



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

HENRIKKI KELLBERG

# **Suorituskykymittariston luominen yrityksen palvelutuotantoon**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2021

Tekijä(t) Kellberg Henrikki	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Suorituskykymittariston luominen yrityksen palvelutuotantoon</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Opinnäytetyön aiheena oli luoda suorituskykymittaristo kohdeyrityksen palvelutuotantoon, joka tuottaa palvelua ulkoistettuna palveluntuottajana tilaavalle yritysasiakkaalle. Palveluntuottajana korostuu tarve mittaamiselle ja tunnuslukujen seuraamiselle kilpailukykyyn saavuttamiseksi ja parantamiseksi. Tutkimuksen tarkoitus oli löytää palvelutuotannon keskeiset suoriutumiseen vaikuttavat tavoitteet sekä miten luoda tavoitteita tukeva mittaristo.</p> <p>Mittariston luomisen pohjana on käytetty Balanced Scorecardin mallia keskittyen strategiakartan käyttöön, mahdollistaen strategiaan sidotun mittariston luomisen. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa palvelutuotannon keskeisimmät tavoitteet, jotka tukevat yrityksen strategian toteutusta ja luoda tavoitteita mittaavaa mittaristo.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua, dokumenttien tutkimista ja havainnointia. Haastattelut olivat pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä. Haastattelut kohdennettiin palvelutuotannon operatiivisessa toiminnasta vastaaviin henkilöihin.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosassa esiteltiin strategian keskeiset käsitteet, sekä historiaa strategian kehittymisestä eteenpäin ajan saatossa. Teorian pääosassa kuvattiin Balanced Scorecardin -mallin ja keskittyen strategiakarttaan työkaluna kuvata strategiaa toiminnantasolla sekä tuoda esille eri näkökulmia</p> <p>Empiriassa sovellettiin teoretietoa sekä tutkimustuloksia lopputuloksen saavuttamiseksi. Strategiakartta luotiin syy-seurasuhteita käyttäen, esittäen keskeisimmät tavoitteet. Lopuksi valittiin mittarit jatkuvasti seurattaville tavoitteille. Onnistuneena lopputuloksena kohdeyritykselle luotiin havainnollistava strategiakartta ja eri näkökulmista viestivä suorituskykymittaristo.</p>		
<p><a href="#">Asiasanat</a>          suorituskykymittaristo, tasapainotettu mittaristo, Balanced Scorecard, BSC, strategiakartta, strategia, kilpailukyky</p>		

