



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

ANNINA VÄHÄ-PESOLA

# **Balanced Scorecard -mittariston laatiminen toiminimelle**

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA  
2020

Tekijä Vähä-Pesola, Annina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Lokakuu 2020
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Balanced Scorecard- mittariston laatiminen toiminimelle		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
<p>Opinnäytetyön kohdeyrityksenä oli toiminimi, joka toimii sivutoimisena yrittäjänä valmistaen erilaisia käsitöitä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli asettaa toiminimelle strategia ja visio, joiden pohjalta luotiin Balanced Scorecard-mittaristo. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Balanced Scorecard-mittaristo, joka mittaa toiminimen suorituskykyä. Tehtävänä oli asettaa toiminimen strategian ja vision pohjalta tavoitteet mittariston eri näkökulmiin ja asettaa tavoitteille mittarit sekä mittareille tavoitteet. Lisäksi tehtävänä oli selvittää, onko toiminimen kannattavaa toimia sivutoimisena yrittäjänä.</p>		
<p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käydään läpi Balanced Scorecardin perusteet ja näkökulmien merkitys mittaristossa. Lisäksi teoriaosassa käydään läpi Balanced Scorecardin käyttäminen strategisena ohjausjärjestelmänä sekä millaisia mittaristoja Balanced Scorecardiin kuuluu. Lopuksi teoriaosassa käydään läpi mittariston hyödyt ja riskit sekä miten Balanced Scorecard projekti voidaan toteuttaa.</p>		
<p>Työn tutkimusote oli laadullinen. Tutkimuksen empiriaosuuteen kerättiin tietoa teema-haastatteluilla sekä havainnoimalla. Teemahaastattelut oli jaettu osiin Balanced Scorecard projektisuunnitelman mukaisesti. Kerätyn aineiston pohjalta asetettiin toiminimelle strategia ja visio. Strategian ja vision pohjalta asetettiin näkökulmille kriittiset menestystekijät ja kriittisille menestystekijöille asetettiin mittarit. Mittareille asetettiin tavoitetasot, jonka tarkoituksena on seurata tavoitteiden toteutumista. Lopuksi toiminimelle laadittiin toimintasuunnitelma, joka piti sisällään suunnitelman mittariston ylläpitämiseen sekä tarvittaessa sen päivittämiseen.</p>		
<p>Tutkimus onnistui hyvin ja tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Toiminimelle asetettiin strategia ja visio, joiden avulla saatiin toiminimen toiminnalle selkeät suuntaviivat. Strategian ja vision pohjalta luotiin Balanced Scorecard-mittaristo. Balanced Scorecard toimii toiminimen suorituskyvyn mittarina sekä mittariston avulla voidaan seurata strategian ja vision toteutumista.</p>		
<p><a href="#">Asiasanat</a>          balanced scorecard, bsc, strategia</p>		

Author Vähä-Pesola Annina	Type of Publication Bachelor's thesis	Date October 2020
	Number of pages 60	Language of publication: Finnish
Title of publication Creating Balanced Scorecard measure for a sole trader		
Degree program Business Administration		
<p>The target company of this thesis was a sole trader whose owner works as a part-time entrepreneur making different kinds of handicraft. The purpose of the thesis was to create a strategy and a vision for the sole trader, and a Balanced Scorecard measure was developed on the basis of them. The aim of the thesis was to set targets for the different indicators of the measure on the basis of the strategy and vision, to measure them and to set targets for the measures. Another aim was to find out whether it is profitable for the sole trader to work as a part-time entrepreneur.</p> <p>The theoretical part of the thesis discusses the basics of the Balanced Scorecard and the meaning of the different indicators in the measure. In addition, the theoretical part describes the measures of the Balanced Scorecard, and how the Balanced Scorecard is used as a strategic controlling instrument. Finally, the advantages and risks of the measure are explored and how a Balanced Scorecard project can be carried out.</p> <p>The approach of the thesis was qualitative. The data were collected by theme interviews and observations. The theme interviews were divided into different parts according to the project plan of the Balanced Scorecard. The data were used to create a strategy and vision for the sole trader, and then they were used to set the critical success factors for different indicators. In the following phase, measures with target levels were established for the critical success factors. The purpose of the measures was to monitor whether the goals were reached. Finally, an action plan was drawn for the sole trader. This plan includes the maintenance of the measure and its updating, if necessary.</p> <p>The study was successful and its aims were reached. A strategy and a vision were created and clear guidelines were developed for the sole trader. The Balanced Scorecard, created on the basis of the strategy and vision, will work as a measure for the performance of the sole trader, and it can be used to follow the implementation of the strategy and vision.</p>		
<u>Key words</u> balanced scorecard, bsc, strategy		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	6
2.1 Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusmenetelmä .....	6
2.2 Viitekehys .....	7
3 BALANCED SCORECARD .....	7
3.1 Suorituskyvyn mittaaminen .....	9
3.2 Balanced Scorecardin lähtökohdat .....	9
3.3 Näkökulmat .....	13
3.3.1 Taloudellinen näkökulma .....	13
3.3.2 Asiakasnäkökulma .....	16
3.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma .....	18
3.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma .....	20
3.4 Mittareiden sijoittaminen ja lukumäärä .....	23
4 BALANCED SCORECARD STRATEGINEN OHJAUSJÄRJESTELMÄ .....	23
4.1 Mittaristo .....	27
4.2 Mittariston hyödyt ja riskit .....	29
4.3 Balanced Scorecard projektin toteuttaminen .....	30
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	35
5.1 Kohdeyritys ja tutkimusotteen valinta .....	35
5.2 Aiheen rajausta .....	38
6 BALANCED SCORECARD KOHDEYRITYKSESSÄ .....	38
6.1 Toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittelyt .....	38
6.2 Vision määrittäminen ja näkökulmien valinta .....	41
6.3 Vision suhteuttaminen eri näkökulmiin ja strategiset tavoitteet .....	41
6.4 Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen .....	42
6.5 Mittareiden laatiminen .....	43
6.6 Koko yritystä koskevat mittariston määrittäminen .....	48
6.7 Tavoitteiden asettaminen .....	49
6.8 Toimintasuunnitelman laatiminen sekä mittariston ylläpito .....	51
7 POHDINTA .....	53
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Robert S. Kaplan ja David Norton ovat kehittäneet Balanced Scorecardin (BSC) 1990-luvun alussa. BSC:n tarkoituksena on kehittää yrityksen suorituskyvyn mittaamista. Suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on motivoida yrityksen johtoa sekä ohjata oikeaan suuntaan, jotta liiketoiminnalle asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Lisäksi yrityksen suorituskyvyn mittaamisesta saadaan yrityksen johdolle tietoa päätöksenteon tueksi. BSC:n keskiössä ovat yrityksen visio ja strategia, joiden pohjalta asetetaan tavoitteet ja mittarit. BSC:ta käytettiin aluksi pelkästään yritysten suorituskyvyn mittaamiseen, mutta vuosien aikana Kaplan ja Norton kehittivät BSC:sta strategisen johtamisen työkalun.

Balanced Scorecard- mittariston laatimisessa on tunnettava BSC:n kohdistuvat hyödyt ja riskit. Monesti mittareiden lukumäärä voi nousta korkeaksi, jonka seurauksena mittaristo on raskas ja mittaristo ei toimi sen tarkoituksen mukaisesti. Yrityksen strategialla on iso rooli mittariston luomisessa. Tämän vuoksi ennen mittariston luomista on oltava selkeä kuva yrityksen visiosta ja strategiasta sekä tunnettava yrityksen heikkoudet ja vahvuudet. BSC-mittaristoa on sovellettava yrityksen tarpeiden mukaisesti.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käydään läpi Balanced Scorecardin perusteet sekä miten näkökulmat liittyvät BSC:hen. Lisäksi tutkimuksessa käydään läpi, miten BSC:tä voidaan käyttää strategisena ohjausjärjestelmänä, ja mitä erilaisia mittaristoja BSC:hen kuuluu. Seuraavaksi työn teoriaosuudessa käsitellään BSC:n kohdistuvat riskit ja hyödyt ja teoriaosan lopussa käydään läpi, miten Balanced Scorecard- projekti voidaan toteuttaa. Tutkimuksen empiriaosassa luodaan toiminimelle BSC-mittaristo valitun projektisuunnitelman mukaisesti. Ennen mittariston luomista toiminimelle asetetaan strategia ja visio, jonka pohjalta asetetaan strategiset tavoitteet, joista valitaan kriittiset menestystekijät. Kriittisille menestystekijöille asetetaan mittarit ja mittareille tavoite-  
tasot.

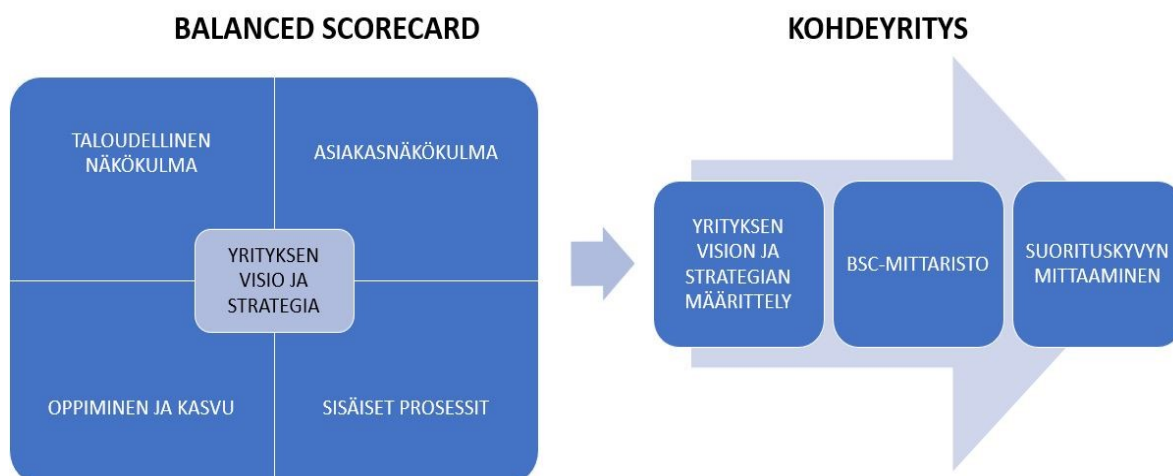
## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

### 2.1 Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on asettaa toiminimelle strategia ja visio, joiden pohjalta luodaan BSC-mittaristo. Toiminimelle ei ole asetettu strategiaa ja visiota, jonka vuoksi toiminnasta puuttuvat suuntaviivat sekä tavoitteet. Toiminimellä ei ole aiemmin ollut käytössä mittaristoa tai järjestelmää, jonka avulla voitaisiin mitata toiminimen suorituskykyä. Toiminimen omistaja toimii sivutoimisena yrittäjänä, jonka vuoksi tasapainoilu päätoimisen työn sekä sivutoimisena yrittäjänä on tuonut omat haasteensa etenkin ajankäyttöön. Tämän vuoksi toiminimen toiminta on jäänyt pienimuotoiseksi ja toiminimen omistaja on pohtinut, onko sivutoiminen yrittäjäyys kannattavaa.

Työn tavoitteena on luoda BSC-mittaristo, jonka avulla pystytään mittaamaan toiminimen suorituskykyä. Tutkimusote on laadullinen ja tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, jossa haastatellaan toiminimen omistajaa. Teemahaastattelusta saadun aineiston perusteella asetetaan toiminimelle strategia ja visio. Strategian ja vision pohjalta asetetaan näkökulmille tavoitteet, jonka jälkeen tavoitteille asetetaan mittarit ja mittareille tavoitetasot. Laaditun BSC-mittariston avulla pystytään mittaamaan toiminimen suorituskykyä, seuraamaan strategian sekä vision toteutumista ja saamaan tietoa päätöksenteon tueksi. Tutkimuksen pääongelmana ovat toiminimen strategian ja vision määrittäminen sekä miten Balanced Scorecard-mittaristo luodaan. Lisäksi mittariston avulla pyritään selvittämään, onko toiminimen kannattavaa toimia sivutoimisena yrittäjänä.

## 2.2 Viitekehys



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys.

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön viitekehys. Opinnäytetyö etenee viitekehyyksen mukaisesti. Tutkimuksen teoriaosa alkaa Balanced Scorecardin perusteista, strategian ja vision määrittelystä sekä mittariston näkökulmista. Seuraavaksi tutkimuksessa käydään läpi Balanced Scorecard strategisena ohjausjärjestelmänä sekä mittariston hyödyt ja riskit. Työn empiria osa alkaa toiminimen esittelystä ja etenee valitun BSC-projektisuunnitelman mukaisesti alkaen toiminimen strategian ja vision määrittelystä BSC-mittariston luomiseen.

## 3 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecardin (BSC) ovat kehittäneet Robert S. Kaplan ja David Norton 1990-luvun alussa. BSC on saanut alkunsa Kaplanin ja Nortonin tekemästä yhteisprojektista, jossa oli mukana suuryrityksiä. Projektin tavoitteena oli kehittää yrityksen suorituskyvyn mittausta. Projektiin kuuluvissa organisaatioissa oli havaittu, ettei talouden ja las-kentatoimen mittareilla kyetty saavuttamaan pidemmän tähtäimen tuloksia. Taloudellisten mittareiden kuva yritystoiminnasta oli yksipuolinen. Lisäksi taloudelliset

mittarit kuvasivat heikosti yrityksen kykyä käyttää aineetonta pääomaa. Tutkimuksessa havaittiin myös yritysten investoivan paljon asioihin, joista saatiin tuottoa vain lyhyellä aikajaksolla. Liiketoiminnassa ei otettu huomioon pidemmän tähtäimen tavoitteita eikä menestystä ennakoivia asioita, kuten henkilöstöä, asiakastyytyvyyttä sekä toimintoprosesseja. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16-17; Vuorinen 2013, 51.)

Kehitysprojektin tuloksena Kaplan ja Norton saivat yhdistettyä taloudelliset ja toiminnalliset mittarit yhdeksi kokonaisuudeksi. Lisäksi projektista saatujen tulosten perusteella, Kaplan ja Norton esittelivät vuonna 1992 Balanced Scorecardin viitekehysten. Balanced Scorecardit alkoivat yleistyä Suomessa vasta 1990-luvun ja 2000-luvun vaihteessa. Vuosien aikana yritykset ovat rakentaneet ja soveltaneet BSC:tä eri tavoin, riippuen mittariston käyttötarkoituksesta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16-17; Vuorinen 2013, 51.)



Kuvio 2. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17.)



### 3.1 Suorituskyvyn mittaaminen

Yrityksen suorituskyvyn mittaamisen tavoitteena on motivoida ja ohjata yrityksen johtoa siten, että liiketoiminnalle asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. Tavoitteiden avulla pystytään yhdistämään strategia sekä operatiivinen johtaminen. Tavoite voi olla tulos, hyöty tai olotila, johon yritys haluaa päästä. Toimenpiteet kertovat, mitä yrityksen tulee tehdä, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Mittareiden tarkoituksena on kuvata suorituksen onnistumista. Mittaamalla saadaan tietoa yrityksen suoriutumisesta tärkeillä osa-alueilla. Lisäksi saadaan päätöksenteon tueksi tarkkaa tietoa, jonka seurauksena yritys kykenee tekemään parempia päätöksiä. Mittaamalla pystytään havaitsemaan yrityksen tapahtumia sekä yritystoiminnassa tapahtuvia muutoksia, jolloin yritys pystyy paremmin kommunikoimaan yrityksen sisäisissä toiminnoissa. Hyvät mittarit toimivat yrityksen viestinviejinä ja tuovat yritystoimintaan läpinäkyvyyttä. (Nieminen 2016.)

Taloudelliset mittarit ovat tärkeitä, mutta eivät yksinään riitä. Taloudellisia mittareita tulisi käyttää muiden mittareiden kanssa, jotta voidaan ennakoida yrityksen menestystä tulevaisuudessa. Perinteisissä suorituskyvyn mittareissa ydin on taloudellisissa asioissa. Balanced Scorecard eroaa perinteisistä suorituskyvyn mittareista siten, että se alkaa organisaation visiosta ja strategiasta. Visio ja strategia pyritään muuttamaan suorituskyvyn mittariksi sekä toimimaan menestyksen mittarina onnistuneessa strategian ja vision toteuttamisessa. Näkökulmina mittaristossa ovat taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu. (Niven 2005, 12-13.) Tavallisessa BSC:ssa määritellään tavoitteet ja mittarit neljään näkökulmaan, joista muodostuu mittaristotaulukko. Yrityksen ulkoisia odotuksia kuvataan talouden ja asiakasnäkökulman mittareilla ja yrityksen sisäisiä valmiuksia sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulman mittareilla. Keskeisintä on, että näkökulmien taustalla vaikuttavat yrityksen visio ja strategia. (Lainema, 2011.)

### 3.2 Balanced Scorecardin lähtökohdat

Ennen tavoitteiden ja mittareiden määrittelyä on yrityksellä oltava visio. Visio on tahtotila, jossa yritys haluaa olla tietyn ajanjakson kuluttua. Vision tulisi olla realistinen ja tavoitteellinen. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 62.) Kamenskyn mukaan visio

on näkemys tulevaisuuden kuvasta, jonka yritys haluaa toteuttaa pitkällä ajanjaksolla. Visio on yrityksen strateginen tahtotila. Kamenskyn mukaan vision käsitteen sisältö on ristiriitainen, koska vision tulisi olla todellinen, vaikuttava, voimakas sekä toimia suunnannäyttäjänä. Lisäksi vision tulisi sisältää toiveita sekä rohkeita tavoitteita. Hyvä visio sidotaan nykyhetkeen strategisiin tavoittein, jotta se on yrityksen henkilöstölle riittävän läheinen ja konkreetti. Muutoin visio voi jäädä kaukaiseksi yrityksen henkilöstölle. Mikäli yrityksen visio on pitkällä tulevaisuudessa, tulisi yrityksen pyrkiä saamaan visio lähemmäksi nykyhetkeä määrittelemällä organisaatiolle strategiset tavoitteet. (Kamensky 2014, 82.) Visiota ei voi yksinään käyttää yrityksen toiminnan ohjauksessa, koska vision toteuttaminen vaatii mitattavissa olevien tavoitteiden määrittelyä sekä tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien toimintojen ja toimintatapojen kehittämistä, vertailua sekä valitsemista. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 257.)

