

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Joonas Tolvanen
1703067

BALANCED SCORECARD – CASE:
MAANSIIRTO KARVINEN OY

Opinnäytetyö
Helmikuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2021
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Joonas Tolvanen

Nimeke
Balanced Scorecard Case - Maansiirto Karvinen Oy

Toimeksiantaja
Maansiirto Karvinen Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda maansiirtoalan yritykselle Balanced Scorecard -mittaristo. Tavoitteena oli luoda yritykselle liiketoimintaa ja strategiaa tukevat mittarit, jotka perustuvat Balanced Scorecardin ennalta määriteltyihin näkökulmiin. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Työn tavoitteena oli parantaa kokonaisvaltaisesti yrityksen johtamista, prosessien ohjausta ja kehittää yrityksen toimintaa.

Teoreettisessa osuudessa perehdyttiin yritysstrategiaan, suorituskyvyn mittaamiseen, aineettomaan pääomaan ja Balanced Scorecardiin. Näihin aiheisiin perehtymällä luotiin käsitys Balanced Scorecardista ja mitä sillä pyritään saavuttamaan. Teoriatietojen pohjalta siirryttiin kertomaan yrityksestä ja tiedosta, johon yritykselle tehty Balanced Scorecard perustuu. Tuotososassa kerrotaan yritykselle luoduista Balanced Scorecardin mittareista ja niiden käyttötarkoituksesta.

Tulokset, pohdinta ja reflektio -osiossa käytiin läpi opinnäytetyön prosessia, tuloksia, jatkokehitystä sekä pohdittiin ja refleктоitiin omaa tekemistä. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi yrityksen käyttöön sopiva Balanced Scorecard mittaristo, jota toimeksiantajayritys voi käyttää liiketoimintansa kehittämisessä.

Kieli
suomi

Sivuja 44
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2

Asiasanat

Johtaminen, strategia, Balanced Scorecard, mittaristot



THESIS
February 2021
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Joonas Tolvanen

Title
Balanced Scorecard, Case: Maansiirto Karvinen Oy

Commissioned by
Maansiirto Karvinen Oy

Abstract

The purpose of this thesis was to create a Balanced Scorecard for an earthmoving company. The aim was to create metrics to support the strategy of the company on the basis of the pre-defined perspectives of the Balanced Scorecard. The study was carried out as qualitative research and the research method was a thematic interview. The aim was to comprehensively improve the company's management and process control, and to develop the company's operations further.

The theoretical part the thesis report focuses on corporate strategy, performance measurement, intangible capital, and the Balanced Scorecard. By exploring these topics, an understanding was created of what the Balanced Scorecard is and what it aims to achieve. After describing the theoretical background, the thesis report introduces and analyzes the company and information which the Balanced Scorecard is based on. The results section describes the Balanced Scorecard metrics created for the company and their intended use.

The results, discussion and reflection section review the thesis process, results, and ideas for further development. Moreover, it includes the author's own reflections and his work. The thesis resulted in a Balanced Scorecard suitable for the company's purposes.

Language

Finnish

Pages 44

Appendices 2

Pages of Appendices 2

Keywords

Management, strategy, Balanced Scorecard, metrics

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Tutkimus ja tietoperusta	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	6
2.2	Teoreettinen viitekehys	7
3	Strategia	8
4	Suorituskyvyn mittaaminen, aineeton pääoma ja informaatio	9
5	Balanced Scorecard	11
5.1	Balanced Scorecardin näkökulmat	12
5.1.1	Taloudellinen näkökulma	14
5.1.2	Asiakasnäkökulma	15
5.1.3	Sisäisten prosessien näkökulma	15
5.1.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma	16
5.2	Strategiakartta ja syy-seurauslogiikka	16
5.3	Mittariston toteuttaminen	20
5.4	Mittariston hyödyt ja kritiikki	22
6	Tietoja kohdeyrityksestä	23
6.1	Yrityksen arvot, visio ja strategia	24
6.2	SWOT-analyysi	24
6.2.1	Vahvuudet & heikkoudet	26
6.2.2	Mahdollisuudet & uhkatekijät	27
6.3	Kriittiset menestystekijät ja mittaristolla tavoitellut hyödyt yritykselle	28
7	Balanced Scorecard Maansiirto Karvinen Oy:lle	28
7.1	Oppimis- ja kasvunäkökulma	29
7.2	Sisäisten prosessien näkökulma	31
7.3	Asiakasnäkökulma	33
7.4	Taloudellinen näkökulma	35
7.5	Strategiakartta	37
8	Tulokset, pohdinta ja reflektio	39
8.1	Mittariston rakentaminen kohdeyritykselle	39
8.2	Tulokset ja jatkokehitys	41
8.3	Pohdinta ja reflektio	42
	Lähteet	44
	Liitteet	46

Liitteet

- Liite 1 Teemahaastattelu
- Liite 2 Balanced Scorecard-mittaristo

1 Johdanto

Balanced Scorecard on suorituskykymittaristo, jota on käytetty laajalti yrityksissä 2000-luvun alusta lähtien. Sen kehittäjinä toimivat Robert Kaplan ja David Norton, jotka halusivat mitata pelkkien taloudellisten lukujen sijasta myös aineettomia tekijöitä, joilla on vaikutusta yrityksen tulokseen pitkällä aikavälillä. Balanced Scorecard -mittaristolla yrityksen suoriutumista mitataan perinteisesti neljän eri näkökulman kautta, jotka muodostavat kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta ja joilla pystytään ohjaamaan yrityksen strategista toimintaa ja suunnittelua. (Malmi, Peltola & Toivanen 2005, 14–20.)

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiannon perusteella. Työn tarkoituksena oli luoda liperiläiselle maansiirtoalan yritykselle Balanced Scorecard -mittaristo. Toimeksiantaja on Liperissä toimiva maansiirtoalan yritys Maansiirto Karvinen Oy. Tähän saakka yrityksellä ei ole ollut erillistä liiketoiminnan tai strategisen ohjauksen työkalua ja yrityksen kehittymistä ja suoriutumista on seurattu lähinnä tilitoimistosta saatavilla taloudellisilla tunnusluvuilla. Mittariston avulla Maansiirto Karvinen Oy haluaa selkeyttää strategiaansa ja saada työkalun toiminnan kehittämiseen ja strategian toteuttamiseen jokapäiväisessä toiminnassa.

Tutkimus ja tietoperusta osiossa eli luvussa kaksi käydään läpi työhön käytetyt tutkimusmenetelmät, menetelmien soveltaminen, tutkimuksen tavoitteet, pää- ja alaongelmat sekä tiedonkeruumenetelmät. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään strategiaa, suorituskyvyn mittaamista, aineetonta pääomaa ja informaatiota sekä Balanced Scorecardia. Balanced Scorecardia käsitellään laajemmin luvussa viisi, jossa käydään läpi mittariston syntytarinan lisäksi mittariston näkökulmat, mittareiden luominen sekä mittariston hyödyt ja kritiikki. Tuotososuudessa esitellään toimeksiantaja, toimiala, yrityksen strategia ja visio. Tämän jälkeen esitellään yrityksen SWOT-analyysi. Näiden pohjalta rakennetaan yritykselle neljän näkökulman Balanced Scorecard -mittaristo. Työn lopussa käydään läpi mittariston luomisprosessia ja kerrotaan tuloksista sekä jatkokehittämismahdollisuuksista.

2 Tutkimus ja tietoperusta

2.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan pääosin laadullisena tutkimuksena mutta siinä hyödynnetään myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä käytetään teemahaastattelua sekä valmiita aineistoja ja dokumentteja. ”Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus. Laadullisessa tutkimuksessa kohteen laadusta, ominaisuuksista ja merkityksistä pyritään saamaan kokonaisvaltainen käsitys”. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa taas tutkimuksen kohteena olevaa asiaa tulkitaan ja tarkastellaan esimerkiksi tilastojen ja lukujen kautta. (Koppa 2015.)

Tämän työn tavoitteena on luoda yritykselle Balanced Scorecard -mittaristo. Tutkimuksen pääongelmana mittariston osalta on se, millaisilla liikelatouden mittareilla Balanced Scorecard tulee yritykselle toteuttaa siten, että mittarit tukevat yrityksen strategian ja vision toteutumisen arviointia. Alaongelmia ovat mittareiden luotettavuus ja niiden sovittaminen yrityksen strategiaan.

Teemahaastattelu ei etene tarkkojen, valmiiksi mietittyjen kysymysten kautta vaan kysymykset liittyvät yleensä ennalta määritelyihin teemoihin. Teemahaastattelu on jäsennellympi kuin esimerkiksi avoin haastattelu ja sen aihepiirit liittyvät aiempiin tutkimuksiin ja teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86–87). Teemahaastattelussa pyritään tuomaan ilmi ihmisten tulkinnat aiheesta ja ihmisten annetaan puhua aiheesta vapaasti, vaikka ennalta määritellyt teemat ohjaavatkin haastattelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluilla selvitettiin yrityksen tämänhetkinen tilanne talouden ja strategisten tavoitteiden osalta sekä yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat tavoitteiden osalta. Haastattelun tavoitteena oli saada mahdollisimman hyvä

kuva yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta, visiosta ja strategiasta.

Teemahaastattelu käytiin yrityksen tiloissa liperissä 12. helmikuuta 2020.

Hirsjärven ym. (2004) mukaan valmiita aineistoja ovat muun muassa muiden tutkijoiden keräämät aineistot, tilastot ja asiakirjat. Osa aineistosta vaatii muokkausta, jotta sitä voidaan soveltaa tutkimukseen sopivaan muotoon. (Hirsjärvi ym. 2004, 175.) Tässä opinnäytetyössä käytettyjä valmiita aineistoja olivat yrityksen tilinpäätösasiakirjat ja muut yrityksen toimintaa sekä taloudellista tilannetta kuvaavat aineistot. Valmiina aineistoina hyödynnettiin myös muita aiheesta tehtyjä opinnäytetöitä sekä tutkimuksia. Tutkimuksen pääongelmana mittariston osalta voidaan pitää sitä millaisilla liiketalouden mittareilla Balanced Scorecard tulee yritykselle toteuttaa, siten että se tukee yrityksen strategiaa ja visiota. Alaongelmia ovat mittareiden luotettavuus ja niiden sovittaminen yrityksen strategiaan sekä tavoitteiden asettaminen.

2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys, teoriakatsaus tai teoriatausta ovat usein tutkimuksessa käytettäviä termejä. Teoriaa käytetään tutkimuksen pohjana, ja sillä suunnataan myös tutkimuksen tekemistä. Teoreettisen viitekehyyksen tarkoituksena on sisältää aiheesta käydyt tieteelliset keskustelut, jotka ovat kirjallisuutta tai muuta kirjoitettua aineistoa. (Saaranen ym. 2006.)

Tutkimuksessa ja tutkielmissa teoria merkitsee näkökulmaa todellisuuteen (Pihlaja 2001, 45). Arkikielisesti ilmaistuna teoriaa voidaan pitää näkökulmana tai tiivistyksenä siitä, miten joku ilmiö nähdään tai selitetään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Työn teoriatausta painottuu Kaplanin ja Nortonin julkaisuun *The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance* (1992) ja sen jälkeisiin Kaplanin ja Nortonin teoksiin *The Balanced Scorecard – Translating strategy into Action* (1996) sekä *Strategian toteutus – Synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla* (2007). Tärkeänä lähteenä ja teorian pohjana käytetään myös Malmin, Peltolan ja Toivasen vuonna 2005 julkaisemaa *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovela tehokkaasti -teosta*.

3 Strategia

Strategia on suunnitelma, jolla tavoitellaan jotain päämäärää.

Markkinataloudessa tämä päämäärä on usein kilpailuedun saavuttaminen suhteessa kilpailijoihin. Organisaatioissa strategia on liikkeenjohdon työkalu, jota käytetään organisaation johtamiseen. Johtajalle strategia voi olla tarkka suunnitelma, jossa on tarkat askelmerkit yrityksen toiminnalle moneksi vuodeksi eteenpäin, kun taas työntekijälle strategia voi näkyä tulostavoitteina tai oman toiminnan kehittämisenä.

Hyvä strategia näkyy organisaatiossa järjestelmällisyytenä siten, että jokainen osa organisaatiosta, oli kyseessä liiketoimintayksikkö tai yksittäinen työntekijä, tietää omat tavoitteensa ja tehtävänsä. Järjestelmällisyyden lisäksi hyvän strategian piirre on myös se, että yrityksen toiminnot tukevat toisiaan eli ovat yhdensuuntaisia.

