

Henna Ojaniemi

Strategiakartta strategian visualisoinnin ja jalkauttamisen työkaluna

Syy-seurauslogiikkaa noudattavan strategiakartan kehittäminen tekniikan alan maahantuontiyritykselle

Opinnäytetyö

Syksy 2020

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Henna Ojaniemi

Työn nimi: Strategiakartta strategian visualisoinnin ja jalkauttamisen työkaluna: syy-seurauslogiikkaa noudattavan strategiakartan kehittäminen tekniikan alan maahan-
tuontiyritykselle

Ohjaaja: Henri Teittinen

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 47

Liitteiden lukumäärä: 1

Liiketoimintaympäristöjen ollessa jatkuvassa muutoksessa ja organisaation kasvussa ja kehityksessä korostuu strategisen johtamisen merkitys organisaatioissa. Kohdeorganisaationa tässä tutkimuksessa oli tekniikan alan maahan-
tuontiyhtiö, jonka toiminta oli vuosikymmenten aikana laajentunut ja kehittynyt huomattavasti. Tästä syystä strategiatyöskentelyä organisaatiossa oli jo pitkään haluttu kehittää ja pohtia uudelleen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaatiolle työkalu, jonka avulla strategiaa voidaan johtaa, seurata ja viestiä organisaation eri tasoille. Tavoite oli myös selvittää, millainen olisi tavoitetilanne strategiamittariston syy-seurauskartalle, eli miten se kehitettäisiin ja millainen siitä pitäisi tulla, jotta se soveltuu kyseisen organisaation kulttuuriin, strategiaan ja visioon. Työ rajattiin strategiakartan tekemiseen organisaatiolle. Pelkkä strategiakartta on tulosmittariston yksi työkaluista, josta voitaisiin tulevaisuudessa kehittää tulosmittaristo tunnuslukuineen.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä käydään läpi yrityksen strategian ja vision käsitteitä sekä strategista johtamista, strategiatyötä, analyysityötä sekä itse Balanced Scorecardia ja strategiakarttaa. Näiden avulla luotiin selkeä ja kokonainen kuva kehitystyötä varten. Pääasiallisina lähteinä on hyödynnetty aiheista löytyvää kirjallisuutta sekä verkkolähteitä. Työn empiirisessä osuudessa kehitettiin kohdeorganisaation strategiaan ja visioon pohjautuva syy-seurauslogiikkaa noudattava strategiakartta kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Tutkimusmateriaalia kerättiin organisaation sisäisen verkkoympäristön materiaaleista ja johtoryhmän jäsenen kanssa käydyn sähköpostikeskusteluiden kautta.

Lopputuloksena syntyi kohdeorganisaation tarpeisiin ja strategiaan sekä visioon soveltuva syy-seurauslogiikkaa noudattava strategiakartta. Tulevaisuudessa kohdeorganisaatio voi kehittää strategiamittariston, jonka avulla strategisesta johtamisesta ja organisaation analyysityöstä tulee kehittyneempää ja moniulotteisempää. Syy-seurauskartta tulee auttamaan johtoa ja henkilöstöä visualisoimaan strategiaa entistä paremmin ja käyttöön ottaessa helpottaa eri strategisten painopisteiden vaikutusten ymmärtämistä sekä helpottaa johtoryhmän päätöksentekoa.

Avainsanat: strateginen johtaminen, strategiatyö, analyysityö, Balanced Scorecard, strategiakartta

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Accounting

Author: Henna Ojaniemi

Title of thesis: Strategy map as a tool for strategy visualization and implementation: Development of a strategy map following cause-effect logic for an engineering import company

Supervisor: Henri Teittinen

Year: 2020 Number of pages: 47 Number of appendices: 1

With business environments in constant change and organizational growth and development, the importance of strategic management within organizations is emphasized. The target organization in this study was an engineering import company, whose activities had expanded and evolved considerably over the decades. For this reason, there had long been a desire to develop and reconsider the strategy work within the organisation. The aim of this thesis was to develop a tool for the target organization to allow its strategy to be managed, monitored, and communicated to the different levels of the organization. The goal was also to determine the target situation for the causal map of the strategy instrument, i.e. how it would be developed to suit the culture, strategy and vision of that organisation. The focus in this study was development of the strategy map. The strategy map is a tool from which the whole result combination meter could be developed in the future

The theoretical framework of the thesis goes through the concepts of company strategy and vision, as well as strategic management, strategy work, analysis work, and the Balanced Scorecard and strategy map itself. These were used to create a clear and coherent picture for development work. The literature on the topics as well as online sources were used as the main sources. The empirical part of the thesis developed, as a qualitative case study, a strategy map following causal logic, based on the strategy and vision of the target organization. The data was collected from the organization's internal online environment and through email conversations with a member of the management team.

The outcome is a strategy map with causal logic suited to the needs, strategy and vision of the target organization for the development of a Balanced Scorecard. In the future, the target organization will be able to develop a strategy instrument enabling strategic management, and the analysis work of the organization will become more sophisticated and multidimensional. The cause and effect map will help the management and staff better visualize the strategy, and when deployed, facilitate the understanding of the impact of different strategic priorities and management decision making.

Keywords: strategic management, strategy work, analysis work, Balanced Scorecard, strategy map

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Työn kuvaus.....	8
1.2 Työn tavoite ja aiheen rajaus	9
1.3 Työn rakenne	10
1.4 Kirjallisuusosio	11
1.5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset työn taustalla	12
2 STRATEGIA JA VISIO KESKEISENÄ OSANA BALANCED SCORECARD -PROJEKTIA	14
2.1 Yrityksen visio	14
2.1.1 Mitä on visio?	14
2.1.2 Visio muuttuu organisaation tilanteen mukaan.....	15
2.1.3 Visio: osa strategiaa ja strategiatyötä	15
2.2 Yrityksen strategia.....	16
2.2.1 Mitä on strategia?	16
2.2.2 Hyvän strategian piirteet	17
2.3 Strateginen johtaminen ja strategiatyöskentely	18
2.3.1 Strategiatyöskentely organisaatioissa	18
2.3.2 Strategiatyöskentelyä strategisena johtamisena	18
2.3.3 Mittaristot ja analyysityö strategisen johtamisen perustana	19
2.4 Analyysityö ja sen tavoitteet.....	20
2.4.1 Analyysityö on osa strategista johtamista	20
2.4.2 Analyysityön menestystekijät	20
2.4.3 Analyysien ryhmäjako	21
3 BALANCED SCORECARD ELI TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI.....	22

3.1	Balanced Scorecard.....	22
3.2	Balanced Scorecard prosessi.....	23
3.3	Balanced Scorecardin erityyppiset mittaritot	24
3.4	Balanced Scorecard mittaristojen näkökulmat	25
3.4.1	Näkökulmat Balanced Scorecardissa	25
3.4.2	Taloudellinen näkökulma	26
3.4.3	Asiakasnäkökulma	27
3.4.4	Sisäisten prosessien näkökulma.....	27
3.4.5	Oppimis- ja kasvunäkökulma	28
3.5	BSC- mittareiden johtaminen syy-seurauslogiikkaa noudattaen	29
4	SYY-SEURAUSSKARTAN KEHITTÄMINEN TEKNIIKAN ALAN YHTIÖLLE	32
4.1	Kohdeyrityksen kuvaus	32
4.2	Strategiakartan taustalla vaikuttavat kohdeyrityksen visio ja strategia	33
4.3	Kohdeyrityksen strategia- ja analyysityöskentely	34
5	TULOKSET: KOHDEORGANISAATION STRATEGIAKARTTA....	36
5.1	Strategiakartan toteutus prosessi ja näkökulmat.....	36
5.1.1	Prosessin eteneminen kohti syy-seurauskarttaa.....	36
5.1.2	Kohdeorganisaation näkökulmat syy-seurauslogiikkaa noudattavaan strategiakarttaan	37
5.2	Kohdeorganisaation strategiakartta.....	38
5.3	Strategiakartan hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa jatkossa.....	40
6	YHTEENVETO.....	41
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	47
	Liite 1. Kohdeorganisaation strategiakartta syy-seurauslogiikkaa noudattaen.....	1

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne	11
Kuvio 2. Balanced Scorecardin näkökulmat; Kaplanin ja Nortonin malli..	26
Kuva 3: Esimerkki syy-seurausketjusta.....	30
Kuva 4. Kohdeyrityksen liikevaihdon kehitys.	33
Kuva 5: Kohdeorganisaation strategiakartta	1

Käytetyt termit ja lyhenteet

Strategiatyö	Organisaation strategian sisällön pohtimista ja jatkuva prosessi, jossa seurataan, analysoidaan ja kehitetään organisaation strategiaa ja liiketoimintaa. Vaatii organisaation menestystekijöiden ja liiketoiminnan syvän ymmärryksen, haasteiden tunnistamisen, organisaatio yhteisen strategia- ja bisneskielen sekä kykyä keskittyä olennaiseen ja ymmärtää informaatiota.
Analyysityö	Organisaatiossa tapahtuva jatkuva prosessi strategiatyön tukena. Analyysityön avulla tuetaan organisaation päätöksentekoa erilaisten arviointien ja analyysien avulla.
Balanced Scorecard	Tasapainotettu tuloskortti. Yrityksen suorituskyvyn ja strategian onnistumisen mittaamiseen kehitetty mittaristo, jonka mittarit edustavat tasapainoa organisaation eri strategisten tavoitteiden näkökulmien välillä.
Strategiakartta	Osa Balanced Scorecardia. Strategiakarttaan on kerätty tärkeimmät strategiset tavoitteet ja vision ilmaisemaan tavoitteeseen pääsyyn vaikuttavat tekijät ja niiden vaikutukset toisiinsa (syy-seuraussuhteet).
Strategiamittaristo	Balanced Scorecardin muoto, jossa keskitytään strategisten tavoitteiden ja mittareiden välisiin syy-seuraussuhteisiin ja nähdään keinot, joilla organisaatio pääsee asettamiinsa tavoitteisiin ja lopulta visioon.

1 JOHDANTO

1.1 Työn kuvaus

Uskallan todeta, että tänä päivänä jokaisella suuremmalla organisaatiolla on määriteltynä visio ja strategia mutta se, kuinka hyvin strategiaa osataan johtaa ja seurata, on monen organisaation johdolle tuntematonta. Tarpeeksi konkreettinen strategia ja realistinen visio antavat isoimmille organisaatioille näkemystä siitä, mihin suuntaan organisaation kehitystä halutaan viedä. Kun ajattelu viedään pidemmälle strategiaan johtamiseen ja strategian onnistumisen mittaamiseen ja seurantaan, edesautetaan tavoitteisiin pääsemistä ja tuodaan pitkän tähtäimen visio lähemmäs yrityksen tämänhetkistä arkea.

Strategianjohtaminen on korostunut varsinkin, kun liiketoimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa koko ajan. Moniulotteiset mittaristot, kuten Balanced Scorecardit, ovat olleet osa suomalaisten organisaatioiden strategista johtamista jo 1990-luvulta lähtien, ja tästä lähtien on myös maailmanlaajuisesti kehitelty ja tutkittu keinoja ja työkaluja mitata ja johtaa strategian toteutumista organisaatioissa. On myös sanottu että, ilman tietoa ei pystytä johtamaan menestyneesti, joten tiedonkerääminen organisaation toiminnasta on korostunut merkittävästi myös digitaalisuuden vuoksi. Lisäksi onnistuneella strategiatyöskentelyllä ja suorituskyvyn mittaamisella organisaatiot voivat motivoida ja sitouttaa työntekijöitään jalkauttamalla ja viestimällä strategia jokaiselle organisaatiotasolle niin, että jokainen työntekijä kokee oman työnsä merkitykselliseksi organisaation menestykselle.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään 126 miljoonan euron liikevaihdon (vuonna 2019) tehneeseen tekniikan alan maahantuontiyrityksen strategisen johtamisen työkalun kehittämiseen. Työssä kehitetään Balanced Scorecardin mukaista strategiamittaristoa varten strategiakartta. Työn lähtökohtana olivat jo olemassa olevat visio ja strategia, joiden pohjalta luotiin strategiakartta, jonka avulla strategian onnistumista ja sen syy-seuraussuhteita voidaan seurata sekä viestiä ja jalkauttaa organisaation eri tasoille. Opinnäytetyön strategiakartan luomisessa hyödynnettiin Kaplanin ja Nortonin kehittämää alkuperäistä mallia Balanced Scorecardista vuodelta 1996. Kohdeyritys oli tilikaudella 2019 erittäin omavarainen, liikevaihdon kehitys

noususuuntainen ja liikevoittoprosentti oli 14,5. Vuonna 2020 henkilöstöä työskentelee kaikilla 11 organisaation osastolla yhteensä yli 200. Kohdeyrityksen toiminta on laajentunut paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana ja juuri tämän vuoksi strategian viestimiseen organisaation eri tasoille on kasvavan henkilöstön myötä haastavaa. Haluttiin tutkia, miten voitaisiin toteuttaa organisaatiolle syy-seuraus- eli strategiakartta strategisen johtamisen tueksi. Syy-seurauskartta helpottaisi strategian toteutumisen seuraamista sekä vision mukaiseen tavoitteeseen pääsyä. Kohdeyrityksen tavoin suuret organisaatiot ovat Suomessa käyttäneet Balanced Scorecard -mallia jo monen kymmenen vuoden ajan, joten Balanced Scorecard -projektin ensimmäinen vaihe eli syy-seurauskartan toteuttaminen olisi askel kohti kehittyneempää strategia- ja analyysityötä.