Strategiasta on tehty monia määritelmiä. Hesson mukaan strategia yhdistää eri kilpailuedut suunnitelmaksi, jonka avulla pyritään kohti visiota. Hesson mukaan strategia on suunnitelma, jolla luodaan kilpailuetua muihin asiakkaista kilpaileviin yrityksiin. (Hesso 2015, 78-79.) Lainemaan mukaan strategian tärkeä ominaispiirre on keskittäminen. Keskittämällä tarkoitetaan sitä, että yritys keskittyy toiminnoissaan menestyksensä kannalta tärkeisiin asioihin. Lisäksi hyvään strategiaan kuuluu kilpailijoiden strategisten liikkeiden ja asiakkaiden käyttäytymisen ennakointi sekä kansantalouden ja teknologisen kehityksen huomiointi. (Lainema, 2012.) Balanced Scorecardin yhteydessä strategia on keino, jolla yritys aikoo saavuttaa vision. Edellä mainittu määritelmä sopii niin voittoa tavoitteleville kuin voittoa tavoittelemattomille yrityksille. Tällöin strategian lähtökohtina toimivat johto sekä johdon aikomukset. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 62.)

Balanced Scorecard-järjestelmä tarjoaa mallin, jonka avulla strategia kuvataan arvoa luoviksi toiminnoiksi, joissa aineeton ja aineellinen pääoma yhdistyvät. Kaplanin ja Nortonin mukaan tiedon aikakaudella arvoa luodaan kehittämällä aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma voi olla työntekijöiden tietoja ja taitoja sekä tietotekniikkaa. Nämä tekijät ovat sidoksissa organisaation asiakkaisiin, sidosryhmiin sekä työilmapiiriin, jotka osaltaan tukevat ongelmanratkaisukykyä, innovaatiota sekä kehitysideoita. (Kaplan, Norton & Heinämäki 2002, 74, 76.) Inhimillistä tietopääomaa on painotettu pidemmän aikaa liiketoiminnassa. Organisaatioiden on otettava huomioon, että

osaamisen ja tietotaidon lisäksi yrityksellä on oltava rakennepääomaa, joka koostuu arvoista, työilmapiiristä, päätöksentekomalleista sekä erilaisista prosesseista. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 53.)

Mittareita voidaan johtaa kahdella tavalla. Kun yritykselle on asetettu visio ja strategia, voidaan näiden pohjalta johtaa mittareita. Mittarit johdetaan strategiasta syy-seurauslogiikka noudattamalla, jonka seurauksena muodostuu mittaristo, joka kuvaa yrityksen strategiaa. Siinä kuvataan, mihin asioihin keskitytään, jotta yritys voi menestyä. Lisäksi mittarit on määritetty siten, että ne ovat toisiinsa sidoksissa. Mittareita voidaan johtaa myös kriittisten menestystekijöiden avulla, jossa jokaiselle näkökulmalle määritetään kriittiset menestystekijät. Nämä merkitsevät niitä tekijöitä, joissa yrityksen tulee onnistua hyvin, jotta yritys voisi kehittyä haluttuun suuntaan kyseisen näkökulman osalta. Tämän mittareiden johtamistavan haasteeksi muodostuu usein se, että näkökulmille on asetettu liikaa kriittisiä menestystekijöitä. Tämän seurauksena mittareiden lukumäärä voi nousta korkeaksi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 70-73.)

Vuosien aikana Kaplan ja Norton ovat analysoineet monien eri yritysten mittaristoja ja laatineet saatujen kokemusten perusteella mallin, jota kutsutaan strategiakartaksi. Strategiakartalla kuvataan strategiahypoteesi, jossa jokainen mittari asetetaan syy ja seuraus -ketjuun. Syy-seurausketjussa liittyvät yhteen strategian tavoittelemat tulokset sekä tekijät, joilla saavutetaan halutut tulokset. Strategiakartta on prosessikuvaus, jossa aineeton pääoma muutetaan aineelliseksi pääomaksi, taloudellisiksi sekä asiakkaaseen liittyviksi tuloksiksi. Strategiakartan avulla yritysjohto pystyy selkiyttämään sekä kuvailemaan strategian. Strategiakartassa strategia on selkeässä ja järjestelmällisessä muodossa, joka edesauttaa strategian ymmärtämistä. Yrityksen johto saa strategiakartasta työkalun strategian nopeaan ja tehokkaaseen toteuttamiseen. (Kaplan, Norton & Heinämäki 2002, 76-79.)

Useissa strategian laatimismalleissa pääpaino on päästä strategian avulla haluttuun tulokseen. Esimerkiksi strategiassa voidaan määritellä asiakasarvolupaus sekä markkina-alue, jossa organisaatio pyrkii kilpailemaan. Strategian laatimismallissa ei kuvata, miten asetettu tavoite aiotaan saavuttaa. Organisaatio voi yhdistää eri yksiköiden strategiat sekä operatiivisen toiminnan strategiakartan avulla. (Kaplan, Norton & Iivonen 92, 122). Ennen strategiakartan laatimista on tunnettava yrityksen talous,

asiakkaat, prosessit, teknologiset sekä organisatoriset tekijät. Lisäksi on tunnettava yrityksen strategia, omistajien ja yrityksen heikkoudet ja vahvuudet sekä arvioitava johdon kykyä toteuttaa strategiaa. (Anand 2016, 45.)

BSC-mittariston tulisi olla tasapainossa monien asioiden suhteen. Raha ja ei-rahämäärien mittareiden tulisi olla tasapainossa, esimerkiksi useimmissa mittaristoissa on 80 % ei-rahämääräisiä mittareita. Johtamisen näkökulmasta pelkät taloudelliset mittarit eivät riitä yrityksen johtamiseen. Tulostittareiden (lagging indicators) sekä ennakkoivien mittareiden (leading indicator) tulisi olla tasapainossa. Tulostittareiden tarkoituksena on kuvata, mihin strategialla halutaan päästä. Ennakoivat mittarit taas kuvaavat keinoja, joilla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Hyvässä mittaristossa on tasapaino myös lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden kesken. Tämä on helposti saavutettavissa, kun tavoitteet on määritelty syy-seurauslogiikkaa noudattamalla. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 32-33, 37.)

Lainemaan mukaan Balanced Scorecard on vaikuttanut käytettävien mittareiden määrään. Mittaristoissa on havaittavissa selkeästi tulostittareita ja suoritusmittareita. Suoritusmittarit liittyvät yrityksen kriittisiin menestystekijöihin ja mittaavat, ovatko valitun strategian menestystekijät yrityksen hallinnassa. Tulostittareiden tarkoituksena on mitata suorituskyvyn vaikutusta yrityksen tulokseen ja liikevaihtoon. Pelkillä tulostittareilla on haasteellista seurata strategian toteutumista, koska niistä saatava tieto tulee johdolle liian myöhään. (Lainema, 2011.)

Harmaalan ja Jallinojan mukaan osa yrityksistä on ottanut BSC-mittaristoon yritys vastuuta koskevia tavoitteita ja mittareita. Esimerkiksi öljy-yhtiö Shellin johdon BSC-mittaristossa on mittareita, joista 20 % liittyy kestäväan kehitykseen, 50 % koostuu taloudellisista tavoitteista ja 30 % tavoitteista koskee Shellin operatiivisen toiminnan laadun tarkkailua. Harmaalan ja Jallinojan mukaan parhaat tavoitteet ovat yksinkertaisia. Tavoitteiden tulee liittyä konkreettisesti yrityksen liiketoimintaan, siten tavoitteet ovat helposti muistettavissa. (Harmaala & Jallinoja 2012.)

Jokaiselle mittarille on asetettava tavoitteita. Määrittämällä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita, yritys pystyy tarkistamaan mihin suuntaan yritys on menossa sekä tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin. (Olve ym. 1998, 69.) BSC:ssa voidaan käyttää strategisia

ajureita, joiden avulla voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Strategiset ajurit voivat olla projekteja tai ohjelmia, jotka ovat olemassa olevia tai uusia. Strategisilla ajureilla voi olla merkittäviä vaikutuksia koko yritykseen. Tavoitteiden ja strategisten ajureiden erona on, että tavoitteisiin pyritään koko ajan, mutta strategiset ajurit ovat lyhytkestoisempia projekteja ja niillä on selkeä alku ja loppu. (Balanced Scorecard Instituutin www-sivut 2020; Niven 2014, 11-12.)

### 3.3 Näkökulmat

Alkuperäisessä Balanced Scorecardissa on neljä näkökulmaa, jotka ovat: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Yritykset ovat muokanneet näkökulmia omaan toimintaan sopiviksi. BSC:ssa voi esimerkiksi olla viides näkökulma, joka on henkilöstö- tai ympäristönäkökulma. Samanlaiset näkökulmat eivät välttämättä sovi kaikille yrityksille, jonka vuoksi yrityksen on valittava omaan toimintaan sopivat näkökulmat. Toisaalta useampien näkökulmien lisääminen BSC:hen voi heikentää mittariston selkeyttä sekä tehdä mittariston käytöstä monimutkaista (Jyrkkiö & Riistama 2004, 255). Näkökulmat voidaan määritellä ennen mittareita tai määritellyt mittarit asetetaan niille sopiviin näkökulmiin. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.)

Kaikki yritykset eivät ole BSC:ssa ottaneet käyttöön kaikkia näkökulmia. Yrityksen liiketoiminta sekä strategia määrittelevät, onko tarpeellista ottaa käyttöön yksi vai useampi näkökulma. Kaplanin ja Nortonin mukaan BSC ei välttämättä huomioi tarpeeksi yrityksen tärkeitä sidosryhmiä, kuten yhteisöä, henkilöstöä sekä tavarantoimittajia. Toisaalta sidosryhmät voidaan huomioida erikseen valitussa näkökulmassa. (Kaplan & Norton 1996, 34.)

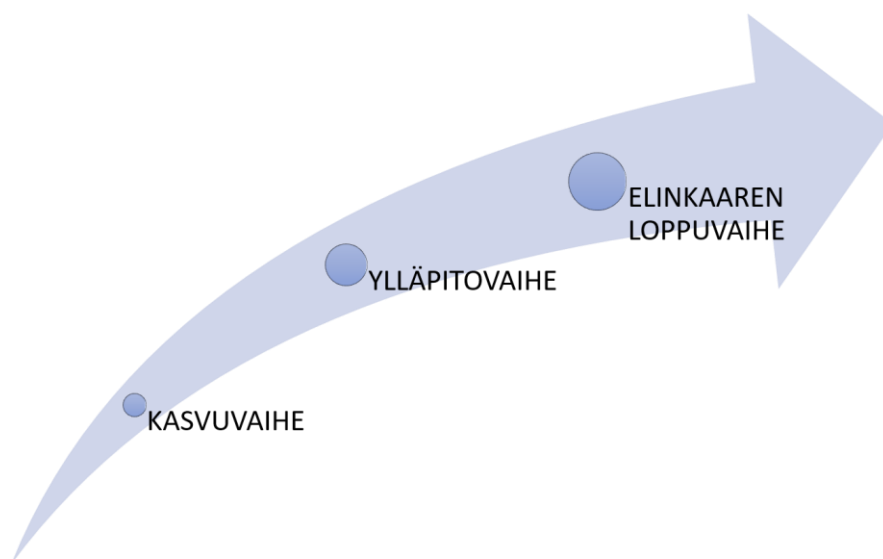
#### 3.3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudelliset tavoitteet toimivat fokuksena mittariston muiden näkökulmien tavoitteissa ja mittareissa. Valittujen mittareiden tulisi olla osa syy-seuraus-suhteessa, koska se edistää taloudellista suorituskykyä. Mittariston tulisi kertoa yrityksen strategia, joka

alkaa pidemmän tähtäimen tavoitteista. Tavoitteet linkittyvät toimenpiteiksi, joissa otetaan huomioon taloudelliset prosessit, asiakkaat, sisäiset prosessit, työntekijät sekä järjestelmät. Siten saadaan aikaan pidemmän tähtäimen taloudellinen suorituskyky. Monille yrityksille taloudelliset asiat merkitsevät tulojen kasvattamista, kustannuksien sekä tuottavuuden kehittämistä, parantaa etujen käyttämistä sekä riskien hallintaa. Näillä edellä mainituilla asioilla yritys voi saada yhdistettyä kaikki mittariston näkökulmat toisiinsa. Taloudelliset tavoitteet yhdistetään usein kannattavuusmittareihin esimerkiksi liikevoittoon, sijoitetun pääoman tuotto prosenttiin tai EVA:aan eli taloudelliseen lisäarvoon. Muita taloudellisia tavoitteita voivat olla myynnin kasvun ja kasvavirran mittaaminen. (Kaplan & Norton 1996, 25-26, 47.)

Taloudellista näkökulmaa voidaan kutsua myös omistajanäkökulmaksi, koska tavoitteena on mitata myös asioita, jotka kiinnostavat yrityksen omistajia. Taloudellisen näkökulman mittareilla saadaan käsitys, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Toisaalta mittarit voivat toimia tavoitteina, joihin strategialla sekä niitä kuvaavilla muilla mittareilla yritetään päästä. Tämän vuoksi taloudellisen näkökulman mittareilla on BSC:ssa kaksi erilaista roolia. Tavoitteet vaihtelevat sen mukaan, missä tilanteessa yritys on. Voimakkaassa kasvuvaiheessa olevat yritykset valitsevat myynnin kasvua kuvaavia mittareita. Ylläpitovaiheessa olevat yritykset valitsevat kannattavuuden mittareita. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 25-26.)

Liiketoimintayksiköt noudattavat erilaisia strategioita. Kaplanin ja Nortonin mukaan on olemassa kolme vaihetta, jossa yritys voi olla. Vaiheet ovat kasvuvaihe, ylläpitovaihe ja elinkaaren loppuvaihe. Yrityksien taloudelliset tavoitteet elinkaaren eri vaiheissa ovat hyvin erilaisia. (Kaplan & Norton 1996, 48-49.)



Kuvio 3. Yrityksen elinkaaren eri vaiheet

### Kasvuvaihe

Elinkaaren alkuvaiheessa olevat yritykset ovat kasvuvaiheessa. Kasvuvaiheen yrityksillä on tuotteita tai palveluita, joilla saadaan aikaan kasvua. Kasvu edellyttää yrityksen sitoutumaan käyttämään resursseja, kehittämään ja parantamaan uusia tuotteita sekä palveluita. Kasvuvaiheessa olevalla yrityksellä voi olla negatiivinen kassavirta sekä heikko sijoitetun pääomantuotto. Investointeja tehdään tulevaisuutta varten, mutta investoinnit voivat aiheuttaa enemmän kuluja, kuin mitä saadaan tuottoja olemassa olevilla tuotteilla, palveluilla ja asiakkaila. Kasvuvaiheen yritykset asettavat taloudelliseksi tavoitteiksi prosentuaalisen kasvun kehityksen, myynnin kehityksen kohdennetuilla markkina-alueilla, asiakasryhmissä sekä eri alueilla. (Kaplan & Norton 1996, 48.)

### Ylläpitovaihe

Monet yritykset ovat elinkaarensa ylläpitovaiheessa, jossa on tyypillistä yrityksen halu investoida uudelleen ja uuteen. Yrityksen on saatava investoinneista erinomainen tuotto sijoitetulle pääomalle. Ylläpitovaiheessa olevien yritysten oletetaan säilyttävän olemassa oleva markkinaosuus sekä mahdollisesti kasvattavan markkinaosuutta vuosi vuodelta. Usein investointiprojekteilla pyritään ratkaisemaan erilaisia ongelmakohtia, kuten yrityksen kapasiteetin laajentamista tai tehdään jatkuvaa kehitystyötä.

Ylläpitovaiheessa olevien yritysten taloudelliset tavoitteet liittyvät usein kannattavuuteen. Tavoitteet voidaan toteuttaa mittaamalla tuloja esimerkiksi liikevoitolla ja myyntikatteella. (Kaplan & Norton 1996, 49.)

#### Elinkaaren loppuvaihe

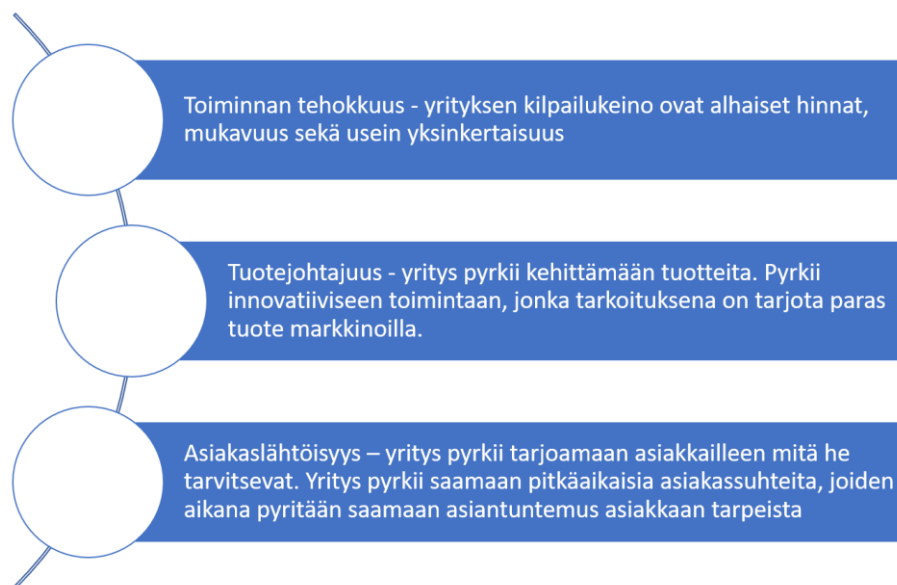
Elinkaaren loppuvaiheen yritykset haluavat kerätä tuottoa investoinneista, joita on tehty elinkaaren aikaisemmissa vaiheissa. Elinkaaren loppuvaiheessa olevat yritykset eivät tee merkittäviä investointeja, vaan säilyttävät tarvittavan laitteiston sekä kapasiteetin. Yrityksen tekemillä investointiprojekteilla tulee olla ehdoton ja lyhyt takaisinmaksuaika. Elinkaaren loppuvaiheessa olevan yrityksen päätavoitteena on maksimoida kassavirta takaisin yhtiölle. Lisäksi taloudelliset tavoitteet ovat kassavirran operoiminen sekä käyttöpääoman vaatimuksien vähentäminen. (Kaplan & Norton 1996, 49.)

