

Oscari Tuominen

BALANCED SCORECARD CASE: CUPORI OY

Liiketalouden koulutusohjelma

2020

BALANCED SCORECARD CASE: CUPORI OY

Tuominen, Oscari
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2020
Sivumäärä: 39
Liitteitä: 1

Asiasanat: kriittiset menestystekijät, liiketoiminnan ohjaus, strategiakartta, tasapainotettu tulokortti

Opinnäytetyössä käsitelty Balanced Scorecard (BSC) on alun perin 1990-luvulla kehitetty kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo, jota oli tarkoitus käyttää suurten yritysten suorituskyvyn mittaamiseen. Se on myöhemmin kehittynyt kuitenkin strategiseksi johtamisjärjestelmäksi ja myös pienemmät organisaatiot ovat ottaneet sen osaksi omaa toiminnan ohjaustaan. BSC:n pyrkimys on mitata ei-rahamääräisiä seikkoja. Balanced Scorecard tuli yleisemmäksi yritysmaailman osalta 2000-luvun alussa.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajan pyynnöstä kohdeyritykselle, Porissa toimivalle teollisuusalan yritykselle, Cupori Oy:lle. Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää toimeksiantajan käyttöön ja nykyhetkeen soveltuva sekä helppokäyttöinen suorituskykymittaristo ja strategiakartta, joita yritys voi hyödyntää liiketoiminnan ohjaukseen ja strategian viestimiseen.

Opinnäytetyön teoriaosiossa kerrottiin Balanced Scorecardin ja strategisen johtamisen perusteet. Balanced Scorecardin perusteet käsitti BSC:n neljä näkökulmaa, sen mittareiden määrittämisen sekä mittareiden valinnassa huomioon otettavat näkökohdat. Strategisen johtamisen perusteet sisälsivät strategisesti toimivan johdon, strategisen johtamisen osa-alueet sekä strategian johtamisen ja siitä viestimisen.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena ja sen tutkimusote oli laadullinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jossa haastateltiin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa. Teemahaastattelun perusteella esitettiin toimeksiantajan visio, strategia sekä kriittiset menestystekijät. BSC:n mittarit valittiin kriittisten menestystekijöiden pohjalta ja tulokortin syy-seuraussuhteet on esitetty strategiakarttaa hyödyntäen.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimeksiantajalle helppokäyttöinen Balanced Scorecard. Toimeksiantajan on mahdollista aloittaa suorituskykymittariston hyödyntäminen oman halunsa mukaisesti, ensin asettaen mittareiden realistiset tavoitearvot. Mittariston on tarkoitus toimia toimeksiantajan uutena työkaluna sen liiketoiminnan ohjaukseen, kehittämiseen sekä strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen ja seuraamiseen sekä strategian viestimiseen. Vaikka opinnäytetyön tuloksena syntyi suorituskykymittaristo juuri Cuporin käyttöön, on Balanced Scorecardin teoreettinen viitekehys pyritty selittämään niin hyvin, että kaikki lukijat pystyisivät sen ymmärtämään.

BALANCED SCORECARD CASE: CUPORI OY

Tuominen, Oscari

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2020

Number of pages: 39

Appendices: 1

Keywords: balanced scorecard, business management, critical success factors, strategy map

The Balanced Scorecard (BSC), discussed in this thesis, is a comprehensive performance metric originally developed in the 1990s that was intended to be used to measure the performance of large companies. However, it has later developed into a strategic management system and smaller organizations have incorporated it into their own operational guidance. The aim of the BSC is to measure non-monetary matters. The Balanced Scorecard became more common in the corporate world in the early 2000s.

The thesis was done at the client's request for the target company, an industrial company operating in Pori, Cupori Oy. The purpose of the thesis was to develop a Balanced Scorecard and strategy map that are suitable for the client's use in the present, and that can be used by the company to guide their business and communicate their strategy.

The theoretical part of the thesis explained the basics of Balanced Scorecard and strategic management. The basics of the Balanced Scorecard covered the four aspects of the BSC, the definition of its metrics, and the considerations to be done in the selection of metrics. The basics of strategically operating management included strategically effective management, the areas of strategic management, and strategy management and communication of strategy.

The thesis was carried out as a case study and its research approach was qualitative. A thematic interview was used as the data collection method, in which the Managing Director of the client company was interviewed. Based on the thematic interview, the client's vision, strategy and critical success factors were presented. The BSC's indicators were based on critical success factors, and the cause-and-effect relationships of the scorecard are presented using a strategy map.

As a result of the thesis, an easy-to-use Balanced Scorecard was created for the client. It is possible for the client to start using the Balanced Scorecard according to their own wishes, first by setting realistic target values for the indicators. The scorecard is intended to serve as a new tool for the client to guide and develop its business, as well as to achieve and monitor the goals in accordance with the strategy, and to communicate the strategy. Although the result of the thesis was the Balanced Scorecard for Cupori's use, the theoretical framework of the Balanced Scorecard has been explained so well that all readers could understand it.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN.....	6
2.1	Strategia	6
2.2	Strategisen johtaminen käsitteenä.....	6
2.3	Strategisesti toimiva johto.....	7
2.4	Strategisen johtamisen osa-alueet	8
2.5	Strategian johtaminen ja strategiasta viestiminen.....	9
3	BALANCED SCORECARD	11
3.1	Näkökulmat.....	11
3.1.1	Taloudellinen näkökulma	12
3.1.2	Asiakasnäkökulma.....	13
3.1.3	Sisäisten prosessien näkökulma	14
3.1.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	16
3.2	Mittaaminen	17
3.3	Mittareiden määrittäminen.....	17
3.4	Mittareiden määrä	19
3.5	Mittareiden valinta	20
3.6	Mittareiden tasapaino	20
3.7	Strategiakartta	21
4	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA MENETELMÄT.....	24
4.1	Tavoite ja lähtökohta.....	24
4.2	Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	25
5	TOIMEKSIANTAJA	27
5.1	Cupori Oy.....	27
5.2	Cuporin asiakkaat ja tuotteet.....	27
5.3	Cuporin visio ja strategia	28
6	CUPORI OY: N BALANCED SCORECARD.....	30
6.1	Cuporin kriittiset menestystekijät	30
6.2	Mittareiden valinta	30
6.3	Strategiakartta ja syy-seuraussuhteet	33
7	POHDINTA.....	36
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää helppokäyttöinen tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard, BSC) toimeksiantajalle, Cupori Oy:lle. Toimeksiantajalla on aiemmin ollut BSC-mittaristo osittain käytössään useita vuosia sitten ja nyt sellainen halutaan ottaa kokonaan uudistettuna käyttöön. Halusin lähteä mukaan tähän projektiin, sillä aihe vaikuttaa minusta haastavalta, mielenkiintoiselta ja lisäksi siinä tullaan tekemään jotain konkreettista.

Opinnäytetyön aihe tulee suoraan toimeksiantajalta. Teorettisessa osuudessa käsitellään strategista johtamista sekä strategisen johtamisen työkaluksi sopivaa BSC:tä ja siihen liittyvää teoriaa. Toiminnallinen osuus on teorian pohjalta laadittu BSC-mittaristo toimeksiantajayritykselle. Opinnäytetyö ei liity vain yhteen tiettyyn prosessiin, vaan se tulee pitämään sisällään useita eri prosesseja. Kuten esimerkiksi tuotannon prosesseja mukaan lukien kunnossapidon. Opinnäytetyön aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen ja mittaristo olisi pitänyt olla käytössä jo aiemmin.

Cupori Oy on Porissa kupariputkia valmistava yhtiö. Toimeksiantaja esitellään tarkemmin luvussa viisi. Olen aiemmin työskennellyt sen eri tuotantokoneilla ja suorittanut työharjoitteluni siellä taloushallinnon tehtävissä ja opinnäytetyön tekohetkellä työskentelen Cuporin talousosastolla.

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategisella johtamisella tarkoitetaan tarkasti analysoituja ja valittuja käytännön toimenpiteitä, joiden avulla ennalta tunnistettu sekä kohteeksi valittu haaste voidaan tehokkaasti ylittää. Todellinen strateginen johtaminen pyrkii äärimmäisen tehokkaaseen operatiiviseen toimintaan, jonka avulla tiettyyn ennalta määritettyyn tavoitetilään päästään mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. (Strategisen johtamisen [www-sivut](#).)

2.1 Strategia

Strategia pitää sisällään näkemyksen toimintaympäristön ja toimialan tulevaisuuden haasteista. Se on pitkän tähtäimen näkemys siitä, millä tavoitteilla ja keinoilla visio, toiminta-ajatus ja arvot toteutuvat. Strategia voidaan nähdä organisaation suunnan valinnan ohella myös menettelytapana, jonka avulla pyritään kohdentamaan resurssit oikeisiin kohteisiin, torjumaan uhkia ja hyödyntämään avautuvia mahdollisuuksia hyväksytyyn vision ja asetettujen tavoitteiden suunnassa. (Opetushallituksen [www-sivut](#).)

2.2 Strategisen johtaminen käsitteenä

Strateginen johtaminen voidaan ymmärtää monella eri tavalla, kuten strategia itsessään. Toisen mielestä strateginen johtaminen tarkoittaa strategiaprosessia, jonka avulla organisaation strategia määritetään, kun taas toinen saattaa ajatella sen tarkoittavan ylemmän johdon johtamisena erotuksena operatiiviseen johtamiseen. (Lehto 2019.)

Tässä opinnäytetyössä strateginen johtaminen ymmärretään niin kuin Lehto (2019) sen esittää, sinä prosessina ja johtamisjärjestelmänä, joka tähtää organisaation pidemmän aikavälin kehitykseen ja menestykseen sekä huomio myös sisäiset ja ulkoiset tekijät muutoksineen.

Strateginen johtaminen muodostaa kokonaisuuden, joka pitää sisällään vision sekä tavoitteiden määrittämisen sekä niiden jalkauttamisen, toteuttamisen ja seurannan niin sisäisten kuin ulkoistenkin toimintaympäristöjen asettamassa viitekehysessä. Aikajänne liittyy strategiaan vahvasti. Lisäksi strategiassa otetaan kantaa resurssien allokointiin. (Lehto 2019.) Kuviossa 1 on havainnollistettu strategian johtamista ja sen voidaan havaita ikään kuin kiertävän kehää ja kaikkien osa-alueiden linkittyvän toisiinsa sitä kautta.

