

Mikko Väänänen

# Kannattavuusmatriisityökalu toimenpiteiden laadun arvioimiseksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Rakennusmestari (AMK)

Rakennusalan työnjohto

Mestarityö

7.11.2012

Tekijä(t) Otsikko	Mikko Väänänen Kannattavuusmatriisityökalu toimenpiteiden laadun arvioimiseksi
Sivumäärä Aika	30 sivua + 1 liitettä 7.11.2012
Tutkinto	Rakennusmestari (AMK)
Koulutusohjelma	Rakennusalan työnjohto
Suuntautumisvaihtoehto	Talonrakennustekniikka
Ohjaaja(t)	Aluejohtaja Ilpo Luhtala Työpäällikkö Jouni Laukkarinen Päätoiminen tuntiopettaja Olli Metsäranta
<p>Opinnäytetyö tehtiin Skanska Talonrakennuksen Etelä-Suomen asuntorakentamisen yksikölle. Tarkoituksena oli tuottaa yksikön käyttöön toiminnan kannattavuutta parantavien toimenpiteiden laadun arvioimiseen sopiva työkalu.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miten yritysten strategiat muuntuvat käytännön toimenpiteiksi organisaation alemmille tasoille.</p> <p>Työn ensimmäinen osa koostuu strategian peruskäsitteistä, johtamisjärjestelmästä, strategian laatimisen vaiheista sekä tasapainotetun mittariston laadinnasta. Tarkoituksena on luoda yleiskuva strategioiden laatimisesta ja niiden muuntamisesta toiminnaksi. Työn jälkimmäisessä osassa hahmotetaan ensimmäisessä osassa esiin nousseita käsitteitä Skanskan mallin mukaisesti.</p> <p>Työn tuloksena syntyi Etelä-Suomen asuntorakentamisen yksikön käyttöön toimenpiteiden laadun arviointityökalu. Työkalun tarkoituksena on toimia yksikön johdon apuvälineenä toimenpiteiden laatua arvioitaessa.</p>	
Avainsanat	strategia, arviointi, toimenpiteet

Author(s) Title	Mikko Väänänen Profitability Matrix tool for operations quality evaluation
Number of Pages Date	30 pages + 1 appendices 7 November 2012
Degree	Bachelor of Construction Management
Degree Programme	Construction Site Management
Specialisation option	Building Construction
Instructor(s)	Ilpo Luhtala, Regional Director Jouni Laukkarinen, Production Manager Olli Metsäranta, Full- time teacher
<p>This thesis was made for the Residential Construction Unit of Skanska Talonrakennus Oy in southern Finland. The goal was to develop a tool for the unit which the management could use to evaluate the quality of its operations.</p> <p>The aim of the thesis was to study how strategies transform to action in the lower level of the organisation.</p> <p>The first part of the thesis includes basic strategy terminology, management systems, formation of strategy and basics of Balanced Scorecard. The purpose is to create an overview of the forming of strategies and turning strategies into action. The second part of the thesis demonstrates how this works at Skanska.</p> <p>The result of the thesis is an Operations Quality Evaluation Tool for the Residential Construction Unit in southern Finland. The purpose of the tool is to work as an aid for the management of the unit as they evaluate the quality of their operations.</p>	
Keywords	strategy, evaluation, operations

## Sisällys

1	Johdanto	3
2	Strateginen perusta	4
2.1	Strategia	5
2.2	Strategiatasot	7
3	Strategia käytäntöön	8
3.1	Johtamisjärjestelmä	8
3.2	Strategian laatiminen	9
4	Balanced Scorecard	13
4.1	Strategiset näkökulmat	14
4.2	Mittariston tasapaino	16
4.3	Mittariston laatiminen	17
5	Skanskan toimintamalli	18
5.1	Code of Conduct, viisi nollaa, arvot, missio ja visio	18
5.2	Strategia	19
5.3	Toimintajärjestelmä	20
5.3.1	Liiketoimintaprosessit ”Skanskan tapa toimia”	21
5.3.2	Tuloskortit ja mittarit	22
5.4	Toimintasuunnitelma	23
6	Toimenpiteiden laadun arviointityökalu	24
6.1	Deep diving	24
6.2	Työkalun rakenne ja sen käyttö	26

6.3 Työkalun testaus	28
7 Yhteenveto	29
Lähteet	30
Liitteet	
Liite 1. Toimenpiteiden laadun arviointityökalu	

## 1 Johdanto

Opinnäytetyö on tehty Skanska Talonrakennuksen Etelä-Suomen asuntorakentamisen yksikölle. Yksikkö vastaa Skanska Talonrakennus Oy:n asuntojen rakentamisesta pääkaupunkiseudulla. Yksikön asiakkaita ovat niin yleishyödylliset rakennuttajat kuin Skanskan omasta asuntoprojektikehityksestä vastaava Skanska Kodit Oy.

Tarpeen toimenpiteiden laadun arviointityökalun luomiselle esitti Skanska Talonrakennuksen Etelä-Suomen asuntorakentamisen yksikön aluejohtaja Ilpo Luhtala. Yksiköllä ei ole entuudestaan käytössä vastaavanlaista työkalua. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yksikön käytössä olevan Safety Road Map työturvallisuuden suunnittelutyökalun periaatteita soveltaen yksikön johdon käyttöön uusi työkalu. Työkalu mahdollistaa yksikön kannattavuustavoitteiden täyttymiseksi suunniteltujen toimenpiteiden systemaattisen laadun arvioinnin. Alla oleva kaavio (kuva 1) kuvaa, mihin yksikön toimenpiteet sijoittuvat konsernin hierarkiassa.



Kuva 1. Yksikkötason toimenpiteiden sijoittuminen konsernin hierarkiassa.

## 2 Strateginen perusta

Yrityksen strateginen perusta rakentuu kolmen tekijän ympärille. Näitä ovat arvot, missio sekä visio (1, s. 50). Ne voidaan myös koota yhden käsitteen alle, jolloin puhutaan yrityksen elämäntehtävästä. Alla on selostettu mitä arvoilla, toiminta-ajatuksella, visiolla ja elämäntehtävällä tarkoitetaan.

### Arvot

Arvot ovat pysyvä osa yrityksen strategista perustaa. Arvojen tarkoitus on ohjata niin yksittäisten ihmisten kuin koko organisaation tapaa toimia. Arvoista voidaan siis puhua yrityksen sisäisinä toimintaa ohjaavina periaatteina. Ne ohjaavat päivittäisessä työssä tehtäviä ratkaisuja ja päätöksiä (1, s. 51). Arvoja löytyy helposti useitakin. Tämän takia yritysten pitääkin asettaa arvot tärkeysjärjestykseen. Arvoja ilmaistaan yleensä 2-10 kappaletta. Yleisin lukumäärä on 4. Yritysten julkituomista arvoista voidaan käyttää nimitystä perusarvo, ydinarvo tai vain pelkkä arvo (2, s. 77–78). Näitä arvoja ovat yleensä asiakastyytyväisyys, jatkuva kehittäminen ja luotettavuus (3, s. 274).

### Toiminta-ajatus (missio)

Kuten arvot on myös toiminta-ajatus kiinteä osa yrityksen strategista perustaa. Sen tarkoituksena on määrittää yrityksen olemassaolon perusteet, yrityksen markkinat sekä toimintaperiaatteet (3, s.274). Toiminta-ajatuksen voidaan ajatella vastaavan kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Toiminta-ajatuksen avulla yritys pystyy myös helposti rajaamaan, millä toimialalla se toimii. Toiminta-ajatuksen toteutumisen kannalta tärkeintä on, että kaikki yrityksessä tuntevat, ymmärtävät ja sisäistävät sen (2, s.72 -73).

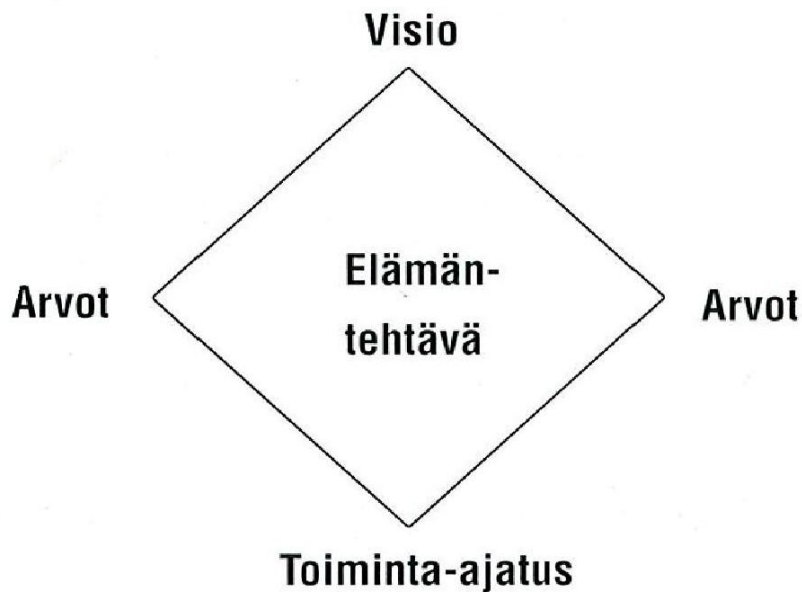
### Visio

Vision tarkoituksena on kuvata sitä, millainen yritys haluaa olla tiettyä hetkenä tulevaisuudessa. Sen avulla yrityksen henkilökunta tietää, mihin yritys toiminnallaan pyrkii ja mitä kohti henkilökunnan tulee suunnata oma toimintansa (1, s. 47). Hyvälle visiolle voidaan asettaa muutamia vaatimuksia. Sen tulee esimerkiksi olla tarpeeksi selkeä, riittävän yksinkertainen, uskottava, joustava sekä tarpeeksi pitkälle aikajänteelle laadittu (3, s. 275) Visio asetetaan yleensä 10–20 vuotta nykyhetkestä eteenpäin. Visio tar-

kistetaan vuosittaisissa strategiakerroksissa. Visio tarkistetaan vuosittaisissa strategiakerroksissa ja sitä korjataan, jos tarvetta ilmenee (2, s.87).