#### 3.3.2 Asiakasnäkökulma

BSC:n asiakasnäkökulmassa yrityksen on määriteltävä asiakkaat ja markkinaosuus, joilla yritys aikoo kilpailla. Asiakkaat ja markkinaosuus tuovat yrityksen taloudellisten tavoitteiden tulot. Asiakasnäkökulma antaa yritykselle mahdollisuuden yhdistää tulostittarit: asiakastytyvyyden, asiakashankinnat, asiakkaiden säilymisen, asiakasuskollisuuden sekä määriteltyjen asiakkaiden ja markkinaosuuksien tuottavuuden. (Kaplan & Norton 1996, 63.)

Moni yritys kokee haasteelliseksi määrittää asiakaskohderyhmän ja markkinaosuuden, joissa yritys pyrkii kilpailemaan. Tällöin kilpailustrategiaksi muodostuu helposti ”kaikkea kaikille asiakkaille”. Silloin yritys ei pysty erottumaan kilpailijoiden joukosta. Tässä on esimerkkinä kolme erilaista kilpailukeinoa:





Kuvio 4. (Niven 2005, 15.)

Yhteen kilpailukeinoon keskittyminen on yrityksistä haasteellista, mutta Nivenin mukaan olisi käytännöllistä keskittyä siihen kilpailukeinoon, johon yrityksellä on hyvät edellytykset ja säilyttää muissa keinoissa vain minimistandardit. (Niven 2005, 13-15.)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään, perusmittareihin ja asiakaslupausten mittareihin. Perusmittarit voivat olla hyvinkin samanlaisia eri yrityksissä. Perusmittareita ovat asiakastyytyväisyys, markkinaosuus, asiakaskannattavuus, uusien asiakkaiden lukumäärä sekä asiakasuskollisuus. Nämä mittarit edesauttavat onnistumista markkinoilla sekä asiakasprosessien tarkastelua yrityksen näkökulmasta. Asiakaslupausten mittareiden tarkoituksena on vastata kysymykseen, mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkaille, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. Lisäksi niillä tavoitellaan uusia asiakkaita sekä pyritään saavuttamaan markkinaosuus. Tällaisia tekijöitä voivat olla tuotteen tai palvelun hinta ja laatu sekä asiakassuhde, jota voidaan mitata asiakaspalvelulla, vasteajoilla tai yrityksen imagolla ja maineella. Asiakaslupausten tekijät sekä niille asetetut mittarit tulisi olla sidoksissa yrityksen kilpailustrategiaan. Asiakaslupausten mittareiden pääpaino on enemmän asiakkaassa kuin yrityksessä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 26.)

### 3.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa määritellään prosessit, joissa yrityksen on tärkeää onnistua asiakas- ja talousnäkökulmien tavoitteiden saavuttamiseksi. Usein yritykset asettavat ensin taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteet ja mittarit ennen kuin aloittavat määrittelemään sisäisten prosessien tavoitteita ja mittareita. Siten yritys pysyy keskittymään niihin prosesseihin, jotka edesauttavat talouden ja asiakkaan näkökulman tavoitteiden toteutumista. BSC:ssa mitattavat prosessit voivat vaihdella riippuen yrityksen kilpailustrategiasta. Mitattavia prosesseja voivat olla esimerkiksi uusien tuotteiden ja palveluiden suunnitteluprosessi, tilaus- tai toimitusprosessi tai myynnin jälkeinen palveluprosessi. Näillä edellä mainituilla prosesseilla saadaan luotua kilpailuetua. Esimerkiksi innovointiprosessi voi edesauttaa yritystä luomaan arvoa pitkälle aikavälille sen sijaan, että keskityttäisiin vain tehostamaan nykyisiä ja olemassa olevia toimintoja. (Kaplan & Norton 1996, 92; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 27-28.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan monet organisaatiot ovat kehittäneet jo olemassa olevia prosesseja. Kaplan ja Norton suosittelevat yrityksiä tekemään sisäisten prosessien arvoketjumallin. Kaplanin ja Nortonin mukaan jokaisella liiketoiminnalla on erilaisia prosesseja, joilla luodaan arvoa asiakkaille sekä tuotetaan taloudellisia tuloksia. Arvoketjumalli tarjoaa oppaan, jota yritys voi soveltaa määrittäessään sisäisten prosessien näkökulman tavoitteita ja mittareita; innovaatioprosessi, operatiivinen prosessi, myynnin jälkeinen prosessi. (Kaplan & Norton 1996, 92.)

#### Innovaatioprosessi

Yrityksen innovaatioprosesseissa tehokkuus ja ajankohtaisuus ovat tärkeämpiä kuin erinomaisuuteen pyrkiminen päivittäisissä toimintoprosesseissa. Tällaisissa yrityksissä on tyypillistä, että innovaatioprosessia suunnitellaan ja kehitetään pitkään. Esimerkkejä tällaisista yrityksistä ovat alat, jotka työskentelevät maatalouden kemikaalien, lääketeollisuuden, tietojärjestelmien sekä huipputeknisen elektroniikan parissa. Tuotteiden valmistusprosessin käyttökustannukset saattavat nousta hyvinkin korkeiksi ja mahdollisuudet kustannuksien pienentämiseen saattavat olla rajalliset. (Kaplan & Norton 1996, 97.)

Innovaatioprosessissa on kaksi eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään markkinatutkimus, jossa tutkitaan markkina-alueen suuruutta. Lisäksi on selvitettävä asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen sekä valittujen tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu. Innovaatioprosessin toisessa vaiheessa organisaatio kehittää uusia tuotteita ja palveluita, jotka tuottavat arvoa asiakkaille. Lisäksi yritys kehittää olemassa olevaa tekniikkaa seuraavan sukupolven tuotteille ja palveluille sekä pyrkii tekemään kehitysideoita tuodakseen markkinoille uusia tuotteita ja palveluita. (Kaplan & Norton 1996, 98-99.)

### Operatiivinen prosessi

Operatiivinen prosessi tarkoittaa arvon luomista lyhyellä aikajaksolla. Operatiivinen prosessi on hyvinkin yksinkertainen prosessi, joka alkaa asiakkaan tilauksesta ja päättyy tuotteen tai palvelun toimittamiseen asiakkaalle. Operatiivinen prosessi luo paineita organisaation olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden johdonmukaiseen, tehokkaaseen sekä ajankohtaiseen toimitukseen olemassa oleville asiakkaille. Ennen operatiivisia prosesseja seurattiin perinteisillä taloudellisilla mittareilla, kuten budjetoinnilla, koneiden käyttöasteella ja työn tuottavuudella. Lisäksi tavaroiden ostohinnat vaihtelivat suuresti. Tämän seurauksena organisaatioiden toiminta ei ollut tehokasta, eikä huomiota kiinnitetty sellaisiin asioihin kuin suurempien tilausmäärien hintoihin, epävarmoihin toimitusaikoihin sekä tuotteiden heikkoon laatuun. Nykyisin puutteisiin pyritään puuttumaan seuraamalla perinteisiä kustannuslaskennan mittareita kuten laatu, kiertonopeus sekä tuotantokustannukset. (Kaplan & Norton 1996, 104-105.)

### Myynnin jälkeinen prosessi

Myynnin jälkeiseen prosessiin kuuluu takuu sekä mahdolliset korjauspalvelut, palautettujen ja puutteellisten tuotteiden hoitaminen sekä eri maksuvaihtoehtoihin kohdistuvat prosessit. Myynnin jälkeistä prosessia voidaan mitata laatu-, kustannus- ja aikamittareilla. Esimerkiksi aikaa voidaan mitata ajasta, joka kuluu asiakkaan tekemästä reklamaatiosta siihen, kun organisaatio reagoi reklamaatioon. Kustannuksia voidaan mitata seuraamalla resursseja, joita käytetään myynnin jälkeiseen prosessiin. Myynnin jälkeisen prosessin palvelun laatua voidaan mitata esimerkiksi saapuvien puhelujen määrällä. Enemmän selvittelyä vaativia puheluita voidaan verrata puheluihin, jotka

on pystytty ratkaisemaan nopeasti. Myynnin jälkeisessä prosessissa voidaan tarkastella myös organisaation laskutus-, myyntisaamisten- ja maksujenperimisprosessia. (Kaplan & Norton 1996, 105-107.)

BSC-mittariston laatimisen yhteydessä yritys voi joutua suunnittelemaan kokonaan uusia prosesseja, jotta yritys voi täyttää asiakaslupaukset sekä saavuttaa taloudelliset tavoitteet. Yrityksen on hyvä ottaa huomioon, että BSC:ssa ei ole järkevää mitata kaikkia yrityksen ydin- ja tukiprosesseja. Strategian avulla yritys voi määrittää prosessit, joita se haluaa seurata. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 27-28.)

### 3.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit kertovat pystyykö yritys kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen myös tulevaisuudessa. Yrityksen on otettava huomioon riittääkö nykyinen osaaminen, tietotaidot ja järjestelmät vastaamaan jatkossa asiakkaiden asettamiin haasteisiin sekä sisäisten prosessien näkökulman tavoitteisiin. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa yrityksen tulee määrittellä, millaisia kehittämistoimenpiteitä tarvitaan, jotta yrityksen menestys on turvattu tulevaisuudessa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 28-29.)

Balanced Scorecardissa painotetaan sijoittamista tulevaisuuteen, mikä ei merkitse vain investointeja tai uusien tuotteiden ja palveluiden suunnittelua ja kehittämistä. Uudet laiteinvestoinnit sekä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on tärkeää, mutta ne eivät yksistään riitä. Organisaation on sijoitettava myös olemassa oleviin perusteisiin kuten työntekijöihin, järjestelmiin sekä prosesseihin, mikäli organisaation haluaa tavoittaa pidemmän tähtäimen taloudellisen kasvun tavoitteet. Kaplanin ja Norton mukaan oppimisen ja kasvun näkökulmassa on kolme pääomakategoriaa, jotka ovat: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma, organisaatiopääoma. (Kaplan & Norton 1996, 126-127.)

## Inhimillinen pääoma

Prosessien ja suorituskyvyn kehittämisideat tulisi tulla työntekijöiltä, jotka ovat lähimpänä yrityksen sisäisiä prosesseja sekä asiakkaita. Tämä edellyttää yritykseltä henkilöstön kouluttamista, jotta henkilöstön motivaatio sekä luovuus saadaan kohdistettua yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Inhimillisen pääoman mittareiksi on valittu henkilöstön työtyytyväisyys, henkilöstön sitouttaminen sekä tuottavuus. Henkilöstön työtyytyväisyys vaikuttaa kahteen muuhun mittariin, henkilöstön sitouttamiseen sekä tuottavuuteen. (Kaplan & Norton 1996, 127-130.)

Henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä -moraalia pidetään monissa yrityksissä tärkeänä. Työtyytyväisyys lisää tuottavuutta, vastuunottoa, asiakaspalvelutaitoja sekä laatua. Työntekijän moraalilla on tärkeä palvelualan organisaatioille. Usein organisaatiot mitaavat henkilöstön työtyytyväisyyttä jokavuotisella tai kuukausittain suoritettavalla tutkimuksella, johon valitaan tietty prosenttiosuus työntekijöistä. Suurien organisaatioiden kannattaisi teettää eri yksiköille tai toimipisteille omat työtyytyväisyyskyselyt, jolloin tutkimuksen tuloksia pysyttäisiin analysoimaan organisaation eri tasoilta. (Kaplan & Norton 1996, 130.)

Työntekijöiden sitouttamisella pyritään sitouttamaan työntekijät, joihin yrityksellä on pidempiaikainen kiinnostus. Pitkäaikaisilla ja lojaaleilla työntekijöillä on asiantuntemus yrityksen eri prosesseista, ja he tunnistavat asiakkaiden tarpeet. Työntekijöiden sitoutumista mitataan usein henkilökunnan vaihtuvuudella. (Kaplan & Norton 1996, 131.)

Työntekijöiden tuottavuus on tulostittari, joka mitataan työntekijän taidoista ja moraalista, sisäisten prosessien kehittämisestä, innovaatiosta sekä asiakkaiden tyytyväisyydestä. Yksinkertaisin tuottavuusmittari on tuottavuus per työntekijä, joka mittaa kuinka paljon yksi työntekijä tuottaa tulosta. Tuotto per työntekijä on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä mittari, mutta sen käytössä on myös rajoitteita. Tavoitteiden saavuttamisessa voi olla liikaa paineita tai tuottavuuden parantamisen kustannuksia ei ole huomioitu. Työntekijöiden tuottavuus voi parantua, mutta tuotot voivat kokonaisuudessa laskea, koska tuottavuuteen lisätyt kustannukset ovat kasvaneet vähitellen. Tällaisessa tapauksessa on kaksi vaihtoehtoa, tuotannon lisääminen ja pitää

henkilöstön lukumäärän samana tai harkita organisaation pienentämistä. Tätä vaihtoehtoa ei suositella, koska riskinä on, että se voi tuottaa lyhyellä aikajaksolla mutta, pidemmällä aikajaksolla katsottuna riskinä on menettää pitkäaikainen tuottavuus. (Kaplan & Norton 1996, 131.)

#### Informaatiopääoma

Jotta henkilöstö voi suoriutua työtehtävistä kilpailevassa ympäristössä mahdollisimman hyvin, on työntekijöillä oltava tarvittavat tiedot asiakkaista, sisäisistä prosesseista sekä työtehtäviin kohdistuvasta vastuusta. Operatiivisella puolella työskentelevät työntekijät tarvitsevat nopeasti palautetta valmiista sekä toimitetuista tuotteista ja palveluista. Palautteen avulla työntekijät kykenevät kehittämään ohjelmistoja, havaitsemaan puutteita sekä huomioimaan prosessien kustannukset. Yritykset tarvitsevat erinomaisen tietojärjestelmän, jotta työntekijät pystyvät kehittymään, suunnittelemaan prosesseja sekä kehittää erilaisia projekteja. (Kaplan & Norton 1996, 134.)

#### Organisaatiopääoma

Edellytyksenä yrityksen menestymiselle on motivoituneet työntekijät. Lisäksi työntekijöillä tulisi antaa vastuuta sekä mahdollisuus tehdä omia päätöksiä. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa voidaan huomioida organisaation ilmapiiri sekä toimintatavat. Työntekijöiden motivaatioita voidaan mitata seuraamalla työntekijöiden tekemien parannusehdotuksien lukumäärää. Tällöin organisaatio viestii henkilöstölle, että heidän parannusehdotuksiansa arvostetaan sekä otetaan vakavasti huomioon. (Kaplan & Norton 1996, 136.)

Oppimisen ja kasvun näkökulman sanotaan olevan BSC:n haastavin osio, koska näkökulman mittarit määrittävät yrityksen mittarit aineettoman pääoman kehittämiseksi. Aineettoman pääoman kehittämisen tavoitteellaan hyötyjä, jotka toteutuvat talouden näkökulmasta vasta pidemmän ajan kuluttua. Mittariston näkökulmasta tämä tarkoittaa, että tänä vuonna tehtävät toimenpiteet sekä kehittämiskohteet saattavat näkyä tuloksissa vasta seuraavana vuonna. Yrityksen on pohdittava, mitä asioita kehitetään sekä minkä aineettoman erän tai erien kehittämiseen panostetaan eniten. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 28-29.)

### 3.4 Mittareiden sijoittaminen ja lukumäärä

Mittareiden sijoittelussa on hyvä huomioida eri seikkoja. Mittarin voi asettaa näkökulmaan, jossa mittarin ei ajattelisi olevan tai missä sitä ei ole totuttu näkemään. Yrityksen kannattaa toimia näin, mikäli haluaa mittariston avulla viestittää strategiaa. Mittareiden asettaminen eri näkökulmiin herättää yrityksessä kysymyksiä ja keskustelua, jotka johtavat oppimiseen. Esimerkiksi markkinaosuus voidaan laittaa asiakasnäkökulmaan tai taloudelliseen näkökulmaan. Mikäli mittareita sovelletaan syy-seurausloogiikkaa noudattamalla, tulisi mittari sijoittaa hierarkiassa aina ylimpään mahdolliseen näkökulmaan. Tällöin yritys joutuu useammin pohtimaan, miten mittarin tavoite pystytään saavuttamaan. Lisäksi mittareiden sijoittelussa on otettava huomioon mittariston tasapaino eri näkökulmien kesken. Näkökulmilla tulisi olla saman verran mittareita. Jos eri näkökulmien mittareiden lukumäärä vaihtelee merkittävästi, on pohdittava, tulisiko mittari sijoittaa toiseen näkökulmaan. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 28-29.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan BSC:n mittareiden lukumäärä vaihtelee 20-25 mittariin. Usein sisäisten prosessien mittareiden näkökulmaan määritellään 8-10 mittaria ja muissa näkökulmissa on keskimäärin 5 mittaria. Keskisuudessa yrityksessä tulokortteja voi olla organisaation eri tasoilla, jolloin luonnollisesti mittareiden kokonaismäärä voi nousta hyvinkin suureksi. Mittareiden lukumäärä riippuu siitä, miten ja millä tavoin mittaristoa käytetään. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 28-29.)