Lehdon (2019) mukaan strategisen johtamisen luonne on:

- kokonaisvaltaista
- ulospäin suuntautuvaa
- eteenpäin katsovaa
- suoritusta ohjaavaa



Kuvio 1. Strateginen johtaminen (Kaplan & Norton 2007)

2.3 Strategisesti toimiva johto

Brinkerhoff (1991) kuvailee strategian johtamista sanoilla ”Katsoa ulos, katsoa sisään ja katsoa eteenpäin”. Katsoa ulos tarkoittaa johdon tarkastelevan yhteisön ulkopuolista ympäristöä sekä tunnistaa ja havaita mahdollisuuksia sekä uhkia. Katsoa sisään tarkoittaa, että johto arvioi kriittisesti organisaation resursseja, osaamiskykyä, rakenteita, järjestelmiä, taludentilaa sekä muita olennaisia voimavaroja.

Katsoa eteenpäin yhdistää edellä mainitut kokonaisvaltaiseksi suunnitelmaksi, joka pitää sisällään tavoitteet, toimenpiteet ja käytettävät resurssit. Suunnitelma ottaa kantaa myös siihen, kuinka seurataan sen etenemistä ja miten sitä tulisi korjata tarpeen vaatiessa.

Lehdon (2019) mielestä strategisesti toimivan johdon pitäisi:

- tunnistaa tulevaisuuden tavoitteet
- havainnoida muutokset toimintaympäristössä
- arvioida oman organisaation resurssit sekä muut käytettävissä olevat voimavarat ja pystyä hyödyntämään ne
- osata hakea ja muodostaa kumppanuus- sekä liittoumasuhteita
- pystyä priorisoimaan
- suunnitella ja toteuttaa toimenpiteitä ja muutoksia saavuttaakseen tavoitteet pidemmälläkin ajanjaksolla

2.4 Strategisen johtamisen osa-alueet

Strategian johtamisen muodostaa viisi toistensa kanssa vahvassa vuorovaikutuksessa, jatkuvassa prosessissa olevaa osa-aluetta, joita Lehdon (2019, 2) mukaan ovat:

1. tavoiteasetanta
2. analyysit
3. strategian muodostaminen
4. strategian jalkauttaminen
5. seuranta

Keskeisintä tavoiteasetannassa on ilmaista organisaation visio, mitä halutaan saada aikaan. Tavoiteasetannassa määritetään lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja linkitetään ne keskeisiin toteuttaviin toimenpiteisiin. (Lehto 2019, 2.)

Analyysien tarkoitus on palvella laadukkaan tiedon ja ymmärryksen lisääntymistä sekä luotettavien johtopäätösten tekoa. Analyysin kohde voi olla organisaation ulkoinen tai sisäinen seikka. Analyysien tulosten avulla voidaan tunnistaa vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdolliset uhat sekä erilaiset mahdollisuudet. (Lehto 2019, 2.)

Kun strategiaa ruvetaan luomaan, kehitetään erilaisia toimenpiteitä sekä ratkaisumalleja, arvioinnin ja priorisoinnin jälkeen päätetään niistä. Analyysin tuloksia hyödynnetään, jotta valittu strategia keskittyisi olennaisiin asioihin ja joilla todellisuudessa on merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa. (Lehto 2019, 2-3.)

Painopisteen pitäisi olla strategian jalkauttamisessa strategisten hankkeiden, toimenpiteiden sekä muutoksien käytännön toteutuksessa. Näille tulee osoittaa riittävän suuret resurssit ja niiden toteutusta seurata tiivisti. Suunnitelmia voidaan vielä tarkentaa tai muuttaa tulosten toteutumisen varmistamiseksi, tarpeen mukaan. Viestinnän merkitystä strategian jalkauttamisessa ei missään nimessä saa aliarvioida, siinä on hyvä tuoda selkeästi esiin sekä strategia, asetetut tavoitteet sekä toimenpiteet että tehdyt toimenpiteet ja muutokset sekä jo saavutetut tulokset suhteessa tavoitteisiin. Strategian viestinnässä auttaa strategiakartta, joka esitellään luvussa 3.7. (Lehto 2019, 3.)

Strategian seurannalla tarkoitetaan edistymisen tarkastelua suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja suunnitelmien toteumaa esimerkiksi resurssien käytön tai aikataulun suhteen. Toimintaympäristöä seurataan mahdollisten muutosten varalta ja arvioidaan, onko tarpeen tarkentaa tai muuttaa suunnitelmia. Hyvän seurannan avulla on mahdollista nopeaan reagointiin sekä ennakointiin. Seurannassa syntynyttä informaatiota on tarkoitus jakaa edelleen organisaatiossa. (Lehto 2019, 3.)

2.5 Strategian johtaminen ja strategiasta viestiminen

Lehdon (2019) mukaan strateginen johtaminen voidaan määrittää prosessiksi, jossa johdetaan tiettyjä strategisia päätöksiä. Strategiselle johtamiselle tyypillistä on kyky havainnoida kokonaisuuksia sekä ympäristön muutoksia. Organisaation toimintaympäristön muuttuessa nopeasti korostuu myös strategisen johtamisen merkitys. Silloin organisaatiolle saattaa tulla uusia vaatimuksia, jotka vaativat strategista johtamista.

Strategiseen johtamiseen liittyy tyypillisesti myös haasteita kuten, kuka vastaa strategiasta, strategian viestintä sekä jalkauttaminen koko organisaatiolle ja kuinka saada työntekijät mukaan strategian toteuttamiseen. Suurimpana esteenä on yleensä, ettei

vaikeselekoista strategiaa saada jalostettua konkreettisempaan muotoon. Menestyksellään strategian toteuttamisen edellytyksenä on sen saaminen osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. (Lehto 2019)

Balanced Scorecardin ja siihen vahvasti liittyvän strategiakartan avulla näitä haasteita saadaan selvitettyä. Strateginen johtaminen BSC:n avulla on jaettu neljään tärkeään prosessiin:

1. vision ja strategian selkeyttäminen
2. strategisten tavoitteiden viestintä
3. tavoitteiden asettaminen ja hankkeiden suuntaaminen
4. strategisen palautteen ja oppimisen korostaminen

3 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard on Robert S. Kaplanin ja David Nortonin 1990-luvulla kehittämä kokonaisvaltainen suorituskymittaristo, jota voidaan hyödyntää strategisen johtamisen työkaluna. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17-19.)

BSC:n avulla organisaatiota tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, ja toiminnan ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Tarkastelu neljästä tai viidestä eri näkökulmasta ja toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään BSC -mallissa yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. (Opetushallituksen www-sivut.)

3.1 Näkökulmat

Alkuperäisessä Balanced Scorecardissa on neljä näkökulmaa (Kuvio 2): taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Alkuperäinen BSC-malli on syntynyt kahdentoista yrityshankkeen synteessä Yhdysvalloissa 1990-luvulla, joten sen näkökulmat eivät palvelleet kaikkia yrityksiä ja organisaatioita yhtä tehokkaasti. BSC:tä hyödyntäneet organisaatiot ovatkin muokanneet näkökulmia omaan toimintaansa paremmin soveltuviksi. Monet ruotsalaiset ja suomalaiset yritykset ja organisaatiot ovat esimerkiksi ottaneet viidennen näkökulman, henkilöstönäkökulman. Muita suosittuja näkökulmia ovat olleet esimerkiksi ympäristönäkökulma ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. Näkökulmat BSC:lle voidaan tehdä ennen mittareiden määrittämistä tai määritellyt mittarit jaotella jälkikäteen niille sopiviin näkökulmiin. (Malmi ym. 2006, 24.)



Kuvio 2. BSC:n näkökulmat (Kaplan & Norton 1996, 9)

3.1.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisesta näkökulmasta voisi aivan hyvin käyttää myös nimeä omistajanäkökulma, sillä sen tavoitteena on mitata juuri niitä asioita, joista yrityksen omistajan voisi kuvitella olevan kiinnostunut. Usein omistajat ovatkin viime kädessä kiinnostuneita yrityksen taloudellisista asioista. Taloudellista mittaamista tarvitaan myös siihen, että tiedetään, kuinka paljon tappiota tehdään. (Lehto 2019, 11; Malmi ym. 2006, 25.)

Taloudellisen näkökulman mittarit ovat keskeisimpiä tarkasteltaessa BSC:n muita näkökulmia ja niiden mittareita. Muiden näkökulmien ja mittareiden tulisi olla yhteydessä yhteen tai useampaan taloudelliseen tavoitteeseen, jolloin niiden välinen syyseuraussuhde todistaa yrityksen toiminnan tosiasiasa tavoittelevan tuottoja omistajilleen. (Kaplan & Norton 1996, 47-62.)

Taloudellisen näkökulman mittareilla on normaalisti kaksi tehtävää, kuvata strategian taloudellista onnistumista ja määrittää ne tavoitteet, joita strategialla ja muiden näkökulmien mittareilla tavoitellaan. Näillä tavoitteilla on tapana vaihdella yrityksen tilanteen mukaan. (Malmi ym. 2006, 25-26.)

3.1.2 Asiaksnäkökulma

Yrityksen strateginen menestys ratkaistaan tuote- tai palvelumarkkinoilla. Jos yrityksellä on tarjota asiakkaille jotain sellaista lisäarvoa, jota kilpailijat eivät pysty tuottamaan, on sillä loistavat edellytykset menestyä markkinassa. (Järvenpää ym. 2001, 202.)

Asiaksnäkökulma voidaan muodostaa kahdesta ryhmästä. Ensimmäinen ryhmä on nimeltään perusmittarit ja ne eivät juurikaan muutu eri organisaatioiden välillä. Yleisiä tähän ryhmään kuuluvia mittareita ovat muun muassa markkinaosuus, asiakastyytyväisyys sekä -kannattavuus. Perusmittarit kuvaavat yrityksen näkökulmasta markkinoilla onnistumista ja seurauksia toimenpiteistä, joiden avulla asiakkaille on pyritty luomaan lisäarvoa. (Malmi ym. 2006, 26; Järvenpää ym. 2001, 202.)