1.2 Työn tavoite ja aiheen rajaus

Työn tavoitteena oli kehittää kohdeyritykselle työkalu, jonka avulla strategiaa voitaisiin johtaa ja jalkauttaa organisaation eri osastoille toiminnan kasvaessa ja kehittyessä. Syy-seurauskarttaa lähdettiin toteuttamaan strategian ja vision pohjalta hyödyntäen myös maahantuontiyrityksen arvoja sekä menestystekijöitä. Syy-seurauskartan tavoitteena on kehittää yrityksen strategian viestimistä organisaation eri osastoille ja selkeyttää strategisten tavoitteiden vaikutuksia toisiinsa.

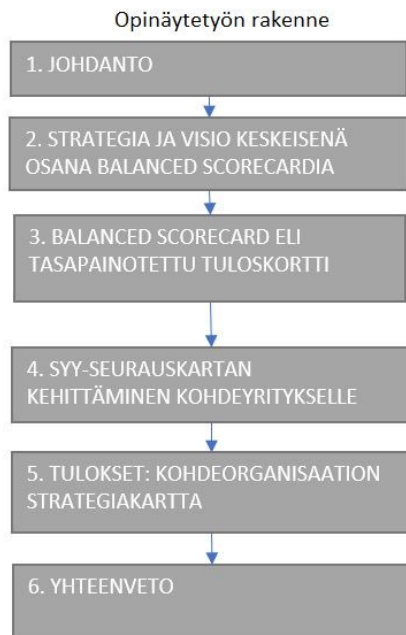
Työn tavoitteena on hahmottaa tavoitetilannetta Balanced Scorecardin strategiamittariston mallin mukaisesta syy-seurauskartasta; miten organisaatio voisi rakentaa sen omaan strategiaan ja visioon soveltuvalla tavalla. Samalla työ auttaa hahmottamaan organisaation johdolle organisaation visuaalisesti organisaation strategiaa. Työ rajautuu syy-seurauskartan kehittämiseen kohdeorganisaatiolle, varsinaisen mittariston kehittämisprojekti jää toteutettavaksi myöhemmin.

Balanced Scorecardista tehtyjen tutkimuksien pohjalta valikoitui Kaplanin ja Nortonin 1990-luvun alussa kehittänyt malli syy-seuraus- eli strategiakartan pohjaksi. Kaplanin ja Nortonin mallin mukaisesti strategiset tavoitteet jaettiin neljän näkökulman alle. Nämä neljä näkökulmaa tässä opinnäytetyössä ovat taloudellinen-, asiakas-, sisäisten prosessien sekä kasvun- ja oppimisen näkökulmat. Näkökulmien avulla jaetuista strategisista toimista koostettiin syy-seurausketjuja ja näistä syy-

seurausketjuista syntyi strategiakartta, jonka tavoitteena on selkeyttää eri strategisten tavoitteiden syy-seuraussuhteita organisaation johdolle eli esimerkiksi miten sisäisten prosessien näkökulman toiminnot vaikuttavat muiden näkökulmien tavoitteiden onnistumiseen.

1.3 Työn rakenne

Työn ensimmäisessä luvussa käsitellään työn taustaa ja kohdeorganisaatiota, työn tavoitetta, työn rakennetta sekä tutkimusprosessia. Opinnäytetyö etenee johdannon jälkeen käsittelemään työn taustalla olevaa teoriaa, josta siirrytään itse kohdeyritykseen ja sen strategian, vision ja arvojen tarkastelemiseen. Näiden pohjalta muodostettiin kuva organisaation tavoittelemasta tilanteesta sekä kaikista toimista, joita organisaation tulee toteuttaa arjessaan päästäkseen määriteltyyn visioonsa. Seuraavaksi perehdytään itse Balanced Scorecard -prosessiin sekä kohdeyrityksen strategiasta ja visiosta kehittämään syy-seurauskarttaa, jonka avulla strategiasta ja visiosta muodostettaisiin myös visuaalinen kuva organisaatiolle sekä organisaation johdolle strategia- ja analyysityön tueksi. Työn lopussa kootaan yhteen työn tuloksena syntyneiden syy-seurausketjujen muodostama strategia- eli syy-seurauskartta ja pohditaan mahdollisia mittareita, joilla näiden strategisten tavoitteiden onnistumista voitaisiin seurata organisaatiossa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

1.4 Kirjallisuusosio

Balanced Scorecardista löytyy tutkimusmateriaalia jo 1990-luvulta lähtien, joten kirjallisuutta, opinnäytetöitä ja tutkimuksia on vuosien saatossa ilmestynyt runsaasti. Balanced Scorecard on kehittynyt yhdeksi suosituimmista mittaristoista. Balanced scorecard syntyi 12 yrityksen välisessä hankkeessa Kaplanin ja Nortonin vetämänä 1990-luvun alkupuolella. Tässä hankkeessa oli tavoitteena löytää ratkaisu organisaation suorituskyvyn mittaukseen. Vuosien saatossa monet tutkijat ovat kehittäneet tätä alkuperäistä mallia vastaamaan kunkin organisaation tarpeita ja muutoksia on jouduttu tekemään myös liiketoimintaympäristöjen vaatimien muutoksien vuoksi. Kirjallisuutta yrityksen strategia- ja analyysityöstä löytyy myös paljon, kuten Mika Kamenskyn (2014) tai Timo Santalaisen (2009) kirjat strategisesta johtamisesta ja strategisesta ajattelusta ja toiminnasta organisaatioissa. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty laajalti niin Suomalaista kuin muualla maailmassa julkaistua kirjallisuutta. Päälähteenä kuitenkin voidaan katsoa olleen Kaplanin ja Nortonin kirjallisuus strategiakartasta ja Balanced Scorecardista.

Strategiakartan kehittämisen yhtenä tavoitteena oli kehittää strategian jalkauttamista organisaatioon. Aiemmin tehdyissä opinnäytetöissä oli myös keskitytty tähän näkökulmaan ja siihen liittyvään teoriaan. Esimerkiksi Salmen (2012) tekemässä

opinnäytetyössä todettiin jalkauttamisen olevan riippuvainen ylimmän johdon sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin. Toiviaisen (2009) tutkimustuloksissa oli havaittu, että työntekijöihin kohdistuvaa strategiaviestintää on selkeytettävä, että strategian viestiminen osastoille esimiesten kautta tuottaisi tulosta ja henkilöstö ymmärtäisi strategian ja sen mittaamisen merkityksen. Tynjälän (2019) opinnäytetyössä ongelmaksi tutkittaessa nousi esiin taloudellisen ja suorituskykyä kuvaavien tietojen keräämisen haasteellisuus ja tämä näkyy strategisen johtamisen tasossa. Paukkusen (2017) opinnäytetyön tutkimuksen tuloksissa todettiin sisäisten prosessien vaikutus suoraan strategian mittaamiseen, joten ennakoiti tämän näkökulman kohdalla tulee tässäkin opinnäytetyössä kohteena olevalle organisaatiolle olemaan tärkeää. Tärkeä on siis huolehtia ja ennakoida, että sisäisten prosessien näkökulman kehitys kehittyisi organisaation kasvun kanssa samaan tahtiin.

1.5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset työn taustalla

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena case-tutkimuksena tekniikan alan maahantuonti yritykselle. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, tässä tutkimuksessa syy-seurauskarttaa kohdeyrityksen strategisen johtamisen kehittämisen työkaluna. Laadullisen tutkimuksen tekemisen tukena toimii teoria, mutta toisaalta sen tavoitteena on myös muuttaa teoriaa. Case-tutkimuksen tästä tutkimuksesta tekee se, että opinnäytetyön tutkittava tapaus on ainutkertainen ja omassa ympäristössään tutkittava yksikkö, eli tässä maahantuonti osakeyhtiö tekniikan alalla, sekä tutkimusongelman moniulotteisuus. Tässä työssä myös tavoitteena oli kehittää ja tutkia miten strategian johtamiseen liittyvää työkalua, Balanced Scorecardin syy-seurauskarttaa, voitaisiin hyödyntää organisaatiossa.

Tutkimuskysymyksinä voidaan pitää:

1. Miten organisaatio voi seurata strategian toteuttamista organisaatiossa?
2. Miten syy-seurauskarttaa voitaisiin toteuttaa kohdeorganisaatiossa ja miltä se näyttäisi?

Teoriaosuudessa on hyödynnetty suurimmaksi osaksi aiheen kirjallisuutta ja julkaisuja. Tutkittava organisaatio haluaa säilyttää asemansa matalankynnyksen organisaationa, joten opinnäytetyö on toteutettu tutkittava organisaatio salassa pitäen, empiriaosuudessa hyödynnettiin organisaation sisäistä tietoa, sähköpostikeskustelu johtoryhmäläisten kanssa sekä organisaation internetsivuilta löytyvää tietoa.

2 STRATEGIA JA VISIO KESKEISENÄ OSANA BALANCED SCORECARD -PROJEKTIA

2.1 Yrityksen visio

2.1.1 Mitä on visio?

Visio on näkemys siitä tilasta, jossa organisaation halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluessa, esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden päästä (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 62). Visio tulisi Malmin ym. mukaan nähdä voimakkaana tahtotilana ja sen tulisi olla tavoitteellinen mutta kuitenkin realistinen organisaatiolle ja sen liiketoiminnalle. Vision avulla pyritään valmistautumaan organisaation muutoksiin niin, että organisaation päämäärää, eli tavoitetta, kuitenkin pystytään toteuttamaan. Vaikeutta organisaation johdolle yhä enemmän tuo muuttuva ympäristö. Hakanen (2004, 61) toteaa, että ilman visiota tai huonolla visiolla yrityksen toiminnalta puuttuu suunta ja sisältö, eikä se enää pysty vastaamaan muuttuvaan ympäristöönsä ja teknologian kehitykseen ilman, että itse organisaation toiminta muuttuu tavoitteellisesti väärään suuntaan. Hyvä visio auttaa Hakasen mukaan (s. 62) myös työntekijöitä motivoitumaan ja kokemaan oman työnsä merkitykselliseksi organisaatiolle, joten se parantaa organisaation henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon.

Visio on yleensä tiivistetty organisaatioissa yhteen tai kahteen lauseeseen. Malmi ym. (2006, 62) esittävät, että tästä syystä visio on hyvä jakaa lähemmäksi nykyhetkeä konkreettisena tavoitteena tietyille määritellyllä ajanjaksolle. Lisäksi Malmi ym. (s. 62) toteavat, että visio, jota ei ole ajallisesti sidottu mihinkään on eräänlainen kaukainen maali, joka on organisaatiossa haastavaa toteuttaa arkisissa toimissa ja henkilöstön vaikea hahmottaa sen merkitystä sekä lisäksi sen toteutumista on vaikea johtaa. Hakanen (2004, 61) kertoo, että visiota on myös tärkeää päivittää aika ajoin vastaamaan uusia tavoitteita yritykselle ja ympäristön luomia muutoksia ja kehitymisvalmiuksia. Malmin ym. (2006, 62) mukaan jo pelkästään selkeästä visiosta organisaation johto voi määritellä tulosmittareita.

2.1.2 Visio muuttuu organisaation tilanteen mukaan

Yrityksen visio on erilainen yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Vision määrittäminen organisaatiossa painottuu esimerkiksi sen kasvaessa ja henkilöstön lisääntyessä, tällöin myös organisaation tulevaisuuden tavoitetta on muutettava (Hakanen 2004, 63). Hakanen (s. 63) puhuu kirjassaan tästä tavoitteiden asettamisen tarvehierarkiana yrityskoon mukaan. Vision suhteen yrityksen kasvuvaiheet voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: alkava yritys, nuori yritys, toimintansa vakiinnuttanut pk-yritys sekä kehittynyt pk-yritys (Hakanen, 64).

Vasta toimintansa aloittavan yrityksen visio lähinnä kuvaa sitä, miten yritys aikoo selviytyä ja tyydyttää perustarpeita, kuten saada toimeentulo muutamia kuukausia eteenpäin (Hakanen 2004, 64). Yrityksen saavuttaessa vision selviytymisestä ja saavuttaessaan vakiintuneen aseman voidaan puhua nuoresta yrityksestä. Nuoren yrityksen visio muuttuu muotoaan korkeampiin tavoitteisiin, kuten asiakaskunnan kasvattamiseen, tuotevalikoiman laajentamiseen ja talouden vakiinnuttamiseen. Kun toiminta on saatu vakiinnutettua, puhutaan toimintansa vakiinnuttaneesta pk-yrityksestä, jonka visio yleensä on jo useamman henkilön takana ja tavoitellaan jo esimerkiksi johtoasemaa markkinoilla. Kehittyneen pk-yrityksen tahtotila eli visio taas merkitsee jo enemmän koko yrityksen henkilöstölle, eikä ole vain johdon tavoite. Tässä viimeisessä vaiheessa vision tueksi on jo otettava käyttöön visiota tukeva strategiatyöskentely.

2.1.3 Visio: osa strategiaa ja strategiatyötä

Visio antaa siis organisaatiolle ja sen työntekijöille suunnan ja tuo mukanaan innostusta, kun taas strategia ja strategiatyöllä etsitään keinoja tuoda visio konkreettisiksi keinoiksi ja suunnitelmaksi organisaation henkilöstön toteutettavaksi (Hakanen 2004, 62). Visiota voidaan tuoda lähemmäs myös strategisten tavoitteiden avulla (Malmi ym. 2006, 62). Malmin ym. (s. 62) mukaan strategiset tavoitteet eroavat eri näkökulmasta tarkasteltuna; esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja ajattelee organisaation taloutta, kun taas markkinointijohtaja ajattelee asiakasnäkökulman kautta strategisia tavoitteita. Tyypillisesti organisaation strategia koostuukin monien eri näkökulmien summasta.