Erinomainen yritysstrategia ei ole satunnainen kokoelma yksittäisiä rakennuspalikoita vaan tarkkaan koottu järjestelmä, joka koostuu toisistaan riippuvista osasista. Strategia ohjaa toimitusjohtajan päätöksiä yrityksen resurssien kehityksestä, liiketoiminnoista ja koko organisaatiosta. Hyvässä strategiassa kaikki edellä luetellut elementit toimivat yhdensuuntaisesti toisiinsa nähden. Yhdensuuntaisuutta ohjaavat yrityksen resurssit, erityiset voimavarat, taidot ja kyvyt. (Collins & Montgomery 1998, 72.)

Kuten Collins ja Montgomery toteavat (1998), yrityksen strategian tarkoituksena on synnyttää synergiaetuja yrityksen eri toimintojen kautta ja siten ohjata yrityksen toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Organisaatioista löytyy markkinointi-, rahoitus-, tuotanto-, tuotekehitys-, IT- ja henkilöstöstrategioita. Strategian voi siis määritellä erikseen vaikka jokaiselle organisaation osalle. Balanced Scorecardin tarkoituksena on yhdistää erilaiset strategiat tasapainoisesti siten, että ne ohjaavat yrityksen päästrategiaa.

Balanced Scorecardin yhteydessä yleisin tulkinta strategialle ovat keinot, joilla yrityksen visio aiotaan saavuttaa. Tällöin johto ja johdon aikomukset ovat strategian lähtökohtana. Useimmilla yrityksillä vision toteuttamiselle isoin este on kilpailu. Tästä syystä voidaan ajatella, että kilpailustrategia toimisi hyvänä pohjana lähdettäessä rakentamaan ohjausjärjestelmää. Kilpailustrategialla tarkoitetaan niitä keinoja tai suunnitelmaa, jolla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuedun eli olemaan parempi kuin kilpailijansa. (Malmi ym. 2005, 61.)

Malmin ym. mukaan (2005) Kaplan ja Norton määrittelevät strategian sarjaksi hypoteeseja syy-seuraussuhteista. Syy-seuraussuhteet viittaavat liiketoiminnan oletettuihin lainalaisuuksiin. Hypoteesilla tarkoitetaan sitä, että strategia on uskomus niistä asioista, joita tulee tehdä menestyäkseen. (Malmi ym. 2005, 63.)

Strategiaan liittyvät myös valinnat ja niiden tekeminen. Toimintojen kehittäminen tai asiakkaan parempi palvelu maksavat. Strategian kannalta valintojen tekeminen liittyy siihen, mihin tulee panostaa, jotta toimintoja pystytään kehittämään kannattavasti. (Malmi ym. 2005, 63.)

Yksinkertaistettuna strategia on siis suunnitelma siitä, miten ja millä keinoilla joku asia toteutetaan siten, että toiminta on kannattavaa myös tulevaisuudessa. Suunnitelmat voivat erota toisistaan organisaation eri osien välillä. Balanced Scorecardilla pyritään yhtenäistämään pääsuunnitelmaa ottamalla huomioon myös kaikkien muiden organisaation osien suunnitelmat. Balanced Scorecardilla pyritään myös tuomaan pääsuunnitelma käytäntöön siten, että suunnitelmalla ohjataan yrityksen toimintaa ja toiminta tukee tätä suunnitelmaa.

4 Suorituskyvyn mittaaminen, aineeton pääoma ja informaatio

Suorituskyvyllä tarkoitetaan sitä, miten tehokkaasti jotakin toimintaa suoritetaan tai minkälainen voima tai kapasiteetti jollakin on. Organisaation suorituskyvyn mittaamisella pyritään selvittämään organisaatioiden eri toimintojen ja

suoritteiden parantamista tiedolla, jota saadaan mittaamalla. Mittaamisella pyritään löytämään kohteelle jokin yhteismitallinen määre, jossa voivat yhdistyä aineelliset ja aineettomat tekijät. Mittaamisella pyritään myös saamaan määre numeraaliseen muotoon, jotta sitä olisi helpompi hahmottaa. (Roos, Fernström, Piponius, Rastas. 2006, 122–123.)

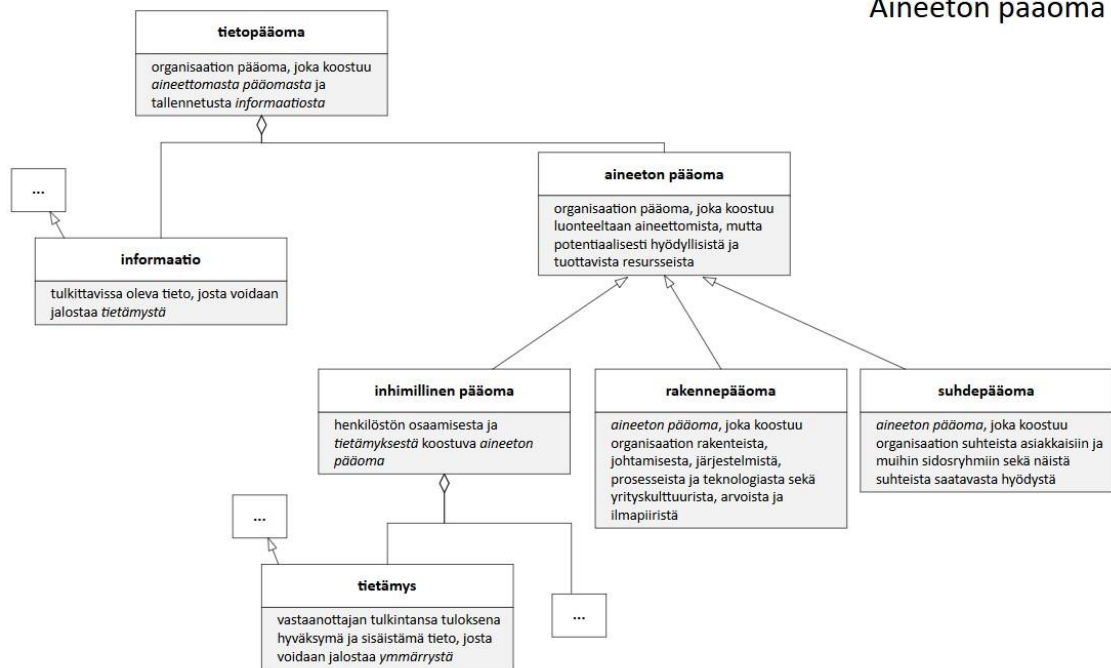
Mittaamalla saatu tieto on konkreettista tietoa, dataa, jonka avulla pystytään asettamaan tavoitteita yrityksen prosesseille ja henkilöstölle. Tietoa pystytään myös käyttämään yrityksen strategian toteuttamisessa, taloushallinnossa ja raportoinnissa. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan aineettomia mutta hyödyllisiä ja tuottavia resursseja. Aineeton pääoma jaetaan usein kolmeen alakäsitteeseen: inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Inhimillinen pääoma koostuu henkilöstön osaamisesta ja tietämyksestä. (Finto, 2018.) Logistiikan ja maansiirtoalan kontekstissa inhimillisenä pääomana voidaan pitää esimerkiksi työntekijän kalustonkäsittelytaitoa.

Rakennepääoma koostuu organisaation rakenteista, johtamisesta, järjestelmistä, prosesseista ja teknologiasta sekä yrityskulttuurista, arvoista ja ilmapiiristä. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä rakennepääomalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, millä tavalla joku tietty prosessi toteutetaan yrityksen sisällä. (Finto, 2018.)

Suhdepääoma koostuu organisaation suhteista asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin sekä näistä suhteista saatavista hyödyistä. Suhdepääomaan voidaan muun muassa lukea suhteet sidosryhmiin ja tavarantoimittajiin, joita voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa. (Finto, 2018.)

Aineettoman pääoman lisäksi yrityksellä on myös informaatiota. Informaatio ja aineeton pääoma yhdessä muodostavat tietopääoman. Informaatio voi olla myynnin lukuja, toimituskuluja tai mitä tahansa tulkittavissa olevaa tietoa, josta voidaan jalostaa tietämystä. (Finto, 2018.)

Aineeton pääoma



Kuvio 1. Aineeton pääoma ja tietopääoma. (Finto, 2018.)

Kuviossa 1 näkyy, kuinka tietopääoma rakentuu informaatiosta ja aineettomasta pääomasta ja kuinka aineeton pääoma jakautuu inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan.

5 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) on strateginen suunnittelu- ja hallintajärjestelmä. Organisaatiot käyttävät BSC:tä

- kertoakseen mitä pyrkivät saavuttamaan
- yhdistämään päivittäistä työskentelyä strategiaan
- priorisoimaan projekteja, tuotteita ja palveluita
- mittaamaan ja seuraamaan edistymistä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Nimi "Balanced Scorecard" tai "tasapainoinen tulokortti" tulee ajatuksesta tarkastella perinteisten taloudellisten toimenpiteiden lisäksi strategisia toimenpiteitä, jotta saavutettaisiin tasapainoisempi näkymä suorituskyvystä. (Balanced Scorecard Institute, 2020.)

Strategiaan perustuvien ennalta määriteltyjen toimintatapojen käytön etu on, että se antaa organisaatioille tavan tehostaa toimintaa strategisen suunnittelun ja hallinnan eri osien välillä, mikä tarkoittaa, että erilaisten projektien ja ohjelmien välillä, menestyksen seurantaan käytettävillä mittareilla, strategisilla tavoitteilla sekä organisaation tehtävällä, visiolla ja strategialla on näkyvä yhteys. (Balanced Scorecard Institute, 2020.)

Balanced Scorecard tai tulokortti, kuten sitä suomessa kutsutaan, syntyi Pohjois-Amerikassa toteutetussa hankkeessa, jossa yhdysvaltalaisissa ja kanadalaisissa suuryrityksissä pyrittiin kehittämään yritysten suoritusasteen mittausta. Hankkeeseen ryhdyttiin, koska tiedon ja osaamisen merkitys alkoi vaikuttamaan yhä enemmän yritysten menestymiseen. Aikaisemmin mittaaminen näissä yrityksissä keskittyi lähinnä taloudelliseen näkökulmaan. Pelkkä taloudellinen näkökulma kuvasi huonosti yritysten kykyä hyödyntää aineetonta omaisuutta, kuten esimerkiksi osaamista ja työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta, asiakassuhteita ja asiakkaiden lojaaliutta sekä myös poliittista ja yhteiskunnallista hyväksyntää. (Malmi ym 2005, 15–16). Yrityksissä saadun kokemuksen perusteella Robert S. Kaplan ja David Norton esittelivät vuonna 1992 Balanced Scorecardin. (Malmi ym. 2005, 15–16.)

5.1 Balanced Scorecardin näkökulmat

Alkuperäisessä Balanced Scorecardissa käytetään neljää näkökulmaa, jotka vastaavat neljään peruskysymykseen yrityksen tilasta:

1. Taloudellinen

Mitä omistajat odottavat yrityksen taloudellisesta menestymisestä?

2. Asiakas

Kuinka asiakkaat näkevät yrityksen ja kuinka yritys luo arvoa asiakkailleen samalla toteuttaen taloudelliset tavoitteensa?

3. Sisäinen prosessi

Missä prosesseissa yrityksen tulee onnistua, jotta se täyttää asiakkaiden ja omistajien odotukset?