Toinen ryhmä on asiakaslupausten mittarit ja ne tarjoavat vastauksen kysymykseen, mitä yrityksen pitäisi tarjota asiakkailleen, jotta ne olisivat ja pysyisivät tyytyväisinä sekä uskollisina ja jotta saataisiin myös uusia asiakkaita sekä kasvattaa tai ylläpitää haluttua markkinaosuutta. Esimerkiksi tuotteen tai palvelun hinta ja laatu voivat olla tällaisia tekijöitä. Asiakaslupausten tekijöistä ja niiden mittareista pitäisi selkeästi näkyä, miten yritys aikoo pärjätä kilpailussa. Myös asiakkuussuhde, mitattuna esimerkiksi toimitusnopeudella, toimitus täsmällisyydellä, avainasiakkaiden lukumäärällä tai yhteisprojektit voivat olla vastaavia tekijöitä. Mittareiden pitäisi siis kuvastaa yrityksen kilpailustrategian ydintä. Asiakaslupausten mittareissa näkökulma on enemmänkin asiakkaan kuin itse yrityksen. (Järvenpää ym. 2001, 202-203, Malmi ym. 2006, 26.)

Asiakasnäkökulmaa voidaan pitää mahdollisesti keskeisimpänä mittarina menestyksenkään strategian näkökulmista, mikäli lähtökohtana on palvella asiakkaita niiden odotusta ja tarpeita vastaavalla tavalla. Valittaessa mittareita asiakasnäkökulmaan on yrityksellä oltava selkeä käsitys niistä asiakasryhmistä, joille tuotteita ja palveluita ollaan tuottamassa. Tämä luo mahdolliseksi asiakasodotusten kartoittamisen mm. hinnan tai laadun mukaan. (Lehto 2019, 12.)

Alun perin Kaplan ja Norton painottivat nimenomaan asiakaslupauksen mittareita, sillä valitettavan usein yritykset keskittyivät lähinnä perusmittareihin. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että useimmat tuloskortit oli luotu mittaamisen eikä niinkään johtamisjärjestelmän näkökulmasta. Riippumatta siitä mitkä mittariston lähtökohdat ovat, pitäisi hyvin laaditun mittariston heijastella yrityksen kilpailustrategiaa. (Malmi ym. 2006, 27.)

3.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulman mittarien tarkoitus on mitata juuri niitä prosesseja, joissa yrityksen on tärkeää onnistua saavuttaakseen taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteet. Asiakkaalle luotu lisäarvo toteutuu onnistuneiden sisäisten toimintojen ja prosessien kautta. Parantamalla sisäisten prosessien tehokkuutta pystytään vaikuttamaan myös taloudellisten tavoitteiden onnistumiseen. Ottamatta huomioon millaisella strategialla yritys toteuttaa liiketoimintaansa, on toimintatehokkuuden jatkuva parantaminen yksi perusedellytyksistä menestymiseen kilpailussa markkinassa. (Järvenpää ym. 2001, 204; Malmi ym. 2006, 27.)

Riippuen organisaation kilpailustrategiasta voivat mitattavat prosessit BSC:ssä vaihdella. Kaikkia ydin- ja tukiprosesseja ei yhdessä tuloskortissa varmastikaan kannatta mitata. Yrityksen tulisikin strategiassa määrittää ja valita sellaiset mittarit prosesseille, jotka sillä hetkellä ovat olennaisimmat lisäarvoa ja kilpailuetua luovat. (Malmi ym. 2006, 27-28.)

Kaplan ja Norton (1996, 96) pitävät strategian kannalta kriittisimpinä ydinprosesseina:

- tilaus-valmistus-toimitus -prosesseja
- myynnin jälkeistä palveluprosessia
- innovointiprosesseja

Kaikkien edellä lueteltujen prosessien kannalta olennaisia ja yhteisiä kriittisiä tekijöitä ovat aika, kustannukset sekä laatu. Tilaus-valmistus-toimitus -prosessien osalta avaintekijöiksi voidaan lukea myös joustavuus sekä tehokkuus. Tuotantoyrityksillä on laajasti operatiivisia kustannus- ja tuottavuusmittareita käytössään, joista jotkin voivat olla myös strategian kannalta merkitystä. Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi toimintokustannukset, hukkaprosentti, käyntiaste, läpimenoaika ja alihankkijoiden toimitus/täsmällisyys. Aiemmin asiakasnäkökulman osiossa, kappaleessa 3.1.2 havaittiin asiakassuhteen luonteen voivan muodostaa strategisen kilpailutekijän. Sisäisten prosessien näkökulman mittareita pohtiessa pitäisi, kyetä havaitsemaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavat toiminnot, joita erityisesti tulisi seurata ja mitata. Myynnin jälkeisten palveluiden on havaittu olevan suoraan yhteydessä asiakastyytyväisyyteen. Tyypillisiä myynnin jälkeisiä prosesseja on takuuhuollot ja lisätarvikemyynti sekä niiden ohella maksuliikenne- ja reklamaatiokäsittely. Asiakaspalvelun kehitystä voidaan mitata esimerkiksi huoltojen keskimääräinen kesto ja yhden puhelun tai sähköpostin avulla hoidetut reklamaatiot (%). Toiminnan tehokkuuteen keskittyviä mittareita ovat muun muassa kiertoaika myyntisaamisissa ja reklamaatiokäsittelyn kustannukset. Tuotekehitysprosessin osalta korostuu etenkin siihen kuluva aika sekä tutkimus ja kehityskustannukset. Varsinkin elektroniikkateollisuudessa tuotekehityksen läpimenoaika on nousut merkittäväksi kilpailutekijäksi. (Järvenpää ym. 2001, 204-205.)

Väitetysti BSC eroaa muista moniulotteisista mittaristoista juuri sisäisten prosessien näkökulman vuoksi, kuten esimerkiksi Tableau du Bordista ja suorituskykypyramidista. Väite pohjautuu ajatukseen, että usein yritykset keskittyvät mittaamaan nykyhetken operatiivista toimintaa, raha- sekä ei-rahamääräisesti. BSC:tä rakentaessa usein joudutaan määrittämään täysin uudenlaisia prosesseja, joiden tulee toimia moitteettomasti, jotta asiakaslupaukset täytetään ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan. (Malmi ym. 2006, 27-28.)

3.1.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarien tarkoitus on vastata kysymykseen, onko organisaatiolla mahdollisuuksia myös tulevaisuudessa kehittyä ja luoda omistaja-arvoa. Nykyinen osaaminen, tietotaito sekä nykyiset järjestelmät tuskin pystyvät vastaamaan tulevaisuudessa asiakkaiden luomiin haasteisiin sekä sisäisten prosessien tavoitteisiin. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa pitäisi määrittää, minkälaisen infrastruktuurin kehittämiseen organisaatiossa tulisi keskittyä, jotta se voisi menestyä vielä jatkossakin. Useimmiten strateginen kilpailuetu muodostuu ydinkyvykkyyksien ainutlaatuisen hyödyntämiseen, jonka vuoksi oppimisen ja kasvun näkökulmaa pidetään BSC:n haastavimpana osiona. Näkökulmalle pitäisi onnistumaan muodostamaan mittarit, jotka mahdollistavat ydinkyvykkyyksien näkyvyyden ja niiden tehokkaan johtamisen. (Malmi ym. 2006, 28-29; Järvenpää ym. 2001, 205.)

Yrityksen kyky kehittää, kehittyä ja oppia on suoraan yhteydessä yritysarvoon. Kun yrityksellä on jatkuvasti kyky tuoda markkinoille uusia tuotteita, luoda lisäarvoa asiakkaille ja parantaa toiminnan tehokkuutta voi se valloittaa uusia markkinoita sekä kasvattaa liikevaihtoa ja marginaaleja ja täten kasvattaa myöskin omistaja-arvoa. (Kaplan & Norton 1992, Harvard business review)

Samoin kuin asiakasnäkökulmassa myös oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään, syy- ja seurausmittareihin. Seurausmittarit perustuvat muutamiin ydinteemoihin ja ne voivat eri yritysten välillä olla lähes samoja. Tällaisia perusmittareita ovat henkilöstön tyytyväisyys, pysyvyys tai uskollisuus ja tuottavuus. Tyypillisesti näitä tekijöitä mitataan työtyytyväisyysindeksillä, työntekijöiden vaihtuvuudella ja voitto tai liikevaihto työntekijää kohden. Edellä mainitut tekijät luovat perustan menestykseen tulevaisuudessa ja niitä on siitä syystä tärkeää tarkkailla. Niistä ei kuitenkaan käy ilmi, kuinka kehittää työntekijöiden osaamista, millaisia rakenteita ja työkaluja heille tulisi antaa tai kuinka rakentaa yrityksen kulttuuria ja ilmapiiriä kannustavammaksi. Syymittarit voidaan myös jakaa kolmeen ryhmään: henkilöstön tiedot ja taidot, oppimista ja kehittämistä tukeva teknologia sekä oppimisen ja kehittämisen kulttuuri. (Järvenpää ym. 2001, 205.)

3.2 Mittaaminen

Mittaamisessa käytettävät erilaiset mittarit ovat apuvälineitä, joiden avulla organisaatiot voivat ymmärtää, hallita ja parantaa toimintojansa. Hyvät mittarit kertovat kuinka meillä menee, saavutamme tavoitteet, kuinka tyytyväisiä asiakkaamme ovat, hallitsemme prosessimme ja mitä asioita meidän olisi kyettävä parantamaan. Ensisijaisesti mittareiden tarkoitus on tuottaa informaatiota toiminnoista ja niiden kehityksestä. Mittareita tulisi siten käyttää toiminnan parantamiseen ja hallintaan. (Etelälahti 2019, 20.)

Hyötyminen mittareista pohjautuu ajatukseen toiminnan jatkuvasta kehittämisestä paremmaksi, jotta ylipäättään voidaan edes ylläpitää jo saavutettu taso toiminnassa, on yritysten jatkuvasti pystyttävä uusiutumaan ja muokkaamaan toimintatapojaan. Kilpailijat tekevät sen kuitenkin ja heikoimmat sekä heikoiten kehittyvät yritykset putoavat markkinoilta. (Etelälahti 2019, 20.)