2.2 Yrityksen strategia

2.2.1 Mitä on strategia?

Strategia on käsitteenä hyvin laaja-alainen ja sen vuoksi sitä on vaikeaa määritellä mutta yleisesti ajatellaan organisaatioille strategian tarkoittavan tietoista suunnitelmaa keskeisistä tavoitteista ja toiminnan suuntaviivoista (Kamensky 2014, 18–19). Strategia antaa liiketoiminnalle kehyksen ja auttaa organisaation johtoa hallitsemaan toimintaa ja ympäristöä sekä kehittämään näitä. Samalla strategisella suunnittelulla pyritään varautumaan toiminnan muutoksiin niin organisaation sisäisessä- sekä ulkoisessa ympäristössä ja näin turvataan yrityksen toiminnan vakaata jatkumista ja välttämään yllätyksiltä (Santalainen 2009, 252). Kauppatieteiden tohtori Saarenkedon [viitattu 12.6.2020] mukaan strategialla, joka on toteutettu hyvin, voidaan auttaa organisaation johtoa suuntamaan käytössä olevat resurssit oikein perustuen organisaation kyvykkyyksiin ja toisaalta puutteisiin, nimenomaan ennakoiden ympäristössä tapahtuvia muutoksia sekä varautuen myös kilpailijoiden tuleviin siirtoihin markkinoilla.

Yrityksen keinoja ja asioita laitetaan strategiaan tärkeysjärjestykseen niin, että yritys voi saavuttaa asetetut kannattavuus-, jatkuvuus-, ja kehittämistavoitteensa (Kamensky 2014, 18–20). Yrityksillä on usein useita strategian tasoja, joihin strategiassa tulisi paneutua, että yhteinen ymmärrys ja näkemys organisaatiossa saadaan maksimoitua (mts. 18–19). Ymmärrys strategiasta täytyy olla niin yritysjohdolla kuin koko henkilöstöllä, jotta strategiaa voidaan toteuttaa onnistuneesta organisaatiossa. Strategiatyö organisaatioissa on jatkuvaa oppimista ja sitä täytyy jatkuvasti parantaa ja kehittää.

Strategia voidaan myös määritellä keinoiksi tai suunnitelmaksi, jolla määriteltyä visiota toteutetaan organisaatiossa (Malmi ym. 2006, 63). Organisaatiossa voi kuitenkin olla useita strategioita, kuten henkilöstö-, markkinointi- tai rahoitusstrategia. Eri aloilla toimiville organisaatiolle strategian keskeiset seikat ovat erilaisia, esimerkiksi useimmille yrityksille kilpailustrategia on keskeisin menestyksen kannalta (Malmi ym., 64). Yrityksen johdon tulee siis aluksi määritellä tarkasti ja konkreettisesti visio, johon yritys haluaa päästä. Kun visio on määritelty, tulee organisaation johdon valita

strategisia painopisteitä, joihin organisaatio haluaa panostaa vision tavoitteeseen pääsyssä.

2.2.2 Hyvän strategian piirteet

Kamensky (2014) kertoo yleisimmän haasteen strategiassa ja sen luomisessa organisaatiolle olevan organisaation ydintoiminnan ja strategian yhdistäminen keskenään. Hyvä strategia kertoo organisaation johdolle toimintatapoja, joiden avulla liiketoiminta säilyy vakaana ja tulevaisuudessa kykenee kehittymään ympäristön luomien muutostarpeiden mukana. Oleellisesti hyvä strategia on osa organisaation suorituskyvyn mittausta ja johtamista. Suorituskyvyn hallinnan kannalta tärkeä muuttuja on strategian muotoilu ja sen toteuttaminen yhdenmukaistetuilla organisaation resursseilla ja keskittymällä sen muotoiluun (Cokins 2009, 91–101). Kamensky (2014, 18–20). Organisaation ulkoisten ja sisäisten tekijöiden tulisi olla tasapainossa keskenään siten, että organisaation strategia keskittyy niin ulkoisiin tekijöihin ja muutostarpeisiin kuin sisäisiin muutoksiin ja kehitystarpeisiin, kuten esimerkiksi henkilöstön osaamisen riittävyyteen. Tärkeimmän tarpeen strategialle organisaatioille luo kilpailu.

Santalaisen (2009, 77) mukaan hyvässä strategiassa organisaatiolle on määriteltävä toiminnan ympäristö, toiminnan kehittämismallit, erilaistumisen perusta eli kilpailuetu, painopisteet toiminnassa sekä strategian ytimessä on organisaation ansaintalogiikka. Toimintaympäristöä organisaatio voi rajata esimerkiksi tuotantosuuntaisuuteen tai asiakassuuntaisuuteen tai esimerkiksi maantieteellisesti. Toiminnan kehittämismallilla strategiassa taas määritellään lähinnä, miten ympäristön kilpailualueenalla edetään kohti strategisia tavoitteita, joita on asetettu (Santalainen, 77). Strategia, joka määrittelee kilpailuedun, kertoo johdolle, miten organisaatio erottuu ja valikoituu kilpailijoiden joukosta (Santalainen, 77). Painopisteiden valinnassa valitaan laadituista ylläluetelluista kolmesta strategian osa-alueesta tärkein organisaation toiminnan kannalta, organisaation johto siis valitsee asian, johon keskitytään (Santalainen, 78).

Strategia siis määrittelee organisaation menestystekijöitä, kehittämismallit, resursseja ja toimintaympäristön vaatimuksia organisaation tulevaisuudessa selviämistä

varten (Salminen 2008, 30). Ja kertoo myös, miten organisaation tulee nyt toimia, että asetettuun visioon edetään.

2.3 Strateginen johtaminen ja strategiatyöskentely

2.3.1 Strategiatyöskentely organisaatioissa

Strategiutyöskentely käsittää organisaatioissa kaiken työn strategian parissa aina sen suunnittelemisesta sen analysointiin ja seurantaan. Kamensky (2014, 16–17) määrittelee hyvässä strategiutyöskentelyssä korostuvan organisaation johdon ymmärrys siitä, että strategia ja johtaminen toimivat arjessa yhdessä ja että strategia on enemmänkin henkilöstöä kuin yritystä varten. Strategiutyöskentely ei kuitenkaan ainoastaan keskity strategian sisältöön vaan myös strategiaprosessiin, jolla strategian toteutumista johdetaan organisaatiossa. Strategiaprosessi vaikuttaa ratkaisevasti strategiasisällön laatuun, strategiutyöskentelyn tulevaisuuteen, strategian toteuttamiseen ja uudistamiseen. Strategiutyöskentelyssä on myös kyse siitä, että strategia viestitään organisaation henkilöstölle niin, että koko henkilöstö ottaa sen omakseen ja ymmärtää mistä strategiassa on kyse sekä sisäistää oman työpanoksensa merkityksen strategian onnistumisessa (Santalainen 2009, 223–264). Strategiutyössä strateginen toiminta, strategian suunnittelu ja toteutus yhdistyvät muutokseksi eli transformaatioksi, tällöin puhutaan myös transformaatioprosessista.

2.3.2 Strategiutyöskentelyä strategisena johtamisena

Organisaatiomuodosta riippumatta kaikkien organisaatioiden johtajat haluavat menestyä. Kuten sanottu menestymiseen vaaditaan kilpailuetua mutta myös innovointia ja oppimista, lisäksi tarkastelun alle on joutunut myös erilaiset strategisen johtamisen innovaatiot (Santalainen 2009, 219). Ajansaatossa strategisen johtamisen käytännöt ja käsitteet ovat muuttuneet. Aikajärjestyksessä strategisen johtamisen päävaiheita voidaan kuvata seuraavasti: pitkän tähtäyksen suunnittelu eli PTS, stra-

teginen suunnittelu, strateginen johtaminen, strateginen ajattelu ja strateginen vuorovaikutusjohtaminen (Kamensky 2010, 26). Kehitysvaiheet eivät kuitenkaan pois sulje toisiaan, vaan on kyse jatkuvasta kehityksestä strategiatyön jatkumolla.

Strateginen johtaminen on sitä, että liiketoiminnan johto seuraa strategiaa ja sen tavoitteisiin pääsyä erilaisin keinoin ja jalkauttaa strategiaa organisaatiossa toteutettavaksi (Santalainen 2009, 220). Keskiössä strategisessa johtamisessa on, että organisaation johdolla on kyky ymmärtää oman organisaationsa haasteet ja kyky valita olemassa olevien mallien ja käsitteiden kirjosta sopivan strategioiden uudistavaa toteutusvoimaa kehittävät toimintatavat omaan organisaatioon sopiviksi tavoiksi (Santalainen, 220). Strategiatyöskentely on kuitenkin paljon enemmän kuin strategian sisällön pohtimista ja prosessi. On sanottu, että hyvä ja onnistunut strategiatyöskentely on ammattitaitoa ja strateginen johtaminen sitäkin vaativampaa taitolajia, joka vaatii erityisesti juuri yrityksen haasteiden tunnistamisen menestyksellä sen hoitamiseen (Kamensky 2014, 15).

Kamenskyn (2010, 31–32) mukaan strategiseen johtamiseen liittyy kriittisiä menestystekijöitä, joiden avulla strategista johtamista toteutetaan onnistuneesti. Näitä menestystekijöitä ovat yhteinen strategia- ja bisneskieli, tietotulvan ymmärtäminen ja näkemys, joukkuepelin sisäistäminen, kyky keskittyä olennaiseen, pitkäjänteisyys kvartaalitaloudessa, riittävä liiketoimintaosaaminen, toimialaosaaminen ja näkemys yhteydestä muuhun ympäristöön, kokonaisnäkemys johtamisesta sekä verkostoosaaminen ja vuorovaikutustaidot sekä lisäksi organisaatiolta vaaditaan kykyä, halua ja rohkeutta uusiutua (Kamensky 2010, 31–32). Myös yrityksen taloutta ja sen tuottamia materiaaleja ja raportteja voidaan hyödyntää strategian luomisessa ja strategian onnistumisen tarkkailussa (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 310–312).

2.3.3 Mittaristot ja analyysityö strategisen johtamisen perustana

Erilaisten mittaristojen hyödyntäminen ja analyysityö on tärkeä osa strategista johtamista. Ongelmana organisaatioilla on monesti, että strategia ei ole konkreettisesti toteutettavissa tai tavoite on kaukainen, jalkautettu epäonnistuneesti organisaatioon ja näin vaikeasti hahmoteltavissa. Erilaisten mittaristojen avulla voidaan strategia

tuoda osaksi johtamisprosessia ja viedä strategia osaksi yrityksen jokapäiväistä arkea ja seurata strategian toteutumisen onnistumista (Malmi ym. 2006, 16–22). Esimerkiksi Balanced Scorecardilla eli tasapainotetulla tuloskortilla pyritään tuomaan strategia konkretian tasolle ja seurattavaksi erilaisten tunnuslukujen avulla (Malmi ym. 2006, 16–22). Strategian määrittäminen mittaamista varten ei ole kuitenkaan helppoa.

2.4 Analyysityö ja sen tavoitteet

2.4.1 Analyysityö on osa strategista johtamista

Jotta organisaatio voi alkaa mittaamaan strategiatyöskentelyn ja samalla koko organisaation suorituskykyä, on ymmärrettävä analyysityön merkitys strategisen johtamisen taustalla. Kamenskyn (2014, 119–121) mukaan analyysityön tulisi olla organisaatiossa jatkuva prosessi strategiatyöskentelyn yhteydessä, vaikka usein organisaatiossa analyysijä tehdään ainoastaan tilannekohtaisesti. Erilaisilla analyysillä tuetaan organisaatiossa tapahtuvia päätöksiä. Kamensky (s. 119–121) kertoo, että näiden päätösten ja toiminnan laadun katsotaan olevan ratkaisevasti sidoksissa arviointi- ja analyysiprosessin laatuun. Kamensky (s. 119–121) painottaa analyysityön prosessinomaisuutta ja kertoo, että analyysityön tulisi edetä prosessin omaisesti organisaatiossa ja näin ollen on jaettu kolmeen vaiheeseen; valmisteluvaiheeseen, päätöksentekovaiheeseen ja toteutusvaiheeseen. Kaikkien vaiheiden toteuttaminen järjestelmällisesti edesauttaa analyysityön tavoitteisiin pääsemistä.

2.4.2 Analyysityön menestystekijät

Kamenskyn (2014, 119–121) mukaan analyysityöllä tavoitellaan strategiatyön yhteydessä edellytyksiä organisaation yhteisen strategisen näkemyksen syntymiselle. Analyysityö luo perustan strategian luomiselle, toteuttamiselle ja sen uusimiselle sekä auttaa näin tarkastelemaan liiketoiminnan rakentumista. Kamensky (s. 119–121) kertoo analyysityön tavoitteena olevan myös luoda organisaation johdolle tuntemusta toimintaympäristön tilanteesta ja itse organisaatiosta sekä näiden välisestä

vuorovaikutuksesta. Kamensky (s. 119–121) painottaa kuitenkin tämän tavoitteen haasteellisuutta, sillä ympäristö on koko ajan muutoksessa epäjatkovasti ja yllätyksellisestikin. Kamensky (s. 119–121) kertoo myös, että analyysityöllä tavoitellaan strategisen osaamisen kehittämistä parantamalla analysointitietoja ja -taitoja sekä lisäämällä ihmisten halua ja rohkeutta osallistua strategia-työhön. Erilaiset analyysit voivat lisätä henkilöstön välistä Me-henkeä ja luoda edellytyksiä yhteisen bisneskielen ja ristiriitojen tunnistamiseen.