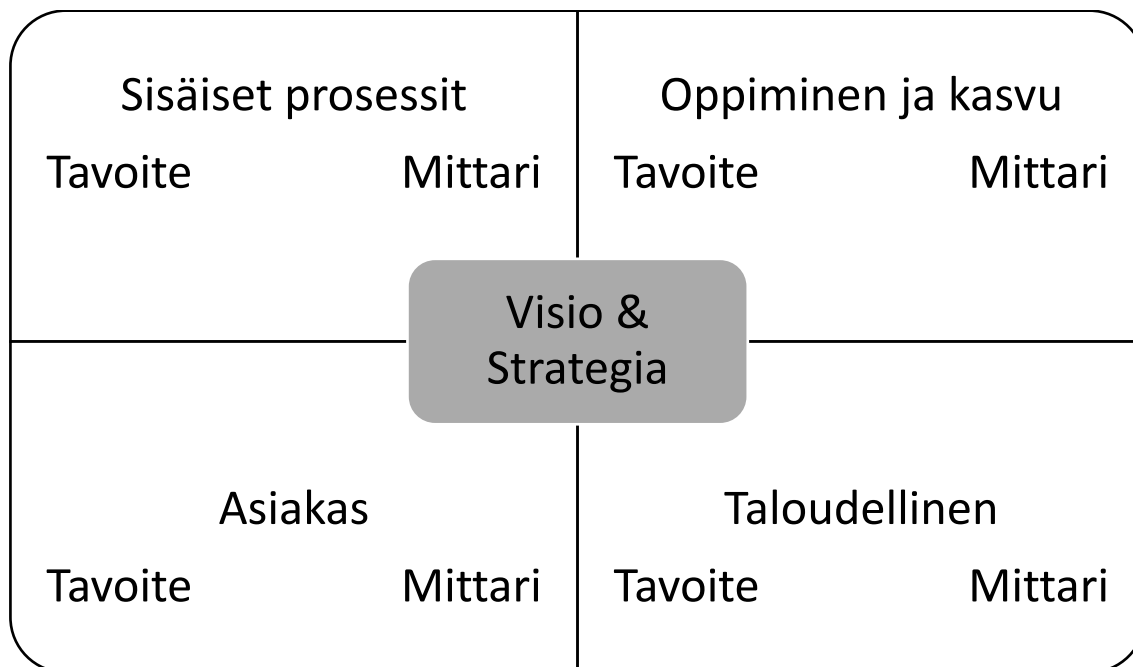
4. Oppiminen ja kasvu

Kuinka yritys yhdensuuntaistaa henkisen pääomansa parantaen samalla kriittisiä prosesseja. (Kaplan & Norton 2006, 19.)

Kaikki luetelluista näkökulmista liittyvät toisiinsa syy- ja seuraussuhteiden kautta. Henkilöstön osaamisen kehittämisen kautta parannetaan asiakaspalvelua. Asiakaspalvelun parantuminen taas johtaa korkeampaan asiakastyytyväisyyteen – ja uskollisuuteen mikä taas tuo yritykselle tuottoa ja parantaa tulosta. (Kaplan & Norton 2006, 19.)

Ajattele tasapainotettua tuloskorttia mittareina ja ilmaisimina lentokoneen ohjaamossa. Lentäjien navigoinnin ja lentämisen monimutkaiseen tehtävään lentäjät tarvitsevat yksityiskohtaista tietoa lennon monista näkökohdista. He tarvitsevat tietoa polttoaineesta, ilman nopeudesta, korkeudesta, suuntimasta, määränpäästä ja muista indikaattoreista, jotka tiivistävät nykyisen ja ennustetun ympäristön. Luottamus yhteen instrumenttiin voi olla kohtalokasta. Vastaavasti organisaation johtamisen monimutkaisuus edellyttää nykyään, että johtajat voivat tarkastella suorituskykyä useilla alueilla samanaikaisesti. (Kaplan & Norton 1992.)

Kuten kuvio 2 osoittaa, visiolla ja strategialla on tarkoitus ohjata neljää eri näkökulmaa ja niiden mittareita.



Kuvio 2. Malli Balanced Scorecardista (Kaplan & Norton 1992.)

Balanced Scorecardin käyttöön ottaneet organisaatiot ovat usein soveltaneet mittaristoa ja sen näkökulmia omaan toimintaansa sopiviksi. Näkökulmina on käytetty muun muassa ympäristönäkökulmaa, toimittaja- ja alihankkijanäkökulmaa sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmaa. (Malmi ym. 2005, 23–24.)

5.1.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma palvelee eniten yrityksen omistajia, koska se mittaa niitä asioita, joista omistaja on usein eniten kiinnostunut. Taloudellisen näkökulman sisällön kannalta kannattaa näkökulmassa käyttää mittareita, jotka antavat neutraalin ja oikeellisen kuvan yrityksen tilanteesta. (Malmi ym. 2005, 24–25.)

Taloudellisen näkökulman mittarit kuvaavat strategian taloudellista onnistumista sekä määrittävät tavoitteet, joihin strategialla pyritään. Taloudellisen

näkökulman mittarit vaihtelevat yrityksen vaiheen mukaan: kasvuyrityksissä käytetään usein myynnin kasvua kuvaavia mittareita, kun taas vakiintuneissa yrityksissä käytetään hyvin usein kannattavuuden mittareita. Hyvä esimerkki taloudellisen näkökulman mittarista on esimerkiksi liikevaihdon kasvu. (Malmi, Peltola, & Toivanen 2005, 24–25.)

5.1.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit ovat jaettavissa kahteen eri ryhmään: perusmittareihin sekä asiakaslupausten mittareihin. Perusryhmän mittareihin kuuluvat yleensä markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Tavallisesti perusmittarit kertovat yrityksen onnistumisesta markkinoilla ja asiakkaiden keskuudessa. (Malmi ym. 2005, 25–26.)

Asiakaslupausten mittareihin taas kuuluvat tavallisesti täsmällisyyden mittarit, vasteajan mittarit sekä asiakaspalvelun mittarit. Asiakaslupausten mittareiden tarkoituksena on kertoa yritykselle mitä sen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta nämä pysyisivät uskollisina. Mittareiden tarkoituksena on myös kertoa yritykselle, kuinka saavuttaa uusia asiakkaita. Asiakasnäkökulman mittarina voi toimia esimerkiksi asiakastyytyväisyys, joka kertoo kuinka tyytyväisiä yrityksen asiakkaat ovat sen toimintaan. (Malmi ym. 2005, 25–26).

5.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulman mittarit kertovat niistä prosesseista, joiden onnistuminen vaikuttaa suoraan taloudellisessa- ja asiakasnäkökulmassa mainittuihin tavoitteisiin. Kilpailustrategia vaikuttaa mitattaviin prosesseihin, tavallisesti tilaus- toimitusprosessin lisäksi erilaiset tuotteiden ja palveluiden innovointiprosessit voivat tuoda kilpailuetua. Innovointiprosessi voi auttaa yritystä luomaan pitkän aikavälin arvoa. (Malmi ym. 2005, 27.)

Sisäisissä prosesseissa menestyminen vaikuttaa siihen, kuinka hyvin yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja kuinka kustannustehokkaasti yrityksen toiminta onnistuu. (Malmi ym. 2005, 27). Yhtenä sisäisten prosessien mittareina voi yrityksellä olla esimerkiksi myyntisaamisten kiertoaika, joka kertoo kuinka pitkään yrityksen liikevaihto on keskimäärin saamisina, ennen kuin se saadaan rahana yritykselle. (Alma Talent 2020.)

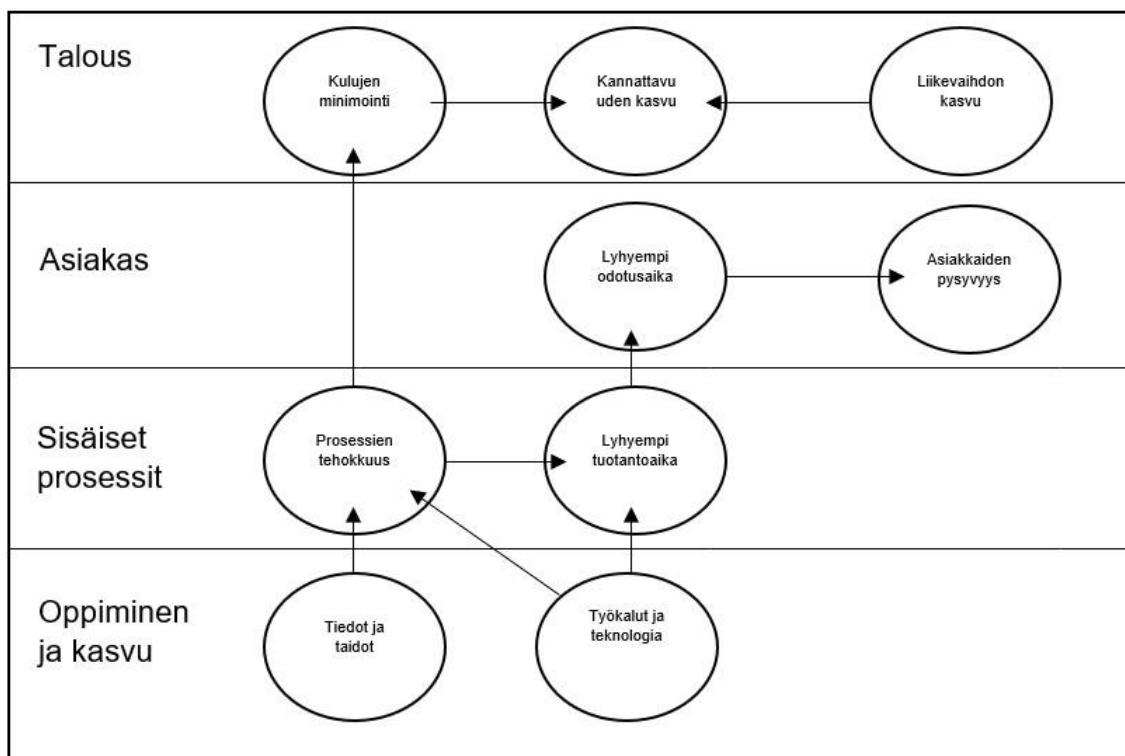
5.1.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareiden tarkoituksena on vastata siihen, pystyykö yritys tai organisaatio tulevaisuudessa kehittymään sekä luomaan omistajilleen arvoa. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa tulisi keskittyä organisaation infrastruktuurin kehittämiseen siten, että organisaatio menestyisi myös tulevaisuudessa. Oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta eri lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Tavallisia henkilöstön mittareita ovat muun muassa henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot ja vaihtuvuus. Näiden lisäksi myös työntekijöiden osaamista kuvaavia mittareita on käytetty useissa organisaatioissa. (Malmi ym. 2005, 28.)

5.2 Strategiakartta ja syy-seurauslogiikka

Strategiakartta on kuvio, joka näyttää loogisen syy-seuraus-yhteyden strategisten tavoitteiden välillä. Strategiakartta voi parantaa merkittävästi strategian viestintää, koska suurin osa ihmisistä on visuaalisia oppijoita, joten monet työntekijät ymmärtävät paremmin kuvan strategiasta kuin kirjallisen kertomuksen. Lisäksi strategiakartan kehittämisprosessi pakottaa johdon sopimaan siitä, mitä he yrittävät saavuttaa yksinkertaisilla, helposti ymmärrettävillä termeillä. Hyvin suunnitellun strategiakartan avulla jokainen työntekijä voi nähdä, miten hän osallistuu organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Balanced Scorecard Institute 2020.)

Kuvio 3 näyttää, miten yritys voi organisoida strategiset tavoitteensa tasapainotetun tuloskortin neljän näkökulman kautta. Nuolia käytetään kuvaamaan tavoitteiden välistä syy-seuraussuhdetta. Esimerkiksi jos parannetaan tietoa ja taitoja sekä työkaluja ja tekniikkaa, lisää se prosessitehokkuutta ja alentaa tuotantoaikaa, mikä taas lyhentää odotusaikaa. (Balanced Scorecard Institute 2020.)



Kuvio 3. Strategiakartta (Balanced Scorecard institute 2020).

Malmi ym. (2005) mukaan vision ja strategian pohjalta voidaan lähteä johtamaan mittareita. Mittaristoja on voitu johtaa kahdella tavalla, toiset ovat lähteneet suoraan strategiasta ja edenneet syy-seurausketjuja mallintaen, kun taas toiset ovat määrittäneet näkökulmat, kriittiset menestystekijät ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta mittarit. (Malmi ym. 2005, 64.)

