missä ollaan menossa kesken vuotta budjetin suhteen. Esimerkiksi jos lukuja katsotaan syyskuussa, prosenttiosuus näyttää sen luvun, paljonko syyskuun loppuun mennessä koko vuoden budjetista on saavutettu. Kun luku ylittää 100 %, budjetti on ylitetty. Tavoitteena kummassakin sarakkeen tiedoissa on päästä budjettiin.

TAULUKKO 2. Esimerkki Hyvinvointipalvelut -tiimin tunnusluvuista

Mittarit	Kumulatiivinen toteuma 2017	Ennuste 2017	Budjetti 2017	Koko vuosi ennuste vs koko vuoden budjetti	Kumulatiivinen toteuma vs koko vuoden budjetti
Opiskelijatyöpäivät	48 334	57 471	56 721	101 %	85 %
Liikevaihto	1 822 984	2 170 728	1 955 047	111 %	93 %
Muu Myynti	97 036	119 974	113 525	106 %	85 %
Henkilöstökulut	-840 731	-1 000 615	-1 039 393	96 %	81 %
Henk.kulut liikevaihdosta	46 %	46 %	53 %	87 %	87 %
Liikevoitto:	820 634	963 810	643 331	150 %	127 %
Liikevoitto %	45 %	44 %	33 %	133 %	136 %

Taulukosta 3 saadaan tiedot erääntyneet ostolaskut -mittariin, jotka on viety Workflow'hun opinäytetyötä varten tehdyistä erääntyneet ostolaskut -raporteista Exceliin. Mukaan on otettu kahden eri kuukauden esimerkit omille riveilleen, jotta nähdään miten mittari toimii eri tilanteissa. Mukaan otetaan sarakkeet erääntyneiden lukumäärä, erääntyneiden euromäärä sekä kiertonopeus, tavoite saavutettu? Lukumäärä tulee kappaleina ja euromäärä euroina, jotta ymmärretään kuinka suuristakin summista voi olla kyse, jos laskut jätetään tarkastamatta säännöllisesti. Tässä nähdään myös se, että vaikka summa olisikin iso, niin sitä pitää peilata lukumäärään. Jos laskuja on vain muutama ja summa iso, se voidaan ajatella pieneksi virheeksi. Jos laskuja on paljon, niin voidaan puhua jo huolimattomuudesta.

Kiertonopeus, tavoite saavutettu? -sarakkeessa nähdään, paljonko laskettu kiertonopeustavoite eroaa tiimin kiertonopeudesta. Ensimmäisen rivin tulos kertoo sen, että laskut on tarkastettu ja hyväksytty keskimäärin kaksi päivää myöhässä ja toinen rivi sen, että laskut on tarkastettu ja hyväksytty 10 päivää ennen erääntymistään.

TAULUKKO 3. Esimerkki Hyvinvointipalvelut -tiimin erääntyneiden ostolaskujen tunnusluvuista

Mittari	Erääntyneiden lukumäärä	Erääntyneiden euro-määrä	Kiertonopeus (toteuma)	Kiertonopeus tavoite (Toimittajilta saatu maksuehto keskimäärin - 2 päivää)	Kiertonopeus, tavoite saavutettu?
Erääntyneet ostolaskut 08/17	10	5000	15	13	-2
Erääntyneet ostolaskut 09/17	1	200	5	15	10

Taulukkoja pystytään hyödyntämään myös kokonaisuudessaan, jos koulutuspäälliköillä ja johdolla tulee tarvetta tutkia mittariston lukuja tarkemmin. Forecastista saataviin avainmittareiden lukuihin voidaan porautua jopa tositetasolle asti. Taulukoissa 4 ja 5 nähdään vielä valmiit mittarit, jotka lisätään olemassa olevaan mittaristoon.

TAULUKKO 4. Avainmittarit

Mittarit	Koko vuosi ennuste vs koko vuoden budjetti	Kumulatiivinen toteuma vs koko vuoden budjettiin
Opiskelijatyöpäivät	101 %	85 %
Liikevaihto	111 %	93 %
Muu Myynti	106 %	85 %
Henk.kulut liikevaihdosta	87 %	87 %
Liikevoitto %	133 %	136 %

TAULUKKO 5. Erääntyneet ostolaskut mittari elo- ja syyskuulta 2017

Mittari	Erääntyneiden lukumäärä	Erääntyneiden euromäärä	Kiertonopeus, tavoite saavutettu?
Ostolaskut 08/17	10	5000	-2
Ostolaskut 09/17	1	200	10