### Elämäntehtävä

Yrityksen elämäntehtävä (kuva 2) muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksesta ja visiosta. Kamenskyn mukaan elämäntehtävän tarkoituksena on vastata kysymykseen, miten aiomme menestyä elämässä valitsemallamme toimi-alueella (2, s.70)



Kuva 2. Yrityksen elämäntehtävä (9, s.43).

### 2.1 Strategia

Yritykset tarvitsevat strategioita erottuakseen muista samoja asiakkaita havittelevista yrityksistä ja saavuttaakseen kilpailuetua. Strategia on kuitenkin käsitteenä niin laaja-alainen ja monitahoinen että sen määrittelemine yhdellä tavalla on mahdotonta (2, s.19). Tämän johdosta esitetään alla muutaman eri näkemyksen mitä strategia on.

Arton, Martinsuon ja Kujalan (4, s. 369) mukaan strategia on "liiketoiminnan päämäärin sekä niihin pääsemiseksi tarvittavien keinojen valintaa". Mika Kamenskyn (2, s.19) mukaan strategiaa voidaan määritellä kolmella toisiaan täydentävällä tavalla. Ensimmäisen määritelmän mukaan "strategia on yrityksen tietoinen tavoitteiden ja toiminnan



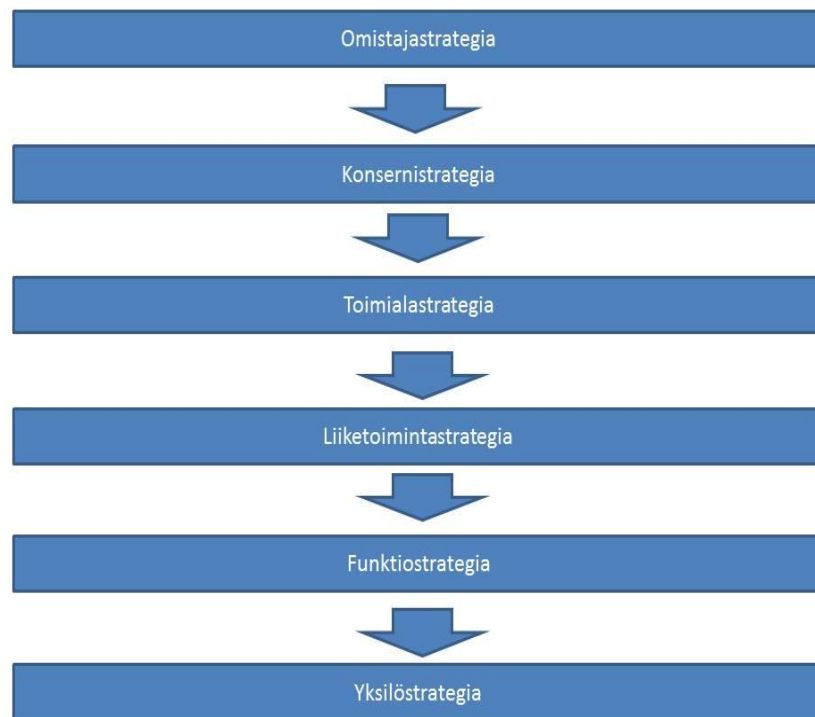
suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”. Näin strategian perustana toimii yrityksen toimintaympäristö. Siihen sisältyvät niin tavoitteet kuin toimintalinjat. Se pakottaa yrityksen tekemään valintoja ja laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen sekä tiedottamaan tehdyistä valinnoista, jotta ne voidaan toteuttaa yhdessä.

Toisen Kamenskyn (2, s.20) määritelmän mukaan ”yritys hallitsee ympäristöään strategian avulla”. Näin yrityksen tulee joko sopeutua strategiansa avulla niihin muutoksiin, joita sen toimintaympäristössä tapahtuu. Tai se voi muokata toimintaansa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukaan tai jo ennen kuin muutoksia tapahtuu. Yritys voi myös pyrkiä aktiivisesti muokkaamaan toimintaympäristöä haluamukseen tai pyrkiä vaikuttamaan toimintaympäristönsä rakentumiseen. Yritys voi myös valita oman ympäristönsä, jossa toimii eikä antaa ympäristön määrittää sitä, miten yrityksen tulisi toimia.

Kolmas Kamenskyn (2, s.20) määritelmistä kuvaa strategiaa yrityksen keinona hallita tietoisesti ulkoisia sekä sisäisiä tekijöitä että niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Tässä määritelmässä painottuu yrityksen sisäisten tekijöiden arvo strategian toteutumisen kannalta. Yrityksen toimintaa pitää kehittää pitkäjänteisesti, jotta mahdollistetaan, että toiminta voi jatkua myös tulevaisuudessa. Organisaation eri tasoilla tulee vallita yhteisymmärrys siitä mikä on tärkeää ja yrityksen tulee huolehtia, että sillä on jatkuvasti tarvittava osaaminen strategian toteuttamiseksi.

Tuomen ja Sumkin (2, s. 28) mukaan ”strategia on toimintamalli jonka avulla varmistetaan, että toiminta on vision mukaista ja, että visio myös toteutuu” Toisaalta strategia on heidän mukaansa myös ”ydin, jonka kautta organisaatio saa energia ja voimaa toimia muuttuvassa toimintaympäristössä”. Laamasen mukaan strategia ”on suunnitelma siitä, että tietyllä tavalla toimimalla tai tietyt toimenpiteet toteuttamalla saavutetaan tietyt tulokset” (6, s.98).

## 2.2 Strategiatasot



Kuva 3. Strategiatasot (2, s.23).

Yrityksen strategiatasojen (kuva 3) määrään vaikuttavat niin yrityksen toimialojen, liiketoimintojen kuin liiketoiminnassa tarvittavien toimintojen ja prosessienkin määrä. Korkein strategiataso on omistajastrategia, joka ilmaisee omistajien tahdon yrityksen elämäntehtävän ja strategisten tavoitteiden kautta. Omistajastrategia voidaan sisällyttää osaksi yrityksen konsernistategiaa, joka ilmaisee näin myös omistajien tahdon. Seuraava strategiataso on toimialastrategiat. Tämä taso on käytössä vain yrityksissä, jotka toimivat useammalla kuin yhdellä toimialalla.

Eri liiketoiminta-alueet tarvitsevat myös omat strategiansa. Näitä strategioita kutsutaan liiketoimintastrategioiksi "kilpailustrategiat". Liiketoimintastrategioiden avulla pyritään erottumaan samalla alalla toimivista yrityksistä ja luomaan kilpailuetua. Liiketoimintastrategiat voidaan jakaa useiksi eri toimintoja ja prosesseja koskeviksi strategioiksi, mikäli tähän on tarvetta. Näistä strategioista voidaan käyttää myös nimeä funktiostrategiat tai toimintokohtaiset toimintasuunnitelmat. Strategiatasoista alin taso on yksilöstrategiat, joka käsittää henkilökohtaiset tavoite- ja toimenpideohjelmat (2, s.22- 23).

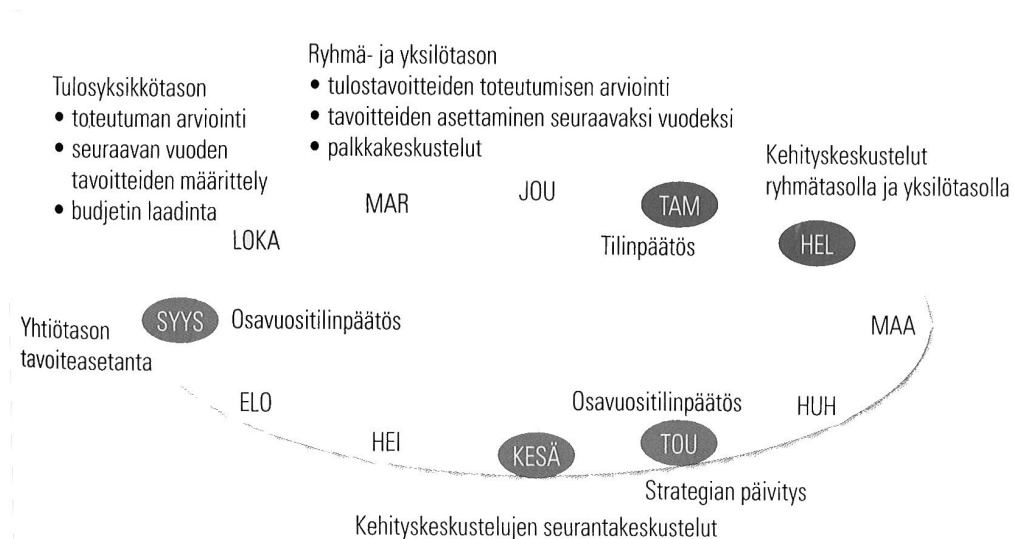
### 3 Strategia käytäntöön

#### 3.1 Johtamisjärjestelmä

Kaikki yritykset tarvitsevat järjestelmän, jonka avulla yritystä johdetaan. Tästä järjestelmästä käytetään nimitystä johtamisjärjestelmä. Johtamisjärjestelmä toimii yrityksen hermostona, jonka avulla se käsittelee tietoa ja käyttää sitä toimintansa perustana. Johtamisjärjestelmä käsittää muun muassa yrityksen kokouskäytännöt, kokouksissa läpikäytävät asialistat ja sisällöt, henkilöstön roolit ja vastuut, muutoksen johtamisen työkalut sekä tehokkaat kanavat ja menetelmät tiedon välittämiseen ja kommunikointiin (5, s.267; 6, s.118).