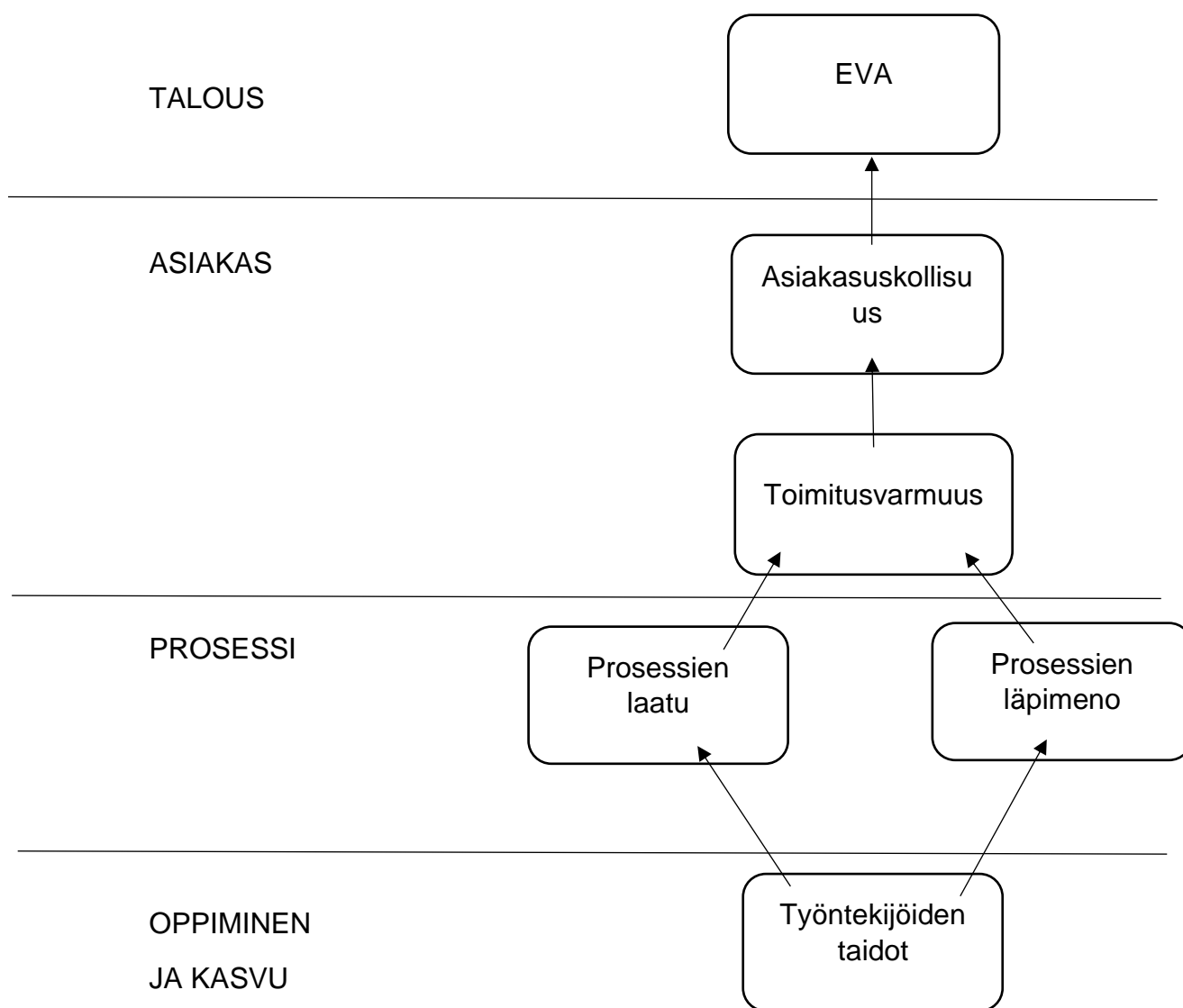
Malmi ym. esittävät teoksessaan Esimerkin yrityksestä, jonka tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Kirjan esimerkin mukaisesti tällöin tulisi mitata voiton tavoittelua. Tavoitetta voidaan mitata esimerkiksi tuotetulla

taloudellisella lisäarvolla. Kuviossa 4 on käytetty EVA mittaria (economic value added), joka kuvaa yrityksen toiminnasta omistajille syntyvää lisäarvoa. (Malmi ym. 2005, 66.)

Esimerkin yritys uskoo asiakasuskollisuuden johtavan ajan mittaan parhaaseen lisäarvoon, jolloin mitataan asiakasuskollisuutta. Yrityksen asiakkaat arvostavat eniten toimitusvarmuutta, jolloin tulisi mitata toimitusvarmuutta ja sen kehitystä. Toimitusvarmuus taas syntyy sisäisten prosessien tuloksena, joten tällöin on syytä mitata sisäisiä prosesseja. Esimerkissä onkin mitattu prosessien laatua ja läpimenoaikaa eli toisin sanoen tilaus-toimitusprosessien laatua. Jotta prosessin laadun ja läpimenoajan suhteen onnistutaan, niin yrityksen johto katsoo, että tärkein seikka näiden suhteen on henkilöstön osaamisen kehittäminen, joten tästä syystä olisi hyvä seurata työntekijöiden taitoja. (Malmi ym. 2005, 66.)

Vaikka Malmin ym. (2005) esimerkki kuvaa taloudellisen hyödyn tavoittelua, niin sen ei pitäisi ohjata liikaa yrityksen prosesseja. Pahimmillaan yrityksen pelkkä taloudellisen hyödyn tavoittelu voi aiheuttaa riskejä työntekijöiden turvallisuuteen ja asiakastyytyvyyteen. Jos esimerkiksi mitataan pelkkää toimitustehokkuutta toimitettujen tilausten lukumäärällä, voi se johtaa vaaratilanteisiin työssä, koska tällöin työntekijöille voi olla tärkeämpää suorituksen nopeus kuin laadukas työnjälki, mikä voi vaarantaa työturvallisuuden. Sama asia voidaan ajatella asiakastyytyvyyden kannalta siten, että jos mittaamista painotetaan liikaa esimerkiksi myyntitehokkuuteena eikä huomioida asiakkaiden mielipiteitä ja tarpeita, johtaa tällainen mittaustapa todennäköisesti jossakin vaiheessa asiakastyytyvyyden laskuun.

Mittareiden tulisi muuttua yrityksen tavoitteiden mukana ja niissä pitäisi painottaa lisäarvon tuottamista asiakkaalle hyvien toimintatapojen kautta. Näkökulmien syy-seuraussuhteiden kautta johdettujen mittareiden tulisi tukea toisiaan, eikä minkään näkökulman tulisi korostua liikaa.



Kuvio 4. Esimerkki syy-seurausketjusta. (Malmi ym. 2005, 65.)

Tässä työssä päätettiin johtaa mittarit syy-seuraussuhteiden kautta, koska se sopii hyvin kohdeyritykselle ja sen toimialalle. Toinen tapa johtaa mittareita on johtaa ne näkökulmien ja kriittisten menestystekijöiden kautta, jolloin jokaiselle näkökulmalle on määritetty kriittiset menestystekijät. Kriittiset menestystekijät tarkoittavat niitä tekijöitä, joissa yrityksen tai organisaation tulee olla hyvä, jotta organisaatio kehittyisi näkökulmissa haluttuun suuntaan (Malmi ym. 2005, 67).

Esimerkiksi sisäisissä prosesseissa kriittinen menestystekijä voi olla toimitustehokkuus ja asiakasnäkökulmassa tyytyväiset asiakkaat.

Malmi ym. (2005) kritisoivat mittareiden johtamista kriittisten näkökulmien kautta. Usein kriittisiä menestystekijöitä on määritetty liikaa kullekin näkökulmalle, tästä syystä käsitteen sisältö hämärtyy ja mittareita määritetään liikaa. (Malmi ym. 2005, 68.)

Kaplan ja Norton kehottavat kirjassaan testaamaan syy- ja seuraussuhteita josiiniin-olettamuksien kautta. Esimerkiksi työntekijöiden myyntikoulutuksen kehittymisen ja kasvaneiden myyntituottojen välillä oletetaan olevan suhde seuraavalla tavalla: Jos myyjien tietämystä tuotteista pystytään kasvattamaan, niin he tietävät enemmän koko tuotearsenaalista. Jos myyjät tietävät enemmän myytävistä tuotteista, niin heidän myyntitehokkuutensa kasvaa. Jos myyntitehokkuus kasvaa, niin se kasvattaa myytyjen tuotteiden määrää. (Kaplan & Norton, 1996. 189.)

5.3 Mittariston toteuttaminen

Balanced Scorecardin toteuttamiselle on esitetty kirjallisuudessa ja tutkimuksissa erilaisia käyttöönottomalleja. Kaplanin ja Nortonin (1996) alkuperäinen malli koostuu neljästä vaiheesta: mittausarkkitehtuurin määrittely, yhteisymmärryksen rakentaminen strategisista tavoitteista, mittareiden valinta ja suunnittelu ja käyttöönottosuunnitelman rakentaminen. Vaiheet sisältävät useita monimutkaisia osa-alueita. Kaplanin ja Nortonin malli onkin usein saanut kritiikkiä monimutkaisuudestaan ja siitä, että se on kehitetty pääasiassa amerikkalaiseen yrityskulttuuriin. (Malmi ym. 2005, 81–89.)

Malmi ym. (2005) esittelevät kirjassaan myös Olven, Royn ja Wetterin suunnitteleman mittariston käyttöönottomallin, joka on kehitetty Kaplanin ja Nortonin käyttöönottomallin pohjalta. Olven, Royn ja Wetterin malli on Malmin ym. mukaan konkreettisempi ja käytännönläheisempi kuin alkuperäinen Kaplanin ja Nortonin käyttöönottomalli. Kritiikkiä mallille annetaan lähinnä siitä, että malli painottuu liikaa näkökulmiin, eikä siinä kiinnitetä tarpeeksi huomiota

strategiatyön tärkeyteen ja mittareiden johtamiseen strategiasta. (Malmi ym. 2005, 91–92.)

1. Selkeä päätös Balanced Scorecard- projektin käynnistämisestä - projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat
2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen
3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen - Yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä oleva visio - yhteinen näkemys visiosta ja strategioista
4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen - toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaiden selvittäminen (SWOT-analyysi)
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen - näkökulmien ja mittareiden valinta - haasteelliset tavoitteet - syy-seurausyhteydet
6. Organisaation sitouttaminen - Henkilöstön osallistuttaminen, avoin raportointi - mittaristo nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset
7. Mittariston karsinta ja täydentäminen - vähän mittareita -> ohjaus
8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin - strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus
9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella - palaute, palkitseminen ja oppiminen - atk:n tuki, tietovarastointi.

Kuvio 5. Toivasen (2001) kehittämä Balanced Scorecard-projektimalli (Malmi ym. 2005, 94).

Tähän työhön päätin soveltaa Malmin ym. (2005, 92–94) esittelemää Jouko Toivasen väitöskirjassaan Balanced Scorecardin implementointi ja käytön

nykytila Suomessa vuonna 2001 kehittämää mallia, joka on sovellettu alkuperäisestä Kaplanin ja Nortonin mallista sopivammaksi suomalaisyrityksille (ks.kuvio 5).

5.4 Mittariston hyödyt ja kritiikki

Malmi ym. (2005) mainitsevat Balanced Scorecardin hyödyiksi muun muassa yhtenäisten tavoitteiden luomisen koko organisaatiolle ja voimavarojen oikein kohdistamisen, strategisen viestittämisen organisaatiolle ja muutoksen aikaan saamisen, seurannan konkretisoimisen ja systematisoimisen sekä tulevaisuuden haasteisiin valmistautumisen. Taloudellinen näkökulma myös auttaa kehittämään talouden suunnittelua pitkällä aikavälillä. (Malmi ym. 2005, 48–49.)

Myös Bowen (2010) kertoo, että Balanced Scorecard antaa neljän eri näkökulmansa kautta kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen suorituskyvystä, toisin kuin perinteiset menetelmät yrityksen tilanteen seuraamiseksi, jotka yleensä keskittyvät taloudelliseen näkökulmaan. Bowen myös muistuttaa siitä, että Balanced Scorecard vaatii suunnitelmallisuutta ja tarkkaan harkittuja tavoitteita, jonka takia on tärkeää, että Balanced Scorecardin tekijällä on tarpeeksi kattavat tiedot ja osaaminen projektin läpi viemisestä. Heikkoudeksi Bowen mainitsee sen, että vaikka Balanced Scorecard antaaakin yleiskuvan neljästä eri näkökulmasta, se ei anna täysin tarkkaa kuvaa yrityksen kokonaistilanteesta varsinkaan taloudellisten mittareiden osalta. Viimeiseksi Bowen mainitsee, että monet yritykset käyttävät liiketoimintaansa sopimattomia mittareita ja onkin tärkeää, että seurattavat mittarit on rakennettu juuri yrityksen tarpeisiin sopiviksi. (Bowen 2010.)

Richardsin mukaan (2020) mittariston käyttöönotto ja määrittäminen vaativat syvällistä ymmärrystä prosessista. Ellei syvempää ymmärrystä löydy keneltäkään organisaatiosta, niin olisi tärkeää jättää mittariston laatiminen osaavalle yritykselle tai konsultille. Richards myös mainitsee, että jos mittariston täyttä potentiaalia halutaan hyödyntää, niin on tärkeää, että koko organisaatio saadaan osallistumaan sen käyttöön. (Richards 2020.)

Kritiikkiä tulkitessa on hyvä huomioida se, että suurin osa kritiikistä on suunnattu alkuperäiselle Kaplanin ja Nortonin (1996) mittaristoa ja toteuttamismallia kohtaan. Alkuperäinen mittaristo ja sen toteuttamistapa on tutkimuksien ja eri maiden yrityskulttuurien myötä kehittynyt joustavammaksi siitä, mitä se on ollut vuonna 1996.