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia taloudellinen tunnuslukumittaristo tiimitasolla johdon päätöksenteon tueksi. Opinnäytetyö tuotti vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin, joten sitä voidaan pitää onnistuneena. Vastauksena tutkimusongelmiin saatiin valmiiksi taloudellinen tunnuslukumittaristo organisaation BSC:iin sekä strategiakarttaan peilaten. Mittariston avulla tiimien koulutuspäälliköt sekä muu johto saavat tietoa siitä, mikä tiimin taloudellinen tilanne on sillä hetkellä ja miltä tulevaisuus näyttää. OSEKK on ollut myös kiinnostunut OAKK:n taloudellisesta tilanteesta ja näitä tunnuslukuja voidaan hyödyntää myös siinä.

Mittareiksi valittiin organisaation asiakasnäkökulmasta muun myynnin -mittari sekä talousnäkökulmasta liikevaihto-, henkilöstökulut liikevaihdosta- ja liikevoitto/liiketappio %- ja opiskelijatyöpäivämittarit sekä eräänntyneiden ostolaskujen -mittari. Asiakasnäkökulman yhtenä strategisena päämääränä on muun myynnin kasvattaminen. Edellinen mittari ei antanut oikeaa kuvaa luvuista, joten sitä haluttiin kehittää ja otettiin siksi mukaan opinnäytetyöhön. Toimenpiteenä muun myynnin edistämiseksi on toimintatavan luominen, jolla seurataan strategiseen päämäärään pääsemistä ja tämän mittarin kehittäminen ja uudistaminen on vastaus siihen.

Talouden näkökulman mittareita lähdettiin kehittämään sen strategisen päämäärän pohjalta: organisaation talous on tasapainossa ja mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Toimenpiteet ovat selkeät: niiden avainmittareiden määrittäminen, joka ohjaa oikeaan suuntaan sekä ostolaskujen tarkastukseen ja hyväksyntään liittyvissä aikatauluissa pysyminen. Näin avainmittareiksi saatiin opiskelijatyöpäivä-, liikevaihto-, henkilöstökulut liikevaihdosta- ja liikevoitto/liiketappio % -mittarit sekä eräänntyneiden ostolaskujen -mittari. Näillä mittareilla saatavaa tietoa pidetään erittäin tärkeinä tunnuslukuina strategiseen päämäärään ja siitä edelleen visioon pääsemiseksi, joka on olla halutuina osaamisen asiantuntija koulutuksen toimialalla.

Kun opinnäytetyön mittarit lisätään OAKK:n olemassa oleviin mittareihin, voidaan organisaation mittariston ajatella olevan jo ainakin lähellä Malmi ym. mukaista esimerkkiä hyvästä mittaristosta, joka on tasapainossa viidessä eri suhteessa (Malmi ym. 2006, 32–33). Raha- ja ei rahamääräisten -mittareiden välille saadaan tasapaino nyt kun taloudellisia mittareita saadaan mittaristoon mukaan. Talousmittareiden myötä myös ennakoivia mittareita saadaan mukaan, kun ne ovat aiemmin olleet lähinnä sen hetkisen tilanteen tulosmittareita. Ennakoivia mittareita valittaessa

otettiin huomioon, että niillä pitää olla vaikutusta tulostuloksiin. Tämäkin toteutuu uusien mittareiden myötä, esimerkkinä kun talousnäkökulman liikevaihtomittari näyttää hyvältä juuri sillä hetkellä sekä tulevaisuudessa, voidaan asiakasnäkökulman tyytyväisyysmittarin olettaa näyttävän myös hyvältä. Ja kun asiakas on tyytyväinen, niin hän käyttää organisaation palveluita toistekin.

Mittaristosta löytyy tasapainoa myös ulkoisten ja sisäisten mittareiden välillä. Esimerkiksi kun ossaajat- näkökulman henkilöstökyselyn mittarin tavoitetaso täyttyy, niin voidaan ajatella henkilöstön olevan tyytyväinen työnantajaansa. Tyytyväisellä työntekijällä on motivaatiota markkinoida organisaation koulutuksia, jolla on vaikutusta myös palvelut näkökulman henkilöstökoulutuksen opiskelijamäärän sekä asiakasnäkökulman muun myynnin kasvuun. Ja kun myynti kasvaa niin tämä näkyy taloudellisen näkökulman mittareista ainakin liikevaihto- ja opiskelijatyöpäivämitta- reissa hyvältä. Opinnäytetyön myötä laajentuneen OAKK:n mittariston mittarit ovat nyt selkeä- mät ja täsmällisemmät, joissa mitataan strategisesti keskeisiä asioita, joten niiden voidaan katsoa mitattavan todellista asiaa ja kertovan miten suunta kohti organisaation visiota edistyy.