Kamensky (2014, 119–121) kertoo onnistuneen analyysityön koostuvan neljästä ominaisuudesta, joissa onnistuessaan organisaatio lisää analyttisyyttä ja menestystä yritykselle. Ensinnäkin tuotettujen analyysien tulisi tukea strategista ja muista erottavaa ominaisuutta organisaatiolle sekä analyysityön ei tulisi kohdistua vain tiettyyn osastoon organisaatiossa vaan sen tulisi yltää kaikkialle organisaatioon. Kamensky (s. 119–121) kertoo, että järjestelmällisesti hoidettu analyysityö edesauttaa hyvän tuntemuksen ja näkemyksen syntymistä niin organisaatiossa itsessään kuin ympäristöstään ja että lisäksi analyysityöhön täytyy sitoutua, etenkin ylimmän johdon sitoutuminen analyysityöhön korostuu analyttisyyden lisäämisessä organisaatiossa. Kamensky (s. 119–121) kertoo viimeisen ominaisuuden onnistuneelle analyysityölle tutkimuksien mukaan olevan se, että yritys on perustanut strategiansa analyttiselle kilpailulle.

2.4.3 Analyysien ryhmäjako

Kamensky (2014, 119–121) jakaa organisaatioin analyysit kahteen pääryhmään: ympäristöanalyysihin ja sisäisen tehokkuuden analyysihin mutta lisäksi näiden rinnalle on kokonaisnäkömyksen luomisen tueksi muodostunut kolmas ryhmä, synteesianalyysit, johon lasketaan mukaan myös analyysikartat. Kamensky (s. 119–121) kertoo analyysikarttojen olevan analyysijä, joihin on koottu osa-analyysistä yhteenvetoa, esimerkiksi kilpailija-analyysikartaksi. Ympäristöanalyysit keskittyvät esimerkiksi toimialan analysointiin kysyntäanalyysien tai asiakasanalyysien avulla, kun taas sisäisen tehokkuuden analyysit keskittyvät enemmän organisaation tehokkuuden analyysihin, toiminto- ja prosessikohtaisiin analyysihin sekä taloudellisen tilanteen analysointiin (Kamensky, s. 119–121).

3 BALANCED SCORECARD ELI TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI

3.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tulokortti on yrityksen suorituskyvyn ja strategian onnistumisen mittaamiseen ajansaatossa syntynyt mittaristo, jonka mittarit edustavat tasapainoa organisaation eri strategisten tavoitteiden näkökulmien välillä, kuten osakkeenomistajien ja asiakkaiden välillä (Kaplan & Norton 1996, 10). Balanced Scorecard on kehitetty vuonna 1992 ja sitä onkin alettu hyödyntämään suomalaisissa yrityksissä jo 1990-luvun lopusta (Malmi ym. 2006, 16–22). Alunperin Balanced scorecard syntyi kahdentoista yrityksen välisessä hankkeessa, jossa haluttiin kehittää yrityksen suorituksen mittausta (Malmi ym. 16–22). Kuitenkin vuosien varrella BSC on kehittynyt johdon moniulotteisesta seuranta- ja hälytysjärjestelmästä strategiseksi johtamisjärjestelmäksi, jonka avulla selkeytetään visio ja strategia organisaatioon, viestitään ja liitetään strategiset mittarit ja tavoitteet keskenään, suunnitellaan, asetetaan tavoitteita sekä tehostetaan strategista palautetta ja oppimista (Kaplan & Norton 1996, 10).

Balanced scorecard on tukemassa strategiatyön onnistumista, strategista johtamista, suorituskyvyn mittausta ja on tärkeä osa onnistunutta analyysityötä, se auttaa luomaan kokonaiskuvan organisaatiossa tapahtuvista asioista ja tavoitteisiin pääsystä (Cokings 2009, 91–101). Balanced Scorecardia on nimitetty merkittävimmäksi suorituskyvyn mittaukseen johtamisen tueksi kehitellyksi työkaluksi viimeisen 75-vuoden aikana (Meyer 2002, 2). Balanced Scorecard koostuu pääasiassa kahdesta dokumentista. Ensimmäinen näistä ja samalla Balanced Scorecard -projektin ensimmäinen vaihe, on laatia strategiakartta, johon on nimetty 20–25 pääasiallista strategista tavoitetta sekä määriteltä se, miten ne kytkeytyvät toisiinsa (Anand 2016, 26–29). Toinen dokumentti taas on itse Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti.

Kun yrityksen johto on määritellyt vision ja strategiset tavoitteet sekä keinot, miten ne aiotaan toteuttaa, Balanced Scorecardilla tuodaan strategia ja visio erilaisiksi seurattaviksi mittareiksi (Kaplan & Norton 1996, 2). Näiden seurattavien mittareiden

avulla yhtiön johto pystyy seuraamaan strategian onnistumista sekä auttaa hahmottamaan organisaation tulevaisuutta. Oleellista siis on, että tuloskortissa käytetyt mittarit ovat sidoksissa strategiaan ja visioon sekä lisäksi ovat syy-seuraussuhteessa toisiinsa (Malmi ym. 2006, 16–22). Mittaristo tulisi pyrkiä rakentamaan niin, että mittaristoon löydetään niin sanottuja ennakoivia mittareita, joilla on suora vaikutus varsinaisiin tulosmittareihin (Malmi ym. 2006, 16–22). Mittariston täytyy toimia myös työntekijöitä innostavana työkaluna, jonka avulla koko organisaation henkilöstö tuntee olevansa tärkeä osa organisaatiota ja sen strategisten tavoitteiden saavuttamista, näin Balanced Scorecardilla myös motivoidaan organisaation henkilöstöä (Kaplan & Norton 1996, 24).

Mittariston hyödyt ovat sidoksissa niiden käyttötapaan, joten suunniteltaessa mittaristoa ja sen käyttöönottoa on otettava huomioon se, mitä mittaristolta halutaan ja mikä on sen rooli osana yrityksen ohjausjärjestelmää (Malmi ym. 2006, 16–22). Balanced Scorecardin ajatellaan olevan monipuolisin ja kehittynein työkalu organisaation strategiseen suunnitteluun ja se usein muodostuu osaksi organisaation strategista ohjausjärjestelmää (Vuorinen 2013, 57–58). Moniulotteisuus ja tasapainoisuus näkyvät Balanced Scorecard -mittaristojen näkökulmissa; talouteen, asiakkuuksiin, sisäisiin prosesseihin sekä oppimiseen ja kasvuun kiinnitetään kaikkiin yhtäläisesti huomiota. Näiden näkökulmien lähestymistavat, niiden sisältö ja painoarvo tuottavat erilaisia mittaristotyyppisiä (Malmi ym. 2006, 23–30). Eli jokainen Balanced Scorecard mittaristot eroavat toisistaan sen perusteella, mitä asioita kunkin organisaation johto painottaa strategiakartassa.

3.2 Balanced Scorecard prosessi

Edistyneemmän käyttötavan mukaisesti Balanced Scorecardia hyödynnetään yrityksen strategisena johtamisjärjestelmänä (Malmi ym. 2006, 92–96). Prosessin aloittamisessa tärkeää on aluksi miettiä vastauksia kolmeen kysymykseen; miksi tuloskortti tehdään ja minkä takia juuri Balanced Scorecard ja miksi juuri nyt (Niven 2014, 29). Balanced Scorecardia varten yrityksellä on oltava hyvä ja konkreettinen visio, realistinen strategia, sekä osaksi jotkut hyödyntävät myös missiota (Niven

2014, 29). Kun nämä asiat ovat mietittynä ja pohdittuna, voi tuloskortin rakentamisen prosessi alkaa. Ensin organisaation johdon on mietittävä strategiset tavoitteet omien näkökulmien alle, näiden jälkeen rakennetaan syy-seurausketjuja strategiakartan muotoon (Niven 2014, 29). Strategiakartan pohjalta lähdetään sitten rakentamaan itse Balanced Scorecard eli tuloskorttia. Yhdessä strategiakartan ja Balanced Scorecardin avulla muodostuu organisaatiolle strateginen johtamisjärjestelmä ja ennen kaikkea täydellinen kuva organisaation strategisten tavoitteiden vaikutuksista toisiinsa.

Mittariston ympärillä on koko ajan käynnissä prosessi, jossa mittareiden ja niiden jatkuvan seurannan tärkeys korostuvat. Mittareiden avulla yrityksen johdon huomio onnistutaan kiinnittämään asioihin, jotka kaipaavat strategisessa työskentelyssä eniten huomiota (Malmi ym. 2006, 92–96). Kaplanin ja Nortonin (1996) kehittämän mallin mukaan määrittämisprosessi jakautuu neljään vaiheeseen, jotka ovat; vision ja strategian selkiyttäminen viestintä ja kytkennät, liiketoiminnan suunnittelu sekä palaute ja strateginen johtaminen (Malmi ym. 2006, 92–96). *Nämä vaiheet* elävät Balanced Scorecardin ympärillä jatkuvana kiertokulkuna, jotka käynnistävät organisaatiossa neljä uutta johtamisprosessia. Malmi ym. (2006, 92–96) mukaan jatkuvan prosessin ansiosta organisaation johto joutuu aika ajoin pohtimaan strategian toimivuutta, joka auttaa yrityksen kilpailukyvyn säilymistä.

Balanced Scorecardin tuoman johtamisjärjestelmän avulla organisaatio kykenee siis seuraamaan strategian onnistumista, kilpailukyvyn säilymistä sekä auttaa seuraamaan yrityksen kehitystä niin asiakkaan ja yrityksen sisäisten toimintaprosessien kuin oppimisen ja kasvun kannalta (Malmi ym. 2006, 92–96).

3.3 Balanced Scorecardin erityyppiset mittaristot

Balanced Scorecard on vuosien varrella kehittynyt moneen eri suuntaan ja on muodostunut erityyppisiä mittaristoja organisaation erityyppisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin mittaristolle. Tavallisesti mittaristot jaetaan sidosryhmämittareihin, KPI-mittaristoihin ja strategiamittaristoihin. Sidosryhmämittaristot nimensä mukaisesti keskittyvät organisaation sidosryhmiin, yleensä organisaatiolle kolmeen tärkeimpään, kuten

omistajiin, asiakkaisiin ja työntekijöihin (Malmi ym. 2006, 34–37). Suurin osa kehityksistä Balanced Scorecardista keskittyy yrityksen suorituskyvyn mittaukseen eli ovat KPI-mittaristoja (Key Performance Indicators), jotka seuraavat organisaation toiminnalle merkityksellisiä mittareita menneen näkökulman kautta mutta myös ennakointi tulevaisuuteen on tärkeää (Meyer 2002, 19–50). Strategiamittaristot ovat Balanced Scorecardin muotoja, jotka perustuvat strategiakarttaan. Strategiakartoissa on analysoitu mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita, joiden pohjalta rakentuu janoja, jotka kuvaavat organisaation keinoja päästä tavoitteisiin (Malmi ym. 2006, 34–37).

3.4 Balanced Scorecard mittaristojen näkökulmat

3.4.1 Näkökulmat Balanced Scorecardissa

Balanced scorecardin eli tasapainotetun tuloskortin avulla etsitään strategisten painopisteiden välisiä syy-seuraussuhteita toisiinsa esimerkiksi, miten työntekijän motivaatio vaikuttaa suoraan organisaation myynnin kasvuun. Kuitenkin tasapainotetun tuloskortin tärkeimpänä tehtävänä nähdään se, että sen avulla yrityksen johto pysyy seuraamaan strategian ja vision toteutumista organisaatiossa ja viemään sen organisaation arkisten toimintojen tasolle kaikille organisaation tasoille (Kaplan & Norton 1996, 8). Tuloskortissa johdetaan erilaisten määriteltyjen tunnuslukujen avulla strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista organisaatiossa (Kaplan & Norton 1996, 7–8). Alkuperäisessä Kaplanin ja Nortonin kehittämässä perusmallissa (Kaplan & Norton 1996, 2) seurataan organisaation toimintaa mittaamalla neljän eri näkökulman avulla. Nämä alkuperäiset neljä näkökulmaa ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma.



Kuvio 2. Balanced Scorecardin näkökulmat; Kaplanin ja Nortonin malli (Malmi ym. 2006, 23–30).

3.4.2 Taloudellinen näkökulma

Taloudellista näkökulmaa voidaan nimittää myös omistajanäkökulmaksi, sillä se mittaa organisaatiosta niitä asioita, joista omistaja tai omistajat ovat eniten kiinnostuneita eli organisaation taloudellisista asioista (Malmi ym. 2006, 23–30). Taloudellisen näkökulman mittareiden rooli Balanced Scorecardissa on kertoa, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti ja toisaalta kertoo myös mihin strategialla pyritään (Malmi ym. 2006, 23–30). Taloudellisen näkökulman mittarit yleensä kertovat johdolle jo tapahtuneista asioista, mutta näkökulmassa tulisi huomioida myös tulevaisuuden näkökulmaa mittareita valittaessa (Kaplan & Norton 1996, 7–8).