6 Tietoja kohdeyrityksestä

Maansiirto Karvinen Oy on Liperissä sijaitseva, maansiirtopalveluita ja maainesmyyntiä harjoittava yritys, jonka omistavat Tiina ja Harri Karvinen. Yrityksen liikevaihto vuonna 2019 oli noin 1,5 miljoonaa euroa, liikevoitto 179 000 € ja se työllisti keskimäärin viisi henkilöä. Yrityksen liiketoiminnalla on historiaa jo toisessa sukupolvessa. Sen perusti Jorma Ikonen vuonna 1964, ja se siirtyi Ikonen tyttären Tiina Karvisen ja hänen miehensä Harri Karvisen omistukseen vuonna 2006. (Karvinen 2020.)

Yrityksen toiminta-alueita ovat Liperi, Polvijärvi, Outokumpu, Heinävesi ja Joensuu. Asiakkaita ovat yksityiset talonrakentajat, maanviljelijät, viherrakentajat, tienhoitokunnat ja julkiset tahot. Yritys tekee yhteistyötä kunnallisten sekä valtakunnallisten organisaatioiden kanssa. Yrityksen kilpailijoita ovat Maansiirto E. Huttunen Outokummussa, M. Levy Oy Joensuussa, Polvijärven Sora Oy Polvijärvellä ja Jylhän Sora Oy Heinävedellä. (Karvinen 2020.)

Yrityksen käytössä on kolme kuorma-autoa, yksi kaivinkone, neljä pyöräkuormaajaa ja kaksi traktoria. Neljästä maa-ainesotto paikasta kaksi on vuokralla ja kaksi omaa. Yrityksen käytössä ovat yrittäjän kotona sijaitsevat toimistotilat sekä konehalli, jossa hoidetaan kaluston kunnossapito. (Karvinen 2020.)

Toiminta on organisoitu tällä hetkellä siten, että Tiina vastaa toimistosta ja taloushallinnosta yhteistyössä kirjanpitäjän kanssa. Harri vastaa myynnistä,

työnjohdosta, kaluston kunnossapidosta ja osasta ajoja. Omistajien suunnitelmissa on muutaman tulevan vuoden sisällä siirtää liiketoiminta nuoremmalle sukupolvelle, jolloin Harrin poika Roope Karvinen tulisi tulevaisuudessa vastaamaan yrityksestä puolisonsa kanssa.

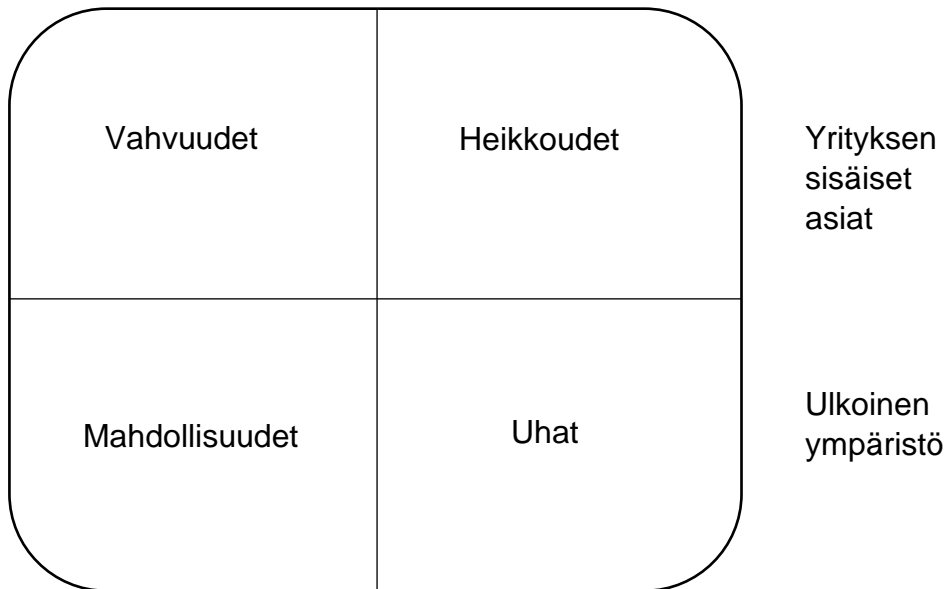
6.1 Yrityksen arvot, visio ja strategia

Yrityksen arvot perustuvat asiakaslähtöisyyteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi asiakkaiden tarpeisiin pyritään vastaamaan mahdollisimman nopeasti, mieluiten saman vuorokauden aikana. Yritys haluaa toimia asiakaslähtöisesti, joten palvelun tulee olla joustavaa ja luotettavaa. (Karvinen 2020).

Yrityksen visio ulottuu viiden vuoden päähän vuoteen 2025. Vuonna 2025 Maansiirto Karvinen Oy tarjoaa Liperin ja sen lähialueiden asiantuntevinta ja luotettavinta palvelua maansiirtoalalla ja on vakavarainen. Yrityksen perusstrategiana on tehdä maansiirtoalan töitä sekä teiden kunnossapitoa ja maa-aineksen myyntiä. Työ tehdään omalla kalustolla ja omalla henkilöstöllä. Toimialan keskeisiä menestystekijöitä ovat: toimitusvarmuus, laatu ja paikallisuus. (Karvinen 2020).

6.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) kertoo nimensä mukaisesti yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista. Analyysissa yrityksen strategista asemaa tarkastellaan vertailemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristössä syntyviin uhkiin ja mahdollisuuksiin (Vuorinen 2013, 88–89.)



Kuvio 6. SWOT-analyysi (Vuorinen 2013).

Alla kuviossa 7 näkyvä SWOT-analyysi on laadittu yrityksen nykyhetken perusteella.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Vahva talous • Maa-ainesvarastot • Keskeinen sijainti • Ammattitaito • Vakaa asiakaskunta • Tunnettuus • Monipuoliset palvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtaminen • Tiedonkulku • Sesonkiluontoinen ala • Digitaalinen kehitys
MAHDOLLISUUDET	UHKATEKIJÄT
<ul style="list-style-type: none"> • Kuljettajien koulutus • Asiakaskokeman parantaminen • Julkisen sektorin investoinnit 	<ul style="list-style-type: none"> • Polttoaine- ja kalustokustannusten nouseminen • Talouden suhdanteet • Alan sesonkiluonteisuus

Kuvio 7. Kohdeyrityksen SWOT-analyysi.

SWOT-analyysissa vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita, kun taas mahdollisuudet ja uhkatekijät kertovat yrityksen toimintaympäristöstä. SWOT-analyysilla voidaan kuvata yrityksen elinkaarella montaa eri ajankohtaa nykyhetkeä, tulevaisuutta, kotimaan liiketoimintoja ja kasvustrategiaa. (Vuorinen, 2013, 88–89.)

6.2.1 Vahvuudet ja heikkoudet

Yrityksen vahvuuksiin lukeutuu vahva talous, maa-ainesvarastot, keskeinen sijainti, ammattitaito, vakaa asiakaskunta, tunnettuus ja monipuoliset palvelut. Vahva talous ja ammattitaito ovat yrityksen merkittävimpiä vahvuuksia. Vahva talous takaa sen, että yritys pystyy varautumaan esimerkiksi talouden heilahteluihin. Ammattitaito luetaan aineettomaan pääomaan, joka taas vaikuttaa työn laatuun merkittävästi. Vahva talous ja ammattitaito kertovat myös yrityksen sidosryhmille siitä, miten yrityksen talouden ja hallinnon asiat on saatu hoidettua ja näin ollen parantavat yhteistyömahdollisuuksia julkisen sekä yksityisen sektorin asiakkaiden kanssa. (Karvinen 2020.)

Keskeinen sijainti on tärkeä maakunnan asiakkaiden hankkimisessa ja tunnettavuuden kannalta. Yrityksen palveluihin kuuluvat maa-aineksen toimittamisen lisäksi talojen pohjatyöt, kaivuutyöt, teiden rakentaminen ja kunnossapito, koneiden siirto ja teiden talvihoito. Laajat maa-ainesvarastot takaavat hyvän toimitusvarmuuden ja yrityksen toimintaa ylläpitää rakennusesongin ulkopuolella koneiden siirto ja teiden talvihoito. Vakaa asiakaskunta ja tunnettuus taas kertovat osaltaan siitä, että asiakassäilyvyys on hyvällä tasolla kuten myös asiakkaiden luottamus yrityksen tarjoamiin palveluihin. (Karvinen 2020.)

Yrityksen heikkouksina ovat johtaminen, uusien työntekijöiden perehdytys, tiedonkulku, alan sesonkiluonteisuus sekä digitaalisen kehityksen puute. Johtaminen ja uusien työntekijöiden perehdytys tukevat toinen toisiaan ja kumpaakin pystytään korjaamaan yrityksen johtamisvalmiuksia parantamalla. Tiedonkulku taas vaikuttaa yrityksen sisäisiin prosesseihin ja henkilöstöön. Alan

sesonkiluonteisuuteen taas pystytään vaikuttamaan esimerkiksi uusilla palveluilla: pyritään tarjoamaan myös palveluita, jotka eivät ole sesonkiin sidonnaisia. (Karvinen 2020.)

Digitaalisen kehityksen puutteella tarkoitetaan sitä, että yrityksellä ei ole käytössään toiminnanohjausjärjestelmää, jolla voitaisiin helpottaa ajojärjestelyä. Toiminnanohjausjärjestelmä, jolla pystyttäisiin ohjaamaan laskutusta, ajojärjestelyjä ja sisäisiä prosesseja olisi tärkein kehityskohde yrityksen kasvamisen ja kilpailukyvyn kannalta. (Karvinen 2020).

6.2.2 Mahdollisuudet ja uhkatekijät

Yrityksen mahdollisuuksia ovat kuljettajien koulutus, asiakaskokemuksen parantaminen, uudet asiakkaat ja julkisen sektorin investoinnit. Kuljettajien lisäkoulutus tukee muun muassa asiakaspalvelua. Koulutuksen myötä ammattitaitoisten kuljettajien työn laatu ja tehokkuus parantavat asiakkaiden mielikuvaa yrityksestä ja sen laadukkuudesta. Julkisen sektorin investointien lisääntyminen tuo mahdollisuuden osallistua kilpailutuksiin ja saada lisää liikevaihtoa. (Karvinen 2020.)

Yrityksen uhkatekijöitä ovat polttoaine- ja kalustokustannusten nouseminen, talouden suhdanteet sekä alan sesonkiluonteisuus. Polttoaine- ja kalustokustannusten nouseminen vaikuttavat eniten yrityksen kulurakenteeseen. Tätä voitaisiin korjata sisäisten prosessien ohjausta parantamalla esimerkiksi ajojärjestelyn kautta. Talouden suhdanteet voivat vaikuttaa asiakkaiden maksukykyyn ja sitä kautta yrityksen tilauskantaan ja liikevaihtoon. Alan sesonkiluonteisuus taas ohjaa yritystä kehittämään palveluita siten, että yrityksen toiminta on kannattavaa myös sesongin ulkopuolella. (Karvinen 2020.)

6.3 Kriittiset menestystekijät ja mittaristolla tavoitellut hyödyt yritykselle

Kriittiset menestystekijät tarkoittavat niitä tekijöitä, joissa yrityksen tai organisaation tulee olla hyvä, jotta organisaatio kehittyisi näkökulmissa haluttuun suuntaan (Malmi ym. 2005, 67). SWOT-analyysin pohjalta on pääteltävissä yrityksen kriittiset menestystekijät, jotka ovat asiantuntemus, toimitustehokkuus, monipuoliset palvelut ja tyytyväiset asiakkaat. Koska tässä työssä mittariston laatimiseen käytetään syy-seurauslogiikkaa niin kriittiset menestystekijät eivät ohjaa mittareita vaan niitä käytetään strategisissa tavoitteissa.

Maansiirto Karvinen on muutaman vuoden sisällä murroksen edessä. Merkittävä tekijä on yrityksen omistajien tavoite saada siirrettyä yritystoiminta nuoremmalle sukupolvelle. Samalla tavoitteena olisi parantaa toiminnanohjausta ja johtamista. Balanced Scorecardin avulla pyritään parantamaan resurssien ohjausta, toiminnanohjausta, henkilöstön suoriutumista sekä yrityksen taloudellista tulosta. (Karvinen 2020.)