6 POHDINTA

Tämä opinnäytetyön aiheen toimeksiannon sain työnantajaltani Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy:ltä. Aihe lähti siitä ajatuksesta, että organisaatiossa ei ollut tarpeeksi taloudellisia mittareita selvittämään sen tämän hetken että tulevasta tilanteesta. Lähdin mielelläni kehittämään tätä mittaristoa, koska organisaatio on minulle tuttu useamman vuoden ajalta ja olen pystynyt seuraamaan taloushallinnon työtehtävistä näitä asioita hyvinkin läheltä.

Mittariston sisältö on mielestäni hyvä ja sen perusteella saadaan tarvittavat taloudelliset tiedot tiimien tämän hetken että tulevasta tilanteesta. Opinnäytetyön valmistuminen pitkittyi kesälomien ja ylimääräisten työtehtävien takia. Työn hyödyntäminen jäi tämän takia harmillisen vähäiseksi. OAKK:n koulutustoiminta OSEKK:ssa kuitenkin jatkuu samalla lailla jatkossakin, vain nimi muuttuu. OSEKK:lle tämä yhdistyminen tuo huomattavasti enemmän työvoimapolitiittisia koulutuksia ja muuta myyntiäkin sisältävää markkinaehtoista koulutusta. Tämän perusteella tässä opinnäytetyössä kehitetyt mittarit olisi mahdollista istuttaa myös OSEKK:n toimintaan. Eräänntyneet ostolasakut on yleinen ongelma monessa yrityksessä, henkilöstökulut suurin kuluerä, liikevaihto ja liikevoitto/-tappio % kertovat paljon toiminnan tilasta ja muu myynti on myös OSEKK:lle myyntiä, mihin pitäisi tulevaisuudessa panostaa enemmän.

Kehittämisen- ja tutkimustehtävän luotettavuus, arviointi, oppimisprosessi ja jatkokehittäminen

Toikko & Rantanen (2009, 121, 125) jakavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden vakuuttavuuden sekä käyttökelpoisuuden ja siirrettävyyden näkökulmiin. Opinnäytetyö oli vakuuttava, uskottavuus tulee esille siinä, että toimeksiantajan työntekijänä minun oli helppo ymmärtää tutkimuskohteen kulttuurista ja kontekstuaalista luonnetta. Lisäksi olen mielestäni kuvannut tutkimusaineiston selkeästi. Opinnäytetyön käyttökelpoisuus ja siirrettävyys tulevat esille siinä, että vaikka työn hyödyntäminen OAKK:ssa jäi vähäiseksi, lähes kaikki mittarit ovat sellaisia, jotka sopivat myös muihin organisaatioihin ja voidaan käyttää esimerkkimallina talousmittaristosta.

Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus, jonka lähestymistavaksi valitsemani konstrukttiivinen tutkimus osoittautui oikeaksi vaihtoehdoksi tähän tutkimukseen. Lopputuloksena saatiin uusi ja parempi mittaristo todelliseen ongelmaan, joka tässä opinnäytetyössä oli puuttuvien taloudellisten

mittareiden kehittäminen johdon päätöksenteon tueksi. Apuna lopputuloksen saavuttamiseksi käytettiin sekä teoreettista tietoa Balanced Scorecardin ja strategiakartan teoriaa hyödyntäen että käytännöstä saatavaa tietoa organisaation taloushallinto-ohjelmia, Balanced Scorecard -mittaristoa, strategiakarttaa, vuosisuunnittelukarttaa sekä tekijän usean vuoden työkokemusta ja haastateltujen johtohenkilöstön tietoja hyväksi käyttäen. Myös konstruktivisen lähestymistavan ajatus opinnäytetyön mittareiden toimivuudesta myös muissa organisaatioissa kuin OAKK:ssa on mahdollista OSEKK -yhdistymisen takia.