## 4 BALANCED SCORECARD STRATEGINEN OHJAUSJÄRJESTELMÄ

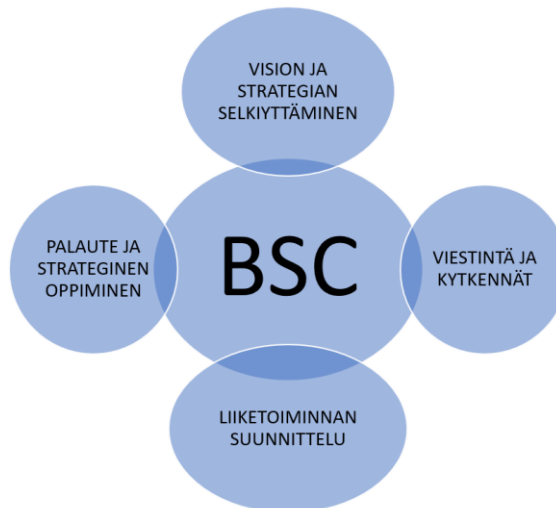
Kaplan ja Norton tarkoittavat johtamisjärjestelmällä strategista ja operatiivista suunnittelua, tavoitteiden asettamista ja seuranta sekä strategian toimivuudesta oppimista. Johtamisjärjestelmän voi ymmärtää myös siten, että se tarkoittaa kaikkea organisaation toimintaa, jolla johto pyrkii saamaan yrityksen menestymään. Tässä määritelmässä johtamisjärjestelmään sisältyy myös yrityksen ohjausjärjestelmä, joka

muodostuu Kaplanin ja Nortonin laatimista suunnittelu- ja seurantamenettelyistä sekä tavoitteiden asettamisista. Johtamisjärjestelmä sisältää myös päätöksentekoa sekä toimintaa tukevia tietojärjestelmiä. Yrityksen on tärkeää ottaa huomioon, mitä odotuksia BSC:hen kohdistuu sekä mikä sen rooli on ohjaus- ja johtamisjärjestelmässä. BSC:n pääpaino on, että taloudelliset ja ei taloudelliset mittarit ovat osa tiedonkulkua henkilöstölle organisaation kaikilla eri tasoilla. Henkilöstön on ymmärrettävä tekemiensä päätöksien taloudelliset seuraukset ja johtajien on ymmärrettävä pitkäaikaiset taloudelliset menestystekijät. (Kaplan & Norton 1996, 9-10; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 38.)

BSC-mittaristoa käyttäneet yritykset tekivät havaintoja käyttöönoton alkuvaiheessa. Yritykset saivat nopeasti aikaan tuloksia, jolloin voidaan osoittaa, että yritys voidaan nopeasti mukauttaa strategiaan BSC-johtamisjärjestelmän avulla. BSC-johtamisjärjestelmän käyttöönoton seurauksena yritykset joutuivat tekemään muutoksia, jotta saisivat aikaan haluttuja tuloksia. Yritykset joutuivat muuttamaan liiketoimintaprosesseja, määrittelemään uudelleen asiakassuhteita, kouluttamaan henkilöstöä sekä tekemään teknisiä uudistuksia perusrakenteisiin. (Kaplan, Norton & Heinämäki 2002, 27.)

Kaplan ja Norton ovat kehittäneet nelivaiheisen johtamisprosessin. Eri vaiheiden tarkoituksena on yhdistää pitkän aikavälin strategiset tavoitteet lyhyen aikavälin toimenpiteiksi. Mittariston ympärille kohdistuu jatkuva prosessi, ja mittareiden tehtävänä on kiinnittää huomio asioihin, joita tulisi kehittää. Kaplan ja Norton kutsuvat prosessia kiertokulukuksi. Prosessin eri vaiheet ovat vision ja strategian selkiyttäminen, viestintä ja kytkennät, liiketoiminnan suunnittelu sekä palaute ja strateginen oppiminen. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 92.)





Kuvio 5. Nelivaiheinen johtamisprosessi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 93.)

### Visio ja strategia

Yrityksen on tiedettävä, miksi se on olemassa, mitkä asiat ohjaavat yrityksen toimintaa sekä mitä halutaan saavuttaa. Useimmiten yritysten toiminta-ajatus sekä visio pysyvät samoina. Useimmissa yrityksissä visio pysyy samana kolmesta viiteen vuotta eli yhtä kauan kuin laadittu strategiasuunnitelma. Visiossa määritellään 3-10 vuoden tavoitteet. Vision tulisi olla markkinasuuntautunut sekä viestiä millaisen, kuvan yritys haluaa itsestään luoda. Monet yritykset laativat vuosittain uuden strategiasuunnitelman sekä tarkastelevat yrityksen toiminta-ajatusta, arvoja sekä visiota. Arvot määrittelevät yrityksen luonteen, asenteen sekä käytösmallin. Toiminta-ajatuksen tulisi kuvata yrityksen olemassaolon tarkoitus sekä mitä yritys tarjoaa asiakkaille. Johdon ja henkilöstön tulisi saada kokonaiskuva siitä, mihin yritys on pyrkimässä. (Kaplan, Norton & Livonen, 56-58.)

Ennen vision ja strategian toteutusta on ne osattava määrittää päämääriksi ja mittareiksi. Johdon tulisi olla strategiasta ja visiosta yksimielinen, koska yhteneväinen visio ja strategia edesauttavat yritystä tavoittelemaan hyötyjä sekä havaitsemaan mahdollisia resurssivajauksia. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 94.)

## Viestintä ja kytkennät

Viestintä- ja kytkennänprosessi auttaa johtoa jalkauttamaan strategia organisaation eri tasoille sekä linkittämään strategia eri yksiköiden ja henkilöiden tavoitteisiin. Viestintä- ja kytkentäprosessin tavoitteena on tuoda yrityksen visio ja strategia kaikkien organisaation työntekijöiden tietoon sekä selventää, miten he voivat jokapäiväisellä työllään edistää vision toteutumista. Kaplan ja Norton ovat edellä mainittuun ehdottaneet kolmea keinoa prosessin vahvistamiseen: tavoitteenasettamisohjelmaa, viestintä- ja koulutusohjelmaa tai kytkemistä palkitsemisjärjestelmään. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 94.)

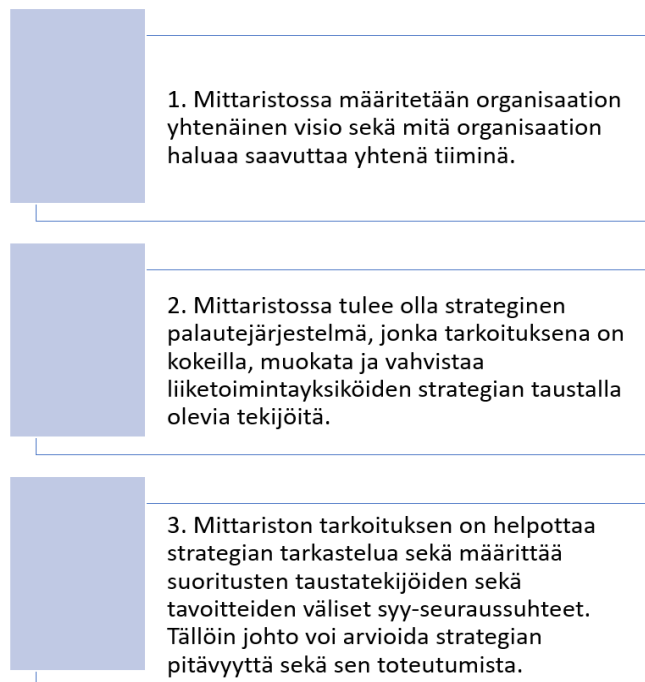
## Liiketoiminnan suunnittelu

Liiketoiminnan suunnittelun tarkoituksena on yhteensovittaa liiketoiminnalliset sekä taloudelliset suunnitelmat. Tällöin mittaristo antaa johdolle mahdollisuuden priorisoida uudet muutoshankkeet siten, että toteutuneet hankkeet vastaavat pitkän aikavälin strategisia tavoitteita sekä organisaation visiota. Mittariston laatiminen yhdistää pidemmän tähtäimen suunnitteluprosessin sekä lyhyen tähtäimen budjetoitiprosessin, tällöin vuotuiset budjetit ovat tasapainossa asetetut strategian kanssa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 94.)

Kilpailukykyisenä pysyvän yrityksen on kyseenlaistettava strategia aika ajoin. Monet yritykset toimivat ympäristössä, joka on altis muutoksille. Mittareiden ja strategisten tavoitteiden välillä tulee olla yhteys, mikäli ei ole, johdon on kyseenalaistettava strategian taustalla olevat tekijät. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 94.)

## Palaute ja strateginen oppiminen

BSC-johtamisjärjestelmän käyttöönoton myötä yritys pystyy seuraamaan kehitystä niin sisäisten liiketoimintaprosessien, asiakkaiden sekä oppimisen ja kasvun näkökulmista katsottuna. Siten johto saa nopeasti palautetta strategian toimivuudesta sen sijaan kuin organisaatio seuraisi vain perinteisiä taloudellisia mittareita. Alla olevassa kuviossa on kuvattu BSC-mittariin kuuluvat kolme tekijää, jotka ovat tärkeitä strategisen oppimisen kannalta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 94-95.)



Kuvio 6. Kolme tekijää strategisen oppimisen kannalta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 94-95.)

BSC:n rakentamisen prosessin aikana on hyvä ennakoida riskejä sekä pohtia seuraavia seikkoja. Ensiksi: kykeneekö yritys pitämään kiinni projektin aikana asetetuista tavoitteista ja mittareista. Toiseksi: edesauttavatko projektin tulokset yritystä saavuttamaan halutut tavoitteet. Tuloksien tulisi olla merkittävimpiä kuin edellisistä projekteista saadut. Kolmantena: riittävätkö yritykset varat riskien hallintaan ja neljäntenä: sovelletaanko yrityksessä sopivia riskienhallintamenetelmiä BSC-prosessin aikana. (Keys 2011, 172.)

#### 4.1 Mittaristo

Balanced Scorecardia on kehitetty ja sovellettu eri tavoin vuosien aikana, tämän seurauksena on kehittynyt erilaisia mittaristoja. Tavallisimmat mittaristot voidaan jakaa kolmeen eri mittaristoon: KPI:iin (Key Performance Indicator), sidosryhmämittaristoihin sekä strategiamittaristoihin. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 34.)

### KPI-mittaristo

Kaplan ja Norton kehittivät alun perin johtamaan BSC-mittaristoa KPI-mittaristolla ja tähän mennessä suurin osa rakennetuista BSC-mittaristoista on KPI-mittaristoja. KPI-mittaristo sisältää organisaation toiminnalle keskeisiä mittareita. Tyypillisessä KPI-mittaristossa mittareiden lukumäärä voi olla suuri sekä mittareiden keskinäisiä riippuvuussuhteita ei ole pohdittu. BSC:n kaikissa näkökulmissa mittarit ovat tulosmittareita (leading indicators), jolloin mittaristoa ei ole linkitetty yrityksen strategiaan. KPI-mittaristo valitaan silloin, kun mittarit pyritään johtamaan näkökulmista ja niille määritettävistä kriittisistä menestystekijöistä. KPI-mittaristoa rakennettaessa jokaiselle näkökulmalle löytyy kriittisiä menestystekijöitä, jolloin mittareiden usein vaa-ditaan enemmän kuin yksi mittari. Tällöin haasteeksi muodostuu mittareiden lukumäärän pitäminen kohtuullisena. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 35.)

### Sidosryhmämittaristo

Sidosryhmämittariston pääpaino on yrityksen keskeisimmissä sidosryhmissä, esimerkiksi asiakkaita, omistajia sekä työntekijöitä. Nämä sidosryhmät ovat yleisimmin käytettyjä ja kukin sidosryhmä on mittaristossa omana näkökulmana. Muita sidosryhmiä voivat olla tavarantoimittajat, alihankkijat sekä yhteiskunta. Sidosryhmille määritetään tavoitteet ja jokainen sidosryhmä pyrkii saavuttamaan tavoitteet yrityksen avulla. Tällöin yrityksen uskotaan menestyvän, mikäli asetetut tavoitteet saavutetaan. Sidosryhmämittariston haasteena on, ettei ole selkeitä keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan. Strategian avulla pyritään kertomaan keinot, miten tavoitteet saavutetaan. Sidosryhmämittaristo ei aja organisaation strategiaa, vaan antaa käsityksen mihin strategialla ollaan pyrkimässä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 34.)

### Strategiamittaristo

Strategiamittaristossa mittarit johdetaan syy-seurauslogiikkaa noudattaen. Mittareille asetetaan tavoitteet sekä nimetään henkilö, joka on vastuussa tavoitteen toteutumisesta. Strategiamittaristossa on vähemmän mittareita verrattuna KPI-mittaristoon. Päätöksenteon tueksi tulisi hankkia paljon faktoja, mutta on huomioitava, että yrityksen

työntekijöille pyritään kertomaan mihin, strategian kannalta tulisi keskittyä. Tällöin mittareiden lukumäärä ei voi nousta korkeaksi. Mittareiden tulisi olla sellaisia, joihin henkilöstö pystyy vaikuttamaan. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 150.)

#### 4.2 Mittariston hyödyt ja riskit

BSC:n avulla johto saa helpon ja selkeästi ymmärrettävän viitekehyksen, joka selkeyttää yrityksen vision ja strategian. BSC-mittaristossa huomioidaan tulevaisuus, pyritään parantamaan pidemmän tähtäimen taloudellista suunnittelua, huomioidaan asiakkaat, kehitetään olemassa olevia sekä uusi sisäisiä prosesseja sekä huomioidaan henkilöstön tarpeet. BSC:n tulee olla tasapainossa pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden, raha- ja ei-rahamääräiset mittareiden sekä näkökulmien välillä. BSC hahmottaa strategisten toimenpiteiden syy-seuraussuhteet. BSC:n avulla organisaatio pystyy kommunikoimaan paremmin yrityksen vision ja strategian kaikille organisaation tasoille. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 48.)

Lehdon mukaan BSC:n vahvuuksia ovat sen yksinkertaisuus ja joustavuus sekä sen soveltuminen organisaatioiden eri tarpeisiin. Lisäksi BSC keskittyy organisaation kriittisiin menestystekijöihin. Lisäksi BSC:n informaatiosta saadaan nopeasti tietoa ja tiedon avulla organisaatio pystyy keskittymään yrityksen menestyksen kannalta tärkeisiin tekijöihin. (Lehto, n.d.)

BSC:tä on kritisoitu strategian sekä BSC-mittariston välisestä suhteesta, koska saatujen kokemusten mukaan on haasteellista luoda strategia, jonka pohjalta voitaisiin luoda yhtenäinen mittaristo. Organisaation strategiaa pitää selventää ja täsmentää etenkin silloin, kun mittaristoa johdetaan syy-seurauslogiikkaa noudattamalla. Tällöin kritiikki on aiheellinen, mutta toisaalta strategiakartta on hyvä työkalu organisaation strategian selkiyttämisessä. Organisaatio ei välttämättä toimi samalla strategialla kovinkaan pitkään muuttuvassa kilpailuympäristössä, mikä tarkoittaa sitä, että strategiaa ja BSC-mittaristoa tulisi päivittää ja muuttaa aika ajoin. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 232.)

Strategian ja BSC-mittariston välisessä yhteydessä on havaittu, että mikäli organisaatio on valinnut vääränlaisen strategian ja toteuttaa sitä BSC-mittaristolla, voi siitä aiheutua organisaatiolle haittaa. Kritiikki ei kohdistu BSC-mittaristoon vaan strategian valintaan, joten strategia tulee määritellä huolella. BSC-mittariston etenemistä ylhäältä alas on kritisoitu sen vuoksi, koska pelkästään johto valitsee strategian, joka toteutetaan BSC:n avulla. Toisaalta BSC:n voi laatia organisaation eri tasoille sekä BSC:n suunnitteluun voi ottaa henkilöstön näkökulman mukaan. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 233.)

Lehdon mukaan BSC:n heikkouksiin kuuluu BSC:n toimintalogiikkaa, koska näkökulmien välillä oleva syy-seurausyhteyttä ei voi pitää itsestään selvänä. Lisäksi BSC:n prosessin eteneminen ylhäältä alas tulisi Lehdon mukaan toimia myös päinvastaisena prosessina. Tällöin organisaatioissa hyödynnetään johdon strategisen osaamisen lisäksi operatiivisen tason osaamistaitoja. (Lehto, n.d.)

Tyypilliset virheet, joita yritykset tekevät BSC:n soveltamisessa on, että mittareiden lukumäärä nousee liian suureksi. Savkinin mukaan mittareita tulisi olla jokaisessa näkökulmassa 3–4 kappaletta. Lisäksi yritykset käyttävät BSC-mittaristoa pelkästään johtamiseen eikä yrityksen työntekijöitä ole sitoutettu mittaristoon. Yritykset tekevät myös virheen, kun käyttävät teollisuuden alan yrityksiä mittareita, koska BSC:ta soveltavien yritysten tulee osata yhdistää mittarit omaan liiketoimintaan sopiviksi. (Savkin 2011, 115.)

#### 4.3 Balanced Scorecard projektin toteuttaminen

”Balanced Scorecard -projektin toteutusvaiheessa luodaan perusta koko BSC-järjestelmän toimivuudelle, joten toteutukseen ja sen onnistumiseen on syytä panostaa riittävästi” (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 87). BSC-projektin toteuttamismalleja on erilaisia ja niistä yleisimmät ovat: Olven & Royn & Wetterin, Kaplanin & Nortonin sekä Toivasen kehittämät BSC-projekti mallit. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 87.)