Yrityksessä ei ole aiemmin ollut käytössä erillistä johtamistyökalua eikä yrityksen lukuja tai taloudellista tilannetta ole pystytty seuraamaan kuin tilitoimiston tuottamista raporteista. Balanced Scorecard- projektin tavoitteena on parantaa kokonaisvaltaisesti yrityksen johtamista, prosessien ohjausta ja kehittää yrityksen toimintaa eteenpäin.

7 Balanced Scorecard Maansiirto Karvinen Oy:lle

Tässä luvussa esitellään näkökulmat, niiden strategiset tavoitteet ja tavoitteisiin perustuvat mittarit. Jokaisen mittarin tarkoitus ja laskutapa on kerrottu alaluvuttain. Osa mittareista on avattu perusteellisemmin niiden laskutavan

monimutkaisuuden takia ja jotta kävisi ilmi, miten ne liittyvät strategisiin tavoitteisiin.

Maansiirto Karvinen Oy:ssä on tarkoituksena ottaa mittarit käyttöön seuraavan tilikauden alussa. Jotta mittareiden määrittämistä varten olisi tarpeeksi tarkkaa ja vertailtavaa informaatiota, päätettiin tavoitteet määrittää helmikuussa 2021, kun yrityksen kuluva tilikausi on saatu loppuun. Tällöin mittarit lasketaan edellisten tilikausien tietojen perusteella jokaiselle edelliselle vuodelle erikseen, jolloin edellisten vuoden tuloksia hyödynnetään mittareiden tavoitteiden määrittämisessä.

Mittareiden jälkeen esitetään havainnollistavassa kuvassa, kuinka näkökulmat ja strategiset tavoitteet vaikuttavat lopulliseen visioon ja strategiaan.

7.1 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit (taulukko 1) alkavat henkilöstön vaihtuvuus -mittarilla. Henkilöstön vaihtuvuutta mitataan nettovaihtuvuusprosentilla, jossa tulo- ja lähtövaihtuvuus lasketaan prosentteina seuraavasti (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018):

Nettovaihtuvuusprosentti:

$$\frac{\text{Alkaneet tai päättyneet työsuhteet}}{\text{Keskimäärin työntekijöitä vuoden aikana}} \times 100$$

Nettovaihtuvuusprosentti ei ota vaihtuvuuteen mukaan eläkkeelle siirtymisiä tai määräaikaisia työsuhteita. Nettovaihtuvuusprosentilla pystytään strategian kannalta havainnoimaan työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista yritykseen sekä vaihtuvuutta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018.)

Oppimis- ja kasvunäkökulma		
Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitearvo (12kk)
Työtyytyväisyys ja vaihtuvuuden minimointi	-Henkilöstön vaihtuvuus (Nettovaihtuvuus %)	
Työnlaadun ja asiakaspalvelun parantaminen	-Kouluttautumis % Koulutuspäivät/henkilö x 100	
Henkilöstön kustannustehokkuus	-Henkilöstökulu %	
Työturvallisuus	- Työtapaturmien määrä - Tapaturmapoissaoloprosentti	

Taulukko 1. Oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit

Työn laadun ja asiakaspalvelun parantamista mittaamaan valittiin koulutuspäiväprosentti, joka antaa kuvan siitä kuinka paljon henkilöstön koulutukseen panostetaan. Mittarilla pystytään vaikuttamaan henkilöstön ammattitaitoon, oli kyseessä sitten esimiestyö, asiakaspalvelu tai laskutus.

Koulutuspäiväprosentti:

$$\frac{\text{Koulutuspäivät}}{\text{Henkilöstön lukumäärä}} \times 100$$

Henkilöstökuluprosentti kertoo siitä, kuinka suuri osa yrityksen liikevaihdosta kuluu henkilöstöön. Mittari olisi sellaisenaan sopinut myös talouden mittariksi mutta se sijoitettiin oppimis- ja kasvunäkökulmaan.

Henkilöstökuluprosentti:

$$\frac{\text{Henkilöstökulut}}{\text{Yrityksen liikevaihto}} \times 100$$

Työturvallisuutta päätettiin mitata työtapaturmien määrällä ja tapaturmapoissaoloprosentilla. Työtapaturmien määrään ei käytetä erillistä

laskukaavaa, vaan se on määrällinen mittari. Tapaturmapoissaoloprosentti saadaan laskettua seuraavasti:

$$\frac{\text{Poissaoloon johtaneet tapaturmat}}{\text{Työtaturmat}} \times 100$$

7.2 Sisäisten prosessien näkökulma

Ensimmäinen sisäisten prosessien (taulukko 2) mittari on tuotekustannusten suhde liikevaihtoon eli tuotekustannusprosentti. Mittari kertoo, kuinka ison osan tuotekustannukset ovat yrityksen liikevaihdosta. Strategisena tavoitteena mittarilla on seurata yrityksen kustannuksia.

Sisäisten prosessien näkökulma		
Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitearvo (12kk)
Tuotteiden kustannustehokkuus	-Tuotekustannus % = Tuotekustannukset/liikevaihto x 100	
Toimitustehokkuus	-Toimituskyky %. (toimitetut tilaukset /kaikki tilaukset x100	
	-Toimitustarkkuus % = toimitusajan sisällä toimitetut tilaukset/kaikki tilaukset x 100	
Laskutuksen tehokkuus	- Myyntisaamisten kiertoaika	

Taulukko 2. Sisäisten prosessien näkökulman mittarit

Tuotekustannusprosentti:

$$\frac{\text{Tuotekustannukset}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$$

Seuraavat mittarit perustuvat strategiselta tavoitteeltaan toimitustehokkuuteen. Mittarit ovat toimituskykyprosentti, joka kertoo sen, kuinka monta prosenttia tilauksista yritys pystyy toimittamaan.

Toimituskykyprosentti:

$$\frac{\text{Toimitetut tilaukset}}{\text{Kaikki tilaukset}} \times 100$$

Toinen toimitustehokkuuden mittari on toimitustarkkuusprosentti, joka kertoo siitä, kuinka monta prosenttia tilauksista toimitetaan toimitusaikalupauksen sisällä. Toimitusaika voi toki muuttua esimerkiksi asiakkaan toiveen takia mutta tärkeintä on, että yritys pystyy pitämään lupauksistaan kiinni. Mittari myös kertoo sen, miten hyvin yrityksen tilaus-toimitusketju toimii.

Toimitustarkkuusprosentti:

$$\frac{\textit{Toimitusaikalupauksen sisällä toimitetut tilaukset}}{\textit{Kaikki tilaukset}} \times 100$$

Sisäisten prosessien näkökulman viimeinen mittari eli myyntisaamisten kiertoaika perustuu strategiselta tavoitteeltaan laskutuksen tehokkuuteen. Myyntisaamisten kiertoaika kertoo, kuinka monta päivää yrityksen liikevaihto on keskimäärin saamisina, ennen kuin se palautuu rahana kassaan. Mittari kertoo yrityksen perinnän tehokkuudesta ja myös sen minkälaisia maksuaikoja yritys antaa asiakkailleen. (Alma Talent 2020.) Koska yrityksen juoksevat kulut ovat suuret on tärkeää seurata yrityksen perinnän tehokkuutta.

Myyntisaamisten kiertoaika:

$$\frac{365 \times \textit{Myyntisaamiset}}{\textit{liikevaihto (12kk)}}$$

7.3 Asiakasnäkökulma

Taulukossa 3 näkyvät asiakasnäkökulman mittarit perustuvat strategisilta tavoitteiltaan tyytyväisiin asiakkaisiin ja asiantuntevuuteen. Ensimmäisenä mittarina toimii asiakasuskollisuus eli NPS (Net Promoter Score). Tiivistettynä tämä mittari vastaa kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yrityksen palvelua tai tuotteita ystävällesi tai kollegallesi”. Mittari antaa tärkeää tietoa siitä, millainen kokemus asiakkailla on yrityksen asiakaspalvelusta, tuotteista ja palveluista sekä kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat. (Sales Communications 2019.) NPS siis kertoo asiakkaiden lojaaliudesta ja suosittelunhalukkuudesta.

Asiakasnäkökulma		
Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitearvo (12kk)
Tyytyväiset asiakkaat ja asiantuntevuus	-Asiakasuskollisuus. (NPS)	
	-Asiakastyytyväisyys (CSAT)	
	-Uusiasiakas %. Uudet asiakkaat/kaikki asiakkaat x100	
	-Reklamaatio % Reklamoidut tilaukset/kaikki toteutuneet tilaukset x100	

Taulukko 3. Asiakasnäkökulman mittarit

Asiakastyytyväisyyttä ja NPS:ää voidaan mitata esimerkiksi sähköpostikyselyn avulla yhdellä kysymyksellä: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä muille?” Kyselyyn vastataan numeerisella arvolla väliltä 1–10. (Sales Communications 2019.)

Asiakkaat jaotellaan seuraaviin kategorioihin heidän antamansa arvion perusteella:

-Suosittelijat 9–10. Suosittelijat ovat tyytyväisiä asiakkaita, jotka puhuvat yleensä hyvää yrityksestä muille, joka auttaa houkuttelemaan uusia asiakkaita.

-Arvostelijat 0–6. Arvostelijat ovat tyytymättömiä asiakkaita.

-Passiiviset 7–8. Passiiviset asiakkaat ovat suosittelijoiden ja arvostelijoiden välimaastoa. (Sales Communications 2019.)

NPS lasketaan seuraavasti:

$$\frac{\text{Suosittelevien määrä} - \text{arvostelijoiden määrä}}{\text{Vastaaajien määrä}} \times 100$$

(Sales Communications 2019).

NPS-kyselyt voidaan toteuttaa myös itsenäisesti. Yrityksellä ei kuitenkaan ole erillistä asiakassuhteisiin palkattua henkilöä ja asiakaskunnan laajuuden takia kysely olisi toteutettavissa vain puhelimitse. Resurssien säästämiseksi olisikin suositeltavaa, että NPS-kysely järjestetään ostopalveluna joltakin palveluntarjoajalta.

Toinen asiakasnäkökulman mittari on asiakastytyväisyys eli Customer Satisfaction Score (CSAT). Mittarilla mitataan asiakkaiden tyytyväisyyttä tietyllä hetkellä. Mitattaessa CSAT käytetään vain yhtä kysymystä: ”Miten tyytyväinen olet saamaasi tuotteeseen/palveluun?”. Vastauksissa käytetään viittä eri kategorialla.

1. Erittäin tyytymätön
2. Tyytymätön
3. Neutraali
4. Tyytyväinen
5. Erittäin tyytyväinen

Mittari toimii siten, että tyytyväisten asiakkaiden määrä suhteutetaan kyselyyn vastanneiden asiakkaiden kokonaismäärään. Tyytyväisiksi asiakkaiksi lasketaan 4 ja 5 vastauksen antaneet asiakkaat. Tulokset ilmoitetaan prosentuaalisesti. (Trustmary 2020.)

CSAT:

$$\frac{\text{Tyytyväisten asiakkaiden määrä}}{\text{Kyselyiden vastanneiden määrä}} \times 100$$

Kun NPS kertoo asiakkaiden lojaaliudesta, niin CSAT kertoo enemmän asiakkaiden tyytyväisyydestä saamaansa palveluun. Samoista syistä kuin NPS, olisi myös CSAT järkevää järjestää ostopalveluna palveluntarjoajalta.

Kolmas asiakasnäkökulman mittari on uusiasiakasprosentti, joka kertoo uusien asiakkaiden prosentuaalisen suhteen koko asiakasmäärästä. Mittarilla pystytään seuraamaan sitä, kuinka hyvin yritys pystyy kasvattamaan asiakasmääräänsä.

Uusiasiakasprosentti:

$$\frac{\textit{Uudet asiakkaat}}{\textit{Kaikki asiakkaat}} \times 100$$

Viimeinen asiakasnäkökulman mittari on reklamaatioprosentti.

Reklamaatioprosentti kertoo tuotteen tai palvelun laadusta, tilaus-toimitusprosessin toimivuudesta sekä myös osaltaan asiakasturvallisuudesta.

Reklamaatioprosentti:

$$\frac{\textit{Reklamoidut tilaukset}}{\textit{Kaikki tilaukset}} \times 100$$

7.4 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman (taulukko 4) strategisina vaikuttajina ovat vakavaraisuuden säilyttäminen ja kasvu. Ensimmäinen taloudellisen näkökulman mittari on omavaraisuusaste. Omavaraisuusaste kertoo yrityksen vakavaraisuudesta, tappion sietokyvystä sekä kyvystä selviytyä pitkän tähtäimen sitoumuksista.

Mittari kertoo, kuinka suuri osuus yhtiön varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Kun yhtiön omavaraisuusaste on korkea, kertoo se, että yrityksen liiketoiminta rakentuu vakaalle pohjalle. (AlmaTalent 2020.)