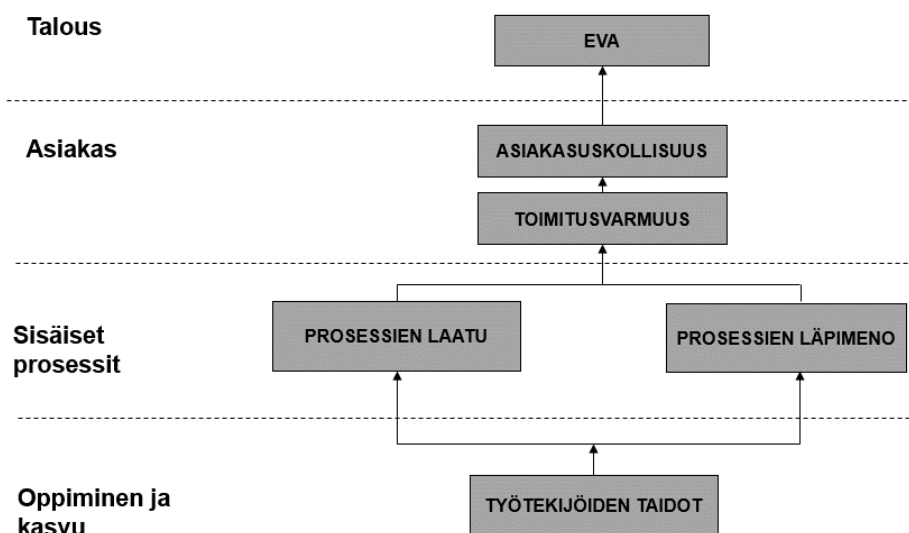
Etelälähden (2019, 43) mukaan on ensimmäiseksi hyvä pystyä tunnistamaan, ettemme pysty mittaamaan kaikkea, emmekä täysin oikein. Toiseksi hänen mukaansa on hyvä muistaa, ettei mittaamisen tarkoitus ole tuottaa täydellisiä tuloksia, vaan toiminnan kehittäminen.

3.3 Mittareiden määrittäminen

Kun organisaatiolle on luotu visio ja strategia, voidaan sille lähteä johtamamaan mittareita. Perinteisesti mittaristot on luotu kahdella tapaa. Toiset lähtevät suoraan strategiasta syy-seurausketjua mallintaen ja toiset taas määrittävät näkökulmat, kriittiset menestystekijät ja niiden perusteella mittarit. Nykyään mittaristot luodaan yhä useammin syy-seurausketjua myötäillen. (Malmi ym. 2006, 70-85.)

Syy-seurausketjun mukaan mittareiden määrittäminen aloitetaan mittariston rakentaminen organisaation perimmäisen tavoitteen pohjalta. Yleensä, kun on kyse yrityksistä, on niiden tavoite viime kädessä tuottaa voittoa omistajilleen. Tuota tavoitetta tulisi nyt mitata. (Malmi ym. 2006, 71.)

Syy-seurausketjun mukaan mittareiden määrittämistä on havainnollistettu kuvion 3 esimerkissä, jossa on lähdetty liikkeelle siitä, että tavoitteena on tuottaa voittoa omistajille, jolloin voidaan valita mittariksi esimerkiksi tuotettu taloudellinen lisäarvo, EVA (economic value added). Kun perimmäiselle tavoitteelle on nyt määritelty mittari, on pohdittava mitkä seikat ajan saatossa tuottavat taloudellista lisäarvoa. Voidaan ajatella toimitusvarmuuden ja sitä kautta asiakasuskollisuuden tuottavan lisäarvoa ja määrittää näille mittarit. Seuraavaksi on pohdittava, minkä sisäisten prosessien aikaansaannoksena toimitusvarmuus saavutetaan. Yksi tällainen prosessi on esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi ja sen keskeisiä tekijöitä, joita mitata on laatu ja läpimenoaika. Viimeksi on pohdittava tilaus-toimitusprosessin laatuun ja läpimenoaikaan vaikuttavia tekijöitä, joista tärkeimpänä voidaan katsoa olevan henkilöstön osaaminen.



Kuvio 3. Esimerkki syy-seurausketjusta (Malmi ym. 2006, 70)

Kriittisten menestystekijöiden avulla johdetuille mittareille on ensin määritelty kaikkiin valittuihin näkökulmiin erikseen kriittiset menestystekijät. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä tekijöitä, joissa organisaation tulisi olla erityisen hyviä strategian toteutumisen kannalta yksittäistä näkökulmaa tarkasteltaessa. Yleisin ongelma johtaa mittarit kriittisten menestystekijöiden pohjalta on se, että niitä määritellään usein liian monta näkökulmaa kohden.

Yhtä kriittistä menestystekijää ei välttämättä pysty seuramaan vain yhdellä mittarilla, jolloin mittareiden määrä kasvaa ja mittaristosta tulee vaikeampi hallita. (Malmi ym. 2006, 73.) Luvussa 3.4 käsitellään lisää mittareiden määrää ja niiden lisäämisen seurauksia.

Suurimpana ongelmana kriittisten menestystekijöiden avulla johdetuissa mittaristoissa on kuitenkin se, että niiden eri osat voivat jäädä liian helposti irrallisiksi toisistaan, kun jokaista näkökulmaa tarkastellaan erikseen. Joissakin yrityksissä on myös noudatettu tapaa, jossa talousosasto määrittää taloudelliset mittarit, myyntiosasto asiakasmittarit, tuotantovastaavat prosessimittari ja HR-osasto oppimisen ja kasvun mittarit, tällä tavalla laaditun mittariston näkökulmien välillä ei todennäköisesti ole syy-seuraussuhdetta. (Malmi ym. 2006, 73-74.)

3.4 Mittareiden määrä

Ei ole olemassa oikeaa määrää mittareita. Myös organisaatioiden mielipiteet sopivasta määrästä vaihtelevat rajusti. Suomalaisten BSC mittaristojen välillä on suurta hajontaa ja mittareiden määrä on jossain 4-25 välissä. Kaplanin ja Nortonin mukaan tyypillinen mittarien määrä BSC:ssa on noin 20-25. Useimmiten sisäisen prosessin näkökulmaan on määritetty eniten mittareita, jopa 8-10, muihin näkökulmiin on valittu keskimäärin viisi mittaria. Valtaosassa yritysten mittaristoista vaikuttaisi olevan alle 20 mittaria. Jotkin organisaatiot ovat ensin määrittäneet jopa 35-50 mittaria, mutta niitä on melko pian ruvettu karsimaan sopivampaan määrään. On hyvä ottaa huomioon Kaplanin ja Nortonin olleen työskentelemässä verrattain suurten organisaatioiden kanssa. Yritystason mittaristoon sopiva määrä voisi olla 8-16 mittaria. (Malmi ym. 2006, 31.)

Kankkunen ym. (2005, 133) mukaan, kun arvioidaan sopivaa määrää mittareita, on huomioitava, että kun mittarien määrää lisätään;

- liiketoimintaa voidaan todennäköisimmin mallintamaan tarkemmin ja ottaa kaikki oleelliset näkökohdat tarkkailuun
- ymmärrys mittaristosta kokonaisuutena heikkenee
- ymmärrys syy-seuraus-suhteiden välillä heikkenee
- ylläpidon ja kehittämisen resurssit kasvavat
- fokus kriittisiin osa-alueisiin heikkenee

3.5 Mittareiden valinta

Mittareita valittaessa on kiinnitettävä huomiota, että jokainen niistä on todellisuudessa yhdistettävissä organisaation strategiaan. Valittujen mittareiden tulisi olla luotettavia sekä ymmärrettäviä ja helposti tulkittavia. Mittareista saatavan informaation tulisi olla helposti saatavissa, eivätkä niiden kustannukset saisi nousta kohtuuttoman suuriksi, niitä ei kuitenkaan saisi valita vain mittaaamisen helppouden perusteella. Valittujen mittareiden pitäisi myös olla niin huolellisesti määritelty, että jokainen BSC:n käyttäjä ymmärtää mitä kullakin mittarilla todella mitataan. Mittareiden olisi hyvä olla myös määrällisiä, eli niille olisi olemassa jokin määre, jolloin niitä on helppo mitata. Mittarit voivat kuitenkin olla myös sanallisia. (Niven 2002, 146-149; Määttä 2000, 118.)

3.6 Mittareiden tasapaino

Valikoima erilaisia mittareita ja tunnuslukuja ei vielä tee BSC:sta tasapainoista. BSC:ssa keskeisintä on johtaa se yrityksen strategiasta ja että tavoitteiden, näkökulmien ja niille valittujen mittarien välillä on tosiasiaa riippuvuus- tai vaikutussuhde. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 292.)

Valmiin mittariston tulisi olla monella tavalla tasapainoinen. Ensimmäiseksi mittariston tulisi olla tasapainossa raha- ja ei-rahamääräisten mittarien kesken. Tyypillisesti rahamääräisiä mittareita Balanced Scorecardista on noin viidesosa. (Malmi ym. 2006, 32.)

Etenkin yritysten on helppo kehittää tuloskortteihin taloudellisia mittareita, pelkästään niihin tukeutuminen ei kuitenkaan strategisessa johtamisessa riitä (Järvenpää ym. 2010, 295).

Malmi ym. (2006, 32) mielestä keskeisin seikka mittaristoja luodessa on, niin kutsuttujen tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden välinen tasapaino. Tulostittarit kertovat saavutuksista ja ovat tavallisesti talouden mittareita, kuten tulos tai liikevaihto (Laamanen 2005, 114). Mittareiden tulisi ajallisesti kiinnittää huomiota myös eiliseen, tähän päivään ja huomiseen, eli toisin sanoen menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen (Määttä 2000,107).

Näkökulmien tulosmittareita löytyy helposti useita, jolloin mittaristo saattaa muodostua joukosta toisistaan irtonaisia tulosmittareita ja näkökulmien välinen suhde ajattelellematta. Myös yksittäisen näkökulman sisällä voi olla ennakoivia mittareita tulosmittareille. Esimerkiksi oppimisen ja kasvun näkökulmassa poissaolojen määrä paranee, kun tapaturmataajuus pienenee, johon päästään kehittämällä työturvallisuutta. Hyvin rakennetussa mittaristossa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ovat tasapainossa. Tähän voidaan päästä myös automaattisesti määrittämällä mittarit syy-seurauslogiikan mukaisesti. (Malmi ym. 2006, 32-33.)