Olven & Royn & Wetterin projektimallin hyödyt ovat yrityksen aseman määrittely, mittareiden yhteyksien määrittely sekä pyrkimys saada mittaristo tasapainoon. Lisäksi

mittareiden sovittaminen organisaation eri tasoille sekä toimintasuunnitelman laadinta. Toisaalta projektimallia on kritisoitu, koska sen pääpaino on liikaa näkökulmissa. Lisäksi mallissa ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota strategiatyön merkitykseen eikä siihen, että mittarit tulisi johtaa strategiasta, jotta mittaristo olisi strategiamittaristo. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 98.)



Kuvio 7. Olven & Royn & Wetterin Balanced Scorecard -projektimalli. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 98.)

Tämä tutkimus tullaan toteuttamaan Olven & Royn & Wetterin Balanced Scorecard -projektimallin mukaan. Projektimallia muokataan toiminimelle sopivaksi. Toiseksi kohdeyrityksessä toimii yksinyrittäjä, jonka vuoksi projektimallista jätetään pois vaihe kahdeksan, jossa mittaristo ja mittarit sovitetaan organisaation eri tasoille.

### Vaihe 1: Toimialan sekä sen kehityksen ja yrityksen aseman määrittäminen

Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on saada tietoa, jonka pohjalta voidaan muodostaa näkemys toimialan vaatimuksista ja edellytyksistä. Lisäksi on määritettävä yrityksen asema ja rooli. Näiden tietojen pohjalta voidaan määrittää yrityksen visio ja strategia. Yrityksestä sekä sen edellytyksistä on saatava mahdollisimman monipuolinen kuva. Tämän vuoksi suositellaan käyttämään SWOT-analyysia tai Porterin kilpailumallia. Tässä projektin vaiheessa olen päättänyt käyttää apuna SWOT-analyysia. (Olve ym. 1998, 51-52.)

SWOT-analyysi voidaan tehdä nelikenttäanalyysina, jonka avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Keskeisintä on selvittää yrityksen nykytila sekä tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät. Nelikenttäanalyysi sisältää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet nykytilanteesta katsottuna sekä uhat ja mahdollisuudet tulevaisuuden näkökulmasta katsottuna. Yrityksen vahvuudet ovat toimenpiteitä ja resursseja, joita yritys pystyy hyödyntämään. Heikkoudet ovat tekijöitä, joissa yrityksen tulee kehittyä voidakseen toimia tehokkaammin. (Suomen Riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2020.)

### Vaihe 2: Yrityksen vision ja strategian määrittäminen

BSC-mittaristo lähtee yrityksen visiosta tai liikeideasta. Tämän vuoksi on projektin alkuvaiheessa hyvä selvittää, onko yrityksellä näkemystä siitä. Mittariston avulla on tarkoitus saada yritys keskittymään aikaisempaa tehokkaammin valitsemiinsa asioihin. Ennen vision laatimista, on yrityksellä oltava yhtenäinen kuva ulkoisista ja sisäisistä edellytyksistä. (Olve ym. 1998, 54-55.)

### Vaihe 3: Näkökulmien valinta

Vision ja liikeidean täsmentämisen jälkeen, valitaan näkökulmat, joiden varaan mittaristo rakennetaan. Kaplanin ja Nortonin alkuperäisessä mallissa näkökulmat ovat taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu. Näkökulmien valinnan tulisi perustua siihen, että näkökulmat ovat yhteyksissä toisiinsa. (Olve ym. 1998, 56-57.)



#### Vaihe 4: Vision suhteuttaminen näkökulmiin sekä strategisten tavoitteiden muotoilu

Tämän vaiheen tavoitteena on konkretisoida visio määritetyistä näkökulmista sekä löytää tasapaino BSC-mittaristoon. Lisäksi tämän vaiheen tavoitteena on määritellä yrityksen strategia. Strategia voidaan määritellä siten, että se kytkee yhteen yrityksen vision ja operatiiviset suunnitelmat, joita käytetään päivittäisessä toiminnan ohjauksessa. Strategian laatimisen prosessin peruskysymyksenä on, kuinka yritys voi hankkia sekä säilyttää kilpailuedun kilpailijoihin nähden. (Olve ym. 1998, 57-58.)

#### Vaihe 5: Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Tässä vaiheessa käydään läpi edellisten vaiheiden kuvaukset ja tehdään päätökset strategisten tavoitteiden pohjalta siitä, miten visio saavutetaan ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. On määritettävä kriittiset menestystekijät ja laitettava ne tärkeysjärjestykseen. Esimerkiksi tässä vaiheessa voidaan sopia strategian toteuttamisen kannalta viisi tärkeintä menestystekijää. Tämän tuloksena tulisi syntyä perusteltu sekä realistinen luettelo menestystekijöistä. Tämä luettelo toimii pohjana tulevassa avainmittareiden määrittämisessä. Ennen mittareiden kehittämistä, on varmistettava, että mittaristo muodostaa asianmukaisen ja järkevän kokonaisuuden. (Olve ym. 1998, 65.)

#### Vaihe 6: Mittareiden kehittäminen sekä yhteyksien määrittäminen sekä mittariston tasapaino

Tässä vaiheessa määritetään avainmittarit, mutta asiaankuuluvimmat mittarit täsmennetään sekä priorisoidaan vasta loppuvaiheessa. Tämän vaiheen haasteena on löytää kytkennät sekä tasapaino valittujen näkökulmien ja mittareiden välillä. Eri näkökulmien mittarit tulee olla tasapainossa keskenään sekä tuettava yrityksen visiota ja strategiaa. (Olve ym. 1998, 66.)

#### Vaihe 7: Kokonaismittariston vahvistaminen

Kun edellinen vaihe on saatu päätökseen, on seuraavassa vaiheessa koottava yrityksen mittaristo ja hyväksyttävä sekä esitellä se yritykselle. Toteutusvaiheessa on suotavaa käydä työ läpi sekä laaditun mittariston taustalla olevat ajatukset. (Olve ym. 1998, 66.)

#### Vaihe 8: Tavoitteiden asettaminen

Jokaiselle mittarille on asetettava tavoitteita, joiden tulisi olla niin pitkän kuin lyhyen aikavälin tavoitteita. Tässä vaiheessa painotetaan myös tavoitteiden tasapainoa suhteessa visioon sekä strategiaan. Lisäksi on sovittava tavoitteen asettamisen sekä tulosten mittaamisen kohdistuvista vastuista. Eli kuka tekee, miten tehdään sekä kuinka usein. (Olve ym. 1998, 69-70.)

#### Vaihe 9: Toimintasuunnitelman laatiminen

Mittaristoa on täydennettävä siten, että mitä toimenpiteitä asetetaan tavoitteiden ja vision toteuttamiseksi. Toimintasuunnitelmassa tulee käydä ilmi vastuuhenkilö sekä laatia aikataulu seurantaan varten. (Olve ym. 1998, 70.)

#### Vaihe 10: Mittariston ylläpitäminen

Mittaristoa tulee seurata jatkuvasti, siten mittaristo toimii työkaluna niin kuin sen on tarkoitettu. Toimintasuunnitelman tulisi pitää sisällään mittariston seurantaan kohdistuvia ehdotuksia ja sääntöjä. Lisäksi on kyseenalaistettava lyhyen aikavälin avainmitareita sekä tarpeen vaatiessa vaihtaa ne parempiin. (Olve ym. 1998, 71.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Kohdeyritys ja tutkimusotteen valinta

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on toiminimi, jonka omistaja toimii sivutoimisena yrittäjänä. Toiminimi on yhden naisen yritys, joka on perustettu kesällä 2015. Toimiala on kaikenlaisten tekstiilituotteiden valmistus ommellen, virkaten tai neuloen. Tuotteet valmistetaan joko asiakkaiden toiveiden perusteella tai omien ideoiden mukaan mikä, milloinkin on ”in”.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan tutkimukseksi voidaan kutsua monenlaista toimintaa. Tutkimus voi olla kartoituksen tekemistä, luokittelua, tiedon keräämistä, tilastotietojen esityksiä, haastatteluaineiston kuvaamista tai omien kokemusten kirjallista esittämistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 21.) Heikkilän mukaan tutkimuksen onnistumisen edellytyksenä ovat järkevä kohderyhmä sekä oikean tutkimusmenetelmän valinta. Tutkimuksen tavoite sekä tutkimusongelma ratkaisevat tutkimusmenetelmän valinnan. (Heikkilä 2008, 14.)

“Tutkimusmenetelmät jaetaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen” (Pitkäranta 2014, 8). Laadullisissa tutkimuksissa tutkitaan aina ihmisten maailman ilmiöitä, jotka tapahtuvat sosiaalisessa ympäristössä. Laadullisten tutkimusten pääpaino on usein tulevaisuudessa ja tutkimuksissa kehitetään, parannetaan tai uudistetaan kehitettävää kohdetta. Määrälliset tutkimukset painottuvat menneisiin tapahtumiin. (Pitkäranta 2014, 8-9.)

Kvantitatiivista tutkimusta käytetään paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen alkujuuret ovat luonnontieteissä ja tutkimuksen ajattelutavassa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139.) Kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi, jonka avulla selvitetään prosentiosuuksiin sekä lukumääriin kohdistuvia kysymyksiä. Tämän edellytyksenä on riittävän suuri ja edustava otos. Tyypillisesti aineiston keruussa käytetään standardoituja tutkimuslomakkeita, jossa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Lisäksi asioita kuvataan

numeeristen suureiden avulla ja saatuja tuloksia havainnollistetaan erilaisten kuvioiden sekä taulukoiden avulla. Usein selvitetään asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saadaan usein selvitettyä ajankohtainen tilanne, mutta tutkimuksissa ei löydetä tutkimusongelmaan kohdistuvia syitä. (Heikkilä 2008, 16.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman laajasti. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan on yleisesti todettu, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kvalitatiivinen tutkimus auttaa tutkijaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta sekä selittämään sen päätösten sekä käyttäytymisen syitä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin eri vaihtoehtojen etsimiseen, toiminnan kehittämiseen sekä sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Aineisto voi olla tutkimusta varten kerättyä tai muuta tarkoitusta varten tuotettua kirjallista, äänitettyä tai kuvattua materiaalia. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillistä aineistoa ovat omaelämäkerrat, päiväkirjat tai kirjeet. Usein tutkimusta varten tietoa kerätään lomakehaastatteluilla, avoimilla keskustelunomaisilla haastatteluilla, valittuun aihealueeseen kohdistuvilla teemahaastatteluilla ja ryhmäkeskusteluilla. Haastatteluissa on tyypillistä vuorovaikutus, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Tutkija voi kerätä aineistoa myös havainnoimalla tai osallistumalla itse tutkittavan yhteisön toimintaan. (Heikkilä 2008, 17.)

Hirsjärven ja Hurmen mukaan teemahaastattelu-nimellä on etu, ettei se sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen, haastattelukertojen lukumäärään eikä siihen kuinka laajasti aihetta käsitellään. Teemahaastattelu etenee valittujen keskeisten teemojen välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Tästä menetelmässä ei ole haastattelulle tyypillisiä järjestyksen mukaisesti eteneviä kysymyksiä. Eskolan ja Suorannan mukaan haastattelijan varmistaa, että valitut teemat käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden laajuus ja järjestys saattavat vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelijalla ei ole valmiita kysymyksiä, vaan lista käsiteltävistä asioista. (Eskola & Suoranta 1998, 64.) Lisäksi teemahaastattelussa huomioidaan, että keskeisintä ovat

ihmisten tulkinnat asioista sekä heidän asioilleen antamat merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Kohdeyritys on minulle ennestään tuttu ja aineistonkeruumenetelmänä aioin käyttää havainnointia sekä teemahaastattelua. Havainnoimalla ja teemahaastatteluiden avulla saan selkeän kuvan yrityksen tilanteesta sekä sen toiminnasta Balanced Scorecard -mittariston laatimista varten. Teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 1 ja teemahaastattelurungon olen jakanut kolmeen osaan. Sen vuoksi, että työ etenee vaiheittain sekä projektin eri vaiheet sekä aineiston keruu tulee tehtyä huolella.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tämän vuoksi tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabelius voidaan todeta eri tavoin, esimerkiksi tulos on reliabeli, jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Tai samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja päädytään samaan tutkimustulokseen, voidaan tulokset todeta reliabeleiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää toista mittaria validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mikä sen tarkoitus on ollut. Mittarit ja menetelmät eivät välttämättä vastaa niiden tarkoitusta. Lisäksi mittarit ja menetelmät eivät välttämättä vastaa sitä todellisuutta, mitä tutkija on kuvitellut tutkivansa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa kuvailemalla tarkasti tutkimuksen eri vaiheet. Lisäksi tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232-233.)

## 5.2 Aiheen raja

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan aiheen rajaukselle tarkennetaan mitä tutkimuksessa tutkitaan sekä mitä tutkija haluaa osoittaa keräämällään aineistolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81.) Opinnäytetyö rajattiin siten, että toiminimelle asetettiin visio ja strategia, joiden pohjalta laadittiin Balanced Scorecard -mittaristo. Toiminimen BSC-mittaristoon määritettiin jokaiselle näkökulmalle strategiset tavoitteet. Strategisista tavoitteista valittiin kriittiset menestystekijät, joille asetettiin mittarit. Mittareille määritettiin tavoitetasot, jonka jälkeen toiminimelle laadittiin toimintasuunnitelma mittariston ylläpitämiseen. Toiminimen suorituskyvyn mittaamisvaiheeseen ei ehditä työn laajuuden vuoksi.

## 6 BALANCED SCORECARD KOHDEYRITYKSESSÄ

Balanced Scorecard projekti käynnistyi huhtikuussa 2020, jolloin sovimme tapaamisen toiminimen omistajan kanssa. Tapaamisen yhteydessä allekirjoitimme toimeksiantosopimuksen opinnäytetyöstä sekä sovimme teemahaastattelun ajankohdasta, joka olisi toukokuun loppupuolella.

### 6.1 Toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittelyt

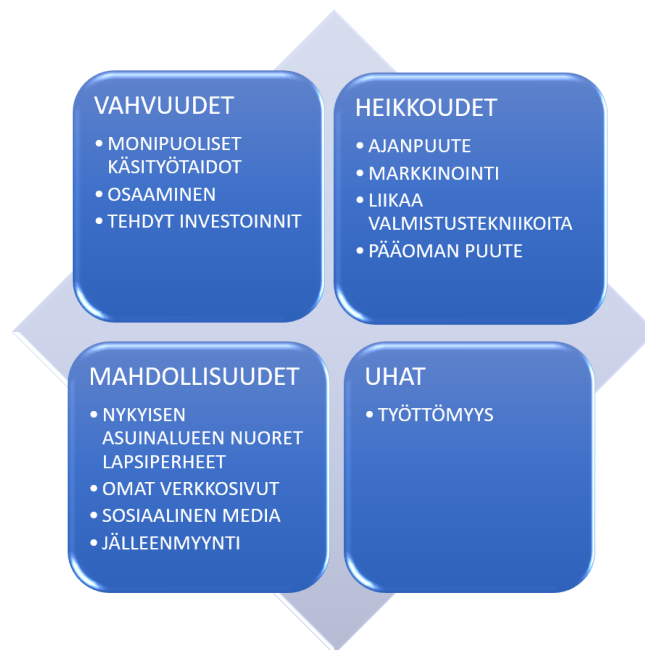
Taitoliiton vuonna 2019 teettämän yrittäjäkyselyn mukaan käsityöalan yrityksistä 8 % ovat voimakkaasti kasvuhakuisia ja 45 % kyselyyn vastanneista ovat mahdollisuuksien mukaan kasvavia. Käsityöalalla on voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä suhteessa yhtä paljon kuin koko maan yrittäjäkentässä keskimäärin. Keskeisimpiä kasvukeinoja ovat markkinoinnin ja myynnin lisääminen, tuotekehitys, valikoiman sekä markkina-alueen laajentaminen. Lisäksi käsityöalan yrittäjät ovat kiinnostuneet toimimaan ulkomailla, koska neljännes yrittäjistä on panostanut kansainvälistymiseen. Kansainvälistymisen haasteeksi on muodostunut yritysten taloudellisten resurssien vähäisyys, kielitaito sekä vaikeus löytää sopivia markkinointikanavia sekä myyntiverkostoja ulkomaisille markkinoille. (Taitoliiton www-sivut 2020.)

Taitoliiton yrittäjäkyselyn mukaan käsityöalan yrityksen menestystekijöitä ovat laatu ja laadunvalvonta, kestävät materiaalit sekä erottautuminen kilpailijoista. Lisäksi käsityöalan yritykset eivät kilpaile keskenään hinnalla, vaan tuotteiden yksilöllisyydellä sekä korkealla laadulla. Kotimaisen tuotteen ekologisuuden merkitys on kasvamassa, koska edullisten vaatteiden sekä tekstiilien kuljetus kuormittavat maapalloa saasteilla. (Taitoliiton www-sivut 2020.)

Käsityöalan yritysten verkkokauppatoiminnassa olisi paljon kehitettävää, koska verkkokauppa on kasvussa ja kuluttajat tekevät yhä enemmän ostopäätöksiä verkossa. Verkkokauppojen kehityksen haasteena ovat yritysten vähäiset voimavarat. Verkkokaupan perustaminen sekä siihen liittyvät toiminnot eivät ole tuttua kaikille yrittäjille. Lisäksi yrittäjillä on vähäiset taloudelliset resurssit, jonka seurauksena ei ole mahdollista pyytää avuksi ulkopuolista asiantuntijuutta. (Taitoliiton www-sivut 2020.)