Hyvän johtamisjärjestelmän avulla yrityksen on mahdollista suunnitella, mitata ja seurata liiketoimintaprosessejaan ja muita tapahtumia. Täten yrityksen on mahdollista parantaa toimintaansa jatkuvasti. Johtamisjärjestelmä niputtaa yhteen yrityksen mittariston ja ohjausjärjestelmän (6, s.119).

Yrityksen johtamisjärjestelmä voidaan kuvata niin sanottuna vuosikellona (kuva 4). Kelloon on koottu kaikki yrityksessä vuoden aikana toteutettavat keskeisimmät johtamistyöhön liittyvät toimenpiteet. Yrityksen alemmilla tasoilla tämä voidaan korvata niiden tarpeita paremmin palvelevilla ja yksityiskohtaisemmilla johtamiskalentereilla (5, s.267).



Kuva 4. Esimerkki yritysten johtamiseen käytettävästä vuosikellosta (5, s.267).

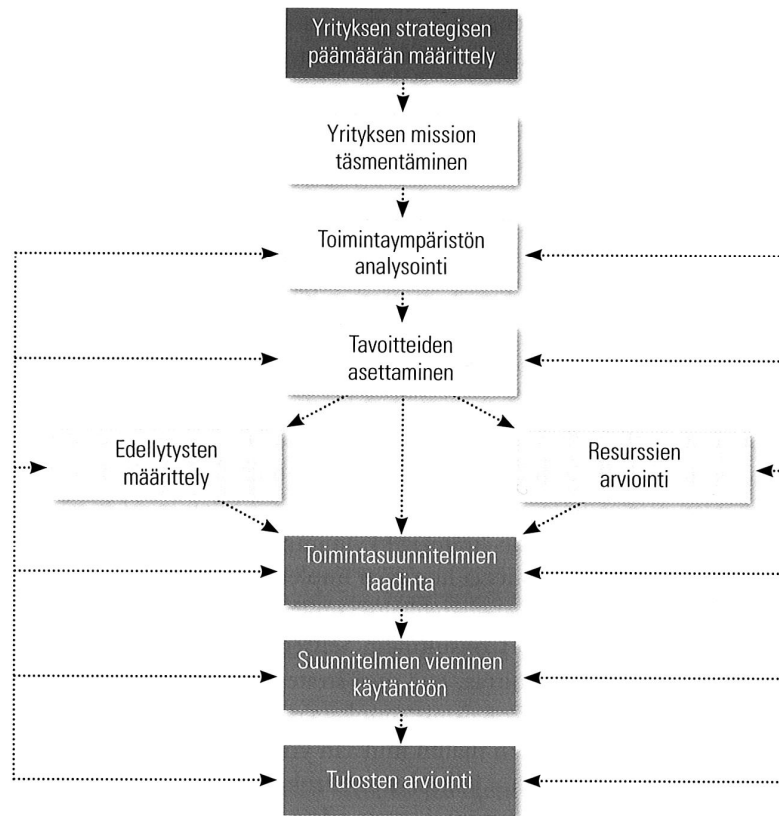
### 3.2 Strategian laatiminen

Konsernitason strategia linjataan suurimmassa osassa yrityksiä vuosittain. Katseet suunnataan tällöin 1–3 vuoden päähän nykyhetkestä (6, s.120). Tämä strategian laadinta eli strategiaprosessi toimii useissa yrityksissä johtamisjärjestelmän lähtökohtana. Prosessi ajoittuu yleensä alku- tai loppukeväähän (7, s.268). Prosessilla on suuri vaikutus yrityksen strategiasisällön laatuun. Silti huomattava osuus ihmisistä ja organisaatioista ei kiinnitä tarvittavaa huomiota strategiaproessiin.

Kamensky toteaaakin, että strategia prosessin suunnitteluun olisi kiinnitettävä yhtä paljon huomioita kuin itse strategian sisältöön ja itse prosessia on kehitettävä aina vallitsevan tilanteen mukaan. Prosessia suunniteltaessa on kiinnitettävä huomioita varsinkin ketkä prosessiin osallistuvat, milloin prosessi toteutetaan, miten paljon se vaatii aikaa ja mitä prosessitekniikka aiotaan käyttää (2, s.67). Yleensä prosessiin osallistuvat yrityksen ylin johto ja hallitus. Parhaassa tilanteessa prosessissa on kuitenkin mukana koko yrityksen henkilöstö (5, s.269).

Strategian laatiminen (kuva 5) alkaa yrityksen strategisen suunnan määrittelemisestä. Yritys luo kuvan vision muodossa tilanteesta, jonka se haluaa saavuttaa tai säilyttää tulevaisuudessa. Yritys muotoilee myös missionsa. Yrityksen mission pohjana toimii aiemmin luotu visio. Mission tarkoituksena on kertoa yrityksen toiminnan peruselementit. Se kertoo, kuinka yritys tulee toimimaan, millaisen kuvan se haluaa luoda itsestään, mitä tuotteita tai palveluita se aikoo tarjota, mikä on yrityksen kohderyhmä, millaisilla markkinoilla se aikoo toimia, mitä velvoitteita sillä on omistajiaan kohtaan sekä miten se on sitoutunut työntekijöihinsä.

Seuraavaksi yritys laatii strategiset eli pitkän aikavälin tavoitteensa. Strategiset tavoitteet laaditaan yrityksen mission ja vision pohjalta. Näin sekä visiossa että missiossa esitetyt ajatukset muuttuvat konkreettisiksi ja mitattaviksi tavoitteiksi. Strategisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi yrityksestä riippuen liikevaihdon, kannattavuuden, asiakas-tyytyväisyyden, markkinaosuuden kasvattaminen tai pitäminen jo saavutetulla tasolla (5, s.270).



Kuva 5. Esimerkki strategian laatimisesta (5, s.271).

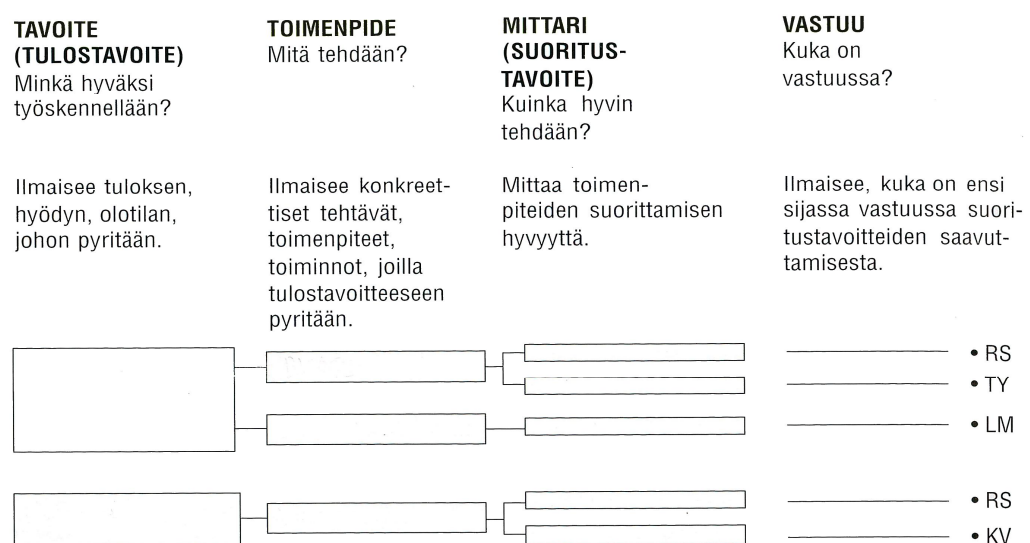
Kamenskyn mukaan strategiset tavoitteet ovat tärkeä osa strategista johtamista ja ne toimivat yhdistävänä tekijänä yrityksen strategian ja operatiivisen johtamisen välillä. Hänen mukaansa tavoitteet kuvaavat organisaation tahtotilaa ja näin voidaan puhua meidän tavoitteista. Meillä hän tarkoittaa yrityksen kolmea tärkeintä sidosryhmää eli omistajia, asiakkaita ja henkilöstöä. Strategisten tavoitteiden asetannassa tulisi siis ottaa huomioon kaikkien kolmen sidosryhmän odotukset (2, s.218)

Seuraavassa vaiheessa yritys tekee päätökset tehtävien valintojen suhteen, jotta asetetut strategiset tavoitteet saavutetaan. Valinnoissa otetaan kantaa esimerkiksi millaisella strategialla yritys lähtee kilpailemaan. Valitaanko päästrategiaksi differointi vai kustannusjohtajuus (5, s.270). Valitessaan päästrategiakseen differoinnin yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan kehittämällä tuotteen tai palvelun, joka eroaa huomattavasti kilpailijoiden tarjonnasta. Kustannusjohtajuudessa yrityksellä on jokin kustannusetu kilpailijoihinsa nähden. Se voi liittyä työvoimaan, materiaaleihin tai toimintaan yleensä. Tarkoituksena on siirtää halvemmat tuotantokustannukset tuotteiden tai palveluiden hintaan ja näin saavuttaa kilpailuetu (8, s.98).

Yritys analysoi toimintaympäristönsä tekijät, sisäisentehokkuutensa sekä näiden kahden synteessin (5, s.270). Ulkoisen toimintaympäristön analyysilla yritys pyrkii tunnistamaan sen ulkoisessa toimintaympäristössä piilevät uhat sekä mahdollisuudet. Sisäisen tehokkuuden analyysissa yritys keskittyy sisäisiin asioihinsa. Analyysit koskevat esimerkiksi yrityksen rakennetta, resursseja, tuotekehitystä sekä taloushallintoa. Synteesianalyysissä pyritään taas yhdistämään yrityksen ympäristön ja sisäisen toiminnan tärkeimmät piirteet ja tarkastelemaan niin nykyhetkeä kuin tulevaisuuttakin (3, s. 276). Yrityksen tehtyä valintansa käytettävän strategian suhteen ja suoritettuaan analyysit muodostetaan niiden pohjalta yrityksen strategia (5, s.270).