Tutkimusmenetelminä käytetyt haastattelut ja havainnointi olivat hyviä vaihtoehtoja opinnäytetyöhön. Tarkoituksena oli tehdä lisäksi erillinen kysely myös koulutuspäälliköille, mutta kiireellisten aikataulujen takia tämä jätettiin tästä opinnäytetyöstä pois. Webropol -kysely mittareiden toimivuudesta sekä koulutuspäälliköille että muulle johdolle olisi kuitenkin järkevää tehdä, kun mittarit ovat olleet jonkin aikaa käytössä.

Mittarit tehtiin Exceeliin, joka on vielä aikaa vievää työtä. Seuraava askel olisikin saada automatisoitua mittareista saatavat tiedot, SQL-kieltä käyttäen. Näin päivitystä voitaisiin tehdä tarvittaessa useamminkin, kun tiedot saadaan helposti ja vaivattomasti aina kun ne halutaan. Yhtenä ajatuksena opinnäytetyössä oli keskittyä myös mittariston visuaaliseen ilmeeseen, jonka tarkoituksena oli vahvistaa valittujen tunnuslukumittareiden informaatioarvoa ja sitäkin kautta lisätä koulutuspäälliköiden ja muun johdon ymmärrystä ja mielenkiintoa mittareiden seuraamiseen. Tässä olisi hyödynnetty Dash Board Power BI -raportointipalvelua. Tämä jäi kuitenkin tässä opinnäytetyössä tekemättä, mutta raportointipalvelun käyttö tällaisissa mittareissa olisi kuitenkin hyvä vaihtoehto.

Henkilökohtainen tavoitteeni opinnäytetyöhöni liittyen toteutui hyvin. Opinnäytetyö toi minut lähemmäksi organisaation strategisia päämääriä ja opetti miten niihin annettuihin tavoitteisiin voidaan mittareiden avulla päästä. Mittareiden kehittäminen oli kaikin puolin mielenkiintoista ja uskon pystyväni hyödyntämään oppimiani asioita myös uudella työnantajallani.

Haastavinta opinnäytetyössä oli sen tekeminen oman työn ohessa. Aika on rajallinen ja tässäkin työssä se tuli esille, työ piti saada valmiiksi tämän vuoden puolella, jotta sitä voitaisiin hyödyntää. Kiire voi tämän takia näkyä myös sisällössä. Koen olevani enemmänkin käytännönläheinen ihminen kuin tieteellinen tutkija, silti lopputulokseen olen näissä olosuhteissa kuitenkin tyytyväinen.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla jo aiemmin mainitsemani OSEKK -yhdistymisen jälkeen selvittää, miten opinnäytetyön mittarit saataisiin asettumaan OSEKK:ään. Tämän voisi aloittaa tekemällä kysely johdolta, jossa tuodaan esille ainakin opinnäytetyön mittarit ja niiden mahdollinen hyväksikäyttäminen organisaatiossa.

LÄHTEET

Aitto-oja, S. 2017. Controller, Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy, johtoryhmä. Haastattelu 22.5.2017. Tekijän hallussa.

Aitto-oja, S. 2017. Controller, Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy, johtoryhmä. Haastattelu 16.10.2017. Tekijän hallussa.

Aitto-oja, S. 2017. Controller, Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy, johtoryhmä. Haastattelu 20.11.2017. Tekijän hallussa.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten: esimiehille ja asiantuntijoille. 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Balanced Scorecard Institute 2017. About-the-Balanced-Scorecard. Viitattu 4.8.2017, <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>.

Finlex 2017. Laki ammatillisesta koulutuksesta HE 39/2017 126 §. Viitattu 20.11.2017, <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531>.

Finlex 2009. Valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 1766/2009 30 §. Viitattu 1.11.2017, <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091766>.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyrkäs, S. 2017. Palvelujohtaja, Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy, johtoryhmä. Haastattelu 22.5.2017. Tekijän hallussa.

Järvenpää M., Länsiluoto A., Partanen V. & Pellinen J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, S. & Norton, D. 1996 The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, S. & Norton, D. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006 Balanced Scorecard. Rakenna ja sovela tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. 6.– 8. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

OAKK 2014. Missio ja visio. Sisäinen lähde. Viitattu 20.11.2017, <http://pulumetti/johtaminen/toimintaperiaatteet/missiovisio/Sivut/Missiovisio.aspx>.

OAKK 2017. Mittaristo OAKK. Sisäinen lähde. Viitattu 15.10.2017, <http://pulumetti/johtaminen/laatu/arviointi/mittaristo/Sivut/BSC.aspx>

OAKK 2017. OAKK. Viitattu 4.9.2017, <http://www.oakk.fi/oakk/>.