Omavaraisuusaste prosentti:

$$\frac{100 \times \text{omat varat}}{\text{Oikaistun taseen loppusumma} - \text{tehtyyn työhön perustuvat ennakkomaksut}}$$

Taloudellinen näkökulma		
Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitearvo (12kk)
Vakavaraisuuden säilyttäminen	-Omavaraisuusaste %	
	-Tilaukanta (tilausten kokonaisarvo kuukausittain keskimäärin)	
Liikevaihdon kasvu	-Nettovoitto/työntekijä	
	-Liikevaihdon kasvu %	

Taulukko 4. Taloudellisen näkökulman mittarit

Toinen taloudellisen näkökulman mittari on tilaukanta, joka kertoo yrityksen toimittamattomien tilausten arvon kuukauden lopussa. Koska mittarit ovat vuosittaisia mittareita, niin tilaukanta lasketaan määrittämällä toimittamattomien tilausten kuukausittainen keskiarvo koko vuoden aikana. Mittari kertoo kuukausittaisesta tilausmäärästä ja sitä pystytään hyödyntämään esimerkiksi kustannusten seuraamisessa.

Tilaukanta:

$$\frac{\text{Kuukausittaiset tilaukannat koko vuodelta}}{12}$$

Kolmas taloudellisen näkökulman mittari on nettovoitto/työntekijä, joka kertoo, kuinka paljon yksi työntekijä on tuottanut yritykselle voittoa verojen vähentämisen jälkeen

Nettovoitto/työntekijä:

$$\frac{\text{Yrityksen tulos verojen vähentämisen jälkeen}}{\text{Työntekijöiden lukumäärä}}$$

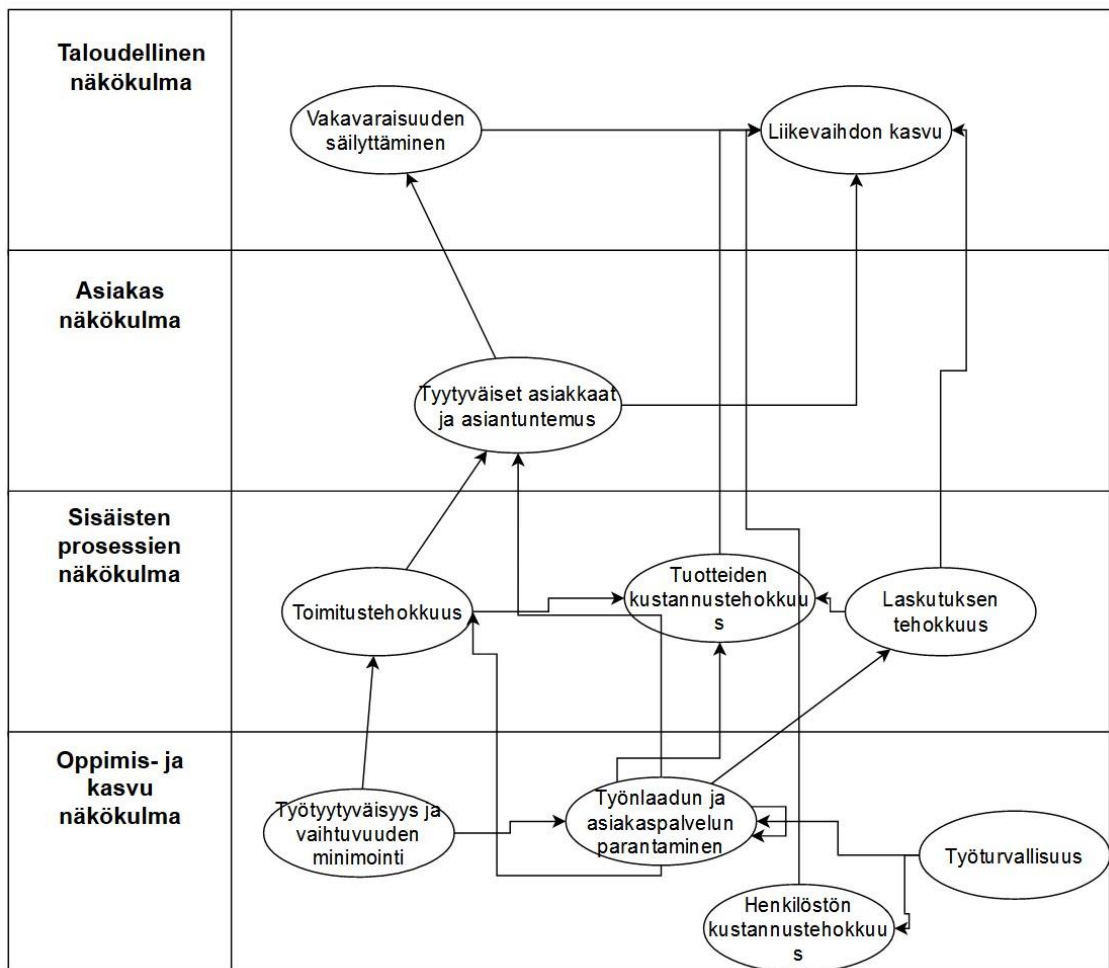
Viimeiseksi mittariksi taloudellisessa näkökulmassa valittiin liikevaihdon kasvuprosentti. Mittari kertoo yrityksen liikevaihdon kehityksestä ja sillä voi arvioida myös yrityksen myyntimenestystä. (Alma Talent 2020.)

Liikevaihdon kasvuprosentti:

$$\frac{100 \times (\text{liikevaihto (12kk)} - \text{edellinen liikevaihto (12kk)})}{\text{Edellinen liikevaihto (12kk)}}$$

7.5 Strategiakartta

Strategiakartassa (kuvio 8) on havainnollistettu, kuinka yrityksen strategiset tavoitteet vaikuttavat syy- ja seuraussuhdelogiikan kautta näkökulmiin ja toisiinsa.

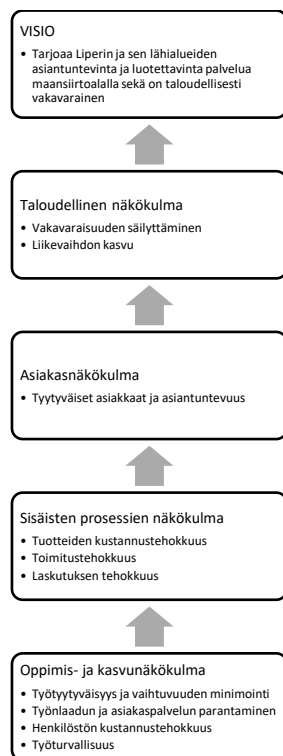


Kuvio 8. Strategiakartta.

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa olevat strategiset tavoitteet vaikuttavat toisiinsa ja myös muiden näkökulmien tavoitteisiin. Työtyytyväisyydellä ja

vaihtuvuuden minimoinnilla parannetaan toimitustehokkuutta ja työnlaatua sekä asiakaspalvelua. Työnlaatu ja asiakaspalvelu parantavat toimitustehokkuutta, tuovat tyytyväisiä asiakkaita sekä tuotteiden kustannustehokkuutta. Henkilöstön kustannustehokkuudella pyritään tarvittaessa puuttumaan työtapaturmiin ja poissaoloihin sekä parantamaan kannattavuutta henkilökunnan tehokkuuden kautta. Työturvallisuudella pyritään parantamaan henkilöstön kustannustehokkuutta sekä työnlaatua ja asiakaspalvelua.

Sisäisten prosessien näkökulmasta toimitustehokkuudella saadaan tyytyväisiä asiakkaita sekä alennetaan tuotteiden kustannuksia. Tuotekustannuksien alenemisella taas saadaan aikaiseksi kasvua. Laskutuksen tehostamisella saadaan perittyä asiakkailta työstä maksettava korvaus tehokkaammin, jolla on vaikutusta myös tuotekustannuksiin ja kannattavuuteen. Asiakasnäkökulman strateginen tavoite, tyytyväiset asiakkaat ja asiantuntemus, parantamaa yrityksen asiakastyytyväisyyden ja vakituisena pysyvän asiakaskunnan kautta vakavaraisuutta ja kasvua. Talouden kasvun vaikuttavaa vakavaraisuuden säilyttämiseen ja parantamiseen.



Kuvio 9. Balanced Scorecard -runko.

Kuvio 9 havainnollistaa missä suhteessa näkökulmat ja niiden strategiset tavoitteet vaikuttavat yrityksen lopulliseen visioon.

8 Tulokset, pohdinta ja reflektio

8.1 Mittariston rakentaminen kohdeyritykselle

Päätös Balanced Scorecardin laatimisesta yritykselle tehtiin tammikuussa 2020. Päätöksen syynä oli halu parantaa kokonaisvaltaisesti yrityksen johtamista ja prosessien ohjausta sekä kehittää yrityksen toimintaa eteenpäin. Ennen Balanced Scorecardin laatimista yritys mittasi tehokkuutta pääasiassa tilitoimistosta ja laskutusohjelmasta saatavilla taloudellisilla mittareilla.

Tammikuussa 2020 yrityksen myynnistä ja hallinnollisista asioista vastaavan Tiina Karvisen kanssa käytiin ensimmäinen keskustelu. Keskustelussa käsiteltiin työn aikataulua sekä käytiin teemahaastattelu. Keskustelussa sovittiin, että työ olisi valmiina vuoden 2020 loppuun mennessä ja mittaristo käyttöön otettavissa seuraavan tilikauden aikana. Teemahaastattelun kysymysrunkona toimivat avoimet kysymykset, joilla pystyttiin kartoittamaan yrityksen nykytilannetta, visiota ja strategiaa. Yrityksen visiona oli olla Liperin ja sen lähialueiden luotettavin ja ammattitaitoisin maansiirtoalan yritys. (Karvinen 2020.)

Haastattelussa käytiin läpi johdon toiveet ja asetettiin tavoitteet, joita mittaristolla haluttaisiin saavuttaa. Mittariston toivottiin luovan konkreettista kuvaa yrityksen tilanteesta ja sen haluttiin helpottavan yrityksen siirtämistä nuoremmalle sukupolvelle sekä parantavan mahdollisuuksia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolle. Erityisesti Tiina Karvinen toivoi, että Maansiirto Karvinen Oy saisi selvitettyä yrityksen asiakastytyvyyttä. Haastattelun jälkeen käytiin tarvittaessa puhelinkeskusteluja Tiina Karvisen kanssa, joissa tarkennettiin lisäselvitystä tarvitsevia asioita. (Karvinen 2020.)

Tämän jälkeen tutustuin kirjallisuuteen aiheesta ja hyödynsin Kaplanin ja Nortonin julkaisuja (1992, 1996, 2007), verkkolähteitä ja kotimaista kirjallisuutta.

Eniten hyödynsin Malmin, Peltolan ja Toivasen (2005) kirjoittama Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti -teosta sekä tutustuin myös muihin aiheesta tehtyihin opinnäytetöihin. Aiheesta oli tehty muitakin opinnäytetöitä. Näissä töissä esimerkiksi strategiaa ja teoriapohjaa käytiin läpi melko suppeasti ja työt painottuivat enemmän toiminnallisuuteen. Omaan työhöni halusin tuoda toiminnallisuuden lisäksi myös kattavasti teoriaa.

Haastattelun ja sen jälkeisten puhelinkeskustelujen pohjalta selvitettiin alan kriittiset menestystekijät, toimintaympäristö, kilpailijat, tuotteet ja asiakkaat. SWOT-analyysin avulla saatiin määriteltyä kriittiset menestystekijät, jotka ohjaavat mittareiden strategisia tavoitteita

Balanced Scorecardin näkökulmiksi valittiin perinteiset Kaplanin ja Nortonin (1996) määrittämät näkökulmat: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimis- ja kasvunäkökulma. Nämä näkökulmat valikoituivat siksi, koska ne tukevat hyvin yrityksen visiota sekä strategiaa. Haastatteluiden ja keskusteluiden perusteella tärkeimmiksi näkökulmiksi nousivat asiakasnäkökulma sekä sisäisten prosessien näkökulma. Haastatteluissa ilmenivät johdon toiveet saada selville asiakaskokemaa sekä ottaa käyttöön toiminnanohjausjärjestelmä. Oppimis- ja kasvunäkökulmaa pystytään hyödyntämään tulevaisuudessa esimerkiksi, jos yritys haluaa rakentaa henkilöstölle palkkiojärjestelmää.