Yritys purkaa yritystason vision ja strategian auki ja vie ne kaikille organisaatiotasolle – ja osille. Toimenpiteestä käytetään yleisesti nimeä jalkauttaminen. Jokaiselle organisaatiotasolle - ja osalle muodostetaan omat visiot ja strategiat, jotka ovat yhdensuuntaisia yrityksen kokonaisvision ja strategian kanssa (5, s.271).

Yritys purkaa liiketoimintastrategiat käytännön toimenpiteiksi. Toimenpiteet voidaan suunnitella Kamenskyn toimenpiteiden suunnittelusystematiikan avulla. Tarkoituksena on määrittää kaikille yrityksen keskeisille strategioille tavoitteet, toimenpiteet joilla tavoitteet saavutetaan, mittarit joilla toimenpiteitä seurataan sekä nimetä jokaiselle toimenpiteelle vastuuhenkilö. Alla oleva (kuva 6) havainnollistaa toimenpideohjelman etenemistä (9, s.257–261).



Kuva 6. Toimenpideohjelmien suunnittelusystematiikka (9, s.258).

Toimenpideohjelman suunnittelu alkaa strategian purkamisella tavoitteiksi. Tavoitteet voidaan jakaa tulostavoitteisiin ja suoritustavoitteisiin. Tulostavoitteet kertovat strategian onnistumisesta ja suoritustavoitteet taas tavoitteiden saavuttamiseksi valittujen toimenpiteiden kyvystä päästä tavoitteisiin. Tavoitteita asetettaessa on varmistuttava, että asetettavat tavoitteet ovat oikeita ja niille asetetaan oikea tavoitetaso. Tavoitteita asetetaan niin taloudelle, yrityksen ulkoiselle tehokkuudelle, sisäiselle tehokkuudelle kuin kehittämisellekin. Tavoitteita asetetaan 1-3 strategiaa kohden. (9, s.257–261)

Seuraavassa vaiheessa valitaan ne toimenpiteet joilla edellisessä vaiheessa asetetut tavoitteet saavutetaan. Toimenpiteitä valittaessa on tärkeää, että toimenpiteet ovat niin selkeitä, että niiden suorittaminen on ja suorittamisen valvominen on mahdollista. Kolmannessa vaiheessa jokaiselle valitulle toimenpiteelle asetetaan mittareita (suoritustavoitteita). Mittareiden tarkoitus on varmistaa, että asetetut toimenpiteet on suoritettu hyvin. Mittareilla on tarkoituksena mitata aikaa, laatua, kustannuksia ja ym. Mittareita voidaan asettaa useampikin kuin yksi suoritustavoitetta kohti. Suunnittelun neljännessä vaiheessa kaikille mittareille (suoritustavoite) asetetaan vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöt vastaavat, että asetettu suoritustavoite saavutetaan. (9, s.257–261)

Yritys määrittää pitkän aikavälin budjetit. Budjetit ovat eri strategioista ja toimenpideohjelmista laadittuja taloudellisia yhteenvetoja. Näitä ovat esimerkiksi tulos-, investointi- sekä rahoitusbudjetti. Yritys rakentaa myös valvontajärjestelmän, jolla se pyrkii varmistaa, että strategiat toteutuvat. Strategioiden onnistumista arvioidaan myös jatkuvasti. (3, s. 277)

## 4 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard eli suomeksi tasapainotettu mittaristo tai tulokortti sai alkunsa vuonna 1990. Yrityksissä oli huomattu, että suorituskyvyn mittaaminen lähinnä taloudellisten mittareiden kautta ei ollut tarpeeksi kattavaa. Tarvittiin mittaristo, jolla voitiin kuvata yritysten kykyä hyödyntää taloudelliseen tulokseen pidemmällä aikavälillä vaikuttavia tekijöitä. Uuden mittariston tuli siis kuvata yritysten kykyä hyödyntää niin työntekijöidensä osaamista ja motivaatiota, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologiaa kuin asiakassuhteita ja asiakkaiden lojaaliutta. (11, s.15–17)

Tasapainotettu mittaristo syntyi Pohjois-Amerikassa toimivissa 12 suuryrityksessä toteutetun hankkeen tuloksena. Johtohahmoina hankkeessa toimivat tutkimuksen johtaja David Norton sekä konsultti Robert Kaplan. He esittelivät uuden mittariston vuonna 1992 Harvard Business Review`n tammikuun julkaisussa (10, s.1–2). Tästä Tasapainotettu mittaristo on kehittynyt parin vuosikymmenen aikana johtamisjärjestelmäksi asti. Sen avulla yrityksen strategia pyritään muuntamaan toiminnaksi (11, s.15–17).

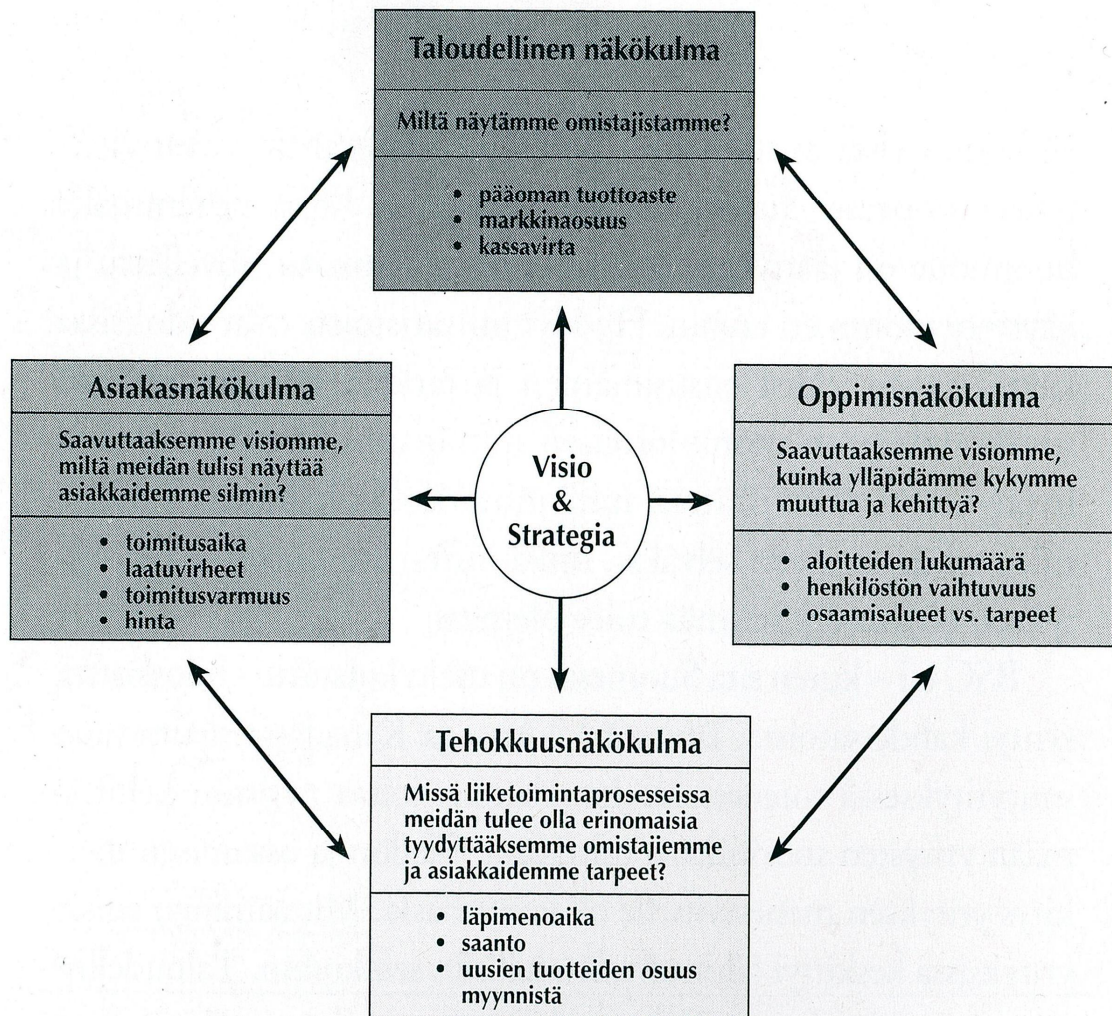
Tasapainotetun mittariston hyödyt

- Auttaa muuntamaan yrityksen strategian toiminnaksi
- Tukee resurssien parempaa suuntaamista
- Parantaa tiedonkulkua ja ymmärrystä
- Mahdollistaa strategiasta oppimisen
- Mahdollista budjetoinnista luopumisen tai sen keventämisen (12, s.108).



#### 4.1 Strategiset näkökulmat

Tasapainotettu mittaristo koostuu neljästä tai useammasta strategisesta näkökulmasta (kuva 7), joiden kautta yrityksen toimintaa tarkkaillaan. Näkökulmat johdetaan suoraan yrityksen visiosta. Alkuperäisessä Kaplanin ja Nortonin kehittämässä Tasapainotetussa mittaristossa, jonka rakennetta alla oleva kaavio kuvaa on näkökulmia neljä kappaletta. Alkuperäiset neljä näkökulmaa ovat prosessi- ja asiakasnäkökulma sekä taloudellinen, innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma. Uudempia ja nykyisin yleisestikin käytettyjä lisänäkökulmia ovat ympäristö- ja henkilöstönäkökulmat (11, s. 15–17).



Kuva 7. Tasapainotetun mittariston strategiset näkökulmat (11, s.16).

## Taloudellinen näkökulma

Taloudellisessa näkökulmassa mitataan niitä asioita, joista yrityksen omistajat ovat erityisen kiinnostuneita eli yrityksen taloudellista menestystä. Tätä näkökulmaa voidaan siis nimittää myös omistajannäkökulmaksi. Taloudellisilla mittareilla on kaksi roolia. Ne kertovat, kuinka hyvin käytetty strategia tuottaa taloudellisia tuloksia. Lisäksi ne määrittävät tavoitteet joihin muiden mittareiden avulla pyritään (11, s.24).

## Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit jaetaan kahteen ryhmään, perusmittarit ja asiakaslupauksen mittarit. Perusmittarit ovat lähes samoja joka yrityksessä. Perusmittareita ovat markkinaosuus, asiakaskannattavuus, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus sekä uusien asiakkaiden lukumäärä. Perusmittareiden mittareiden tarkoituksena on kertoa, kuinka yritys on onnistunut markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsottuna (11, s.25–26).

Asiakaslupausmittareiden avulla pyritään varmistamaan, että yritys tarjoaa juuri oikeita tuotteita oikeille asiakkaille. Näin voidaan olettaa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja uskollisia. Tämä auttaa myös houkuttelemaan uusia asiakkaita ja parantaa yrityksen mahdollisuuksia saavuttaa toivottu markkinaosuus. Näihin asioihin voidaan vaikuttaa tuotteen tai palvelun hinnalla ja laadulla sekä mittaamalla esimerkiksi täsmällisyyttä, vasteaikoja tai asiakaspalvelun laatua (11, s.25–26).

## Sisäisten prosessien näkökulma

Tarkoituksena on, että yritys mittaa toimintansa onnistumisen kannalta tärkeimpiä prosesseja. Näin yritys pyrkii varmistamaan, että sen taloudelliset tavoitteet ja asiakkaiden odotukset täyttyvät. Mitattavat prosessit vaihtelevat yrityksen mukaan. Tarkoituksena ei ole mitata kaikkia yrityksen prosesseja vaan mitattavat prosessit määritetään strategian luomisen yhteydessä. Muiden yrityksen prosessien mittaus tapahtuu yleensä organisaation alemmilla tasoilla (11, s.27- 28).

## Oppimis- ja kasvunäkökulma

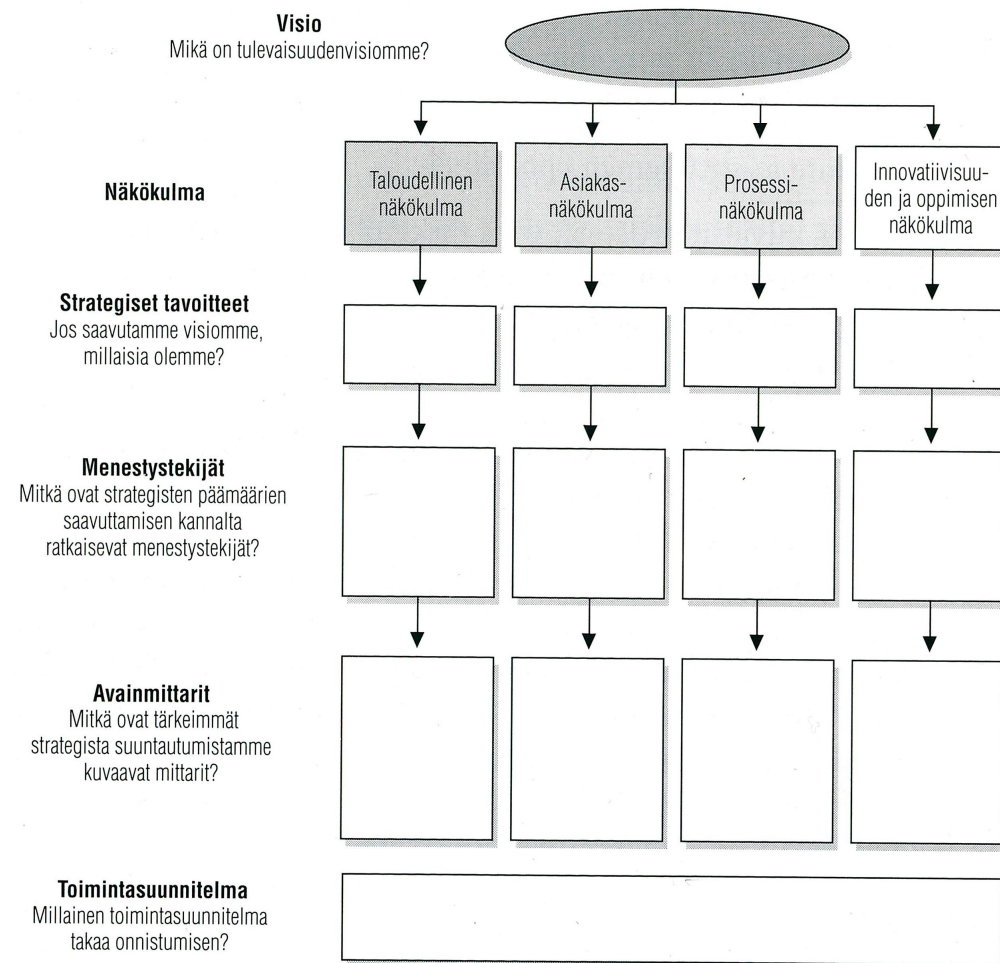
Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareilla pyritään varmistamaan se, että yritys pystyy kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen, eli täyttämään taloudelliset tavoitteet myös tulevaisuudessa. Tämän näkökulman mittareiden avulla yritys pystyy kohdistamaan toiminnan kehittämisensä juuri oikeisiin asioihin, jotta menestystä voidaan odottaa myös tulevaisuudessa. Tämän näkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi ihmisiin ja järjestelmiin ja toimintatapoihin liittyvät mittarit, kuten henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutus (11, s.28–29).

### 4.2 Mittariston tasapaino

Mittariston tulee olla tasapainossa useassa eri suhteessa.

1. Mittariston taloudellisten- ja ei-taloudellisten mittareiden välillä tulee vallita tasapaino. Tyypillisesti mittareista ei- taloudellisia mittareita on 80 %. Yrityksen johtamisen on siis syytä perustua myös muihinkin kuin taloudellisiin mittareihin.
2. Tulos- ja ennakoivien mittareiden määrän tulee myös olla tasapainossa. Tulospittareita löytyy helposti näkökulmiin useampiakin. Vaarana on, että mittaristosta tulee vain joukko toisistaan irrallisia tulosmittareita.
3. Yrityksen pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden tulee olla tasapainossa. Tasapaino tavoitteiden välille löytyy syy-seurauslogiikan kautta.
4. Yrityksen ulkoisten (asiakas, omistaja) ja sisäisten (prosessit, oppiminen ja kasvu) mittareiden tulee olla tasapainossa. Sisäisten prosessien näkökulmassa mittareita on yleensä enemmän kuin muissa näkökulmissa.
5. Sekä helposti että vaikeammin mitattavat, mutta strategisesti tärkeät asiat tulee olla myös tasapainossa. Tärkeää on, että mitataan oikeita asioita. (11, s.32).

### 4.3 Mittariston laatiminen



Kuva 8. Mittariston laadintaprosessin yleiskuvaus Olven, Royn ja Wetterin mukaan (13, s.44).

Tasapainotetun mittariston lähtökohtana toimii yrityksen yhteinen näkemys visiosta. Yrityksen visio puretaan näkökulmiksi ja strategisiksi tavoitteiksi. Asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttaminen pyritään varmistamaan määrittämällä kriittiset menestystekijät. Kriittiset menestystekijät ovat ne kilpailu- ja suoritustekijät, jotka vaikuttavat eniten asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Kriittiset menestystekijät tulee myös laittaa tärkeysjärjestykseen, jotta resurssit osataan kohdistaa juuri tärkeimmiksi koettujen asioiden kehittämiseen. Kriittisiä menestystekijöitä määritellään yleensä 2–4 strategista tavoitetta kohden. Mittareiden avulla taas seurataan onnistumista määritetyissä menestystekijöissä. Toimintasuunnitelmat käsittävät ne konkreettiset toimenpiteet, joiden suorittaminen mahdollistaa asetettujen tavoitteiden ja sitä kautta vision toteutumisen (13, s.43–45,65).

## 5 Skanskan toimintamalli

### 5.1 Code of Conduct, viisi nollaa, arvot, missio ja visio

#### Code of Conduct

Code of Conduct on Skanskan eettinen ohjeisto. Se määrittelee periaatteet joilla Skanskassa toimitaan. Ohjeisto toimii toiminnan perustana niin ympäristöasioissa, liiketoimintaetiikassa sekä ihmisoikeuksissa ja suhteissa Skanskan työntekijöihin ja sidosryhmiin.

#### Viiden nollan periaate

**0 työtaturmaa** – Työturvallisuus on Skanskalle rakentamisen ykkösasia, joka on tärkeämpi kuin mikään muu asia työmaalla. Skanskalaisten lisäksi myös Skanskan aliurakoitsijat ja tavarantoimittajat ovat oikeutettuja turvalliseen työympäristöön.

**0 virhettä** – Virheetön lopputulos kruunaa projektin. Se maksimoi niin hankkeen kannattavuuden kuin asiakastyytyväisyydenkin. Tyytyväinen asiakas on usein myös se seuraava asiakas.

**0 ympäristörikettä** – Skanska tuottaa asiakkailleen kilpailukykyisiä ja houkuttelevia, ympäristöä vähemmän kuormittavia ratkaisuja. Skanskassa pyritään kaikessa toiminnassa vähentämään ympäristövaikutuksia ja lisäämään ekotehokkuutta.

**0 eettistä rikettä** – Skanskassa toimitaan oikeudellisesti ja eettisesti oikein, esimerkkinä koko toimialallemme. Skanskassa ei hyväksytä lahjontaa, korruptiota tai syrjintää.

**0 tappiotyötä** – Vain voitollinen projekti parantaa Skanskan kannattavuutta, tappiollinen tuhoaa sen. Tappiotyö voi pahimmassa tapauksessa myös tuhota hyvän asiakassuhteen.