Käsityöalalla toimii enimmäkseen pienyrityksiä, koska 75 % yrityksistä työllistää alle kaksi henkilöä. Lisäksi alalla on tyypillistä yksinyrittäjäyys. Käsityöalla on paljon sivutoimisia ja osa-aikaisia yrittäjiä. Usein yritystoimintaa tehdään opetustyön ohessa, eläkeläisenä tai opiskelijana. Taitoliiton yrittäjäkyselyn mukaan joka kymmenen vastasi, että yritystoiminta ei ole sivutoimista vaan enemmänkin harrastusluonteista. Tämä merkitsee haasteita markkinoilla, jos kilpailu käydään päätoimisten yrittäjien kanssa. (Taitoliiton www-sivut 2020.)

Seuraavaksi määritettiin toiminimen asema ja rooli, jossa käytettiin apuna SWOT-analyysia. Kuviossa 6 on kuvattu toiminimen SWOT-analyysi, jossa on määritetty toiminimen vahvuudet ja heikkoudet sisäisten asioiden näkökulmasta sekä uhat ja mahdollisuudet ulkoisen ympäristön näkökulmasta. SWOT-analyysin tarkoituksena on edesauttaa vaihetta kaksi, jossa asetetaan toiminimen visio.



Kuvio 8. Toiminimen SWOT-analyysi.

Haastateltavan mukaan toiminimen vahvuuksia ovat monipuoliset käsityötaidot sekä osaaminen. Haastateltavalla on käsityöalan koulutusta sekä hän hallitsee erilaisia käsityötekniikoita. Lisäksi haastateltava on tehnyt investointeja työvälineisiin mm. ompelukone, saumuri sekä brodeerauskone. Lisäksi toiminimellä on erinomaiset työskentelytilat.

Toiminimen heikkouksiin kuuluu ajanpuute. Haastateltavan mukaan on haasteellista yhdistää työelämä sekä sivutoiminen yrittäjyys. Lisäksi haastateltava kertoo, ettei toiminnassa ole panostettu tarpeeksi markkinointiin, jonka seurauksena asiakkuuksien määrä on jäänyt vähäiseksi. Haastateltavan mukaan toiminimellä on liikaa erilaisia valmistustekniikoita, olisi järkevämpää panostaa yhteen valmistustekniikkaan esimerkiksi ompelamiseen, monien valmistustekniikoiden sijasta. Toiminimen heikkouksiin kuuluu myös pääoman puute, jonka vuoksi ei ole ollut mahdollista tehdä suuria materiaalihankintoja.

Toiminimen vahvuuksia on nykyinen asuinalue, jossa asuu paljon nuoria lapsiperheitä. Asuinalueen asukkaat ovat aktiivisia ja alueella järjestetään erilaisia tapahtumia. Lisäksi asuinalueen asukkailla on käytössä yhteinen Whatsapp-ryhmä, jossa myydään lastenvaatteita ym. Toiminimellä on verkkosivut ja haastateltava on pohtinut verkkokaupan perustamista. Toiminimi uskoo sosiaalisen median tarjoavan paljon



mahdollisuuksia esimerkiksi Facebook, Instagram sekä Pinterest. Lisäksi toiminimi on pohtinut tuotteiden jälleenmyymistä, mikäli sopiva yhteistyökumppani löytyisi. Haastateltavan mukaan toiminimen uhka on työttömyys. Mikäli haastateltava jäisi työttömäksi päätoimisesta työstä, pitäisi hänen lopettaa toiminimi, jotta toimeentulo olisi turvattu.

## 6.2 Vision määrittäminen ja näkökulmien valinta

Tässä kappaleessa käymme projektin vaiheet 2–3. Toiminimen strategia on valmistaa iloa tuottavia tuotteita pääasiassa ommellen huomioiden asiakkaiden toiveet ja tarpeet. Toiminimen visio on olla Satakunnan alueella tunnettu yhden naisen käsityöryitys. Visio on asetettu viiden vuoden päähän. Haastateltavan mukaan visio on turvallinen, mutta siinä on kuitenkin riittävästi haastetta. Vision määrittämisen jälkeen BSC-mittaristoon valittiin näkökulmiksi taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu. Haastateltavan mukaan kaikkiin näkökulmiin saadaan asetettua kriittiset menestystekijät sekä niille mittarit ja tavoitteet.

## 6.3 Vision suhteuttaminen eri näkökulmiin ja strategiset tavoitteet

Haastateltavan mukaan taloudellisesta näkökulmasta katsottuna tavoitteena ei ole suuret tuotot, vaan toiminnan tarkoituksena on tekemisen ilo. Taloudellisen näkökulman strategisena tavoitteena on saada toiminnasta syntyvillä tuotoilla kehitettyä uusia ideoita sekä tehdä uusia materiaalihankintoja. Toiminimen on saatava kasvatettua myyntiä, jolloin uusia tuotteita voidaan valmistaa ja kustannukset pysyvät kohtuullisena. Haastateltava haluaisi valmistaa osa tuotteista kierrätysmateriaaleista ja hyödyntää vanhaa uusilla elementeillä. Siten säästettäisiin materiaalihankinnoissa sekä otettaisiin huomioon kierrättäminen, joka on toiminimelle tärkeä asia.

Haastateltavan mukaan tulevaisuudessa olisi tärkeä investoida uusiin koneisiin, jolloin työn tehokkuutta saataisiin parannettua. Lisäksi panostamalla työn laatuun sekä laadukkaisiin materiaalihankintoihin, tavoitellaan pitkäaikaisia asiakassuhteita sekä uusia asiakkaita. Haastateltavan mukaan olisi tärkeää perehtyä myös verotukseen

koskeviin asioihin. Lisäksi haasteltavan mukaan ajankäytön hallintaa on parannettava, ja sen myötä löytää tasapaino päätoimisen työn sekä sivutoimisen yrittäjyyden välillä.

Asiakasnäkökulman strategisia tavoitteita ovat markkinointiin panostaminen, jotta toiminnalle saataisiin enemmän näkyvyyttä. Haastateltavan mukaan olisi tärkeä hyödyntää sosiaalista media sekä verkostoitua nykyisellä asuinalueella, jossa on paljon nuoria lapsiperheitä. Haastateltavan mukaan toiminimen kannattaisi hyödyntää erilaisia tapahtumia, jossa tuotteita voisi myydä. Asiakasnäkökulman strategisena tavoitteena on luoda tuotevalikoima koemarkkinointia varten, jonka tavoitteena on kartoittaa asiakkaiden tarpeet. Haastateltava haluaisi ideoida erilaisia tuotteita, joita voisi markkinoida sosiaalisessa mediassa.

Sisäisten prosessien strategisena tavoitteena on valita päätuotteet mitä valmistetaan sekä mihin toiminnassa keskitytään. Haastateltavan mukaan tuotteet valmistetaan pääasiassa ommellen. Tuotteiden valmistuksessa on tärkeää huomioida sesonkivaihtelu. Haastateltava painottaa, että on pohdittava mitä tuotteita valmistetaan eri vuodenaikoina sekä kyky ennakoida eri vaihtoehtoja. Sisäisissä prosesseissa strategisena tavoitteena on määrittellä toiminimen tilaus- sekä toimitusprosessi. Nämä ovat toiminimen keskeisimmät prosessit ja ne ovat toiminnan kannalta tärkeä määrittellä.

Oppimisen ja kasvun strategisena tavoitteena on osaamisen kehittäminen. Haastateltava haluaisi kehittää omaa osaamista sekä oppia uutta esimerkiksi erilaisilla kursseilla. Kurseilta voi oppia uusia valmistustekniikoita, kehittää uusia ideoita sekä verkostoitua. Lisäksi haastateltava haluaisi kehittää toiminimelle verkkokaupan, koska kuluttajat tekevät yhä enemmän ostoksia verkossa. Verkkokaupalla voisi saada toiminnalle enemmän näkyvyyttä.

#### 6.4 Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

**Taloudellisen** näkökulman kriittisiksi menestystekijöiksi valittiin myynnin kasvattaminen, laatu, investointi uusiin laitteisiin sekä ajankäytön hallinta. Toiminimen tulee panostaa työn laatuun, koska työn laadulla pyritään luomaan pitkäaikaisia

asiakassuhteita sekä uusia asiakkuuksia. Pitkäaikaisilla asiakassuhteilla sekä uusilla asiakkuuksilla saadaan kasvatettua toiminimen myyntiä. Investoimalla uusiin laitteisiin mahdollistetaan toiminimen työn tehokkuus sekä erilaiset valmistusmenetelmät ja tekniikat, joilla voidaan erottua markkinoilla.

**Asiakasnäkökulman** kriittisiksi menestystekijöiksi valittiin markkinointi, sosiaalinen media sekä tuotevalikoiman laatiminen. Markkinointia pyritään tekemään verkostoitumalla toiminimen asuinalueella sekä hyödyntämällä sosiaalista media, jolloin toiminnille saadaan enemmän näkyvyyttä. Sosiaalinen media on hyvä kanava niin markkinointiin kuin verkostoitumiseen, lisäksi siitä ei aiheudu toiminnille kuluja. Toiminimen laatimalla tuotevalikoimalla saadaan kartoitettua asiakkaiden tarpeet.

**Sisäisten prosessien** kriittisiksi menestystekijöiksi valittiin toiminimen keskeisten prosessien määrittely, jotka ovat tilaus- sekä toimitusprosessit. Prosessien määrittelyä myötä pyritään varmistamaan, että prosessit toimivat sekä niillä pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. **Oppimisen ja kasvun** kriittisiksi menestystekijöiksi valittiin kouluttautuminen sekä verkkokaupan perustaminen. Toiminimi haluaa kouluttautua ja osallistua erilaisiin käsityökursseihin. Kurseilta voi oppia uusia valmistusmenetelmiä, kehittää osaamista sekä kehittää uusia tuotteita. Verkkokauppa toisi toiminnille näkyvyyttä sekä voisi lisätä toiminimen myyntiä.

## 6.5 Mittareiden laatiminen

**Taloudellisen** näkökulman mittareiksi valittiin tuottavuus ja laatu. Laatu mitataan saatujen reklamaatioiden lukumäärällä. Tuottavuutta voidaan mitata suhteuttamalla valmistuneiden tuotteiden määrä tarvittavan materiaalin määrällä. Tuottavuutta voidaan mitata myös erilaisina osatuottavuuksina (single-factor productivity). Yleisimpinä käytetty on työn tuottavuuden mittaaminen. Lisäksi voidaan mitata materiaalien tuottavuutta, joka kertoo käytettyjen materiaalien käytön tehokkuudesta.

Tuottavuus = suoritteiden määrä / tuotantotekijöiden määrä

Työn tuottavuus = suoritteiden määrä / työtuntien määrä

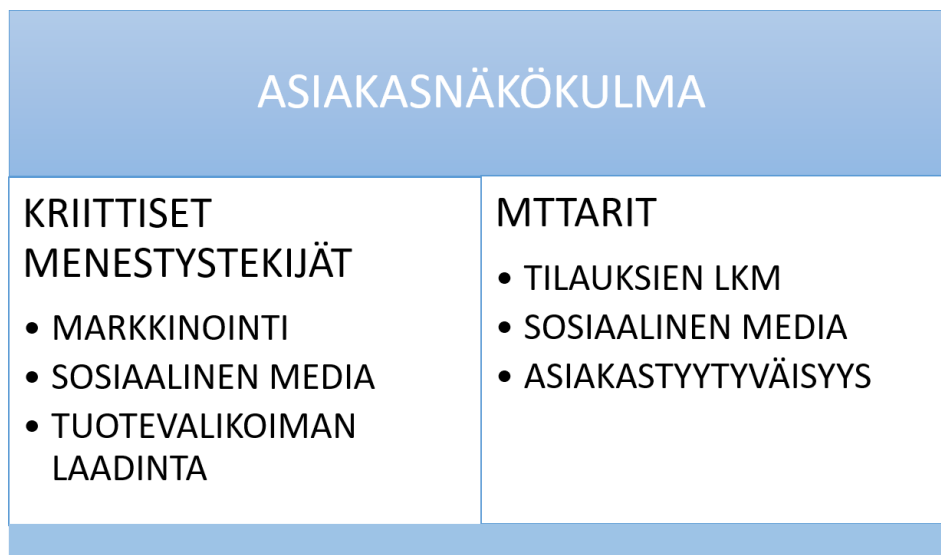
Materiaalin tuottavuus = suoritteiden määrä / materiaalien määrä  
(Pellinen 2019, 24.)

Tuottavuuden eri mittareiden avulla toiminimi pystyy seuraamaan, kuinka paljon tuotteen valmistukseen kuluu aikaa ja materiaalia sekä työn tuottavuutta. Tällöin toiminnan toiminnassa huomioidaan ajankäytön hallinta sekä kustannukset. Mikäli tuotteella on pitkä valmistusaika tai materiaalia kuluu paljon, on syytä pohtia, onko tuotteen valmistaminen kannattavaa.

TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA	
<b>KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MYYNTI</li> <li>• LAATU</li> <li>• INVESTOINTI</li> <li>• AJANKÄYTÖN HALLINTA</li> </ul>	<b>MITTARIT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TUOTTAVUUS</li> <li>• LAATU</li> </ul>

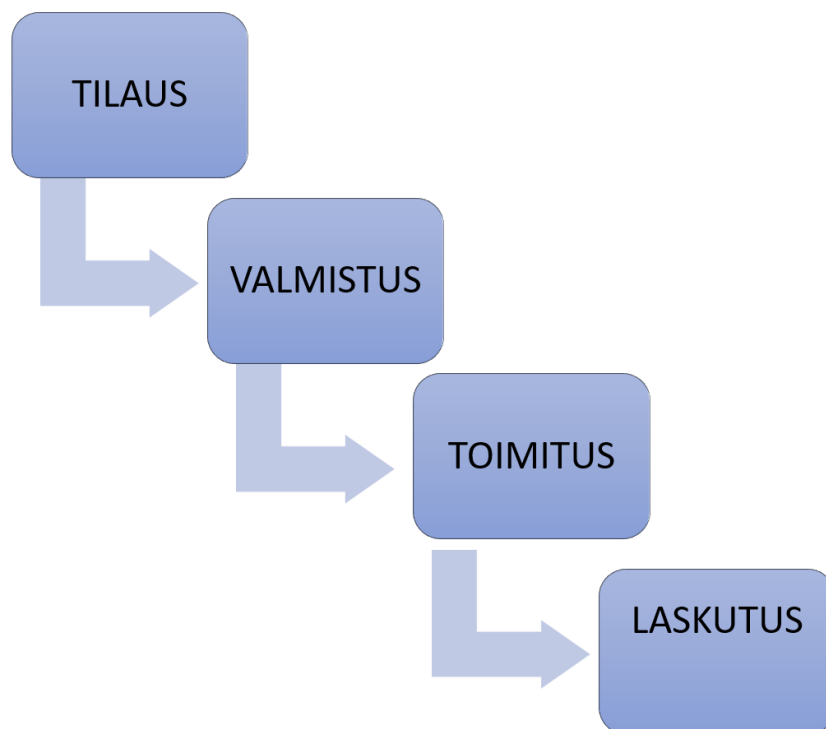
Kuvio 9. Taloudellisen näkökulman kriittiset menestystekijät sekä mittarit.

**Asiakasnäkökulman** mittareiksi valittiin saatujen tilauksien lukumäärä, sosiaalinen media sekä asiakastytyväisyys. Saatujen tilauksien määrällä voidaan seurata toiminnan kannattavuutta sekä mahdollista kasvua. Sosiaalisen median avulla toiminimelle saadaan näkyvyyttä, jonka seurauksena toiminimi voi saada uusia tilauksia. Sosiaalisen median käyttäminen tulee edellyttämään toiminimeltä oma-aloitteisuutta sekä aktiivisuutta. Asiakastytyväisyyden mittarilla seurataan asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun laatuun sekä tuotteisiin.



Kuvio 10. Asiakasnäkökulman kriittiset menestystekijät sekä mittarit

Sisäisten prosessien strategisen tavoitteena oli määritellä toiminimelle päätuote sekä määritellä keskeiset prosessit. Haastateltavan mukaan tarkoituksena on keskittyä tekemään sisustustekstiilejä ommellen sekä ottaa vastaan mahdollisia korjaustöitä. Tuotteiden ompeleminen on nopeampaa sekä vie vähemmän aikaa kuin esimerkiksi neulominen ja virkkaaminen. Toiminimen tilaus- ja toimitusprosessi etenee siten, että tilaukset otetaan vastaan sähköpostilla. Tilaustuotteissa on 30 % ennakkomaksu, jonka tarkoituksena on laskuttaa asiakkaalta tuotteeseen tarvittavan materiaalin hinta. Lisäksi huomioidaan asiakkaan mahdollinen tyytymättömyys tuotteeseen tai kauppojen peruuntuminen. Tällöin toiminimelle aiheutuvat kustannukset pysyvät kohtuullisena. Haastateltavan mukaan tilauksen yksityiskohdista voidaan sopia puhelimitse, koska se nopeuttaa prosessin etenemistä. Samalla sovitaan tuotteen toimituksen yksityiskohdista, riippuen siitä, mistä tilaus on tullut. Prosessin viimeisenä vaiheena on laskutus ja toiminimen maksuehto on 14 päivää netto. Alla olevassa kuviossa on kuvattu toiminimen tilaus- ja toimitusprosessin eteneminen.



Kuvio 11. Toiminimen tilaus- ja toimitusprosessi

**Sisäisten prosessien** mittariksi valittiin läpimenoaika. On tärkeää, että toiminimen työvaiheet sekä prosessi etenee nopeasti ja tehokkaasti. Aikaa saadaan säästettyä järjeistämällä työvaiheita- sekä menetelmiä. Tavoitteena on supistaa työvaiheisiin sekä prosessiin kuluva aikaa niin paljon kuin se on mahdollista. Aikaan kohdistuviin resursseihin kannattaa kiinnittää huomiota, koska niillä on merkittävä vaikutus esimerkiksi toimitusaikojen lyhenemiseen ja ne voivat parantaa asiakaspalvelua. (Alhola 2016, 116.)