Myös ulkoisten ja sisäisten mittareiden pitäisi olla tasapainossa. Ulkoisiin mittareihin luetaan taloudellinen näkökulma sekä asiakasnäkökulmaa, sisäisiin mittareihin sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Oppimisen ja kasvun mittareita on yleensä määrältään vähiten. (Malmi ym. 2006, 32.)

3.7 Strategiakartta

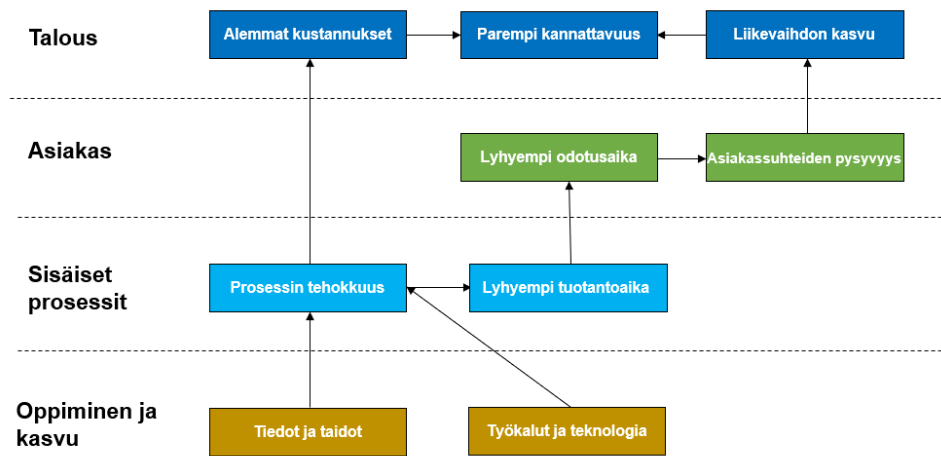
Balanced Scorecardin tapaan on myös strategiakartat Kaplanin ja Nortonin luomus strategian viestinnän välineeksi ja heidän mielestään yhtä tärkeä työkalu johtajille kuin BSC. (Vuorinen 2013, 81; Kaplan & Norton 2004, 32.) Strategiakartta on yleisesti käytössä oleva visualisointikaavio, joka seuraa liiketoiminnan suorituskykyä erilaisten tavoitteiden ja mittareiden avulla. Strategiakartan avulla pystytään visuaalisesti kertomaan BSC:n oletetut syy-seuraussuhteet. (IBM Knowledgen [www-sivut](http://www-iv.ibm.com).)

Strategiakartat jatkavat BSC:n näkökulmien tarkastelua. Strategiakartan tarkoituksena on konkretisoida sekä visualisoida strategiaa ja sitä kautta tuoda strategia koko organisaatiolle näkyviin ja vahvistaa sen päämäärätietoisuutta, määrittämällä mihin suuntaan organisaation pitäisi tai ei pitäisi edetä. Huolellisesti tehty strategiakartta auttaa koko organisaatiota keskittymään strategian toteutumisen kannalta olennaiseen seurantaan sekä toteuttamiseen. (Vuorinen 2013, 81-86; Partanen 2007, 269-270.) Strategiakartta kannattaa luoda jo mittariston suunnitteluvaiheessa, jolloin se tuo valittujen kriittisten menestystekijöiden epäkohdat ja ristikkäisyydet esiin (Järvenpää ym. 2010, 294).

Strategiakarttojen avulla myös johtajien kyky käyttää BSC:tä tehokkaasti parantuu merkittävästi. Strategiakarttojen kautta voidaan paremmin tunnistaa strategisesti linkitettyjen mittareiden merkitys. On todettu, että sellaiset BSC:n käyttäjät, joilla on mahdollisuus käyttää myös strategiakarttoja, saavat siitä myös parhaan hyödyn käyttöönsä. (Banker, Chang & Pizzini 2011, 277.)

Balanced Scorecard Institutun tekemässä strategiakarttaesimerkissä (Kuvio 4) esitetään, miten organisaation sisäiset, kasvun ja oppimisen näkökulman tavoitteet vaikuttavat sisäisten prosessien näkökulman tavoitteisiin. Ne taas vaikuttavat tässä esimerkissä tavoitteisiin taloudellisessa näkökulmassa joko suoraan tai välillisesti, asiakasnäkökulman tavoitteiden kautta. Esimerkissä on nähtävissä tavoitteiden vaikuttavan toisiinsa myös näkökulman sisällä. Esimerkin tavoitteiden syy-seurausketjut johtavat kaikki kannattavuuden kasvuun.

Strategiakartta, esimerkki



Kuvio 4. Esimerkki strategiakartasta (Balanced Scorecard Instituten www-sivut 2019)

4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA MENETELMÄT

4.1 Tavoite ja lähtökohta

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Cupori Oy:n liiketoimintaan soveltuva ja räätälöity Balanced Scorecard. Sen on tarkoitus olla mahdollisimman helppokäyttöinen ja käytössä vähän vaivaa vaativa BSC-mittaristo, jota yritys voi hyödyntää suorituskykynsä seurantaan ja sen parantamiseen sekä strategian ohjaukseen ja viestintään.

Opinnäytetyön valmistuttua yrityksen operatiivisen johdon on helpompi seurata juuri suorituskyvyn kehitystä sekä strategian ohjausta ja viestintää ja niiden toteutumista. Johdolla on ollut toiveena saada BSC käyttöönsä jo aiemmin, mutta resurssipulan vuoksi sellaisen kehittäminen ei ole ollut mahdollista. Cuporin toimitusjohtajan Marko Uusitalon mukaan Cuporissa strateginen ohjaus pohjautuu liikaa budjettiin ja sille olisi hyvä olla olemassa jokin toinenkin keino.

Uusitalon mukaan Cuporin tilanne on vakaa, yleisestä markkinatilanteesta johtuva epävarmuus vaikuttaa tilausten sisään tuloon, kustannustehokkuudessa ja joustavuudessa on vielä parantamisen varaa. Cuporin toimintaa ohjataan strategian pohjalta vuosibudjetoinnin kautta. Yhtiön hallitus hyväksyy strategian ja sen pohjalta tehdyn vuosibudjetin. Toteumaa verrataan budjettiin kuukausittain, ja erot analysoidaan sekä tehdään toimenpiteet mahdollisen jättämän kiinni kuromiseksi. Yrityksen liiketoiminnan kehitystä tarkkaillaan sekä taloudellisten että ei-taloudellisten mittarien avulla. Toteumaa verrataan budjetoituihin tunnuslukuihin sekä edelliseen vuoteen.

Uusitalo kertoo, ettei organisaatiossa olla vielä siellä missä halutaan olla. Hänen mielestään myös parantamisen varaa on paljon useallakin osa-alueella. Henkilöstöön aikaisemmin tehdyt leikkaukset ovat vaikuttaneet myös tavoitteiden ja kehitysideoiden läpivientiin.

BSC:lla tavoitellaan Cuporille mittaristoa, josta pystytään selkeästi näkemään asetettujen tavoitteiden ja toiminnan taso. Mittaristoa on tarkoitus käyttää ohjausryhmän palaverissa pääasiallisena raportointivälineenä, jolla pohjustetaan toimenpiteitä.

Mittariston avulla pyritään tuomaan tavoitteet ja nykytila paremmin johdon tietoon, jotta osataan tehdä oikeita toimenpiteitä nykyresursseista huomioiden.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Tässä opinnäytetyössä lähestymistapana ja tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta, sillä haluttiin perehtyä vain toimeksiantajaan ja kehittää juuri sille soveltuva mittaristo. Tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen.

Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että tutkimuskohteeksi on valittu yksittäinen asia tai joukko tapauksia, joiden tutkimuskohteena ovat yleensä prosessit. Tyypillistä tapaustutkimukselle on myös tutkia, kuvata ja selittää pääsäännöllisesti miten- ja miksi-kysymysten kautta.

Ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetyöissä tapaustutkimus on yleinen tutkimusstrategia, sillä aihe opinnäytetyöhön tulee usein työharjoittelun kautta tai muualta työelämästä, jolloin ne liittyvät vahvasti johonkin tiettyyn organisaatioon. Tapaustutkimus valitaankin lähestymistavaksi yleensä silloin, kun halutaan ymmärtää tutkimuksen kohdetta mahdollisimman syvällisesti. Tapaustutkimus ei myöskään rajoita menetelmävaihtoehtoja, käytössä ovat kvantitatiiviset sekä kvalitatiiviset menetelmät. Tapaustutkimuksina voidaan pitää myös monia projekteja ja kehitys- tai arviointitutkimuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyössä käytettiin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, joissa haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa Marko Uusitaloa, mahdollisimman syvällisen käsityksen saamiseksi kyseisen yrityksen eri prosesseista ja yrityksestä kokonaisuudessaan.

Teemahaastattelu on yksi monista laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Teemahaastattelua voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, eli sille on ennalta määritetty aihepiiri, mutta koko haastattelun kulkua ei olla lyöty lukkoon. Näin voidaan osittain myös varmistaa haastattelun kulun pysyttelevän pääsääntöisesti aiheen ympärillä, eikä karkaavan epärelevantteihin asioihin. Seikkaperäisten kysymysten sijaan haastattelu etenee valittujen olennaisten teemojen varassa, ja näin

tutkittavien ääni tulee esiin. Keskeisintä on ihmisten näkemys asioista, heidän asioille antamansa merkitykset ja niiden vuorovaikutus. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.)

Teemahaastattelun avulla oli tarkoitus saada selville yrityksen kriittiset menestystekijät, strategia sekä visio, millaisia mittareita halutaan ja mistä mitattavien asioiden tieto on saatavilla vai tarvitaanko mahdollisesti myös uusia mittareita/järjestelmiä. Edellä mainittuihin asioihin olisi ollut liki mahdotonta saada vastauksia muualta kuin yrityksen henkilöstöltä. Tämän vuoksi ehdottomasti tärkein aineistonkeruumenetelmä oli teemahaastattelu.

Lisäksi menetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia, sillä opinnäytetyön tekijä on aiemmin työskennellyt yrityksen tuotannossa ja opinnäytetyön tekohetkellä työskentelee sen taloushallinnossa ja varastonhallinnan projektin parissa. Osallistuvan havainnoin avulla määritettiin mittareita.