Eri elinkaaren vaiheissa olevissa yrityksissä tavoitteet taloudellisen näkökulman mittareille vaihtelevat mutta esimerkiksi kilpailukyvyn laskeminen heijastuu negatiivisesti taloudellisen näkökulman mittareissa, oli yritys missä vaiheessa elinkaarta tahansa (Kaplan & Norton 1996, 23). Esimerkiksi kasvuvaiheen yritykselle tärkeää on mitata myynnin kasvua, kun taas ylläpitovaiheen yritykselle tärkeää on seurata kannattavuutta (Malmi ym. 2006, 23–30). Lisäksi taloudelliseen näkökulmaan voidaan

valita mittareita, joilla pyritään tasapainottamaan näkökulmaa, kuten riskin mittaaminen, jolla tasapainotetaan kannattavuuden antamia lukuja (Malmi ym. 2006, 23–30).

3.4.3 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa Balanced scorecardin mittarit voidaan jakaa kahteen eri ryhmään; Perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin (Malmi ym. 2006, 23–30). Perusmittareissa keskitytään kaikenlaisille organisaatioille tärkeisiin asiakkaisiin liittyviin asioihin, sillä ne heijastavat organisaation pärjäämistä markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsottuna (Malmi ym. 2006, 23–30). Näillä mittareilla tutkitaan organisaation markkinaosuutta, asiakastyytyvyyttä, asiakaskannattavuutta, asiakasuskollisuutta ja esimerkiksi uusien asiakkaiden lukumäärää (Kaplan & Norton 1996, 26).

Toinen ryhmä keskittyy enemmän asiakkaiden näkökulmaan kuin organisaation (Malmi ym. 2006, 23–30). Asiakaslupauksen mittareilla tutkitaan sitä, mitä organisaation tulisi asiakkailleen tarjota, että asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia organisaatiolle ja miten uusia asiakkaita saataisiin houkuteltua sekä saavutettaisiin hyvä markkinaosuus (Malmi ym. 2006, 23–30). Näillä mittareilla tutkitaan yleensä tuotteen tai palvelun laatua, hintaa tai muita ominaisuuksia sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakassuhteeseen, kuten asiakaspalvelua, vasteaikoja, yrityksen imagoa tai mainetta (Malmi ym. 2006, 23–30). Asiakaslupauksen mittareiden olisi tärkeintä heijastaa organisaation kilpailustrategiaa eli kertoa, millä organisaatio aikoo kilpailussa menestyä (Malmi ym. 2006, 23–30).

3.4.4 Sisäisten prosessien näkökulma

Taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamisessa tarvitaan sisäisten prosessien mittausta. Sisäisiin prosesseihin kuuluvat prosessit, joissa onnistuminen on organisaatiolle tärkeää ja heijastuu suoraan taloudellisen ja asiakasnäkökulman mittareihin (Malmi ym. 2006, 23–30). Balanced Scorecard eroaa juuri tämän näkökulman vuoksi muista aiemmin käytetyistä moniulotteisista mittaristoista, sillä

Balanced Scorecardin yhteydessä usein joutuu määrittelemään täysin uusia prosesseja, jotka vaikuttavat organisaation taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä asiakaslupauksien täyttämiseen (Malmi ym. 2006, 23–30). Tärkeää kuitenkin on, että strategiassa on määritelty, mikä tai mitkä prosesseista on organisaatiolle tärkeitä seurannan kohteita nyt ja tulevaisuudessa (Kaplan & Norton 1996, 28).

Vuonna 2003 on määritelty sisäisten prosessien jakautuvan neljään; toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin (Kaplan & Norton 1996, 27–28). Sisäisiä prosesseja organisaatiolla on esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi, innovointiprosessi sekä myynnin jälkeinen palveluprosessi (Malmi ym. 2006, 23–30). Nämä sisäiset prosessit vaihtelevat eri organisaatioilla niiden kilpailustrategian mukaan (Malmi ym. 2006, 23–30).

3.4.5 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Viimeisessä Balanced Scorecardin näkökulmassa pohditaan organisaation kehittymistä ja arvon tuottamista omistajille tulevaisuudessa. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa pyritään konkretisoimaan organisaation tavoitteita aineettoman pääoman kehittämiseksi, näkökulman sanotaan olevan neljästä Balanced scorecardin luomissa, vaikein osio (Malmi ym. 2006, 23–30). Aineettoman pääoman, etenkin henkilöstön osaamisen kehittäminen, on kriittinen tekijä taloudellisen- ja sisäisten prosessien näkökulmissa onnistumiselle, sillä ilman pätevää henkilöstöä on lähes mahdotonta saavuttaa asetettuja tavoitteita ja kehitysprosessia (Kaplan & Norton 1996, 28). Yksinkertaistettuna voidaan ajatella organisaation oppimisen ja kasvun tulevan kolmesta lähteestä, organisaation aineettoman pääoman mukaan; inhimillisestä pääomasta eli ihmisistä, informaatio pääomasta eli järjestelmistä sekä organisaatio pääomasta eli esimerkiksi organisaation toimintatavoista (Kaplan & Norton, 28). Oppimis- ja kasvunäkökulmassa organisaation johdon tulisi määritellä, minkälaisen infrastruktuurin kehittämiseen organisaation kannattaa keskittyä, jotta myös tulevaisuudessa organisaation menestyminen olisi turvattu (Kaplan & Norton 1996, 28).

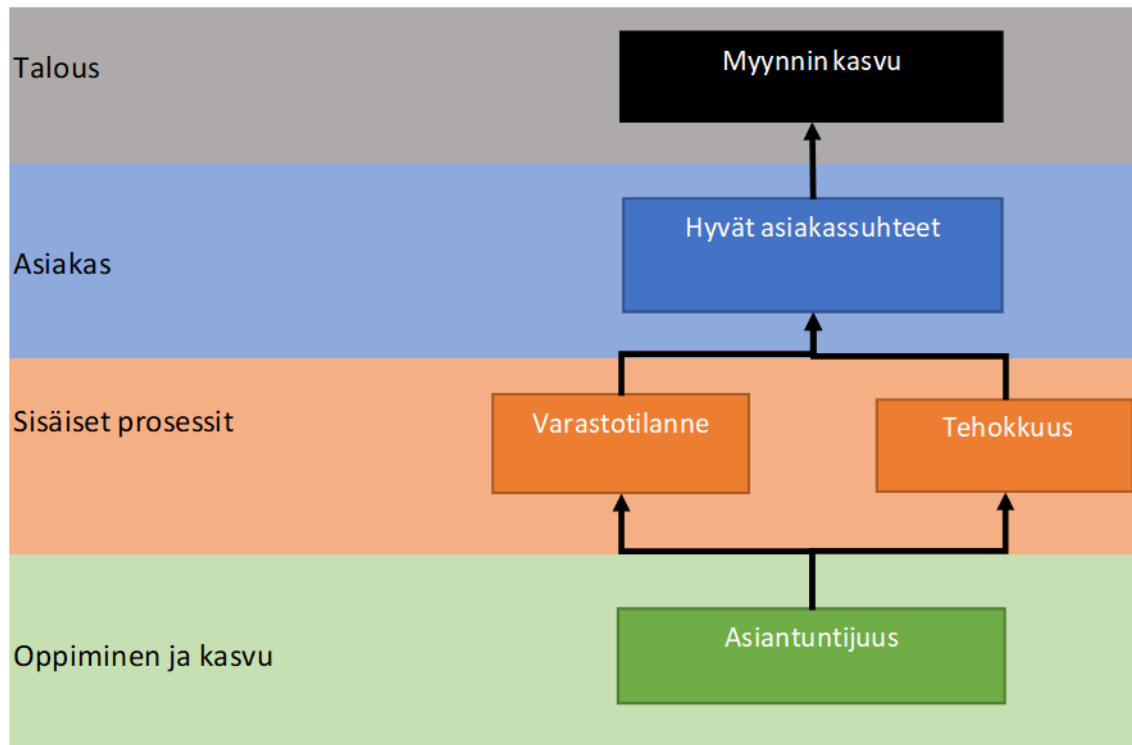
Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareilla Balanced Scorecardissa voidaan mitata esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyyttä, sairauspoissaolojen määriä, henkilöstön

vaihtuvuutta tai keskittyä enemmän henkilöstön osaamisen mittaamiseen erilaisten indeksien avulla (Malmi ym. 2006, 23–30). Vaikean näiden mittaamisesta tekee se, että yleensä esimerkiksi taloudelliset vaikutukset taloudellisen näkökulman mittareihin näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua (Malmi ym., 23–30).

3.5 BSC- mittareiden johtaminen syy-seurauslogiikkaa noudattaen

Organisaation vision ja strategian pohjalta voidaan lähteä johtamaan mittareita. Mittaristoja voi laatia kahdella tavalla joko suoraan strategiasta edeten syy-seurausketjuja mallintaen tai määrittää kriittisten menestystekijöiden pohjalta mittarit, joita mittariston avulla halutaan seurata (Malmi ym. 2006, 70–72). Balanced Scorecard perustuu ajatteluun siitä, että ilman mittaamista on vaikea johtaa tiettyjä asioita organisaatiossa (Vuorinen 2013, 52–53). Balanced Scorecardissa etsitään neljän näkökulman eli taloudellisen-, asiakas-, oppimis- ja kasvu- sekä sisäisten prosessien näkökulmien välisiä yhteyksiä eli syy-seuraussuhteita (Kaplan & Norton 2004).

Syy-seurausajattelussa pohditaan strategisten tavoitteiden suhteita toisiinsa, esimerkiksi työntekijöiden motivaation lisääntymisen vaikutusta asiakaspalvelun laatuun ja siitä edelleen myynnin lisääntymiseen ja lopuksi ketjun vaikutukset näkyvät organisaation arvossa tai tuloksessa. Kaikkia näitä syy-seurausketjun vaiheita voidaan mitata ja seurata erilaisten tunnuslukujen avulla, ja myös tunnusluvut valitaan strategiakartan kokoamisvaiheessa.



Kuva 3: Esimerkki syy-seurausketjusta.

Valmis syy-seurauskartta koostuu syy-seurausketjuista ja näiden osien mittareista, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa, esimerkiksi ketjun mittarit toimivat tulostittareina edelliselle ketjussa olevalle mittarille mutta myös ennakoivana mittarina seuraavalle ketjussa olevalle mittarille (Malmi ym. 2006, 70–72). Organisaation syy-seurauskartta voi koostua myös useammasta syy-seurausketjusta (Kaplan & Norton 2004). Syy-seurauskarttaa voidaan kutsua myös strategiakartaksi. Strategiakartta yhdistää lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, sekä rahalliset että ei-rahalliset mittarit ja selkeyttää strategisia tavoitteita ja antaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin strategioille tilaa ja organisaation johdolle mahdollisuuden vertailla näitä keskenään (Kaplan & Norton, 32–34).

Mittaamisen tulee olla koko organisaation laajuinen, sillä tärkeää strategisten tavoitteisiin pääsyssä on se, että kaikki organisaation jäsenet tuntevat olevansa merkityksellisiä strategian toteutumiselle. Strategisiin tavoitteisiin pääsyssä syy-seurausketjua täytyy pohtia myös syvemmillä organisaation sisäisten prosessien vaikutuksiin (Malmi ym. 2006, 70–72). Kun kaikki syy-seurausketjut kootaan yhteen, syntyy strategiakartta. Strategiakartta toimii kokonaisuudessaan apuna Balanced Scorecardin kehitystyössä ja toimii osana sitä sekä lisäksi edesauttaa organisaation onnistunutta

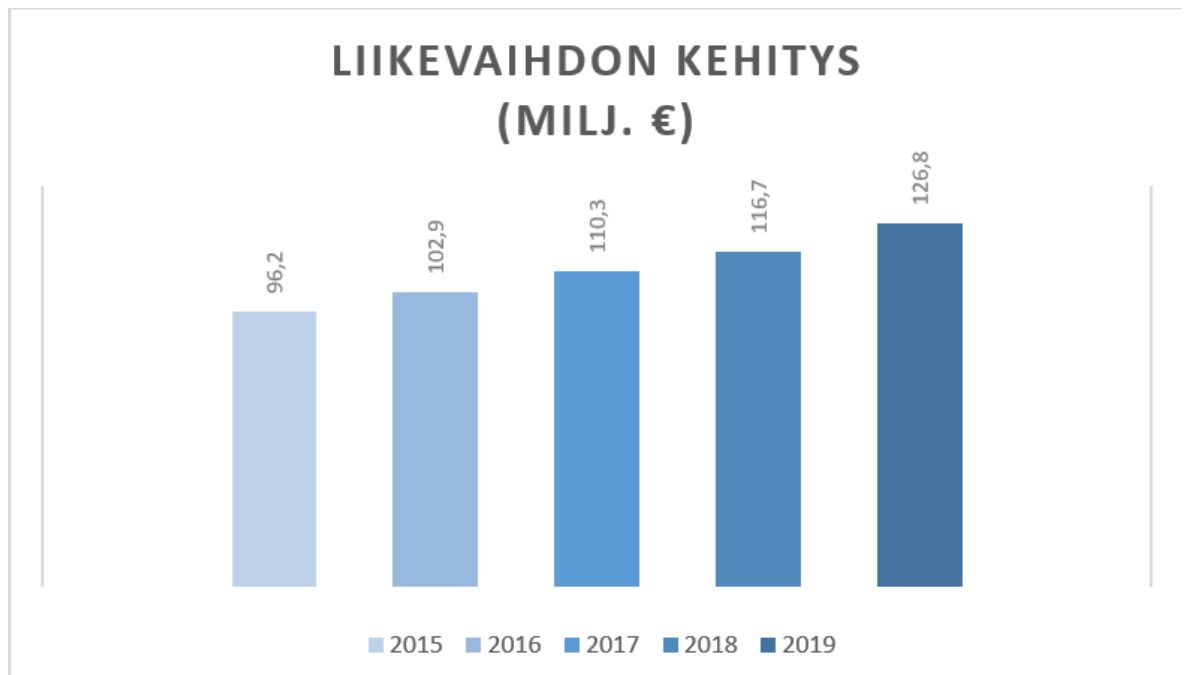
strategiatyötä mutta sen hyödyt eivät näy, mikäli organisaation strategisessa viestinnässä on puutteita tai strategiakarttaa ei ymmärretä organisaation kaikille tasoilla (Cokins 2009, 91–101). Strategiakartta on yhden sivun kokoinen graafinen kuvaaja organisaation toimista vision saavuttamiseksi (Niven 2014, 159). Tärkein tavoite strategiakartalla on sen tuloksena syntyvän mittariston yhteenkuuluvuus strategian kanssa, syy-seurauskartan tulee siis yhdistää organisaation strategia ja strategian toteutus organisaatiossa keskenään (Kaplan & Norton 2004). Strategiakartan avulla organisaation johto näkee heti puutteet syy-seurausketjuissa, jos esimerkiksi mittari ja toiminta eivät yhdistykään strategiseen tavoitteeseen (Kaplan & Norton, 31–32).