**Missio** ”Rakennamme ja kehitämme ympäristöä työskentelyyn, vapaa-aikaan ja liikkuamiseen”

## Arvot

Skanskan arvot muodostuvat Code of Conductista sekä Viiden nollan periaatteesta.

**Visio** "Olemme asiakkaan ensimmäinen valinta rakennuspalveluissa ja projektikehityksessä" (14).

## 5.2 Strategia

Skanska AB:n vuodet 2011- 2015 kattava strategia kantaa nimeä "Kannattavan kasvun strategia". Strategiassa keskitytään seuraaviin asioihin;

- Skanskassa keskitytään ydinliiketoimintoihin, eli rakentamiseen ja projektikehitykseen.
- Skanska on kansainvälinen yritys, joka keskittyy toimimaan valikoiduilla kotimarkkinoilla.
- Skanskassa keskitytään osaavien työntekijöiden rekrytoimiseen, kehittämiseen ja sitouttamiseen ja pyritään lisäämään monimuotoisuutta.
- Skanska on johtaja riskien systemaattisessa tunnistamisessa ja hallinnassa.
- Skanska on johtava ympäristötehokkaiden projektien kehittäjä ja rakentaja.
- Skanska on markkinajohtaja vastuullisuudessa, erityisesti mitä tulee työturvallisuuteen ja -terveyteen, ympäristöasioihin ja etiikkaan.
- Skanskassa hyödyntää kaupungistumista ja käyttää hyväkseen konsernin sisäistä tieto-taitoa ja kokemusta kaupunkien rakentamisesta
- Skanskassa hyödyntää konsernin sisäisiä taloudellisia synergioita sijoittamalla rakennustoiminnasta saadun kassavirran projektikehitykseen.
- Skanskassa hyödynnetään rakentamisen prosessien teollistamisesta saatavat mahdolliset tehokkuushyödyt.
- Skanska toimii vastuullisena jäsenenä erilaisissa yhteisöissä.

Skanska Oy:n vuoden 2012 strategia keskittyy kahteen asiaan. Näitä ovat kannattavuus ja työturvallisuus. Skanska Oy ei hae liiketoiminnan kasvua vuodelta 2012. Toiminnan kannattavuutta pyritään parantamaan pyrkimällä pääsemään eroon tappiotöistä, tekemällä parempaa katetta sekä ennustamaan projektien taloudellista tilannetta tarkemmin. Skanska Talonrakennus Oy:n Etelä-Suomen asuntorakentamisen yksikön vuoden 2012 strategia painottaa samoja asioita kuin Skanska Oy:n strategia. Yksikön tärkein tavoite vuodelle 2012 on parantaa liiketoiminnan kannattavuutta (14).

### 5.3 Toimintajärjestelmä

Skanska Oy:n toimintajärjestelmä (kuva 9) perustuu standardeihin ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 sekä OHSAS 18001:2007. Toimintajärjestelmässä on kuvattu Skanskan avainprosessit, toimintatavat sekä vastuut (roolit).



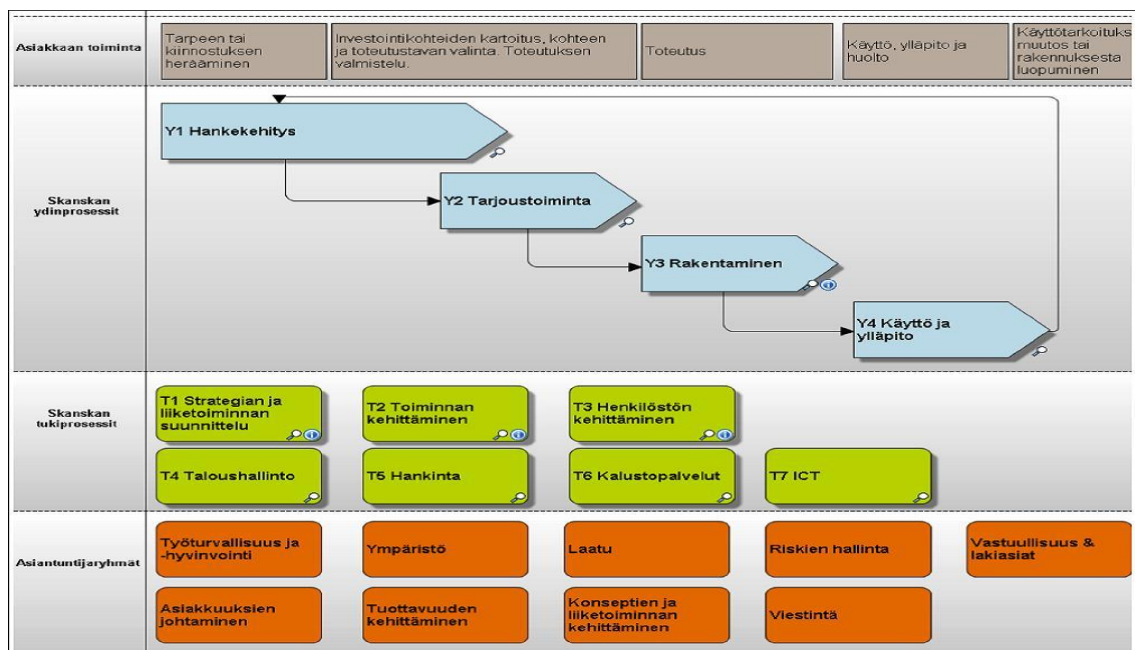
Kuva 9. Skanskan toimintajärjestelmän rakenne

Skanskan toimintajärjestelmän rakenne jakautuu kolmeen eri tasoon. Toimintaperiaate-taso (ohjausmalli) käsittää Skanskan niin sanotut käytännön työn lähtökohdat. Näitä ovat asiakaskeskeisyys, yhteistoiminta, yhteiskuntavastuu, laatu, ympäristö, terveys ja turvallisuus sekä riskienhallinta. Prosessi-taso (yhteistyömalli) sisältää taas Skanskas-sa käytössä olevat prosessikartat, jotka kuvaavat yrityksen sitovia toimintatapoja. Viite-aineisto ja järjestelmä-taso (tekemisen malli) sisältää ohjeet, lomakkeet sekä mallit, joita tarvitaan jokapäiväisessä toiminnassa (14).



### 5.3.1 Liiketoimintaprosessit ”Skanskan tapa toimia”

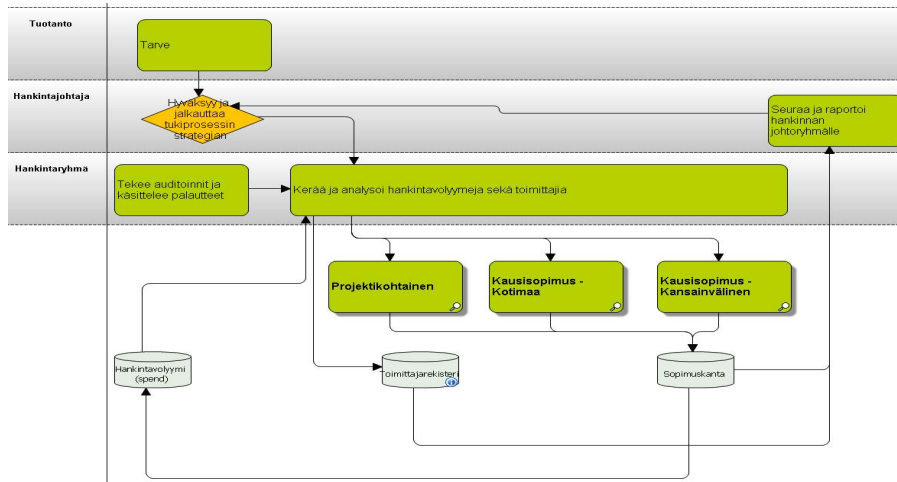
Skanska Oy:n liiketoimintaprosessit luokitellaan ydin-, tuki- ja aliprosesseiksi. Liiketoiminnan ydinprosesseja ovat Y1 Hankekehitys, Y2 Tarjoustoiminta, Y3 Rakentaminen sekä Y4 Käyttö ja ylläpito. Tukiprosesseja ovat T1 Strategian ja liiketoiminnan suunnittelu, T2 Toiminnan kehittäminen, T3 Henkilöstön kehittäminen, T4 Taloushallinto, T5 Hankinta, T6 Kalustopalvelut sekä T7 ICT. Näiden lisäksi Skanska Oy:n prosessikartan päätasolla 1 on kuvattu yrityksen asiantuntijaryhmät sekä asiakkaan toiminta. Prosessit on kuvattu kuvassa 10 (14).



Kuva 10. Skanska Oy:n prosessikuvausten päätasoa 1

Liiketoimintaprosessit kuvataan kolmella päätasolla Skanska Oy:n toimintajärjestelmässä (QPR- järjestelmä). Tasolla 1 kuvataan yrityksen ydin- ja tukiprosessit prosessikartan avulla. Tasolla 2 kuvataan ydinprosessien väliset riippuvuudet ja toimintavaiheet sekä tasolla 3 ja siitä eteenpäin kuvataan toimintoja ja aliprosesseja vuokaavioiden avulla. Toimintojen kuvausta on havainnollistettu kuvassa 10 (14).





Kuva 11. Skanskan tukiprosessi (T5) Hankinnan prosessikaavio

### 5.3.2 Tulokortit ja mittarit

Skanskan tulokortit ovat kuvattu QPR-järjestelmässä. Tulokortisto koostuu 6 tulokortista (strategisesta näkökulmasta) ja niiden sisältämistä mittareista Tasapainotetun mittariston mallin mukaisesti. Mittarit on jaettu kolmeen ryhmään, tulosmittarit, ennakoivat mittarit sekä tietojenkeruu mittarit. Tulostittareiden avulla mitataan työmaiden ja yksiköiden tulosta strategisen painopistealueen (strategisen näkökulman) osalta. Ennakoivien mittareiden avulla taas mitataan työmaiden ja yksiköiden toimenpiteitä haluttuun tulokseen pääsemiseksi. Tietojenkeruu mittareita käytetään laskentatiedon keräämiseen, tilastointiin ja raportointiin (14).