Havainnointia voidaan käyttää itsenäisesti tai haastattelun lisäksi ja tueksi. Havainnoinnin etu on se, että sen avulla voidaan hankkia välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja toimimisesta. Sen avulla on mahdollista päästä tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. Havainnointi sopii erityisen hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja hyvin esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnointia voidaan käyttää myös tilanteissa, joissa muutos on nopeaa tai ennakointi haastavaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 201-203.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin nimenomaan osallistuvaa havainnointia mittareiden määrittämisen tukena. Osallistuva havainnointi on joko aktiivista tai passiivista. Kun osallistuva havainnointi on aktiivista tutkijan läsnäolo vaikuttaa aktiivisesti tutkittavaan ilmiöön. Tutkija voi osallistua kehittämistyöhön, projektiin tai vastaavaan tilanteeseen aktiivisena toimijana. Passiivinen osallistuva havainnointi tarkoittaa tutkijan osallistumista tutkittavaan tilanteeseen ilman vaikuttamista tilanteiden kulkuun. Kummassakin tapauksessa tutkijan on silti kyettävä erittelemään oma tehtävänsä ja sen mahdollinen seuraus tutkimustilanteeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5 TOIMEKSIANTAJA

5.1 Cupori Oy

Cupori Oy on Porissa kupariputkia valmistava yhtiö, joka työllistää noin 130 henkilöä ja sen liikevaihto on noin 90 miljoonaa euroa. Cuporin toimialaluokitus on Kuparin valmistus. (Asiakastiedon www-sivut.)

Cupori on johtava laadukkaiden kuparisten LV-asennusputkien ja teollisuusputkien toimittaja Euroopassa. Cupori on perustettu vuonna 2008, kun silloinen yhtiön johto osti Outokummulta sen kupariputkiliiketoiminnan. Itävaltalaiset yksityishenkilöt ostivat Cuporin vuonna 2014.

Cuporilla on myyntiyhtiöt kuudessa eri maassa: Suomi, Norja, Italia, Iso-Britannia, Puola sekä Venäjä ja sen tuotantolaitos ja pääkonttori sijaitsee Porissa. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain Porissa sijaitsevaa tuotantolaitosta ja Cupori Oy:tä.

5.2 Cuporin asiakkaat ja tuotteet

Cuporin asiakkaat ovat pääsääntöisesti muut Suomessa ja muualla Euroopassa toimivat teollisuusyritykset, jotka käyttävät kupariputkea omissa tuotteissaan ja prosesseissaan sekä tukkukauppiat kuten Aalco, Ahlsell ja Dahl. Cupori ei tee lainkaan kuluttajakauppaa.

Cuporin valmistamat putket on jaettu neljään kategoriaan, joiden käyttökohteita ovat:

1. LV-asennusputket – käyttövesi- ja lämmitysjärjestelmiin
2. Kylmäasennusputket – kylmälaitevalmistukseen
3. Sairaalaakaasuasennusputket – lääkkeellisten kaasujen ja hapen siirtoon
4. Kupariset teollisuusputket – kaapelikenkiin, lämpöpumppuihin

5.3 Cuporin visio ja strategia

Visio on näkemys tilasta, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajan kuluessa. Vision tulisi olla realistisesti saavutettavissa, mutta tilanne, jossa ei vielä olla. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 62.)

Cuporin tavoitteita on hyvä toimitusvarmuus, joustavuus, kustannustehokkuus sekä tuotteiden hyvä laatu. Yritys tarjoaa kattavan tuotekirjon, joustavin toimitusehdoin ja eräkohein asiakkailleen. Cuporin tavoitteena on vakaa, mutta kannattava kasvu, joka saavutetaan käytettävyyden, tuottavuuden ja laadun parantamisen myötä, kestävän kehityksen periaatteita noudattaen. Cupori haluaa olla alan johtaja laadussa, osaamisessa ja asiakastarvelähtöisen tarjoaman kehittämisessä.

Jatkuva parantaminen pitää sisällään sekä prosessien että toimintatapojen jatkuvan kehittämisen. Jatkuva parantaminen ei ole projekti, vaan se on yrityksen tapa toimia. Cupori on viime vuosina saanut käännettyä liiketoimintansa voitolliseksi ja tavoitteena on ylläpitää saavutettu tulostaso ja pyrkiä parantamaan sitä.

Hyvät IT-järjestelmät ovat tärkeä osa jatkuvaa parantamista. Cuporilla on tilanteeseensa nähden hyvät IT-järjestelmät, mutta niihin tullaan panostamaan merkittävästi vielä tulevaisuudessa. Tavoitteena on uusien lakien ja asetusten täyttäminen, mutta myös entistä parempien mittaristojen kehittäminen, joiden avulla mahdollistetaan parempi toiminnan seuranta ja ohjaus.

Cuporin strategia on tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Cuporin tämän hetkiseen strategiaan kuuluu vuonna 2017 alkaneen toiminnan tehostamisen jatkaminen niukat resurssit huomioiden.

Yksi strategian tärkeimpiä osa-alueita on kunnossapidon tehostaminen sekä tuotannon entistä parempi optimointi. Cuporin tuotantokoneet ovat vanhoja, ja niiden vikaherkkyys on suuri. Kunnossapitoon panostamalla pyritään koneiden käyttövarmuuden nostoon ja sitä kautta mahdollistamaan entistä korkeampi ja laadukkaampi tuotanto jo olemassa olevilla resursseilla. Lisäksi kesällä 2019 valmistunut tuotantokoneinvestointi auttaa tuotannon optimoinnissa.

Henkilöstön hyvinvoinnin, työturvallisuuden ja vuorovaikutuksen parantaminen on oleellinen osa Cuporin strategiaa. Yrityksen johdon tavoite on tehdä Cuporista jälleen haluttu työpaikka. Henkilöstö on yksi Cuporin toiminnan kulmakivistä, joka mahdollistaa paremman tuottavuuden ja tuloksen tekemisen myös tulevaisuudessa, jonka vuoksi siihen halutaan panostaa.

6 CUPORI OY: N BALANCED SCORECARD

6.1 Cuporin kriittiset menestystekijät

Cuporin strategian toteutumisen kannalta kriittisiksi tekijöiksi nousee taloudellisen näkökulman kannalta kannattava kasvu. Asiakasnäkökulman osalta toimitusvarmuus sekä asiakastyytyväisyys Sisäisten prosessien kriittisiksi menestystekijöiksi käyttövarmuuden parantaminen sekä tuottavuuden ja laadun parantaminen Oppimisen ja kasvun näkökulman kriittiset menestystekijät ovat hyvinvoiva ja osaava henkilöstö. Cuporin kriittiset menestystekijät ja niille määritetyt mittarit on esitetty tämän luvun lopussa, taulukossa 1.

6.2 Mittareiden valinta

Taloudelliseen näkökulmaan valitsin mittareiksi liikevaihdon muutoksen (%), käyttökatteen (%) sekä liikevoiton. Yrityksen tavoitteena on kasvaa kannattavasti ja karsia kuluista, joten mittarit on suoraan johdettu yrityksen tavoitteista ja strategiasta.

Kasvun mittaamiseksi ei oikein voi valita muuta mielekästä mittaria kuin liikevaihdon muutos (%). Käyttökateprosentti on sekä kannattavan kasvun, että operatiivisten kulojen karsintaan käytettävä mittari, joka kuvaa liiketoiminnan tuottoa ennen veroja, poistoja ja rahoituskuluja, sen tilalle harkittiin myös muita kannattavuuden mittareita mutta koska se ei huomio muita kuin liiketoiminnan itsensä aiheuttamia kustannuksia havaitsin sen olevan paras mittari. Liikevoittoa mitataan euromääräisenä, sillä vaikka liikevaihto ei kehittyisikään positiivisesti, mutta kannattavuus paranee, nousee silloin myös liikevoitto. Liikevoitto kasvaa myös kannattavuuden heikentyessä, mutta liikevaihdon kasvaessa suhteellisesti enemmän. (Almatalentin www-sivut.) Taloudellisen näkökulman mittareiden arvot saadaan parhaiten kuukausittain tehtävästä talouden raportoinnista laskettuna.

Asiakasnäkökulma on erittäin tärkeä palanen Cuporin strategian kannalta, sillä asiakaslähtöisyys ja lisäarvon tuottaminen on kirjattu sen strategiaan. Kriittisiä menestystekijöitä ovat toimitusvarmuus ja asiakastyytyväisyys, jotta vanhat asiakkaat saadaan

edelleen pidettyä asiakkaina. Mitataan toimitusvarmuudella (%), joka saadaan suoraan Cuporin käyttämästä Qlikview-raportointiohjelmasta sekä reklamaatioiden määrällä (kpl/valittu ajanjakso). Reklamaatiot eivät aina kuitenkaan johdu tuotannollisista syistä tai valmistusprosessin aikana syntyvistä virheistä tuotteeseen. Reklamaatioita syntyy myös esimerkiksi kuljetuksen aikana, jolloin reklamaatio saattaa johtua kuljetusliikkeen virheestä sekä huonosti pakatuista tuotteista. Reklamaatioiden syitä myös tutkitaan Cuporissa ja mittarista voidaan ottaa mukaan kaikki reklamaatiot tai huomioida vain yrityksen vaikutuksen alaiset reklamaatiot. Asiakastytyväisyysmittaria harkitsin myös, mutta kyselyn järjestäminen vaatii liikaa resursseja, joten sen tekeminen jätetään toistaiseksi vain harkintaan.

Sisäisten prosessien tärkein tavoite on käyttövarmuus, jota mitataan KNL-mittarilla. KNL on lyhenne sanoista käytettävyys, nopeus sekä laatu ja se pohjautuu alun perin englannin kieliseen OEE-termiin (Overall Equipment Effectiveness). KNL-mittari pitää siis käytännössä sisällään kolme eri mittaria. KNL-mittarin avulla voidaan välillisesti ottaa huomioon myös kunnossapito mittaamisessa. KNL-mittarin laskenta perustuu kaikkien kolmen osatekijän kertomisella keskenään, jolloin saadaan tulokseksi tuotantolaitoksen teoreettinen kokonaisteho. Jos kaikki osatekijät toimivat 80 prosenttisesti, saadaan kokonaistehokkuudeksi kuitenkin vain 51 prosenttia. (Lehtinen 2005; Arrow Engineering 2016.)