4 SYY-SEURAUSSKARTAN KEHITTÄMINEN TEKNIIKAN ALAN YHTIÖLLE

4.1 Kohdeyrityksen kuvaus

Tutkimuksen kohteena on tekniikan alan maahantuontiyritys, jonka toiminnan historia alkaa 1950-luvulta. Nykyisessä yhtiömuodossa, osakeyhtiönä, on toimittu vuodesta 1968. Kokonaisuudessaan yhtiön toiminta jakautuu 11 osastoon, jotka vuonna 2020 työllistävät yli 200 työntekijää. Yhtiötä johtaa ja toimintaa kehittää johdoryhmä, johon kuuluu 12 jäsentä. Toiminta on myös laajentunut jälleenmyyntiverkoston avulla ympäri Suomen, vuonna 2019 itsenäisiä jälleen-myyntikauppiaita oli jo yli 130. Maahantuontiyrityksen toiminnan logistiikkakeskus sijaitsee Etelä-Pohjanmaalla. Tällä hetkellä kohdeyritys tuo maahan yli 50 000 nimikkeen tuotevalikoimaa, tuotevalikoimat ja -lajitelmat koostuvat 353 tuotemerkin tuotteista, joita yritys edustaa. Kohdeyrityksellä on myös kaksi omaa tuotemerkkiä. Yrityksen toimitilat koostuvat 37 000 neliön pinta-alasta ja varaston tilavuus on tällä hetkellä 250 000 m³. Vuonna 2019 keräysrivejä tilastoitiin 2,2 miljoonaa ja lähetyksiä yli 73 000. Myyntiä ja lähetyksiä tapahtuu kotimaahan mutta lähetyksiä lähtee myös yli 20 vientimaahan, kuten Pohjoismaihin ja Baltiaan.

Yrityksen historiasta voidaan todeta yhtiön kehityksen olleen koko ajan nousujohteista ja kasvavaa. Tiloja on laajennettu useaan otteeseen ja henkilöstöä palkattu lisää toiminnan kehityksen vaatimalla vauhdilla. Vuonna 2019 yrityksen liikevaihto 126,8 miljoonaa euroa nousi edelliseen tilikauteen verrattuna 8,7 %, ja tilikauden tulokseksi muodostui 15,4 miljoonaa euroa, liikevoittoprosentin ollessa 14,5 %. Yhtiö on myös melkein täysin omavaraisesti toimiva osakeyhtiö omavaraisuusasteen ollessa 91,8 %. Viimeisen neljän vuoden aikana liikevaihdon kehitys on ollut nousujohteista (kuva 4).



Kuva 4. Kohdeyrityksen liikevaihdon kehitys.

4.2 Strategiakartan taustalla vaikuttavat kohdeyrityksen visio ja strategia

Vision mukaan kohdeyrityksen tavoitteena on yhteistyössä kauppiaaverkoston kanssa tarjota asiakkailleen asiantuntevasti tekniseen tekemiseen liittyviä tuotteita ja ratkaisuja ja olla alallaan Suomen menestyneimpien tukkukauppojen joukossa. Organisaation vision mukaan voidaan päätellä, missä yrityksen elinkaaren vaiheessa organisaatio on. Hakasen mallin (2004, 64) mukaisesti kohdeyritys on siis toimintansa vakiinnuttanut organisaatio. Visioon pääsemiseksi on siitä johdettu strategia, joka koostuu kuudesta painopisteestä. Ensimmäisenä strategisena tavoitteena on tarjota kokonaisvaltainen businesspaketti kauppiaaverkostolle. Tähän pakettiin kuuluu markkinointi, varastologistiikka, valmis tuotevalikoima, jälkimarkkinointi, IT-järjestelmät sekä tuotekoulutus. Strategiseksi tavoitteeksi on myös kohdeyrityksen strategiaan kirjattu erittäin hyvän toimituskyvyn takaaminen tuotteille ja se, että kaikessa toiminnassa painotetaan asiantuntemusta ja asiakaslähtöistä ajattelutapaa. Neljäntenä tärkeänä painopisteenä visioon pääsemiseksi kohdeorganisaatio on kirjannut toiminnan pitkäjänteisyyden tavoittelun ja uudistushakuisuuden. Viides strategiaan kirjattu painopiste on toiminnan tehokkuus, kasvuhakuisuus, kannattavuus ja vastuullisuus. Viimeiseksi strategiaan on kirjattu toiminnan tavoitteena

olevan luoda edellytyksiä yhteistyökumppanien menestykselliselle liiketoiminnalle ja sen ansioista olla halutuin yhteistyökumppani teknisenkaupan alalla.

Kohdeyritys on kirjannut neljä tärkeää arvoa, joiden alle on lueteltu näihin neljään liittyviä toimintoja, joilla edesautetaan strategian toteuttamista. Ensimmäisenä arvona kohdeyritykselle on luotettava ja asiantunteva palvelu, jota toteutetaan kilpailukyvyyn tehokkaalla toiminnalla sekä olemalla rehti ja vastuuntuntoinen yhteistyökumppani. Kohdeyrityksen arvoihin toisena pääarvona on jatkuvan parantamisen toimintamalli (JPT), jota toteutetaan suoraviivaisen ja tehokkaan toiminnan avulla sekä epäkohtien nopealla korjaamisella. Kolmantena arvona on osaava ja motivoitunut henkilöstö, jonka toteutumista edesautetaan luoden joukkuehenkeä ja halua kuulua tähän organisaation luomaan joukkueeseen, ammattitaidon ylläpitämisellä sekä tuloksellisesta toiminnasta palkitsemalla. Viimeiseksi pääarvokseen kohdeyritys on kirjannut ympäristö- ja yhteiskunnallisen vastuun, jota toteutetaan yrityksen laatiman ympäristöjärjestelmän noudattamisella sekä seutukunnan kehittämistoimintaan osallistumalla.

4.3 Kohdeyrityksen strategia- ja analyysityöskentely

Kohdeorganisaation toiminta on kasvanut vuosien varrella ja siten myös organisaation sisäinen- ja ulkoinen ympäristö ovat muuttuneet huomattavasti. Strategia- ja analyysityön merkitys korostuu organisaation muuttuessa. Ilman informaatiota suuren organisaatiokokonaisuuden vieminen oikeaan suuntaan arjen päätöksenteossa voi olla haastavaa, sillä suuressa organisaatiossa pienet päätökset voivat tuntua mitättömiltä eikä esimerkiksi ajatella analyysityön merkitystä. Koska kohdeorganisaatio koostuu 11 erilaisesta ja erilaista toimintaa harjoittavasta osastosta, kuten varastotoiminnasta, toimiston talousosastosta, markkinointiosastosta, myyntiosastosta, osto-osastosta ja huolto-osastosta, on jokaisen osaston strateginen johtaminen osa monimutkaista prosessia. Nimenomaan strategian maastouttaminen eri osastojen toimintaan ja henkilöstön arkikäytännöiksi, tuottavat monelle samankaltaiselle organisaatiolle hankaluuksia (Tuomi & Sumkin 2010, 67).

Johtoryhmä pohtii jatkuvasti sekä strategian ja vision asettamiin tavoitteisiin pääsemistä. Strategiatyöskentelyyn vaikuttaa ja sitä tukee monipuolisesti kohdeorganisaation henkilökunnan ja esimiesten välinen viestintä sekä esimiesten päivittäinen viestintä johtoryhmälle. Kohdeorganisaatiossa strategiaa ja visiota mietitään ja tarkennetaan vuosittain, mutta näiden runko on pysynyt samana jo pitkään. Yhtiössä on linjattu, että visio on heidän pitkän aikavälin suunnitelma aina viidelle vuodelle kerrallaan. Kohdeorganisaatiossa strategian jalkauttamista ja viestintää organisaation kaikille osastoille hoidetaan henkilökunta- ja esimiespalavereiden avulla, tavoitteita ja keinoja toteuttamiseen käydään esimiespalavereissa suullisesti läpi ja heidän vastuulleen jää sen vieminen eteenpäin omalle johdettavalle osastolleen.

Kohdeorganisaatiossa on tutkittu henkilökunnan kokemusta strategiasta. Sen mukaan, henkilökunta kokee, että strategiasta on viestitty hyvin ja henkilöstö kokee omakseen myös yhtiön arvot. Kohdeorganisaation strategiatyöskentelyn laadusta voidaan katsoa myös kertovan se, että työmotivaatio ja työhyvinvointi on korkealla tasolla. Henkilöstö on sitoutunut työtehtäviinsä ja organisaatioon sekä ymmärtävät oman roolinsa organisaation isossa kokonaisuudessa. Eri osastoille on omia tavoitteita, niin kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisia, näihin tavoitteisiin pääsy kertoo strategian jalkauttamisen onnistumisesta. Lisäksi organisaation asiakastyytyväisyys ja toimitusvarmuus ovat viestineet johtoryhmälle strategian ja henkilökunnan onnistumisesta strategiatyössä. Strategiatyötä tehdään organisaatiossa koko ajan, mutta vuosittain helmikuussa johtoryhmä syventyy strategiatyöskentelyyn tarkemmin useiden päivien ajaksi.

Kohdeorganisaation mittaristo noudattaa strategiamittaristomuotoa Balanced Scorecardista, joten strategiakartan rakentaminen maahantuonti yritykselle on ensimmäinen vaihe Balanced Scorecardin kehittämistä. Juuri strategian viestimisen ja strategiatyön kehittämisen vuoksi organisaatiolle kehiteltiin syy-seurauskartta, jonka avulla organisaation johtoryhmä hahmottaa myös visuaalisesti strategisten painopisteiden vaikutukset toisiinsa. Strategiatyö vaikuttaa organisaatiossa olevan hyvällä tasolla tutkimusten mukaan, mutta ymmärtävätkö kaikki työntekijät oman työnsä merkityksen isossa kuvassa ja organisaation kokonaisuudessa voi olla haastavaa, syy-seurauskartta auttaisi henkilökuntaa mutta myös johtoryhmää hahmottamaan eri strategisten painopisteiden vaikutukset toisiinsa.

5 TULOKSET: KOHDEORGANISAATION STRATEGIAKARTTA

5.1 Strategiakartan toteutus prosessi ja näkökulmat

5.1.1 Prosessin eteneminen kohti syy-seurauskarttaa

Teoreettisen viitekehyksen avulla kohdeorganisaatiolle kehitettiin organisaation strategiaa ja visiota hahmottava strategiakartta syy-seurauslogiikkaa hyödyntämällä. Aluksi pohdittiin mihin tarkoitukseen organisaation syy-seurauskartta luodaan, jonka jälkeen pohdittiin organisaation strategiaan sisältyviä painopisteitä ja jaoteltiin ne omien näkökulmiensa alle. Tämän vaiheen jälkeen pohdittiin, mitkä vaikuttavat toisiinsa ja strategiakarttaan muodostui neljä erilaista syy-seurausketjua, jotka päättyivät tulosmittareihin talouden näkökulman alle.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaatio voisi rakentaa strategiakartan sen omaan strategiaan ja visioon soveltuvalla tavalla. Samalla työ auttaa hahmottamaan organisaation johdolle visuaalisesti organisaation strategiaa. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiolla oli olemassa strategia ja visio, joten syy-seurauskartan kokoaminen alkoi heti teoreettisen viitekehyksen kokoamisen jälkeen. Kohdeorganisaation visio ja strategia pilkottiin osiin neljän eri näkökulman, 1) taloudellisen prosessin, 2) asiakasprosessin, 3) sisäisten prosessien sekä 4) oppimisen, kasvun ja kehitysprosessin alle. Näistä asiakasnäkökulman ja talousnäkökulman strategiset painopisteiden ja mittareiden katsotaan olevan seurausta oppimisen näkökulman, kasvun ja kehityksen näkökulman ja sisäisten prosessien näkökulman tuloksista eli ennakoivien mittareiden ja painopisteiden asemaa ajavat oppimisen, kasvun ja kehityksen sekä sisäisten prosessien mittarit ja strategiset painopisteet ja tavoitteet. Jokainen strategiakartta kuvastaa aina kyseisen organisaation omia tavoitteita, arvoja ja visiota. Näin varmistetaan myös, että kehitelty strategiakartta on kyseiseen työkuultuuriin sopiva. Tärkeää strategiakartan määrittelyssä oli ottaa huomioon myös strategisten painopisteiden tärkeys visioon pääsemisen kannalta. Strategiakartta on ensimmäinen vaihe Balanced Scorecard -mittariston projektia.