Mittareille asetetut tavoitteet on ilmaistu järjestelmässä tunnuslukujen avulla, kuten alla olevasta kuvasta 12 voidaan havaita. Kuvan oikeassa reunassa oleva vihreä pallo ilmaisee, että mittari on sille asetetussa tavoitteessa. Punainen väri taas ilmaisee, että mittari ei ole sille asetetussa tavoitteessa.

7359 As Oy Helsingin Lorenzo		Periodi: Oletus Sarja: Oletussarja	
Hierarkia	Toteuma	Tavoite	*
7359 As Oy Helsingin Lorenzo			
1. Työt			
1.1 Työn turvallisuussuunnitelmat (TTS)	218	23	●
1.2 Turvallisuushavainnot	699 kpl	90 kpl	●
1.3 Työmaatreenit	23 kpl		
1.4 TR/MVR/A- mittaus (omat)	85,7 %		
1.5 TR/MVR/A- mittaus (ulkopuolinen)			

Kuva 12. Työmaan tulokortti näkymä QPR -järjestelmässä

#### 5.4 Toimintasuunnitelma

Skanska Talonrakennuksen Etelä-Suomen asuntorakentamisen vuosittainen toimintasuunnitelma julkaistaan tammikuussa. Toimintasuunnitelma sisältää yksikön vuotuisen strategian, yksikön tavoitteet, toiminnan linjaukset sekä painopisteet. Toiminta käsitellään aina rakentamisen valmisteluista takuu- ja vuosikorjaustöihin asti. Huomioon otetaan myös hankkeiden läpi jatkuvat toiminnot, kuten asiakastyö, riskienhallinta, työturvallisuus ja ympäristötehokkuus (14).

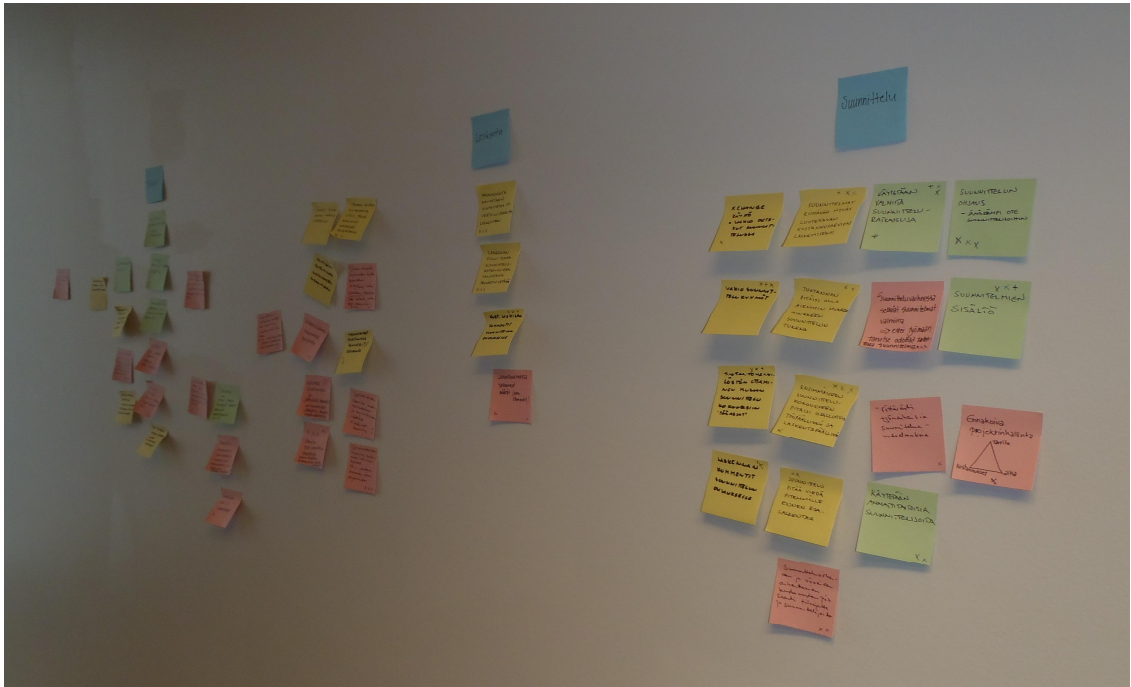
## 6 Toimenpiteiden laadun arviointityökalu

### 6.1 Deep diving

IDEO-niminen yritys kehitti Deep diving menetelmä 2000-luvun alussa. Kyseisessä yrityksessä sitä käytettiin tuotekehityksen apuvälineenä. Nykyään tekniikkaa käytetään laajalti myös prosessien parantamiseen ja asiakaspalvelu strategioiden kehittämiseen. Deep diving on yhdistelmä ongelmanratkaisua, tuotekehitystä ja palautteen antamista, jonka avulla pyritään tiimityönä kehittämään ratkaisuja liiketoiminnassa havaittuihin haasteisiin (15).

Työkalun sisällön hahmottamisessa ja materiaalin keräämisessä käytettiin hyväksi Deep diving-menetelmää. Deep divingiin osallistuivat kahdeksan Skanska Talonrakennus Oy:n päällikkö- ja johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Edustettuna olivat tuotanto, hankinta, laskenta sekä talouspuoli. Deep diving-tilaisuus käynnistyi ohjelmasisällön, aikataulun ja tehtävänjaon läpikäynnillä.

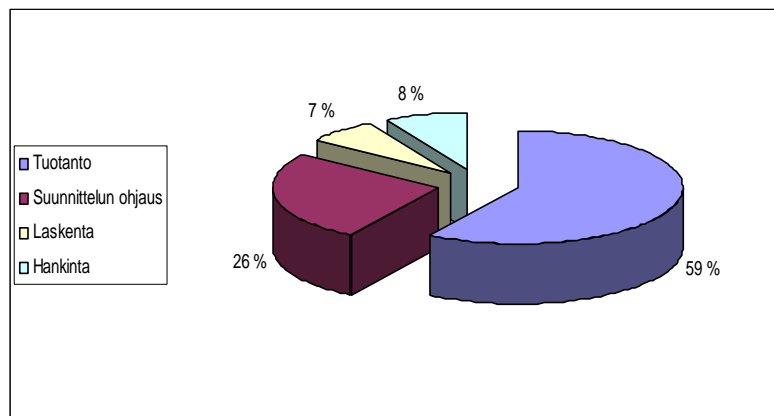
Tämän jälkeen osallistujat jaettiin kahteen eri ryhmään ja ryhmät lähetettiin eri kokoushuoneisiin. Ryhmien jäsenten tehtävänä oli kirjata ylös itsenäisesti yksikön toimintaa koskevia parannusehdotuksia 15 minuutin ajan. Ehdotuksien läpikäymisen ja arvioinnin helpottamiseksi aiheet jaettiin neljään eri ryhmään. Ryhmät olivat suunnittelun ohjaus, laskenta, hankinta sekä tuotanto.



Kuva 13. Ehdotusten ryhmittelyä

15 minuutin täytyttyä saadut ehdotukset kerättiin kokoustilan seinälle ja ryhmiteltiin aihe-alueittain (kuva 13). Tämän jälkeen järjestettiin äänestys. Eniten ääniä saaneet ehdotukset kirjattiin ylös ja otettiin tulevan keskustelun pohjaksi. Keskustelulle oli varattu aikaa noin 30 minuuttia.

Seuraavaksi molemmista ryhmistä kaksi jäsentä siirtyi toisen ryhmän kokoustilaan esittelemään ja keskustelemaan ryhmänsä aikaansaannoksista. Ajan täytyttyä ryhmän edustajat palasivat oman ryhmänsä pariin. Ryhmät pyrkivät kehittämään ideoitaan toiselta ryhmältä saadun palautteen ja käytyjen keskustelujen pohjalta. Saadut ideat dokumentoitiin ja materiaali kerättiin talteen työkalun rakentamisen tueksi.



Kuva 14. Deep diving tilaisuuden tulokset

Yllä oleva diagrammi (kuva 14) havainnollistaa miten Deep diving-tilaisuudessa annetut parannusehdotukset jakautuivat eri ryhmien kesken. Parannusehdotukset jakautuivat lähes kokonaan kahden ryhmän tuotannon ja suunnittelun ohjauksen kesken. Tuotanto sai 59 % annettujen parannusehdotuksien kokonaismäärästä. Toiseksi eniten parannusehdotuksia keräsi suunnittelun ohjaus, 26 % annetuista äänistä. Tästä voidaan päätellä, että tilaisuuteen osallistuneiden henkilöiden mielestä tuotannossa ja suunnittelun ohjauksessa on löydettävissä eniten mahdollisuuksia, joiden vaikutus yksikön liiketoiminnan kannattavuuteen on merkittävä.

## 6.2 Työkalun rakenne ja sen käyttö

Työkalun rakennetta ja esitysmuotoa koskevat päätökset tehtiin jo opinnäytetyön aloituskokouksen yhteydessä. Työkalun mallina toimi yrityksessä kuluvan vuoden käytössä ollut työturvallisuuden suunnittelutyökalu ”Safety Road Map”. Työkalun sisällön suunnittelussa käytettiin hyväksi Deep diving-tilaisuudesta saatuja tuloksia. Tulosten perusteella valittiin myös työkalun neljä pääotsikkoa sekä niiden alaotsikot. Alaotsikot määräytyivät valittujen pääotsikoiden sekä yrityksen liiketoimintaprosessien sisällön kautta.

Työkalun asiasisältö koottiin yrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen sekä aiheita käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Asiasisällön kokoaminen aloitettiin määrittämällä jokaiselle alaotsikolle kirjalliset kuvaukset kentiin *kehitymätön* ja *maailmanluokka*. Tämän jälkeen siirryttiin kuvaamaan perus- sekä hyvä-tasoja.