SISÄISTEN PROSESSIEN NÄKÖKULMA	
<b>KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KESKEISTEN PROSESSIEN MÄÄRITTELY</li> </ul>	<b>MITTARIT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LÄPIMENOAIKA</li> </ul>

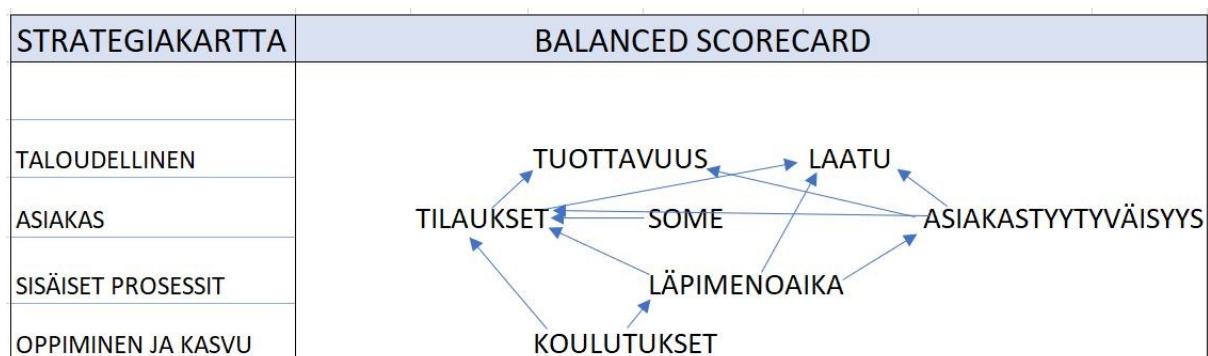
Kuvio 12. Sisäisten prosessien näkökulman kriittiset menestystekijät ja mittarit.

**Oppimisen ja kasvun** näkökulman mittariksi valittiin kurssien lukumäärä. Toiminimen osallistuminen erilaisille kursseille parantaa osaamista, kehittää ammattitaitoa sekä mahdollistaa verkostoitumisen. Toiminimen tavoitteena on osallistua vuodessa noin 2–3 lyhytkurssiin.

OPPIMISEN JA KASVUN NÄKÖKULMA	
<b>KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KOULUTTAUTUMINEN</li> <li>• VERKKOKAUPPA</li> </ul>	<b>MITTARIT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KOULUTUSTEN LKM</li> </ul>

Kuvio 13. Oppimisen ja kasvun näkökulman kriittiset menestystekijät ja mittarit.

Mittareiden laatimisen jälkeen on seuraavaksi määritettävä kytkennät valittujen näkökulmien ja mittareiden välillä. Lisäksi mittarit tulisi olla tasapainossa keskenään sekä tukea toiminimen visiota sekä strategiaa. Yhteyksien määrittämisessä käytettiin apuna strategiakarttaa, joka on kuvattuna alla olevassa kuviossa.



Kuvio 14. Toiminimen strategiakartta.

Strategiakartassa on kuvattu mittareiden välisiä yhteyksiä. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarina on koulutuksien lukumäärä. Toiminimen tavoitteena on kehittää osaamista ja ammattitaitoa erilaisilla kursseilla, koska näiden avulla voidaan parantaa prosessien läpimenoaikaa sekä saada uusia tilauksia. Kursseilla voi oppia uusia

valmistustekniikoita tai kehittää uusia tuotteita, jotka voivat nopeuttaa tilaus- ja toimitusprosessin vaiheita tai koko prosessin etenemistä.

Sisäisten prosessien mittarina on läpimenoaika. Läpimenoajan parantaminen vaikuttaa asiakastytyväisyyteen, laatuun sekä tilauksiin. Tehokkaasti etenevä prosessi edistää asiakastytyväisyyttä. Esimerkiksi sovituisissa toimitusajoissa pysyminen edistää asiakastytyväisyyttä ja sen seurauksena tyytyväiset asiakkaat voivat tehdä uusia tilauksia. Lisäksi läpimenoaika parantaa käytettävien materiaalien laadun valvontaa ja sen myötä tuotteiden laatua.

Asiakasnäkökulman mittareita ovat tilaukset, sosiaalinen media sekä asiakastytyväisyys. Asiakastytyväisyys parantaa tuotteiden laatua, mahdolliset positiiviset ja negatiiviset palautteet mahdollistavat tuotteiden laadun parantamisen. Tyytyväiset asiakkaat tekevät uusia tilauksia ja saattavat tuoda myös uusia asiakkuuksia, jotka lisäävät tilauksien määrää ja sen myötä myös toiminimen myyntiä. Sosiaalinen media on isossa roolissa toiminimen toiminnassa. Sen avulla saadaan näkyvyyttä sekä markkinointia, jonka avulla saadaan asiakkuuksia ja sen myötä myös uusia tilauksia.

Strategiakartan avulla havaittiin selkeitä kytköksiä mittareiden välillä. Pohdimme haastateltavan kanssa eri näkökulmien mittareiden tasapainoa. Havaitsimme, että asiakasnäkökulman mittareiden lukumäärä oli korkein. Asiakasnäkökulma on toiminimen BSC-mittariston tärkein näkökulma, koska sen avulla saadaan toiminimelle lisää myyntiä. Taloudellisessa näkökulmassa ei ole kovinkaan paljon mittareita, koska taloudellisia tavoitteita ei ollut paljon, koska toiminimen toiminta on pienimuotoista. Sisäisten prosessien mittari edistää asiakasnäkökulman tavoitteita sekä oppimisen ja kasvun näkökulman tavoitteet edistävät sisäisten prosessien tavoitteista sekä pidemmällä tähtäimellä myös taloudellisen näkökulman tavoitteita.

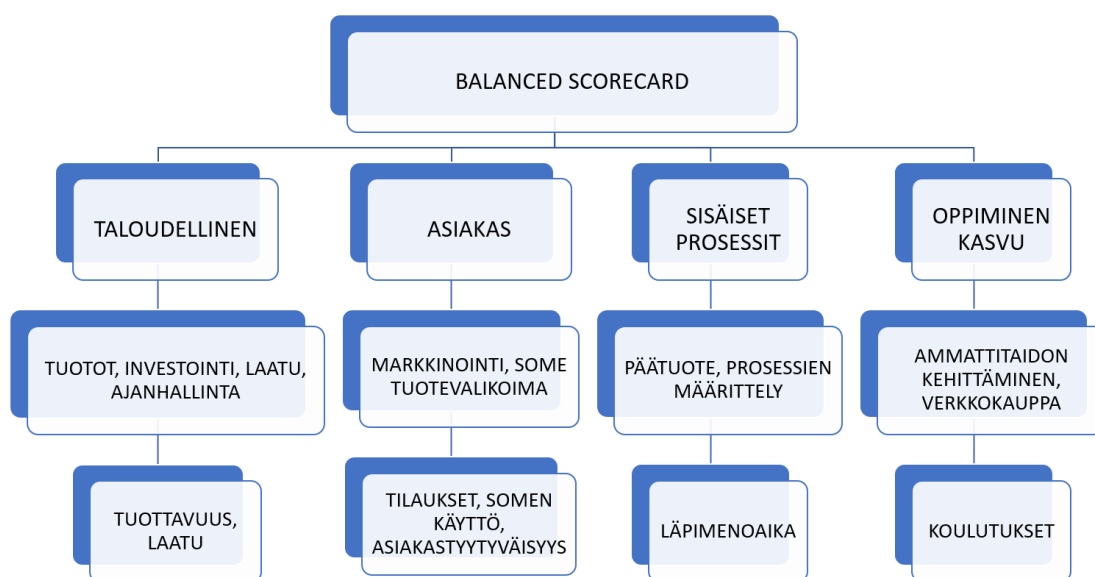
## 6.6 Koko yritystä koskevat mittariston määrittäminen

Seuraavana projektin vaiheena oli mittariston määrittäminen. Kävimme haastateltavan kanssa läpi projektin aikaisempia vaiheita alla olevan kuvion avulla. Kuviossa on mittaristoon valitut näkökulmat; taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen



ja kasvu. Näkökulmien alapuolelle on määritetty eri näkökulmien kriittiset menestystekijät ja kriittisten menestystekijöiden alapuolelle on määritetty niille asetetut mittarit.

Valitut näkökulmat sopivat mittaristoon ja niiden avulla voidaan saavuttaa strategia sekä visio. Eri näkökulmille asetettiin strategisia tavoitteita, joista valittiin tärkeimmät toiminimen menestyksen kannalta olevat kriittiset menestystekijät. Haastateltavan mukaan asetettujen kriittisten menestystekijöiden sekä niille asetettujen mittareiden avulla voidaan toteuttaa toiminimen strategiaa sekä tavoitella asetettua visiota.



Kuvio 15. Toiminimen BSC-mittariston määrittäminen.

## 6.7 Tavoitteiden asettaminen

Seuraavaksi mittareille on asetettava tavoitteita. Tavoitteiden tulisi olla pidemmän ja lyhyen tähtäimen tavoitteita. Taloudellisen näkökulman mittareiksi valittiin tuottavuus ja laatu. Tuottavuuden mittarin tavoitteeksi asetettiin positiivinen tuottavuusaste. Tavoitteen tarkoituksena on seurata, että onko tuotteen valmistaminen kannattavaa. Esimerkiksi kuluuko tuotteen valmistukseen liikaa aikaa tai materiaalia. Laatua tarkkailaan palautettujen tuotteiden lukumäärällä, tavoitteeksi on asetettu 0 kpl/kk.

Asiakasnäkökulman mittareita ovat tilauksien lukumäärä, sosiaalinen media sekä asiakastytyväisyys. Saatujen tilauksien tavoitteeksi asetettiin 15 kpl/kk. Tavoite ei ole kovin suuri johtuen siitä, että siinä on huomioitu yrittäjän kokopäivätyö. Tavoitteen asettaminen oli haasteellista, koska tilaukset ovat erilaisia sekä tuotteiden valmistusajat vaihtelevat. Tämän seurauksena toiminimen voi olla haasteellista saavuttaa tilauksille asetetut tavoitteet. Sosiaalinen media oli yksi asiakasnäkökulman mittareita, jotta toiminimi voi hyötyä sosiaalisesta mediasta, vaatii se haastateltavalta oma-aloitteisuutta sekä aktiivisuutta. Esimerkiksi toiminimen kannattaisi julkaista sosiaalisessa mediassa valmiita tuotteita, ja sen avulla saada näkyvyyttä sekä uusia asiakkuuksia. Asiakastytyväisyyden mittarin tavoitteeksi asetettiin, että reklamointeja olisi 0 kpl/kk. Tavoitteena on mahdollisimman tyytyväiset asiakkaat.

Sisäisten prosessien mittarina on läpimenoaika. Läpimenoajan tavoitteeksi asetettiin toimitusajoissa pysyminen. Haastateltavan mukaan on tärkeää, että asiakas saa tuotteen siinä ajassa, kuin se on asiakkaalle luvattu. Toisaalta toimitusajoissa pysyminen sekä läpimenoajan parantaminen on haasteellista. Koska eri tuotteiden valmistusajat vaihtelevat, esimerkiksi suuremman tilauksen valmistaminen saattaa viivästyttää muiden tilauksien toimitusaikoja. Oppimisen ja kasvun mittarina on koulutuksien lukumäärä. Koulutuksien tavoitteeksi asetettiin 2–3 lyhyt kurssia vuodessa. Mikäli toiminimen toiminta kasvaa, on haastateltavan tavoitteena perustaa verkkokauppa. Haastateltava aikoo vuoden seurata toiminimen toiminnan kehitystä. Vuoden aikana haastateltava saa käsityksen toiminimen toiminnasta ja pohtia onko verkkokaupan perustaminen kannattavaa.

Mittariston tulisi olla tasapainossa eri asioiden suhteen. Ensimmäiseksi mittaristossa tulisi olla raha- ja ei-rahamääräisiä mittareita. Useissa mittaristoissa ei-rahamääräisiä mittareita on 80 %. Toiminimen mittaristossa ei ole varsinaisia rahamääräisiä mittareita. Tämä johtuu siitä, että toiminimen toiminta on pienimuotoista ja taloudelliseen näkökulmaan ei asetettu suuria tavoitteita. Tuottavuuden sekä tilauksien lukumäärän mittareilla seurataan toiminimen myyntiä sekä toiminnan kehittymistä. Toisaalta tässä mittaristossa nämä mittarit kuvaavat rahamääräisiä mittareita. Muut mittariston mittarit ovat ei-rahamääräisiä, jonka vuoksi mittaristo on tasapainossa raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden kesken.

Toiseksi mittaristossa tulisi olla tulostittareita sekä ennakoivia mittareita. Tulostittarit kuvaavat mihin strategialla halutaan päästä. Ennakoivat mittarit kuvaavat keinoja, joilla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Toiminimen mittaristossa tulostittareita ovat asiakastyytyväisyys, koulutukset, verkkokauppa sekä läpimenoaika. Tyytyväiset asiakkaat, ammattitaidon, liiketoiminnan sekä prosessien kehittäminen antaa toiminnelle hyvät edellytykset toteuttaa strategiaa sekä visiota. Ennakoivia mittareita ovat tuottavuus, laatu, tilaukset sekä sosiaalinen media. Nämä ovat keinoja, joilla toiminiimi pyrkii asetettuihin tavoitteisiin.

Kolmanneksi mittaristossa tulisi olla lyhyen sekä pidemmän tähtäimen tavoitteita. Toiminimen mittaristossa on pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteita. Verkkokaupan perustaminen, prosessien jatkuva kehittäminen, investoinnit sekä tuotevalikoiman laadinta kuvaavat toiminimen pidemmän tähtäimen tavoitteita. Toiminimen mittaristo on tasapainossa ja laaditulla mittaristolla on hyvät edellytykset saavuttaa asetetut tavoitteet.

TOIMINIMEN BALANCED SCORECARD			
NÄKÖKULMA	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARIT	TAVOITETASOT
TALOUDELLINEN	MYYNТИ INVESTOINTI LAATU AJANHALLINTA	TUOTTAVUUS LAATU	POSITIIVINEN TUOTTAVUUSASTE PALAUTETUT TUOTTEET 0 KPL/KK
ASIAKAS	MARKKINOINTI SOME TUOTEVALIKOIMA	TILAUKSET SOMEN KÄYTTÖ ASIAKASTYYTYVÄISYYS	3 KPL/KK AKTIIVISUUS REKLAMOINNIT 0/KK
SISÄISET PROSESSIT	PÄÄTUOTTEET PROSESSIN MÄÄRITTELY	LÄPIMENOAIKA	TOIMITUSAJOISSA PYSYMINEN
OPPIMINEN JA KASVU	KOULUTUKSET VERKKOKAUPPA	KOULUTUKSIEN LKM	2-3 KURSSIA/VUOSI

Kuvio 16. Toiminimen Balanced Scorecard- mittaristo

## 6.8 Toimintasuunnitelman laatiminen sekä mittariston ylläpito

Tässä kappaleessa käymme läpi projektin vaiheet 9–10, jossa toiminnelle laadittiin toimintasuunnitelma sekä miten mittaristoa ylläpidetään. Toimintasuunnitelmaan kuuluu seurata kaikkien valmistettavien tuotteiden tuottavuutta. Tuottavuudessa on

tarkoitus seurata, kuinka kauan aikaa ja materiaalia kuluu tuotteen valmistukseen. Tuotteen valmistukseen ei saa kulua liikaa aikaa eikä materiaalia. Siten saadaan tehostettua toiminimen ajankäyttöä. Jotta toiminimi pystyy toteuttamaan strategiaa sekä pääsemään tavoitteisiin, on haastateltavan olla oma-aloitteinen sekä aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Siten saadaan näkyvyyttä, toteutetaan markkinointia sekä saadaan uusia asiakkauksia.

Lisäksi toiminimen on reagoitava tilauksiin nopeasti, jotta tilaus- ja toimitusprosessi saadaan tehokkaasti käynnistettyä. Haastateltavan mukaan ensimmäisenä olisi tarkoitus alkaa kehittää ja valmistaa jouluaiheisia tuotteita. Haastateltavan mielestä on tärkeää ennakoida ja kausituotteilla voi saada hyvin myyntiä. Toimintasuunnitelma on laadittu vuodeksi eteenpäin. Toiminimen on tarkoitus seurata seuraavan vuoden aikana ajankäyttöä. Ajankäytön seuraaminen on tärkeää, koska toiminimen on pohdittava, onko mahdollista yhdistää päätoiminen työ sekä sivutoiminen yrittäjäyys. Lisäksi toiminimen on seurattava saako hän saaduilla tuotoilla tehtyä uusia materiaalihankintoja. Materiaalihankintojen kulut on pysyttävä kohtuullisena, jotta toiminta olisi kannattavaa.

Mikäli toiminimen toiminta on kannattavaa, on pidemmän tähtäimen tavoitteena laatia tuotevalikoima sekä tehdä investointeja. Haastateltavan mukaan investoinnit ovat mahdollisia vasta sitten, kun haastateltava on jäänyt eläkkeelle päätoimisesta työstä. Haastateltavan mukaan toiminimi voisi tehdä asiakkaille asiakastyytyväisyyskyselyitä sekä niiden pohjalta kehittää toimintaa sekä vastata asiakkaiden tarpeisiin. Toiminimen mittariston strategisena ajurina on verkkokaupan perustaminen. Verkkokaupan perustaminen on toiminimen pidempiaikainen tavoite sekä projekti. Projektia aloitetaan suunnitella ja toteuttaa, kun havaitaan mihin suuntaan toiminimen toiminta on kehittymässä. Toimintasuunnitelmassa sovittiin, että toiminimi päivittää mittariston vuoden kuluttua. Mikäli toiminimen toiminta on kasvanut, on mittaristoa päivitettävä. Tällöin toiminimen on pohdittava uudelleen strategiaa sekä visiota ja niiden pohjalta asettaa uudet tavoitteet.