KNL laskukaava = $Käytettävyys(K) \times Nopeus(N) \times Laatu(L)$

Maailmanlaajuisesti valmistavan teollisuuden yritysten on tutkittu pääsevän noin 60 prosentin kokonaistehokkuuteen ja yli 85 prosenttia saavuttavat yritykset ovat jo poikkeuksellisen tehokkaita. KNL torjuu myös vain yhden osatekijän kehittämisen, koska KNL-mittarissa käytettävyys, nopeus ja laatu vaikuttavat toisiinsa. (Arrow Engineering 2016.)

KNL valikoitui mittariksi sen monipuolisuuden vuoksi. Sen avulla saadaan selvitettyä tuotannon pullonkauloja ja se mittaa useampia eri tuotannon hävikkiä aiheuttavia tekijöitä. KNL-mittaria voidaan hyödyntää yhdelle, useammalle tai kaikille tuotantokoneille tai -linjoille. Lisäksi mielestäni ei ole kovinkaan mielekäästä lähteä mittaamaan

kunnossapidon suoritteita omalla erillisellä mittarilla. Cuporin oma kunnossapito-organisaatio on melko pieni ja yritys käyttääkin paljon alihankintapalveluja kunnossapitoon, joka on teollisuuden alojen yrityksissä melko tyypillistä. Alihankkijoiden tekee työtä ja laatua kuitenkin tarkkaillaan jatkuvasti. Käytettävyys, nopeus ja laatu saadaan selville keräämällä tietoa tuotannosta. Luotettavin tapa käyttää ja kerätä tietoa on hankkia se suoraan esimerkiksi tuotantokoneiden ohjauslogiikoilta.

Toinen sisäisten prosessien kriittinen menestystekijä on tuottavuus ja laatu, joita mitataan tehdyt kilot/tunti mittarilla sekä saantiprosentilla. Saantiprosentilla tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, kuinka suuri osa ostetusta raaka-aineesta päätyy valmiiksi tuotteeksi. Laskukaava = $\text{valmistettu määrä} / \text{ostettu määrä} * 100$. Ostetun raaka-aineen määrä saadaan valitulle ajanjaksolle metallikirjanpidosta ja valmistuneiden tuotteiden määrä tuotantoraporteista.

Cuporin tulevaisuuden menestyksen tärkein tekijä on sen työntekijät. Kriittisenä menestystekijänä on henkilöstön hyvinvointi, jota mitataan sairauspoissaoloilla ja tapaturmataajuudella. Cuporissa henkilöstön hyvinvointiin panostetaan myös työajan ulkopuolella tarjoamalla liikuntaseteleitä ja tarjoamalla mahdollisuus hankkia yhteiskustannuksin työnantajan kanssa fysioterapiapalveluita, fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämiseksi. Tapaturmien välttämiseksi on panostettu työpaikkaturvallisuuden ja esimerkiksi uusille työntekijöille on ensin tiedossa turvallisuuskoulutus ennen kuin heidät päästetään tuotantohalliin. Opinnäytetyön aikana Cuporin tuotantohalliin ja työkaluverstaaseen astui voimaan suojalasipakko, jolla edelleen pyritään välttämään etenkin silmän alueen tapaturmia. Sairauspoissaolojen ja tapaturmien määrä saadaan Cuporin henkilöstöosastolta ja tapaturmataajuus saadaan tapaturmien määrän suhteessa miljoonaan tehtyyn työtuntiin.

Toinen oppimisen ja kasvun näkökulman kriittinen menestystekijä on osaava henkilöstö. Osaavalla henkilöstöllä on tietotaito tuotantokoneisiin, joista toiset ovat moniulotteisempia ja haastavampia kuin toiset. Osaavalla henkilöstöllä on myös kyky kouluttaa uusista työntekijöistä mahdollisimman hyviä työhönsä. Osaavan henkilöstön mittariksi on valittu monitaitoisuus. Monitaitoisuus mittaa yksittäisen työntekijän kykyä osata useampi tuotantokone kuin vain yksi tai miten hän hallitsee vain yhden tuotantokoneen. Monitaitoisuuden kehittämisen myötä yksittäisten henkilöiden sairastu-

minen, tapaturma tai työpaikan vaihto ei vaaranna tuotannon tehokkuutta niin merkittävästi, kun hänet voidaan korvata toisella osaavalla henkilöllä. Cuporissa vuorotyönjohto kirjaa ylös aina kun joku henkilö on opetellut uuden koneen ja kuinka se henkilö osaa sen. Monitaitoisuusmittari mittaa, montako eri työpistettä keskimäärin yksi Cuporilainen osaa. Monitaitoisuusmittarin luvut saadaan siis suoraan vuorotyönjohdon tiedostoista.

Yhdeksi mittariksi harkitsin työntekijöiden vaihtuvuutta, mutta se ei ole kuitenkaan tällä hetkellä kovin validi mittari, sillä Cuporissa ei juuri ole vaihtuvuutta työntekijöissä muuten kuin henkilökunnan eläköityessä. Cuporin tavoitteena on yleisesti solmia pitkiä työsuhteita, sillä uuden työntekijän rekrytoiminen ja perehdyttäminen työhön vie aina omat resurssinsa. Tätä toteutetaan myös kesätyöntekijöihin ja uusia kesätyöntekijöitä palkataan vähemmän kuin aiempina kesinä työskennelleitä.

Taulukko 1. Cuporin Oy:n kriittiset menestystekijät ja määritellyt mittarit

BSC: Cupori Oy		
Näkökulma	Kriittiset menestystekijät	Mittarit
Talous	Kannattava kasvu	Käyttökate-% Liikevoitto (€) Liikevaihdon muutos-%
Asiakas	Toimitusvarmuus Asiakastyytyväisyys	Toimitusvarmuus-% Reklamaatiot
Sisäiset prosessit	Käyttövarmuus Tuottavuus ja laatu	KNL Tuottavuus, kg/h Saanti-%
Oppiminen ja kasvu	Henkilöstön hyvinvointi Osaava henkilöstö	Sairauspoissaolo-% Tapaturmataajuus Monitaitoisuus

6.3 Strategiakartta ja syy-seuraussuhteet

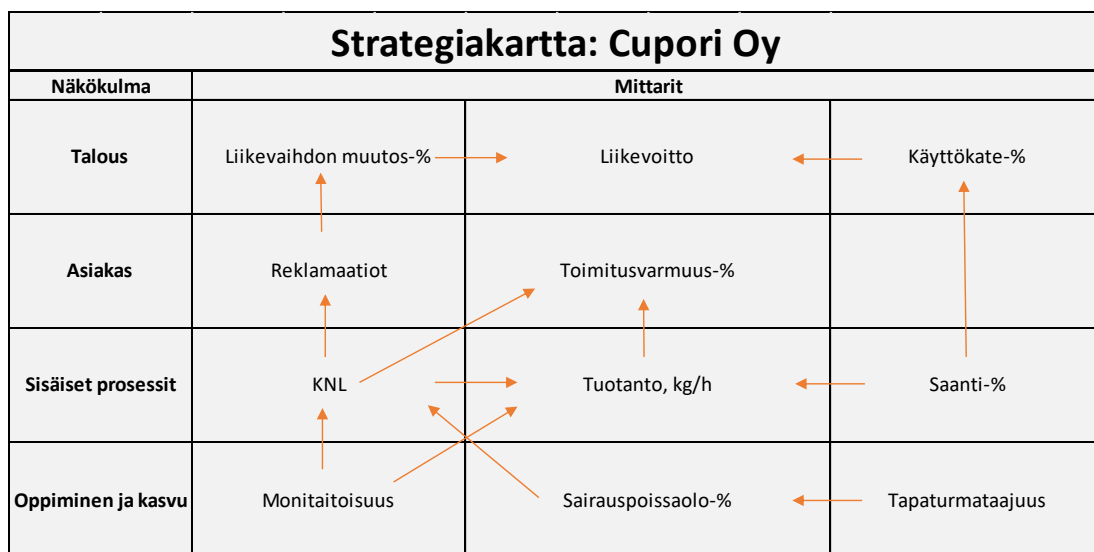
Cuporin strategiakartta ja mittareiden syy-seuraussuhteet on esitetty kuviossa 5. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi vaikuttavat olennaisesti sisäisten prosessien näkökulman mittareihin. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö parantaa tuotannon tehokkuutta ja laatua.

Näkökulman sisällä tapaturmataajuuden pienuus pienentää myös poissaolojen määrää. Poissaolojen määrällä on myös vaikutus tuotannon tehokkuuteen, etenkin poissaolot kunnossapidossa vaikuttavat tuotantokoneiden korjausaikoihin esimerkiksi pidentynein vasteajoin. Kun tuotantokoneen korjaukseen kuluva kokonaisaika kasvaa vähentää se vastaavasti tuotantokoneen käytettävyyttä, joka on yksi KNL-mittarin osa-alueista.

Sisäisten prosessien näkökulmassa KNL-mittarilla ja saantiprosentilla on vaikutus näkökulman kolmanteen mittariin, tuottavuuteen (kg/h). Kun tuotantokoneiden kokonaistehokkuus kasvaa ja materiavirta riittää, saavutetaan suurempi määrä tehtyjä kiloja tuntia kohden. Saantiprosentin ollessa mahdollisimman suuri, romun määrää vähenee ja samasta määrästä raaka-ainetta saadaan enemmän valmista tuotetta. Saantiprosentilla on suora vaikutus myös käyttökatteeseen. Suuremmalla saantiprosentilla saavutetaan pienemmällä raaka-aine ja työmäärällä haluttu lopputulos, jolloin työkustannukset ja raaka-aineen uudelleen käsittelykustannukset pienenevät. Kun kokonaistehokkuuden ja saantiprosentin tavoitteet saavutetaan, päästään samalla myös tuottavuuden tavoitteisiin, jotka kaikki yhdessä vahvistavat asiakasnäkökulman mittaria toimitusvarmuutta. KNL-mittarilla voidaan nähdä olevan vaikutusta myös toiseen asiakasnäkökulman mittariin, reklamaatioihin. KNL pitää sisällään laatu osatekijän, joten sitä voidaan pitää myös osittaisena laadun mittarina ja sitä kautta ehkäisevän reklamaatioiden määrää. Sisäisillä prosesseilla on myös erityinen vaikutus toimitusvarmuuteen, sillä jos tuotteita ei saada määräaikaan mennessä valmiiksi ei niitä voida lähettää ajallaan.