5.1.2 Kohdeorganisaation näkökulmat syy-seurauslogiikkaa noudattavaan strategiakarttaan

Kohdeorganisaation syy-seurauslogiikkaa hyödyntävän strategiakartan pohdinnan ja suunnittelun taustalla on vaikuttamassa organisaation visio, strategiset tavoitteet ja arvot sekä organisaation nimeämät menestystekijät. Organisaatio on neljäksi tärkeimmäksi arvokseen nimennyt luotettavuuden ja asiantuntevan palvelun, osaavan ja motivoituneen henkilöstön, jatkuvan parantamisen toimintamallin sekä ympäristö- ja yhteiskuntavastuun. Menestystekijöissään organisaatio painottaa hyvien asiakassuhteiden luomista ja kehittämistä sekä luotettavuutta, vastuullisuutta ja tehokkuutta. Lisäksi tärkeä menestystekijä organisaatiolle on vuosien varrella ollut tuotteiden laadukkuus ja luottamukselliset suhteet asiakkaisiin ja päämiehiin sekä kestävä yhteistyö kauppiaaverkoston ja sidosryhmien kanssa. Menestystekijät, strategiset tavoitteet sekä arvot näkyvät kaikki kohdeorganisaation strategiakartassa ja luo siitä strategiakartan tavoitteen mukaisen eli se heijastaa kyseistä organisaatiota.

Strategiakartta koostettiin organisaatiolle neljästä tärkeästä näkökulmasta, joita myös strategiassa määritellään. Taloudellisesta näkökulmasta ajateltuna kohdeyrityksen on tavoiteltava kannattavuutta, menestyksellistä liiketoimintaa, kasvua sekä parempaa markkina-asemaa, että visioon päästään. Asiaksnäkökulmasta katsottuna tärkeitä painopisteitä kohdeorganisaatiolle luo hyvät asiakassuhteet, asiakaslähtöinen ajattelutapa, asiantunteva palvelu, laadukkaat tuotteet, oikeat tuotteet tekemiseen ja laaja tuotevalikoima, kilpailukyvyyn edistäminen, toimitusvarmuus sekä luottamukselliset suhteet ja kestävä yhteistyö. Sisäisten prosessien- ja oppimisen, kasvun ja kehittymisen näkökulman painopisteiden ja mittareiden katsotaan olevan oleellinen osa talousnäkökulman strategisten painopisteiden saavuttamisessa. Näihin näkökulmiin valittiin menestystekijöistä, strategiasta ja arvoista painopisteitä, joiden avulla kohdeorganisaation halutaan saavuttavan talousnäkökulman painopisteiden tavoitteet. Sisäisten prosessien- ja oppimisen, kasvun ja kehityksen näkökulmien painopisteitä voidaan kohdeorganisaatiossa kutsua eräänlaisiksi ennakoiviksi mittareiksi ja painopisteitä tulostittareiden eli taloudennäkökulman painopisteiden saavuttamiseksi. Sisäisiin prosesseihin valittiin painopisteitä, joilla katsotaan siis saavutettavan esimerkiksi asiakastyytyvyyttä ja kilpailukyvyyn

edistämistä. Sisäisten prosessien näkökulman painopisteitä ovat ammattitaidon ylläpito, asiakastyytyväisyyden edistäminen ja ylläpitäminen, työntekijöiden vaihtuvuus epäkohtien nopea korjaaminen, toiminnan tehokkuus ja suoraviivaisuus, luottavuus ja vastuullisuus, tilaus-toimitusketju sekä kauppiasverkosto. Kaikki syy-seurausketjut saavat alkunsa organisaation pääomista, niin aineettomasta kuin aineellisista pääomista. Organisaation pääomien näkökulmaa päädyttiin kohdeorganisaation kohdalla kutsua oppimisen, kasvun ja kehityksen -näkökulmaksi. Tämän viimeisen näkökulman alle lukeutuu painopisteistä osaava ja motivoitunut henkilöstö, jatkuvan parantamisen malli, työkalujen ja teknologian kehittäminen sekä yhteistyö- ja sidosryhmätyöskentely.

5.2 Kohdeorganisaation strategiakartta

Kaikkien näkökulmien läpi kulkeutuu kohdeorganisaation syy-seurausketjuja, joita muodostui yhteensä neljä. Jokainen ketju sisältää yhden tai useamman ennakoivan painopisteen eli sellaisen painopisteen, jonka avulla ketjun tuloksiin pääseminen mahdollistuu. Strategiakartasta ensimmäisenä nähdään organisaation visio, se tavoitetilä, johon kaikkien näkökulmien mittarit ja painopisteet johtavat (liite 1). Syy-seurausketjun ennakoivia mittareita ja tavoitteita ovat sisäisten prosessien sekä oppimisen-, asiakasnäkökulman ja kasvun- ja kehityksen näkökulmien alla olevat mittavat strategiset toiminnot ja painopisteet.

Ensimmäinen syy-seurausketju lähtee osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä, jonka tärkeänä sisäisen prosessin mittarina on ammattitaidon ylläpito ja kehitys, henkilöstön vaihtuvuus, asiakastyytyväisyyden edistäminen ja ylläpitäminen. Tämän syy-seurausketjun ennakoivat mittarit ja painopisteet heijastuvat organisaation asiakaslähtöiseen ajattelutapaan, synnyttää asiantuntevaa palvelua tuloksenaan ja lopulta luo ja edistää kohdeorganisaation hyviä asiakassuhteita ja luo kannattavuutta. Kannattavuutta kohdeorganisaatio mittaa ja voisi mitata liiketulosprosentin, käyttökateprosentin, myyntikateprosentin sekä oman pääoman tuottoprosentin eli ROE:n avulla. Tämä ensimmäinen syy-seurausketju luo myös kannattavuuden kautta organisaatiolle menestyksellistä liiketoimintaa ja edistää siten myös organisaation kasvua ja paremman markkina-aseman saavuttamista. (Liite 1.)

Toisen syy-seurausketjun alkutekijänä katsotaan toimivan jatkuvan parantamisen toiminta malli, jonka avulla korjataan epäkohtia nopeasti ja luodaan luotettavuutta ja vastuullisuutta. Lopputuloksena syy-seurausketju edesauttaa laadukkuutta ja laadukkaita tuotteita asiakkaille ja luo organisaatiolle oikeanlaisen ja laajan tuotevalikoiman, jonka pohjalle organisaatio katsoo asiakassuhteiden rakentuvan. Tämän jälkeen syy-seurausketju yhdistyy ensimmäiseen syy-seurausketjuun ja synnyttää kohdeorganisaatiolle hyviä asiakassuhteita ja kilpailukykyä, sekä lopuksi kannattavuutta ja menestyntä liiketoimintaa sekä mahdollistaa kasvua. (Liite 1.)

Jatkuvan toimintamallin painopisteestä ja mittarista lähtee myös kolmas syy-seurausketju kohdeorganisaatiolle, sillä jatkuvan parantamisen toimintamalli vaikuttaa työkalujen ja teknologian jatkuvaan kehitykseen oleellisesti. Tästä kolmas syy-seurausketju jatkuu pitkäjänteisen toiminnan ja uudistushakuisuuden prosessina ja toiminnan tehokkuuden ja suoraviivaisuuden mittaamiseen. Tehokkuutta kohdeorganisaatio mittaisi henkilöstötehokkuuden ja pääomantehokkuuden mittareiden avulla. Mittareiksi valikoitui kohdeorganisaatiolle liikevaihto jaettuna henkilöllä -tunnusluku sekä käyttöpääoman% ja omaisuuden kiertoaika. Toiminnan tehokkuuden ansioista edes autetaan myös tilaus-toimitusketjun laatua ja läpimenoaikaa sekä varastotilannetta ja logistiikkaa, jonka vaikutukset heijastuvat tuloksena kohdeorganisaation toimituskykyyn ja toimitusvarmuuteen, joilla lopputuloksena onnistutaan edistämään organisaation kilpailukykyä ja kasvua. (Liite 1.)

Neljäs ja viimeinen syy-seurausketju kohdeorganisaation strategiakartassa lähtee organisaation arvosta luoda yhteistöitä ja sidosryhmätyöskentelyä. Syy-seurausketjun sisäinen prosessi, joka mahdollistaa tulokset luottamuksellisina suhteina ja kestävässä yhteistyönä liittyy avoimeen viestintään. Ajantasaisella ja avoimella viestinnällä kohdeorganisaation on mahdollista luoda hyvää toimituskykyä ja luottamuksellisia suhteita sekä kestävässä yhteistyötä. Lopuksi syy-seurausketjun ennakoivien vaiheiden onnistuminen heijastuu organisaation kilpailukykyyn, kasvuun ja menestykselliseen liiketoimintaan. (Liite 1.)

5.3 Strategiakartan hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa jatkossa

Cokingsin (2009, 91–101) mukaan monet organisaatiot tai lähinnä niiden johto hyödyntävät Balanced Scorecard- tai strategiakarttaa väärin. Ne ovat joko laadittu strategisista painopisteistä tärkeysjärjestystä huomioimatta, hyödynnetty vanhentunutta tietoa tai hyödynnetty vääränlaisia mittareita, joita organisaation johdon on vaikea seurata tai mittaristo ja strategiakartta eivät edes kerro tai mittaa sitä, mitä niiden pitäisi johdolle kertoa tai mitata. Kohdeorganisaation kohdalla haluttiin välttää rakentamasta karttaa vanhentuneesta tiedosta, joten strategiakarttaa koostettaessa oltiin aktiivisesti yhteistyössä johtoryhmän kanssa ja tarpeen tullen päivitettiin strategian ja arvojen tietoja vastaamaan organisaation nykyhetkeä, tästä syystä myös kohdeorganisaation menestystekijöiden ja arvojen huomioiminen korostui.

Strategiakartta, suorituskvynmittauksen viitekehys sekä tulokset ja tuloksista syntynyt informaatio vastaavat yleensä vain kysymykseen: Mitä? Vaikka Cokingsin (2009, 91–101) mukaan kysymyksiä on kolme: Mitä? Mitä sitten? Mitä sen jälkeen? Eli kohdeorganisaation on siis keskityttävä jatkossa kahteen seuraavaan kysymykseen ja pohtia suorituskvyn- ja strategisessa johtamisessa tuloksiin ja toimiin informaation saamisen jälkeen. Tässäkin yhteydessä korostuu se, että jokainen työntekijä on sitoutunut jatkossa strategiaan ja ymmärtää mitä, strategiakartalla haetaan ja miksi. Cokings (p. 101) painottaa, että strategiakartta tuo hyödyn kohdeorganisaatiolle vain, jos jokainen työntekijä ymmärtää sen ja strateginen viestiminen organisaation alemmilla tasoilla lähiesimiesten kautta aina johtoryhmälle asti, tästä viestintä ketjusta löytyy usein puutteita.

Seuraava vaihe strategiakartan jälkeen olisi kehittää itse Balanced Scorecard ja aloittaa sitten mittariston käyttö ja seurata tavoitteiden toteutumista, tuloksia ja koota aktiivisesti tietoa sekä raportoida (Malmi ym. 2006, 240–245). Johtoryhmän mukaan opinnäytetyössä kehitelty strategiakartta on hyvä pohja mahdolliselle strategiatyön uudistamiselle ja siten myös mittariston jatkokehittämiselle. Pelkkää strategiakarttaa tullaan organisaatiossa jo hyödyntämään strategian viestimisessä ja jalkauttamisessa sekä johtoryhmätyöskentelyssä strategisen johtamisen tukena. Strategiakartan avulla kohdeorganisaation johto tulee hahmottamaan strategiaan vaikuttavat tekijät ja niiden vaikutukset toisiinsa ja niin ikään parantaa päätöksentekoa ja toiminnan ohjausta.

6 YHTEENVETO

Liiketoimintaympäristöjen ollessa jatkuvassa muutoksessa organisaatioiden strategiatyöskentelyssä onnistumisen merkitys korostuu. Strategian onnistumisen mittaamisella ja erityisesti strategian hahmottamisella organisaatio varmistaa tavoitteisiin pääsemistä ja tuo pitkän aikavälin visionsa lähemmäksi organisaation arkipäiväisiä toimintoja kaikille organisaation tasoille. Vuosien varrella näihin toimintoihin on kehittynyt useita strategian mittaamisen työkaluja, yksi käytetyimmistä on tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard. Balanced Scorecard koostuu kahdesta dokumentista, itse tulostittaristosta ja organisaation strategiakartasta.