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen empiriaosan tarkoituksena oli asettaa toiminimelle strategia ja visio. Strategian ja vision pohjalta toiminimelle laadittiin Balanced Scorecard- mittaristo. Näkökulmille asetettiin kriittiset menestystekijät ja kriittisille menestystekijöille asetettiin mittarit ja mittareille asetettiin tavoitetasot. Lopuksi toiminimelle laadittiin toimintasuunnitelma mittariston ylläpitämiseksi.

Ensimmäinen teemahaastattelu pidettiin 30.5.2020. Teemahaastattelun aiheena olivat toimiala sekä sen kehitys. Toiminimelle laadittiin SWOT-analyysi, jonka tarkoituksena oli kartoittaa toiminimen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. SWOT-analyysi osoittautui oivaksi työkaluksi vahvuuksien sekä heikkouksien määrittelyssä. Lisäksi SWOT-analyysin yhteydessä saatiin käsitys toiminimen kriittisistä menestystekijöistä. Viimeisenä määritettiin toiminimen visio, joka osoittautui haasteelliseksi. Pohdimme haastateltavan kanssa, että onko visio riittävän haasteellinen ja vahva. Sovimme haastateltavan kanssa, että pohdimme visiota seuraavan teemahaastattelun yhteydessä.

Teemahaastattelun toinen osio pidettiin 4.6.2020. Toisen teemahaastattelun aiheena olivat vision suhteuttaminen eri näkökulmiin sekä strategisten tavoitteiden muotoilu. Lisäksi aiheena oli kriittisten menestystekijöiden määrittely, mittareiden laadinta sekä yhteyksien määrittäminen ja mittariston tasapainon etsiminen. Lisäksi pohdimme toiminimen visiota ja tulimme siihen tulokseen, että se on hyvä. Haastateltavan mukaan visiossa on toiminimelle riittävästi haastetta.

Teemahaastattelussa näkökulmiin asetettiin strategisia tavoitteita, joista valittaisiin kriittiset menestystekijät. Siten tuli otettua huomioon kaikkien näkökulmien strategiset tavoitteet. Teemahaastattelussa pohdittiin alustavasti, mitkä tulisivat olemaan toiminimen kriittiset menestystekijät. Teemahaastattelussa ei ehditty keskustella mittareiden valinnasta, yhteyksien määrittämisestä ja tasapainon etsimisestä. Tämä johtui siitä, että strategisten tavoitteiden muotoiluun kului enemmän aikaa kuin oli alun perin suunniteltu. Haasteellista oli asettaa strategiset tavoitteet näkökulmiin sekä pohtia, mihin näkökulmaan strategiset tavoitteet asetetaan.

Kolmas teemahaastattelu pidettiin 2.7.2020 ja haastattelun ajankohta viivästy viivästy haastateltavan kiireiden vuoksi. Viivästyksen vuoksi kerrattiin strategisia tavoitteita, joita oli asetettu näkökulmiin. Havaittiin, että näkökulmissa esiintyi samoja strategisia tavoitteita, jonka vuoksi oli päätettävä mihin näkökulmaan tavoitteet asetetaan. Tämän jälkeen jokaisen näkökulman strategisista tavoitteista oli selkeästi havaittavissa tärkeimmät menestystekijät strategian sekä vision kannalta. Strategiakartan hyödyntäminen osoittautui hyväksi työkaluksi mittareiden yhteyksien määrittämisessä, koska strategiakartan avulla oli helposti havaittavissa mittareiden väliset kytkökset. Neljäs teemahaastattelu pidettiin 9.7.2020, jossa toiminimelle esitettiin mittaristo sekä ehdotettiin mittareille tavoitteet. Haastateltavan oli helpompi hahmottaa BSC-mittariston kuviosta näkökulmat, näkökulmien kriittiset menestystekijät sekä niiden mittarit ja mittareille asetettavat tavoitetasot. Neljännen teemahaastattelun yhteydessä BSC-mittaristolle laadittiin toimintasuunnitelma sekä sovittiin mittariston ylläpitämisestä.

Toiminimen Balanced Scorecardiin valittiin BSC:n tavanomaiset neljä näkökulmaa, taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Projektin alussa pohdittiin, että tuleeko toiminimen BSC:n neljä näkökulmaa vai kannattaisiko oppimisen ja kasvun näkökulma jättää pois. Haastateltavan mukaan kaikkiin näkökulmiin saataisiin asetettua tavoitteet. Kaikkiin näkökulmiin, asetettiin kriittiset menestystekijät ja kriittisille menestystekijöille mittarit sekä mittareille asetettiin tavoitteet. Mittariston pääpaino on asiakasnäkökulmassa ja mittareiden lukumäärä on korkein muiden näkökulmien mittareihin verrattuna. Mielestäni asiakasnäkökulman painottaminen on tyyppillistä palvelualan yrityksillä. Tavoitteiden ja mittareiden välillä on yhteys ja ne ovat kytköksissä toisiinsa. Mittaristo on tasapainossa niin rahamääräisten ja ei-rahamääräisten, tulostavien ja ennakoivien mittareiden sekä pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden kesken. Toiminimi ottaa BSC-mittariston käyttöön syksyllä 2020.

Balanced Scorecard- mittariston projektin toteutus mielestäni hyvin. Olven & Royn & Wetterin projektimallin käyttäminen tuntui haasteelliselta, koska mittarit johdettiin kriittisistä menestystekijöistä. Tässä mittareiden johtamistavassa on riskinä, että mittareiden lukumäärä nousee korkeaksi. SWOT-analyysin avulla havaittiin toiminimen vahvuudet ja heikkoudet, joista saatiin muodostettua strategiset tavoitteet ja sen myötä kriittiset menestystekijät löytyivät helposti. Toiminimen toiminta on

pienimuotoista ja strategisia tavoitteita ei ollut paljon, jonka vuoksi mittareiden lukumäärä ei päässyt nousemaan korkeaksi. BSC-projektin etenemistä edesauttoi toiminnan sitoutuminen projektiin.

Projektin toteuttamisessa oli seikkoja, joita olisin voinut tehdä toisin. Esimerkiksi teemahaastattelut olisi voinut jakaa pienempiin osiin. Lisäksi projektin eri vaiheiden jaottelu teemahaastatteluihin olisi voinut tehdä toisin. Strategisten tavoitteiden asettaminen näkökulmiin sekä kriittisten menestystekijöiden määrittäminen olivat projektissa vaiheita, jotka veivät teemahaastattelussa paljon aikaa. Teemahaastattelussa olisi voinut hyödyntää kuvioita BSC-projektin etenemisessä, siten haastateltavan olisi ollut helpompaa sisäistää projektin eteneminen sekä hahmottaa Balanced Scorecard kokonaisuutena.

Mielestäni tutkimus on reliaabeli: mikäli toinen tutkija tekisi tutkimuksen, tulisi tutkimuksesta sama tulos. Tosin tutkimus tulisi tehdä mahdollisimman pian, koska mikäli toiminimen toiminta kehittyy ja myynti kasvaa, olisi mittariston tavoitteet sekä mittarit erilaisia. Mielestäni tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tutkimuksessa käytettiin kahta tutkimusmenetelmää, teemahaastattelu sekä havainnointi. Mielestäni tekemäni havainnot tukivat teemahaastatteluja, jonka vuoksi tutkimuksesta saatiin hyvin kerättyä aineistoa.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Toiminimelle asetettiin strategia ja visio. Strategian ja vision asettaminen antavat toiminimen toiminnalle tarvittavat suuntaviivat. Toiminimelle rakennettiin strategian ja vision pohjalta Balanced Scorecard-mittaristo, joka toimii toiminimen suorituskyvyn mittarina. Lisäksi mittariston avulla voidaan seurata strategian ja vision toteutumista. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko toiminimen kannattavaa toimia sivutoimisena yrittäjänä. Tähän ei ole vielä saatu vastausta, koska toiminimen tarkoituksena on seurata vuoden verran toiminnan kehitystä. Vuoden jälkeen toiminimi pohtii, onko toiminta kannattavaa vai tulisiko toimintaa jatkaa ja kehittää. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla toiminimen Balanced Scorecard-mittariston kehittäminen, koska vuoden kuluttua tavoitteet ja mittarit voisivat olla hyvinkin erilaisia. BSC-mittaristo toimii toiminimelle hyvänä työkaluna suorituskyvyn mittaamisessa, toiminnan kehittämisessä sekä tukee päätöksenteossa.

## LÄHTEET

- Alhola, K. 2016. Toimintolaskenta. 5. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Anand, S. 2016. Execution excellence: Making strategy work using the balanced scorecard. Hoboken, New Jersey: Wiley. Viitattu 1.5.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=4497498>
- Balanced Scorecard Instituten www-sivut 2020. Viitattu 8.3.2020. <https://balancedscorecard.org/>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 22.5.2020.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. 22. painos. Helsinki: Tammi.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. & Heinämäki, M. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus 2. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. & Iivonen, K. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- Keyes, J. 2011. Implementing the project management balanced scorecard. Boca Raton, FL: CRC Press. Viitattu 13.4.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=565948>
- Lehto, K. n.d. Strateginen johtaminen. Viitattu 13.4.2020. <http://www.bonnier-pro.fi/lillukka.samk.fi/fi/app/talous-ja-rahoitus/strateginen-johtaminen?highlight=strateginen%20johtaminen#search-anchor>
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelleta tehokkaasti 5. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia: Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Helsinki: Alma Talent.
- Niven, P. R. 2014. Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. Hoboken: Wiley. Viitattu 7.3.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=1742834>



Niven, P. R. 2005. Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance. Hoboken, N.J.: Wiley. 22.3.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=227393>

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 1.5.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/FABBIXGTFF#kohta:4.\(\(20\)Yritysvastuun\(\(20\)johtaminen\(\(20\):4.1\(\(20\)Ohjausj\(\(e4\)rjestelm\(\(e4\)t\(\(20\):Yritysvastuun\(\(20\)tavoitteet\(\(20\)ja\(\(20\)seuranta\(\(20\)piste:b969](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/FABBIXGTFF#kohta:4.((20)Yritysvastuun((20)johtaminen((20):4.1((20)Ohjausj((e4)rjestelm((e4)t((20):Yritysvastuun((20)tavoitteet((20)ja((20)seuranta((20)piste:b969)

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. 8 uud. p. Alma Talent Oy. Viitattu 16.3.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/JACBIXDTEB#piste:b4>

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uud. p. Helsinki; Juva: WSOY. Viitattu 30.4.2020.

Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti (4. tark. p.). Helsinki: Talentum. Viitattu 22.3.2020. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#kohta:IV\(\(20\)YRITYKSEN\(\(20\)EL\(\(c4\)M\(\(c4\)NTEHT\(\(c4\)V\(\(c4\)\)\(\(20\):4.4\(\(20\)YRITYKSEN\(\(20\)VISIO\(\(20\):Visio-k\(\(e4\)sitteen\(\(20\)vaikeus\(\(20\)piste:b1561](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#kohta:IV((20)YRITYKSEN((20)EL((c4)M((c4)NTEHT((c4)V((c4))((20):4.4((20)YRITYKSEN((20)VISIO((20):Visio-k((e4)sitteen((20)vaikeus((20)piste:b1561)

Lainema, M. 2011. Avainsuoritusmittarit kasvustrategian toteutuksen ohjaajina. Viitattu 13.4.2020. <http://www.bonnierpro.fi.lil-lukka.samk.fi/fi/app/yrityksen-kasvu/avainsuoritusmittarit-kasvustrategian-toteutuksen-ohjaajina?highlight=balanced%20scorecard%20n%C3%A4k%C3%B6kulma#search-anchor>

Lainema, M. 2012. Minne on hyvät strategiat hävinneet? Viitattu 3.5.2020. <http://www.bonnierpro.fi.lil-lukka.samk.fi/fi/app/yrityksen-kasvu/minne-ovat-hyvat-strategiat-havinneet?highlight=hyv%C3%A4%20strategia#search-anchor>

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 1.5.2020. [https://bisneskirjasto-almatalentfi.lil-lukka.samk.fi/teos/FAGBHXC-TEB#kohta:4\(\(20\)Hankintojen\(\(20\)analysointi\(\(20\)ja\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\(\(20\):4.3\(\(20\)Suorituskyvyn\(\(20\)mittaaminen\(\(20\)piste:b650](https://bisneskirjasto-almatalentfi.lil-lukka.samk.fi/teos/FAGBHXC-TEB#kohta:4((20)Hankintojen((20)analysointi((20)ja((20)kehitt((e4)minen((20):4.3((20)Suorituskyvyn((20)mittaaminen((20)piste:b650)

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. Viitattu 22.5.2020.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia: Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum. Viitattu 28.3.2020. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/FAJBBXXTBBAED#kohta:OSA\(\(20\)I\(\(20\)Psykologin\(\(20\)p\(\(e4\)\)\(\(e4\)oma\(\(a0\)teoriassa\(\(20\):3.\(\(a0\)Psykologisen\(\(20\)p\(\(e4\)\)\(\(e4\)oman\(\(20\)ulottuvuudet\(\(20\):3.6\(\(a0\)Psykologin\(\(20\)p\(\(e4\)\)\(\(e4\)oma\(\(20\)ja\(\(20\)organisaation\(\(20\)menestys\(\(20\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/FAJBBXXTBBAED#kohta:OSA((20)I((20)Psykologin((20)p((e4))((e4)oma((a0)teoriassa((20):3.((a0)Psykologisen((20)p((e4))((e4)oman((20)ulottuvuudet((20):3.6((a0)Psykologin((20)p((e4))((e4)oma((20)ja((20)organisaation((20)menestys((20)

Savkin, A. 2011. Your guide to Balanced Scorecard. Viitattu 11.4.2020.  
[https://books.google.fi/books?id=pXCHAwAAQBAJ&pg=PA3&dq=Balanced+Scorecard&hl=fi&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q=Balanced%20Scorecard&f=false](https://books.google.fi/books?id=pXCHAwAAQBAJ&pg=PA3&dq=Balanced+Scorecard&hl=fi&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q=Balanced%20Scorecard&f=false)

Olve, N., Roy, J., Wetter, M. & Tillman, M. 1998. Balanced scorecard: Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Helsinki; Porvoo; Juva: Wsoy.

Suomen Riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2020. Viitattu 31.5.2020.  
<https://srhy.fi/>

Taitoliiton www-sivut 2020. Viitattu 31.5.2020. <https://www.taito.fi/>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum. Viitattu 21.2.2020. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAC-BEXDTEB#kohta:OSA\(\(20\)2\(\(20\)STRATEGIATY\(\(d6\)KALUT\(\(20\)JA\(\(a0\)ME-NETELM\(\(c4\)T\(\(20\)ERI\(\(20\)TILANTEISIIN\(\(20\):1\(\(20\)STRATEGIATY\(\(d6\)KALUJA\(\(20\)TEHOKKUUDEN\(\(20\)PARANTAMISEEN\(\(20\):\(BALANCED\(\(20\)SCORECARD\(\(20\)-\(\(20\)TASAPAINOTETTU\(\(20\)MITTARISTO\(\(20\)\(\(\(BSC\)\(\(20\)/piste:](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAC-BEXDTEB#kohta:OSA((20)2((20)STRATEGIATY((d6)KALUT((20)JA((a0)ME-NETELM((c4)T((20)ERI((20)TILANTEISIIN((20):1((20)STRATEGIATY((d6)KALUJA((20)TEHOKKUUDEN((20)PARANTAMISEEN((20):(BALANCED((20)SCORECARD((20)-((20)TASAPAINOTETTU((20)MITTARISTO((20)(((BSC)((20)/piste:)

**TEEMAHAASTETTALU 1**

AJANKOHTA 30.5.2020

- TOIMIALAN JA SEN KEHITYKSEN SEKÄ YRITYKSEN ASEMAN MÄÄRITTÄMINEN (SWOT-ANALYYSI)
- YRITYKSEN VISION MÄÄRITTÄMINEN
- NÄKÖKULMIEN VALINTA

**TEEMAHAASTATTELU 2**

AJANKOHTA 4.6.2020

- VISION SUHTEUTTAMINEN ERI NÄKÖKULMIIN SEKÄ STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN MUOTOILU

**TEEMAHAASTATTELU 3**

AJANKOHTA 2.7.2020

- KRIITTISTEN MENESTYSTEKIJÖIDEN MÄÄRITTÄMINEN
- MITTAREIDEN LAADINTA SEKÄ NIIDEN YHTEYKSIEN MÄÄRITTÄMINEN JA MITTARISTON TASAPAINON ETSIMINEN

**TEEMAHAASTATTELU 4**

AJANKOHTA 9.7.2020

- MITTARISTON MÄÄRITTÄMINEN
- TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN
- TOIMINTASUUNNITELMIEN LAADINTA
- MITTARISTON YLLÄPITO

LIITE 2

TOIMINIMEN BALANCED SCORECARD			
NÄKÖKULMA	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARIT	TAVOITETASOT
TALOUDELLINEN	MYYNTI  INVESTOINTI  LAATU AJANHALLINTA	TUOTTAVUUS  LAATU	POSITIIVINEN TUOTTAVUUSASTE PALAUTETUT TUOTTEET 0 KPL/KK
ASIAKAS	MARKKINOINTI SOME TUOTEVALIKOIMA	TILAUKSET SOMEN KÄYTTÖ ASIAKASTYYTYVÄISYYS	3 KPL/KK AKTIIVISUUS REKLAMOINNIT 0/KK
SISÄISET PROSESSIT	PÄÄTUOTTEET PROSESSIEN MÄÄRITTELY	LÄPIMENOAIKA	TOIMITUSAJOISSA PYSYMINEN
OPPIMINEN JA KASVU	KOULUTUKSET VERKKOKAUPPA	KOULUTUKSIEN LKM	2-3 KURSSIA/VUOSI