Asiakasnäkökulman mittareista reklamaatiolla on vaikutus liikevaihtoon. Reklamoitavista tuotteista ei synny liikevaihtoa ja tyytymättömyys saattaa johtaa usein myös asiakassuhteen päättymisen, mikä sekin pienentäisi liikevaihtoa. Jos taas reklamaatioita ei synny, voidaan olettaa asiakkaan olevan tyytyväinen laadukkaaseen tuotteeseen ja haluavan sitä jatkossakin, näin syntyy referenssejä ja sitä kautta uusia asiakkaita. Toimitusvarmuuden avulla pidetään myös asiakastyytyväisyyttä yllä, kun tilatut tuotteet toimitetaan ajallaan. Cuporilla on paljon pitkäaikaisia asiakassuhteita ja ne halutaan pitää.

Talousnäkökulman sisällä mittareista liikevaihdon muutos-% ja käyttökate-% vaikuttavat liikevoittoon. Liikevaihdon kasvaessa ja kannattavuuden pysyessä samana euroääräinen liikevoitto kasvaa, liikevoitto kasvaa myös liikevaihdon pysyessä samana, jos kannattavuus nousee nykyisestä. Optimaalisin tilanne yrityksen kannalta olisi molempien kasvu, jolloin liikevoiton kasvu olisi kahden komponentin varassa ja sen kulmakerroin suurempi.



Kuvio 5. Cupori Oy: n strategiakartta

7 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena luoda toimeksiantajayritys Cupori Oy: lle Balanced Scorecard, joka olisi mahdollisimman helppokäyttöinen sekä vähän vaivaa vaativa uusi työkalu yrityksen toiminnan johtamiseen ja seuraamiseen. Cupori oli yrityksenä minulle jo entuudestaan tuttu useamman vuoden ajalta kesätöiden, työharjoittelun ja sittemmin työn talousosaston ja kunnossapitoprojektin kautta. Tunsin yrityksen ja sen henkilökunnan melko hyvin, joten myös opinnäytetyön tekeminen Cuporille oli luontainen jatkumo opintojen saattamiseksi loppuun.

Ajatus opinnäytetyöhön tuli yrityksen johdolta ja en ollut aiemmin edes kuullut Balanced Scorecardista, suostuin kuitenkin lähtemään tekemään sitä, sillä se vaikutti mielenkiintoista ja haastavalta. Koska en oikeastaan tiennyt BSC:sta mitään tutustuin aluksi siitä kertovaan kirjallisuuteen ja kävin myös siihen liittyvän opintojakson, josta on ollut todella paljon hyötyä opinnäytetyön tekemisessä. Koin BSC:n olevan myös tärkeä ja tarpeellinen Cuporille, aiemman vahvasti budjettiin nojautuvan ohjauksen ja seuraamisen rinnalle saataisiin uusia seurattavia mittareita ja sitä kautta parannettua strategian toteuttamista ja sen viestintää koko organisaatioon.

Opinnäytetyössä käytetty teoria koostuu pääsääntöisesti suomen ja englanninkielisestä kirjallisuudesta ja mukana on myös muutamia ajankohtaisia nettilähteitä sekä artikkeleita. Materiaalia Balanced Scorecardista löytyy todella paljon ja lähteiden suhteen haastavinta olikin löytää juuri sopivimmat ja koota ne yhteen. Tutkimusosiossa halusin tarkemmin selvittää Cuporin visiota ja strategiaa sekä tarkentaa vielä yrityksen sen hetkistä tilannetta ja toimintaa. Tutkimusmenetelmänä päätin käyttää teemahaastattelua, jossa haastattelin yrityksen toimitusjohtajaa, jolla uskoin olevan paras ja kokonaisvaltaisin käsitys yrityksestä. Useampaa eri näkökulmaa olisi voinut saada haastatteleamalla useampaa eri johtohenkilöä, mutta koin sen olevan tässä tapauksessa epärelevanttia, sillä olin kuitenkin heidän kanssaan tekemisissä päivittäin. Keskusteluiden ja työn teon kautta muodostui myös työn toinen tärkeä menetelmä, osallistuva havainnointi. Hyödyntämällä osallistuvaa havainnointia ja teemahaastattelua määrittelin Balanced Scorecardin mittarit.

Lopputuloksena opinnäytetyöstä syntyi mielestäni onnistunut ja helppokäyttöinen Balanced Scorecard, Cuporin käyttöön. Mielestäni opinnäytetyölle ja Balanced Scorecardille asetut tavoitteet saavutettiin. Yritys voi sen avulla viestiä strategiaansa koko henkilöstölleen. Cuporin operatiivisen johdon on mahdollista sen avulla myös seurata suorituskyvyn kehitystä sekä strategian ohjausta ja niiden toteutumista. BSC:lla tavoiteltiin Cuporille mittaristoa, josta pystytään selkeästi näkemään asetettujen tavoitteiden ja toiminnan taso. Mittaristoa on tarkoitus käyttää ohjausryhmän palaverissa pääasiallisena raportointivälineenä, jolla pohjustetaan toimenpiteitä. Mittariston avulla pyritään tuomaan tavoitteet ja nykytila paremmin johdon tietoon, jotta osataan tehdä oikeita toimenpiteitä nykyresurssit huomioiden. Cuporin Balanced Scorecardin mittareiden tavoitearvojen määrittäminen pitäisi olla myös vähän vaivaa vaativaa ja osalle niistä on jo olemassa arvot eri käyttötarkoituksessa.

Jatkotutkimuksena tähän opinnäytetyöhön voisi toteuttaa tutkimuksen Balanced Scorecardin käyttöönotosta yrityksessä, sen vaatimista voimavaroista, kuinka paljon lisätyötä sen käyttö vaatii, kauanko käyttöönotto vaatii aikaa sekä vakiinnuttaako Balanced Scorecard paikkansa yrityksen liiketoiminnan ohjauksen työkaluna ja saatiinko Balanced Scorecard integroitua yrityksen käyttämään BI-työkaluun, niin että suurin osa datasta saadaan syötettyä sille automaattisesti, jolloin se olisi oikeasti vain vähän vaivaa vaativa käyttää. Edelleen voisi tutkia, onko tässä työssä kehitetty Balanced Scorecard soveltuva juuri Cupori Oy:n käyttöön.

LÄHTEET

- Asiakastiedon www-sivut. 2019. Cupori Oy. Viitattu 10.6.2019. www.asiakastieto.fi
- Arrow Engineeringin www-sivut. 2016. Mitä on OEE / KNL? Viitattu 25.5.2020. <https://blogi.arroweng.fi>
- Balanced Scorecard Instituten www-sivut. 2019. Viitattu 23.10.2019. <http://www.balancedscorecard.org>
- Banker, R. D., Chang, H. & Pizzini, M. The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations 2011. *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 12, numero 4
- Brinkerhoff, D. 1991. *Looking Out, Looking In, Looking Ahead - Guidelines for Managing Development Programs*. IPC Working papers.
- Etelälähti, P. 2019. Tulostittauksen pieni käsikirja. Viitattu 20.8.2019. Nextory-sovellus iPadissa.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 10.12.2018. <https://www-ellibslibrary-com.lillukka.samk.fi>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi
- IBM Knowledge www-sivut. 2018. Strategiakartta. Viitattu 12.12.2018. <https://www.ibm.com>
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: WSOYpro Oy
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. *Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki: Edita Oyj
- Kaplan, R. & Norton, D. 1992. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. *Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen tuloksiksi*. Helsinki: Talentum
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. *Strategian toteutus: synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla*. Helsinki: Talentum
- Laamanen, K. 2005. *Johda suorituskykyä tiedon avulla*. Helsinki: Suomen Laatu-keskus Oy

Lehtinen, L. 2005. KNL kertoo valmistuslinjasta todellisen tehon. Viitattu 25.5.2020. <https://www-tekniikkatalous-fi.lillukka.samk.fi/uutiset/knl-kertoo-valmistuslinjasta-todellisen-tehon>

Lehto, K. 2019. Bonnier Pro. Strateginen johtaminen. Viitattu 25.5.2019. <http://www.bonnierpro.fi.lillukka.samk.fi/fi/app/talous-ja-rahoitus/strateginen-johtaminen>

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – rakenna ja sovela tehokkaasti. Helsinki: Talentum

Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen: Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Prima Oy

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia – Balanced scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Inforviestintä

Niven, P. 2002. Balanced scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results. New York: John Wiley & Sons, Inc

Opetushallituksen www-sivut. 2018. Balanced scorecard. Viitattu 12.12.2018. <https://www.oph.fi>

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.11.2019. <http://www.fsd.uta.fi>

Strategisen johtamisen www-sivut. 2018. Strateginen johtaminen. Viitattu 10.12.2018. www.strateginen-johtaminen.fi

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum

Teemahaastattelupohja

Haastattelu 30.10.2019 Cuporin tiloissa

Toimitusjohtaja Marko Uusitalo

Cupori Oy

1. Cuporin toiminta-ajatus mitä, kenelle ja miksi?
2. Kenen kanssa Cupori kilpailee?
3. Cuporin vahvuudet ja heikkoudet?
4. Minkälainen Cuporin tämänhetkinen tilanne on ja missä asioissa parantamisen varaa?

Opinnäytetyö

5. Miten toimintaa nykyisellään ohjataan?
6. Miten liiketoiminnan kehitystä tarkkaillaan?
7. Miksi Balanced Scorecardia ollaan tekemässä, mitä tavoitellaan?

Cuporin visio ja tavoitteet

8. Mikä Cuporin visio on? Missä halutaan olla muutaman vuoden sisällä?
9. Minkälaisia tavoitetta Cuporilla on tuloskortin perinteisten näkökulmien osalta:
 - Taloudelliset tavoitteet
 - Asiakkaat
 - Sisäisten prosessien tavoitteet
 - Oppimisen ja kasvun/henkilöstötavoitteet
10. Mikä tilanne tavoitteilla on nykyhetkessä?

Cuporin strategia ja kriittiset menestystekijät

11. Miten tavoitteet ja visio saavutetaan, mikä on Cuporin strategia?
12. Kriittiset menestystekijät strategian toteuttamiseksi?