Kaplanin ja Nortonin mallin mukaan Balanced Scorecard koostuu neljästä näkökulmasta, joihin organisaation strategisia tavoitteita lajitellaan. Nämä neljä näkökulmaa ovat:

1. Taloudellinen näkökulma
2. asiakasnäkökulma
3. sisäisten prosessien näkökulma
4. kasvu- ja oppimisnäkökulma

Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulostittaristo on yksi työkalu strategiatyöskentelyn ja analyysityön tukena. Viimeisen 75 vuoden aikana Balanced Scorecard on jakaantunut erilaisiin mittaristoihin, niiden käyttötavoitteiden mukaan. Tavallisimmin organisaatiot hyödyntävät joko sidosryhmämittariston -, KPI-mittaristo- tai strategiamittariston mallia. Tasapainotetussa tulostittaristossa on organisaation eri näkökulmien strategiset tavoitteet tasapainossa keskenään ja kaikkia tavoitteita tarkastellaan niiden kriittisyyden mukaisesti. Tasapainotettu tulostittaristo on todettu vuosikymmenten aikana tehokkaaksi johtamisjärjestelmäksi, jota hyödynnetään tänä päivänä ympärimaailman monissa isoissa organisaatioissa. Kaplan ja Norton ovat vuosien varrella tutkineet ja kehittäneet tasapainotetun tulostittariston käyttöä ja ovat päätyneet tutkimuksissaan viiteen yhteiseen periaatteeseen, joita he kutsuvat strategialähtöisen organisaation periaatteiksi. Strategialähtöinen organisaatio osaa kehittää itselleen strategian, ja sitä kuvaavan ja viestivän tasapainotetun tu-

losmittariston eli Balanced Scorecardin (Malmi ym. 2006, 92–96). Toisena periaatteena katsotaan olevan se, että kehitetty mittaristo sopii yhteen jokaisen organisaation osaston toiminnan kanssa. Kolmantena ja neljäntenä periaatteena strategikeskeisen organisaation luomisessa on liittää jokainen työntekijä liiketoimintayksikön ja organisaation strategiaan, kaikkien työntekijöiden on ymmärrettävä oma merkityksensä ja panoksensa organisaation strategian toteutumiseksi sekä kaikki työntekijät osaavat kohdistaa omat päivittäiset työtehtävänsä organisaation strategisten tavoitteiden mukaisiksi (Malmi ym. 2006, 92–96). Viimeisenä periaatteena strategialähtöisen organisaation strategian kehittämisen on oltava jatkuva prosessi ja yritysjohto on keskeisessä osassa sitä (Malmi ym., 70–72).

Kohdeorganisaationa tässä tutkimuksessa oli tekniikan alan maahantuontiyritys, jonka toiminta on vuosikymmenten aikana laajentunut ja kehittynyt huomattavasti. Tästä syystä strategiatyöskentelyä organisaatiossa on jo pitkään haluttu kehittää ja pohtia uudelleen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaatio voisi kehittää itselleen tasapainotetun tulosmittariston, jota voitaisiin hyödyntää strategian johtamisessa. Kohdeorganisaation mittaristo noudattaa strategiamittaristomuotoa Balanced Scorecardista, joten strategiakartan rakentaminen maahantuonti yritykselle on ensimmäinen vaihe Balanced Scorecardin kehittämistä. Kohdeorganisaatiolle kehitettiin strategiamittariston tavoin syy-seurauslogiikkaa hyödyntävä strategiakartta, joka visualisoi eri strategisten painopisteiden syy-seuraussuhteita toisiinsa, esimerkiksi henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen ja kehitys auttaa luomaan hyviä asiakassuhteita ja edelleen lisää organisaation kannattavuutta ja menestystä. Itse Balanced Scorecardin kehittäminen kohdeorganisaatiolle toteutetaan myöhemmin erillisenä projektina.

Organisaation strategiakartta muodostui neljän eri näkökulman painopisteistä. Taloudellisen näkökulman strategisiksi painopisteiksi valikoituivat kannattavuus, menestyksellinen liiketoiminta sekä kasvu. Näitä kolmea tavoitetta mitataan organisaatiossa esimerkiksi liiketulosprosentilla, käyttökateprosentilla, asiakastyytyväisyydellä ja jälleenmyyjien määrällä. Asiakasnäkökulman tärkeimmiksi strategisiksi painopisteiksi valittiin hyvien asiakassuhteiden luominen, oikea tuotevalikoima, kilpailukyvyyn edistäminen, asiantunteva palvelu sekä laadukkuus mutta myös luottamuk-

sellisten suhteiden ja kestäväen yhteistyön tavoite. Sisäisten prosessien painopisteitä ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyden edistäminen, luotettavuus ja vastuullisuus, ammattitaidon ylläpitäminen, varastologiikka ja tilaus-toimitusketju. Viimeisen näkökulman painopisteitä ovat osaava ja motivoitunut henkilöstö, jatkuvan parantamisen toimintamalli, työkalut ja teknologian jatkuva kehittäminen sekä yhteistyö- ja sidosryhmätyöskentely. Kaikki kohdeorganisaation syy-seurausketjut muodostuvat kaikkien näkökulmien läpikulkevinä janoina, joiden päässä on talouden näkökulmien strategiset tulostimet eli taloudelliset tavoitteet toteutuvat, mikäli kaikkien muiden näkökulmien painopisteet toteutuvat.

Kohdeorganisaation visiona on kuulua alansa menestyneimpien yritysten joukkoon ja tarjota asiakkailleen tekniseen tekemiseen ja liittyviä tuotteita ja ratkaisuja. Organisaation tavoitteena on siis kehittyä ja kasvattaa liikevaihtoa ja markkina-asemaansa. Nimettiin myös yhdeksi taloudellisen näkökulman tavoitteeksi kannattavuus, joka ilmeni kohdeorganisaatio strategiasta keskeisenä ja tärkeänä tekijänä organisaation johdolle. Ilman informaatiota suuren organisaatiokokonaisuuden vieminen oikeaan suuntaan arjen päätöksenteossa voi olla haastavaa, sillä suuressa organisaatiossa pienet päätökset voivat tuntua mitättömiltä eikä esimerkiksi ajatella analyysityön merkitystä. Syy-seurauskartan avulla organisaation johdon on helpompaa tästä eteenpäin seurata strategiassa onnistumista sekä jalkauttaa ja viestiä strategiaa organisaation kaikille 11 osastolle.

Strategiakartta on osa jatkuvaa strategiatyöskentelyn prosessia, jota kohdeorganisaation täytyy ylläpitää tilikauden kaikissa vaiheissa ja muistaa myös arkipäivän päätöksien tekemisessä. Jo ennen kehitystehtävää organisaation strategiatyöskentely oli jatkuva prosessi ja henkilöstö koki vision, strategian ja yrityksen arvot omikseen. Tämä työ rajautui vain syy-seurauslogiikkaa noudattavan strategiakartan kehittämiseen. Varsinaisen tulostimareita sisältävän mittariston kehitysprojekti jää seuraavaan projektiin tulevaisuuteen. Johtoryhmän mukaan opinnäytetyössä kehitelty strategiakartta on hyvä pohja mahdolliselle strategiatyön uudistamiselle ja siten myös mittariston jatkokehittämiseksi. Kuitenkin tällä hetkellä projektin jatkaminen vaatisi resursseja organisaatiolta ja tällä hetkellä niitä ei ole tarpeeksi. Syy-seurauskartta tulee auttamaan johtoa ja henkilöstöä visualisoimaan strategiaa entistä paremmin ja käyttöön ottaessa helpottaa eri strategisten painopisteiden vaikutuksien

ymmärtämistä. Ennen kaikkea organisaatio tulee hyötymään oikeanlaisesta strategian viestimisestä ja jalkauttamisesta siten, että jokainen työntekijä motivoituu toteuttamaan niitä, kun kokee ja näkee oman työnsä vaikutukset organisaation visioon pääsemisessä.

LÄHTEET

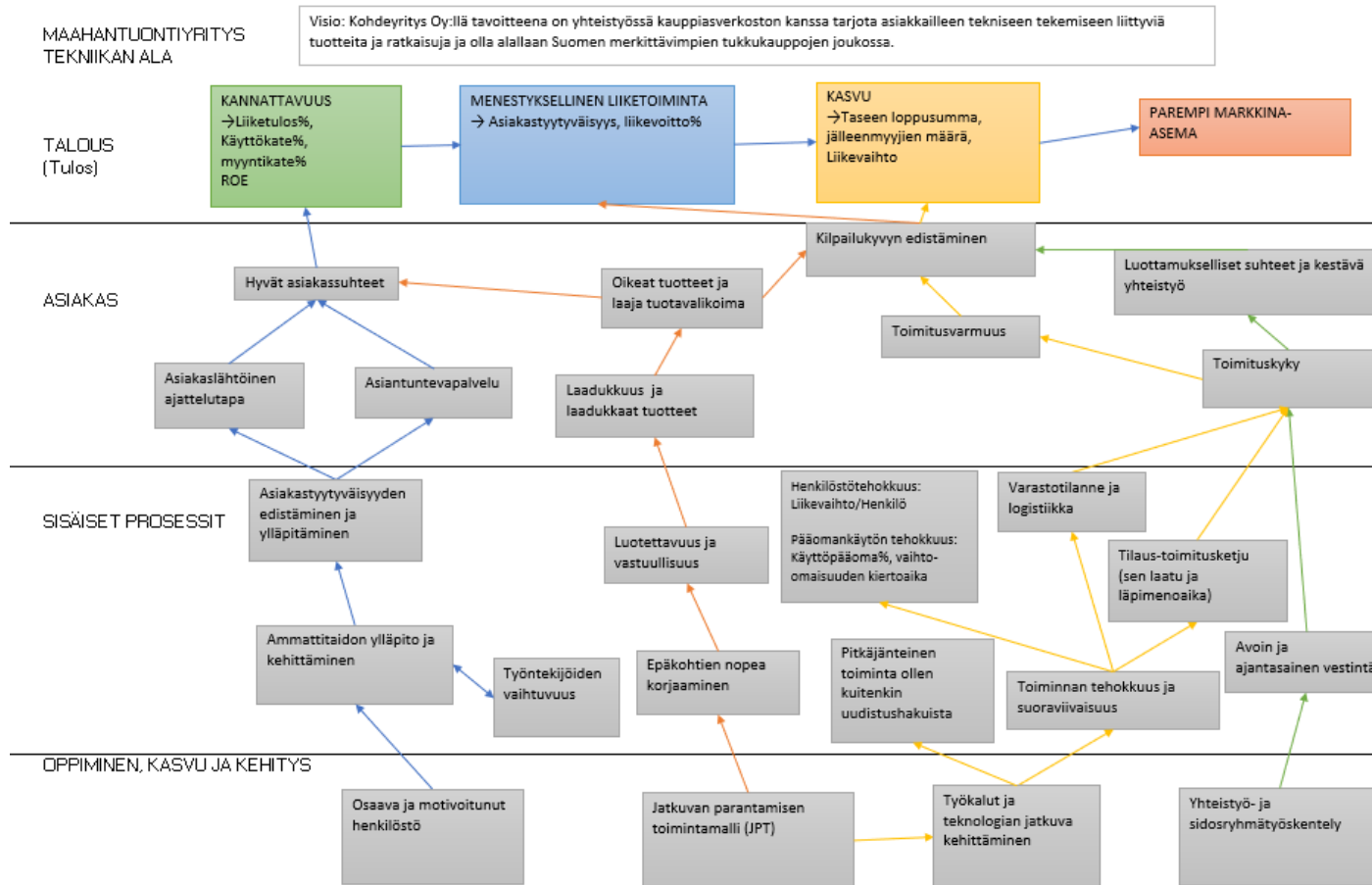
- Anand, S. 2016. Execution Excellence: Making Strategy Work Using the Balanced Scorecard. [Verkkokirja]. New Jersey: John Wiley & Sons. [Viitattu 29.4.2020]. Saatavana ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Cokings, G. 2009. Performance management: Intergrating strategy execution, methoogies, risk and analytics. [Verkkokirja]. Hoboken, N.J.: Wiley. Saatavilla: ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multikustannus.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The balanced scorecard: Translating strategy into action. [Verkkokirja]. Boston: Harvard Business School Press. [Viitattu 18.5.2020]. Saatavana: ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. [Verkkokirja]. Boston: Harvard Business Review Press. [Viitattu 19.5.2020]. Saatavana: ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: rakenna ja sovela tehokkaasti. 5. uud. painos. Helsinki: Talentum.
- Meyer, M. W. 2002. Rethinking performance measurement: Beyond the balanced scorecard. [Verkkokirja]. Cambridge, UK & New York: Cambridge University Press. [Viitattu 15.6.2020]. Saatavana: Ebsco eBook Collection -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Niven, P. R. 2014. Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy execution. [Verkkokirja]. Hoboken: Wiley. [Viitattu 8.6.2020]. Saatavana: ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Paukkunen, J. 2017. Suorituskykymittariston toteutus kasvuyritys X Oy:lle. [Verkkokirja]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 12.6.2020]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132157/suorituskykymittariston%20toteutus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saarenketo, S. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Strategiasta – akateemisen johtajan pohdiskelua. Lappeenranta: Lappeenrannan yliopisto (LUT). [Viitattu 12.6.2020]. Saatavana: <https://developmentcentre.lut.fi/alasivu.asp?kid=340&alasivu=488>

- Salmi, A. 2012. Tulokortti johtamisen tukena osuuskauppa ympäristön matkailu- ja ravitsemistoimialalla. [Verkkajulkaisu]. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Liike-talouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 12.6.2020]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43935/Salmi_Arttu.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.
- Toiviainen, N. 2009. Strateginen johtaminen ja strategialähtöinen toiminnanohjaus. [Verkkajulkaisu]. Leppävaara: Laurea Leppävaara. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 12.6.2020]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3695/Toiviainen_Niko.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: Talentum.
- Tynjälä, J. 2019. Suorituskykymittaristo strategisen johtamisen tukena: Case JV Nortech Metal Oy. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 12.6.2020]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170757/Tynjälä_Janne.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 Työkalua. Helsinki: Alma Talent.

LIITTEET

Liite 1. Kohdeorganisaation strategiakartta syy-seurauslogiikkaa noudattaen

Liite 1. Kohdeorganisaation strategiakartta syy-seurauslogiikkaa noudattaen



Kuva 5. Kohdeorganisaation strategiakartta.