OAKK 2017. OAKK Strategiakartta. Sisäinen lähde. Viitattu 17.10.2017, <http://pulumetti/johtaminen/toimintaperiaatteet/strategia/Sivut/Strategia-%20ja%20vuosisuunnitteluprosessi.aspx>.

OAKK 2017. Strategia- ja vuosisuunnitteluprosessi. Sisäinen lähde. Viitattu 10.10.2017, <http://pulumetti/johtaminen/toimintaperiaatteet/strategia/Sivut/Strategia-%20ja%20vuosisuunnitteluprosessi.aspx>.

OAKK 2017. Toimintakertomus. Viitattu 8.9.21017, <http://www.oakk.fi/toimintakertomus2016/oakk-kehitty/henkilokunta/>.

OAKK 2017. Toimintakertomus. Viitattu 7.9.21017, <http://www.oakk.fi/toimintakertomus2016/tulokset/talous/>.

OAKK 2017. Tulokortit 2016. Sisäinen lähde. Viitattu 29.10.2017, S:\Koordinaatioryhmä\OAKK kehittäminen\Tulokortit 2016.

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämistoimintaan, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korj. painos. Tampere: Tampere University Press 2009.

Haastattelut:

Haastateltava 22.5.2017, Sari Hyrkäs, palvelujohtaja, OAKK

Haastattelukysymykset:

Tarkoituksena on tehdä **taloudellinen** tunnuslukumittaristo tiimitasolla johdon päätöksenteon tueksi. Millaista tietoa mittariston pitäisi mielestäsi tuoda, jotta siitä voisi helposti ja ymmärrettävästi seurata ja suunnitella oman tiimin toimintaa?

- * Kerro talon BSC-aikakaudesta?
- * Miksi siirryttiin Strategiakartta-malliin?
- * Mainitse viisi eri asiaa, joita taloudellisessa mittaristossa pitäisi mielestäsi olla?
- * Kuinka usein mittaristoa pitäisi mielestäsi päivittää?
- * Miten hyödylliseksi koet tällaisen mittariston tekemisen? Mihin voit sitä työssäsi hyödyntää?

Haastateltava 22.5.2017, Sanna Aitto-oja, controller, OAKK

Haastattelukysymykset:

Tarkoituksena on tehdä **taloudellinen** tunnuslukumittaristo tiimitasolla johdon päätöksenteon tueksi. Millaista tietoa mittariston pitäisi mielestäsi tuoda, jotta siitä voisi helposti ja ymmärrettävästi seurata ja suunnitella oman tiimin toimintaa?

- * Mainitse viisi eri asiaa, joita taloudellisessa mittaristossa pitäisi mielestäsi olla?
- * Kuinka usein mittaristoa pitäisi mielestäsi päivittää?
- * Miten hyödylliseksi koet tällaisen mittariston tekemisen? Mihin voit sitä työssäsi hyödyntää?

Talousseurantapalaverit:

- 13.4.2017;15.8.2017 Edvin Honkanen, koulutuspäällikkö, OAKK; Sanna Aitto-oja, controller, OAKK; Kaisa Luukkonen, kirjanpitäjä, OAKK
- 16.8.2017 Eino Ervasti, koulutuspäällikkö, OAKK; Sanna Aitto-oja, controller, OAKK; Kaisa Luukkonen, kirjanpitäjä, OAKK
- 18.4.2017; 17.8.2017 Katri Virtanen, koulutuspäällikkö, OAKK; Sanna Aitto-oja, controller, OAKK; Kaisa Luukkonen, kirjanpitäjä, OAKK
- 13.4.2017; 15.8.2017 Martti Hautamäki, koulutuspäällikkö, OAKK; Sanna Aitto-oja, controller, OAKK; Kaisa Luukkonen, kirjanpitäjä, OAKK
- 18.8.2017 Tanja Tammimies, koulutuspäällikkö, OAKK; Sanna Aitto-oja, controller, OAKK; Kaisa Luukkonen, kirjanpitäjä, OAKK
- 18.4.2017; 17.8.2017 Tuija Huovinen, koulutuspäällikkö, OAKK; Sanna Aitto-oja, controller, OAKK; Kaisa Luukkonen, kirjanpitäjä, OAKK
- 22.5.2017; 17.7.2017; 16.10.2017; 31.10.2017; 20.11.2017
Sanna Aitto-oja, controller, OAKK; Kaisa Luukkonen, kirjanpitäjä, OAKK