Päätaso				
Arvosteluasteikko	kehittymätön	perustaso	hyvä	maailmanluokka
Alataso 1	kuvaus 1	kuvaus 2	kuvaus 3	kuvaus 4
Alataso 2	kuvaus 1	kuvaus 2	kuvaus 3	kuvaus 4
Alataso n	kuvaus 1	kuvaus 2	kuvaus 3	kuvaus 4

Kuva 15. Ote toimenpiteiden laadun arviointityökalun sisällöstä

Työkalu rakentuu neljästä päätasosta (ylälaidassa harmaalla pohjalla), lukuisista alatasoista (vasemmassa laidassa valkoisella pohjalla), 4 tasoa sisältävästä arvosteluasteikosta (pääotsikon alla valkoisella pohjalla) sekä toiminnan laatua kuvaavista kentistä (vihreät ruudut).

Työkalun 4 päätasoa:

- *Yksikkö*
- *Suunnittelun ohjaus*
- *Rakentamisen valmistelut*
- *Rakentaminen ja takuutyöt*

Päätasojen alle sijoittuvien alatasojen laatua arvostellaan 4 tasoisen arvosteluasteikon avulla. Arvosteluasteikon tasot ovat:

- *kehittymätön*
- *perustaso*
- *hyvä*
- *maailmanluokka*

Yksikkötaso sisältää yksikön jokapäiväisen toiminnan kannalta keskeisimmät seikat, kuten johtamisen, arvot, viestinnän, henkilöstön koulutuksen sekä asiakkuuksien hallinnan. Suunnittelun ohjaus -taso käsittelee suunnittelun ohjauksen kannalta tärkeimpiä aihealueita, kuten suunnittelun laatua, suunnittelusta aiheutuvia kustannuksia ja suunnittelun ajallista ohjaamista. Rakentamisen valmistelut-taso koskee rakentamisen valmisteluun osallistuvia tahoja, kuten laskentaa ja hankintaa sekä ottaa kantaa tuotannon alustavaan suunnitteluun ennen itse tuotantoprosessin aloittamista. Tuotanto ja takuutyöt-kenttä käsittelee itse konkreettista rakentamista ja rakentamisen jälkeistä aikaa.

### 6.3 Työkalun testaus

Toimenpiteiden laadun arviointityökalu koekäytettiin tilaisuudessa, johon osallistui seitsemän Skanska Talonrakennuksen päällikkö- ja johtajatasen henkilöä. Tilaisuudessa oli tarkoituksena kokeilla kehitetyn arviointityökalun toimintaa käytännötilanteessa sekä kerätä parannusehdotuksia työkalun sisältöä koskien.

#### Työkalun käyttö

- Valitaan yksi neljästä päätasosta.
- Käydään läpi päätason sisältämät alatasot yksi kerrallaan.
- Valitaan jokaisen alatasen kohdalla arvosteluasteikon tasoista se, joka kuvaa parhaiten yrityksen toiminnan tasoa kyseisellä hetkellä.
- Valitaan arvosteluasteikosta taso joka yrityksen tulisi saavuttaa pitkällä aikavälillä.
- Suunnitellaan toimenpiteet, joilla haluttu taso tullaan saavuttamaan.
- Toiminnan jälleearviointi suoritetaan vuosittain.

## 7 Yhteenveto

Opinnäytetyössä selvitettiin yritysten strategian laadinnan vaiheet sekä eri vaiheille ominaiset piirteet. Tarkoituksena oli luoda työn teoria osuudessa hyvä yleiskatsaus yritysten strategiseen toimintaan sekä havainnollistaa strategian laadintamallin avulla miten strategioiden toteutumiseksi tarvittavat toimenpiteet muodostuvat.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Skanska Talonrakennus Oy:n Etelä-Suomen asun-  
torakentamisen yksikölle työkalu yksikön tavoitteiden saavuttamiseksi laadittujen toimenpiteiden laadun arvioimista varten. Yksikön johto on testannut Opinnäytetyön tuloksena syntynyttä työkalua. Testauksen aikana työkalussa huomattiin muutamia puutteita, jotka tullaan korjaamaan syksyn 2012 aikana. Työkalua tullaan näillä näkymin käyttämään apuvälineenä arvioitaessa yksikön toiminnan nykytilaa sekä suunniteltaessa vuoden 2013 tavoitteiden täyttymiseksi tarvittavia toimenpiteitä.



## Lähteet

- 1 Tuomi, Lauri. – Sumkin, Tuula. 2009. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.
- 2 Kamensky, Mika. 2008. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy
- 3 Kinkki, Seppo. – Isokangas, Jouko. 2006. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- 4 Arto, Karlos. – Martinsuo, Miia. – Kujala, Jaakko. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- 5 Jylhä, Eila. – Viitala, Riitta. 2008. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita.
- 6 Niemelä, Mika. – Pirker, Anne. – Westerlund, Johan. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki. WSOYpro.
- 7 Lecklin, Olli. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Talentum.
- 8 Kinkki, Seppo. – Lehtisalo, Anneli. 2004. Yrtti - yritystietous. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- 9 Kamensky, Mika. 2002. Strateginen johtaminen. Helsinki. Kauppakaari.
- 10 Kaplan, Robert S. - Norton, David P. 1996. The Balanced Scorecard - translating strategy into action. Boston. Harvard Business School Press.
- 11 Malmi, Teemu. - Peltola, Jukka. – Toivanen, Jukka. 2002. Balanced Scorecard - rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki. Kauppakaari.
- 12 Laamanen, Kai. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki. Suomen Laatu-keskus Oy.
- 13 Olve, Nils- Göran. - Roy, Jan. - Wetter, Magnus. 1999. Balanced Scorecard - yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo. WSOY.
- 14 Skanska. Yrityksen sisäinen materiaali. Luettu 3.10.2012.
- 15 What is DeepDive. 2010. Verkkodokumentti. Deloitte. <[www.deloitte.com/view/en\\_US/us/Services/consulting/a02b312c66702210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/consulting/a02b312c66702210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)>. Luettu 3.10.2012.

Liite 1. Toimenpiteiden laadun arviointityökalu

Rakentaminen ja takuutyöt				
	kehittymätön	perustaso	hyvä	maailmanluokka
Työmaiden ajallinen ohjaus	Työmaille ei tehdä aikataulusuunnittelua.	Työmaille tehdään aikataulusuunnittelua, mutta se ei ohjaa toimintaa ajallisesti. Hankkeiden ja käyntien välillä on havaittavissa suurta vaihtelua.	Aikataulusuunnittelu ja ohjaus toteutetaan toimintajärjestelmän mukaisesti. Työmaiden välillä on kuitenkin havaittavissa laadullisia eroja.	Eri hankkeiden ajallisen ohjauksen tasossa ei ole havaittavaa vaihtelua. Ajallinen ohjaus ja aikatauluus hallitaan jokaisessa hankkeessa.
Työmaiden kustannusvalvonta	Hankkeiden kustannusvalvonta reagoi vain jo tapahtuneeseen.	Kustannusvalvonta kerää tietoa hankkeen taloudesta. Poikkeamat taloudessa havaitaan ja niihin pyritään reagoimaan.	Kustannusvalvonta kerää jatkuvasti tietoa hankkeen taloudesta. Tulvat kustannukset ovat ennustettavissa.	Kustannukset pystytään ennustamaan tarkasti jo litteratasolla. Reagoiminen havaittuihin poikkeamiin on nopeaa.
Työmaiden laadunvarmistus	Työsuoritteilla ei vaadita sopimusten mukaisia laatuja.	Laatupoikkeamat pystytään tunnistamaan jo työsuorituksen aikana. Korjaustoimenpiteet ovat kuitenkin puutteellisia tai myöhässä. Työmaille ilmenee takuutöissä havaittuja virheitä.	Laatu osataan vaatia ja sen toteutumista valvotaan. Kaikkien osa-alueiden laadun tarkkyttä ei kuitenkaan ymmärretä.	Laadun puutteen ja suunnittelemattomien kustannusten yhteys ymmärretään. Sopimusten mukaisia laatuja osataan vaatia kaikilla osa-alueilla. Samoja virheitä ei toisteta hankkeesta toiseen.
Lisä- ja muutostyöt	Lisä- ja muutostyökäytäntöjä ei hallita työmaille.	Lisä- ja muutostyökäytäntöt hallitaan vain osalla työmailta.	Lisä- ja muutostyökäytäntöt hallitaan työmaille. Niiden esittäminen ei kuitenkaan ole aktiivista.	Lisä- ja muutostyökäytäntöt hallitaan työmaille Ysen mukaisesti. Sopimusten ja suunnitelmien vertailu on aktiivista. Lisä- ja muutostöillä on positiivinen vaikutus työmaan kalteeseen.
Aliurakoitsijat	Aliurakoitsijoiden ja Skanskan välillä ei ole toimivaa yhteistyötä.	Aliurakoitsijoiden ja Skanskan välinen yhteistyö on toimivaa, mutta vain hankkeittaisesti.	Aliurakoitsijat toimivat hyvässä yhteistyössä kanssamme. Osasia yhteistyösuhjeita muodostuu pitkäikäisiä.	Aliurakoitsijat toimivat kanssamme samojen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyö ja toiminnan kehittäminen on osana liikesuhdetta.
Takuutyöt	Takuutyökohteissa ei tehdä kustannus- ja työsuunnittelua.	Takuutyökohteissa tehdään työsuunnittelua, mutta kustannuksia ei pystytä hallitsemaan.	Takuutyökohteissa tehdään kustannus- ja työsuunnittelua. Havaitut virheet analysoidaan ja suurimmista takuutöistä viestitään tuotantoon.	Takuutöitä aiheuttaneet virheet ratkaisut analysoidaan ja niistä opitaan. Takuutyöt tehdään oikea-aikaisesti vakuuksien vapauttamiseksi.