Mittareita lähdettiin määrittämään yritykselle syy-seurauslogiikkaa hyödyntämällä. Mittarit muuttuivat monta kertaa määrittämisen aikana. Alussa mittareita oli liikaa ja ne keskittyivät liikaa taloudelliseen näkökulmaan. Kun mittareiden huomattiin keskittyvän liikaa taloudelliseen näkökulmaan ja pelkkiin suoritteisiin, huomattiin riski tämän vaikutuksesta esimerkiksi työturvallisuuteen ja asiakastytyväisyyteen.

Mittariston laatimisessa noudatin Malmin ym. (2005, 92–94) esittelemää Jouko Toivasen väitöskirjassaan Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa vuonna 2001 kehittämää mallia, joka on suunniteltu käytettäväksi suomalaisyrityksissä. Verrattuna alkuperäiseen Kaplanin ja Nortonin (1996) esittelemään yhdysvaltalaisyrittäjille suunnattuun malliin, oli Toivasen mallin noudattaminen paljon suoraviivaisempaa.

Mittarit pyrittiin määrittämään siten, että niiden avulla pystytään lisäämään asiakastytyvyyttä ja tuottamaan asiakkaille lisäarvoa. Mittareiden määrittämisen aikana käytiin puhelinkeskusteluja yrityksen edustajan kanssa, joissa keskusteltiin mittareiden tarkoituksesta ja mitä niillä haluttiin saavuttaa.

Mittarit luotiin siten, että ne perustuvat syy-seurauslogiikan kautta tiettyyn strategiseen tavoitteeseen, joka on esitetty mittariston yhteydessä. Strateginen tavoite perustuu yrityksen kriittisiin menestystekijöihin. Jotta tavoitteita varten saadaan tarpeeksi luotettavaa informaatiota kolmelta edelliseltä tilikaudelta, niin mittareiden tavoitearvot määritetään helmikuussa 2021, jolloin yrityksen tilikausi päättyy.

8.2 Tulokset ja jatkokehitys

Tutkimuksen pääongelmana mittariston osalta oli se, millaisilla liikelähdön mittareilla Balanced Scorecard tulee yritykselle toteuttaa, niin että mittarit tukisivat yrityksen strategian ja vision toteutumisen arviointia. Alaongelmia olivat mittareiden luotettavuus ja niiden sovittaminen yrityksen strategiaan.

Tutkimuksen perusteella saatiin luotua luotettavat mittarit, jotka ottavat huomioon ja tukevat yrityksen visiota ja strategiaa.

Mittariston käyttöönoton konkreettinen tavoite koko yritystoiminnan kannalta on pyrkiä parantamaan resurssien ohjausta, toiminnanohjausta, henkilöstön suoriutumista sekä yrityksen taloudellista tulosta. Koska työ on pääosin tehty laadullisena tutkimuksena, niin on tarpeen arvioida työn validiteettia ja reliabiliteettia. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan validiteetilla tarkoitetaan sitä, että onko tutkimus pätevä ja ovatko siitä saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Reliabiliteetilla taas, ovatko työn tulokset luotettavia.

Tutkimukselle asetetut ongelmat ja alaongelmat saatiin tutkimuksen perusteella ratkaistua ja käytetty teoretinen tieto, jolle tutkimus perustuu, on laajaa ja julkisesti hankittavissa, joten näin ollen tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina ja oikeina. Tutkimuksen tuloksia ja varsinkin sen tuotosta yrityksen omaan

käyttöön muokattua Balanced Scorecardia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan kehittämisessä ja johtamistyössä.

Tutkimuksen tuloksena syntyvää toiminnallista tuotosta Balanced Scorecardia voidaan kehittää joustavasti tulevaisuudessa yrityksen strategisten valintojen ja suunnitelmien mukaisesti. Mittariston pohjalta voidaan myös kehittää henkilöstölle palkitsemisjärjestelmää. Mittariston seuranta tulisi tulevaisuudessa toteuttaa siten, että 2–3 vuoden päästä mittareiden vaikutusta voidaan arvioida ja mittareita voidaan tarvittaessa muuttaa yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen sopivammaksi.

8.3 Pohdinta ja reflektio

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi suorituskykymittariston, koska olen kiinnostunut yrityksen johtamisesta, strategiasta ja suorituskyvyn mittaamisesta. Ennen opinnäytetyön aloittamista pohdiskelin eri suorituskykymittaristojen väliltä. Balanced Scorecard valikoitui työn aiheeksi sen sovellettavuuden, selkeyden ja pitkälle viedyn kehitystyön ansiosta. Toimeksiantajayritys on minulle tuttu, ja olin jo pitkään opintojeni aikana ajatellut tekeväni opinnäytetyön yritystä hyödyttäväksi.

Opinnäytetyön kirjoittaminen antoi itselleni paljon. Sain paljon tietoa johtamisesta, strategiasta ja yrityksen toiminnan organisoimisesta. Olin jonkin verran tutustunut suorituskykymittaristoihin ja Balanced Scorecardin -tyyppiisiin ratkaisuihin edellisissä työpaikoissani, joten mittarit ja työtuloksen mittaaminen olivat itselleni tuttua.

Alkuun tuntui, että aiheesta on vaikea löytää muiden tekemiä opinnäytetöitä logistiikan puolelta. Sain kuitenkin todella hyvän käsityksen aiheesta tutustuessani teoria-aineistoon ja muihin samasta aiheesta tehtyihin töihin, jotka käsittelivät Balanced Scorecardia jonkun toisen toimialan kontekstissa. Minulla oli myös ongelmia aiheen laajuuden kanssa, mutta tässä auttoi hyvin tehty opinnäytetyön suunnitelma, johon palasin aina, kun en tiennyt, mitä tehdä tai mihin aiheeseen siirtyä seuraavaksi.

Työn aikataulu muuttui työn tekemisen aikana. Suurin vaikuttaja aikataulun muuttumiseen oli COVID-19 aiheuttamat poikkeusolot, jotka haittasivat aineiston hankkimista, koska esimerkiksi pääsy kirjastoihin oli rajattua. Sain kuitenkin kesästä lähtien hankittua tietoa ja kirjoitettua työtä tasaiseen tahtiin.

Toimeksiantaja oli tavoitettavissa todella hyvin koko prosessin ajan ja sain sieltä tukea ja tietoa logistiikasta sekä maansiirtoalasta. Uskon, että yritykselle on hyötyä oppilaitosyhteistyöstä ja julkisen opinnäytetyön tekeminen tuo yritykselle myös näkyvyyttä. Tavoitteeni työn suhteen oli myös, että yritys saisi siitä tärkeän työkalun johtamisen tueksi ja samalla yritykselle ilmeni strategian tärkeys liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä. Odotan tuloksia, joita mittaristolla tullaan saamaan yrityksen toiminnassa.

Opinnäytetyön prosessi on tuonut paljon tietoa työn aiheesta, johtamisesta, strategiasta sekä yrityksen hallinnosta. Se on myös kokonaisuutena antanut minulle hyvät valmiudet työelämään ja tiedonhankintakykyjä laajoja aihealueita käsitteleviin työtehtäviin.

Lähteet

- Aaltonen, J. 2019. Mikä on NPS ja miksi sen tulisi kiinnostaa yritystä? Sales Communications: <https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-nps-ja-miksi-sen-tulisi-kiinnostaa-yritysta>. 7.12.2020.
- Alma Talent Tietopalvelut. 2020. Myyntisaamisten kiertoaika. Alma Talent Tietopalvelut: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/myyntisaamisten-kiertoaika>. 7.12.2020.
- Alma Talent Tietopalvelut. 2020. Omavaraisuusaste- %. Alma Talent Tietopalvelut: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosenti>. 7.12.2020.
- Balanced Scorecard Institute. 2020. What is a Balanced Scorecard. Balanced Scorecard Institute. <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>. 14.11.2020.
- Bowen R. 2010. Bright Hub. Weighing the Pros and Cons of Balanced Scorecards. <http://www.brighthub.com/office/finance/articles/70687.aspx>. 8.12.2020.
- Collins, D. Montgomery, C. 1998. How can you tell if your company is really more than the sum of its parts? - Creating corporate advantage. USA: Harvard business review. <https://hbr.org/1998/05/creating-corporate-advantage>. 30.8.2020.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere vastapaino. 3.11.2020.
- Finto 2018. Aineeton pääoma. <https://finto.fi/tt/fi/page/t2>. 9.11.2020.
- Halsas, A. 2020. CSAT – Mittari asiakastytyväisyyden selvittämiseen. Trustmary. <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/csat-mittari-asiakastytyvaisyyden-selvittamisen/>. 7.12.2020.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. 3.11.2020.
- Hurme, H. Hirsjärvi, S. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Helsinki University Press. 3.11.2020.
- Jyväskylän Yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän Yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. 3.11.2020.
- Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenranta. 3.11.2020.

- Kaplan, R. Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance. Harvard USA: Harvard Business Review
<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. 3.11.2020.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action. Boston, USA: Harvard Business Scholl Press. Amazon Kindle. 1.12.2020
- Kaplan, R. Norton, D. 2007. Strategian toteutus – Synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla. Helsinki: Talentum. 30.8.2020
- Karvinen, T. 2020. Myynti ja Hallinto. Maansiirto Karvinen Oy. Teemahaastattelu. 3.1.2020.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2005. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talented. 24.8.2020.
- Mankki, M. 2018. Viikon kysymys: Miten henkilöstön vaihtuvuutta mitataan? Elinkeinoelämän keskusliitto: <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-miten-henkiloston-vaihtuvuutta-mitataan/>. 7.12.2020.
- Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Lahti: Soceda. 3.11.2020.
- Richards L. 2020. Houston Chronicle. Balanced Scorecard Drawbacks. <http://smallbusiness.chron.com/balanced-scorecard-drawbacks-4602.html>. 08.12.2020.
- Roos, G. Fernström, L. Pionius, L. Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma – johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing. 15.9.2020.
- Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>. 3.11.2020.
- Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenranta. 3.11.2020.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum. 15.9.2020.

Liitteet

Haastattelurunko

1. ARVOT

Mitkä ovat Maansiirto Karvisen arvot?

2. TAVOITTEET

1. Mikä on yrityksen visio eli se mihin koko Maansiirto Karvisen toiminta tähtää?

2. Mikä on Maansiirto Karvisen missio, eli toiminta-ajatus? Mitä halutaan käytännössä tehdä?

3. STRATEGIA

1. Missä toimissa täytyy ehdottomasti onnistua? Kriittiset menestystekijät?

2. Miten yritys erottuu kilpailijoistaan?

4. VAHVUUDET JA HEIKKOUDET

1. Mitkä ovat yrityksen vahvuudet?

2. Mitkä ovat yrityksen heikkoudet?

5. MITTAAMINEN

Mitä haluaisitte erityisesti mitata? Mitä Balanced Scorecardilla halutaan saavuttaa?

Balanced Scorecard		
Oppimis- ja kasvunäkökulma		
Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitearvo (12kk)
Työtyytyväisyys ja vaihtuvuuden minimointi	-Henkilöstön vaihtuvuus (Nettovaihtuvuus %)	
Työnlaadun ja asiakaspalvelun parantaminen	-Kouluttautumis % Koulutuspäivät/henkilö x 100	
Henkilöstön kustannustehokkuus	-Henkilöstökulu %	
Työturvallisuus	- Työtaturmien määrä - Tapaturmapoissaoloprosentti	
Sisäisten prosessien näkökulma		
Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitearvo (12kk)
Tuotteiden kustannustehokkuus	-Tuotekustannus % = Tuotekustannukset/liikevaihto x 100	
Toimitustehokkuus	-Toimituskyky %. (toimitetut tilaukset /kaikki tilaukset x100	
	-Toimitustarkkuus % = toimitusajan sisällä toimitetut tilaukset/kaikki tilaukset x 100	
Laskutuksen tehokkuus	- Myyntisaamisten kiertoaika	
Asiakasnäkökulma		
Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitearvo (12kk)
Tyytyväiset asiakkaat ja asiantunnevuus	-Asiakasuskollisuus. (NPS)	
	-Asiakastytyväisyys (CSAT)	
	-Uusiasiakas %. Uudet asiakkaat/kaikki asiakkaat x100	
	-Reklamaatio % Reklamoidut tilaukset/kaikki toteutuneet tilaukset x100	
Taloudellinen näkökulma		
Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitearvo (12kk)
Vakavaraisuuden säilyttäminen	-Omavaraisuusaste %	
	-Tilaukanta (tilausten kokonaisarvo kuukausittain keskimäärin)	
Liikevaihdon kasvu	-Nettovoitto/työntekijä	
	-Liikevaihdon kasvu %	