Author(s) Kellberg Henrikki	Type of Publication Bachelor's thesis /	Date May 2021
	Number of pages 48	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Creating performance measurements to company's service production</b>		
Degree program Business administration		
<p>The topic of the thesis was to create a performance metrics for a case company's one service production, which provides the service as an outsourced service provider to ordering corporate customer. As a service provider, the need to measure and monitor key figures in order to achieve and improve competitiveness is emphasized. The purpose of the study was to find the key objectives of the service production affecting performance and how to create a metrics supporting the objectives.</p> <p>The Balanced Scorecard model has been used as the basis for creating the metrics, focusing on the use of the strategy map, enabling the creation of a strategy-bound metrics. The goal of the study was to identify the main objectives of service production supporting the implementation of the company's strategy and to create a set of indicators measuring the objectives.</p> <p>The study was conducted as a qualitative case study. The research methods used were thematic interviews, documentary research and observation. The interviews were the main data collection method. The interviews were targeted at the persons responsible for the operational activities of service production.</p> <p>The theoretical part of the study presented the key concepts of strategy, as well as the history of the strategy's development over time. The main part of the theory described the theory of Balanced Scorecard focusing on the strategy map as a tool to describe the strategy at the operational level and to bring out different perspectives.</p> <p>The empirical part applied theoretical knowledge as well as research results. The strategy map was created using cause-and-effect relationships, outlining key objectives. Finally, metrics were selected for continuously monitored objectives. As a successful result, an illustrative strategy map and a performance metrics communicating from different perspectives were created for the company studied.</p>		
<u>Key words</u> Performance measurement, Balanced Scorecard, BSC, Strategy map, strategy, competitive strength		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT .....	6
2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.2 Työn rajaukset.....	6
2.3 Teoreettinen viitekehys .....	7
3 YRITYKSEN STRATEGIA JA KILPAILUKYKY .....	8
3.1 Yrityksen strategian käsitteet.....	8
3.2 Kilpailustrategia.....	10
3.3 Kohti jatkuvaa strategiaprosessia.....	11
4 BALANCED SCORECARD – TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI.....	13
4.1 Balanced Scorecard - tausta ja historia.....	13
4.2 Strategiakartta .....	14
4.3 Neljä näkökulmaa.....	15
4.3.1 Taloudellinen näkökulma .....	16
4.3.2 Asiakasnäkökulma .....	17
4.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma .....	18
4.3.4 Henkilöstö - oppimisen ja kasvun näkökulma.....	20
4.4 Syy-seuraussuhde .....	22
4.5 Mittaristot ja arviointi.....	23
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
5.1 Kohdeyritys.....	28
5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen .....	30
5.3 Tutkimuksen tulokset .....	34
5.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	35
6 SUORITUSKYKYMITTARISTO PALVELUTUOTANTOON .....	36
6.1 Kohdeyrityksen strategiset tavoitteet .....	36
6.2 Strategiakartta palvelutuotantoon .....	38
6.3 Suorituskykymittariston rakentaminen.....	42
6.4 Palvelutuotannon mittariston arviointi .....	45
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	46
8 YHTEENVETO.....	48
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Yrityksen ja toiminnan tehokkuus ja suoriutumisen mittaaminen korostuvat nykyäikana koko ajan enemmän. Ensiksi kuitenkin yrityksen tulee miettiä mitä halutaan tavoitella. Aiemmin on tehty raskaita strategiasuunnitelmia, joiden jalkauttamiseen ja toimeenpanoon on mennyt aikaa. Nykyisen liiketoiminnan muuttuessa nopeasti pitkän ajan suunnitelmat tai tavoitteet voivat olla nopeasti vanhentuneita. Millaisia tavoitteita voidaan asettaa ja mille aikavälille? Kuinka viestiä tavoitteista tehokkaasti ja ymmärrettävästi? Aihe on kiinnostava palveluntuottajan näkökulmasta, jossa tavoitteet voivat olla asiakkaan tarpeiden mukaan muuttuvia. Mittaamisen osa-alue on tärkeä ohjaamaan ja kertomaan kuinka hyvin yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet samalla täyttäen omat tavoitteet sekä varmistaen kilpailukykyisen toiminnan.

Tutkimus johdattaa lukijan teoriaosan kautta strategian merkitys yritykselle ja strategian keskeiset käsitteet. Lisäksi tarkastellaan lyhyesti strategiakäsitteen historia ja kehittyminen edelleen muuttuvassa maailmassa ja vaikutukset yritysten kilpailukykyyn. Strategian ymmärtäminen pohjustaa pääteoriaan Balanced Scorecardista keskitetyen strategiakarttaan työväliseenä. Lopuksi esitetään erilaisia mittaristoja ja mittariston arviointiin liittyviä tekijöitä. Tutkimusosassa haetaan vastauksia yrityksen tavoitteisiin, strategiaan ja missä palvelutuotannon tulee onnistua.

Työn empiirisessä osassa esitellään kohdeyritys ja yrityksen strategiset päämäärät. Tutkimustuloksia hyödyntäen tunnistamaan ja arvioimaan mitkä ovat palvelutuotannon keskeiset tavoitteet sekä kuinka niitä mitataan onnistuneesti. Tavoitteena oli toteuttaa strategiakartta ja valita parhaiten soveltuvat suorituskykykymittarit palvelutuotantoon

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT

### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimus on tehty toimeksiantona kohdeyritykselle. Tutkimuksen aiheesta keskustelu lähti kehittymään vuoden 2020 lopussa kohdeyrityksessä työskentelevän tutkimuksen toteuttajan ja yrityksen kehitysjohtajan kanssa tarpeesta tunnistaa mitkä tekijät tai mittarit varmistaisivat yleisesti palvelutuotannon kannattavuuden tai hyvän suoriutumisen. Tutkimuksen laajuus huomioiden päätettiin se kohdentaa selvittämään yhden palvelutuotannon osalta, millaiset tavoitteet ohjaavat tekemistä ja tukevatko ne yrityksen strategiaa, sekä kuinka niitä tulisi mitata.

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää ja kuvata yrityksen valitun palvelutuotannon keskeisimmät tavoitteet, jotka edistävät palvelun menestymistä ja tukevat yhtiötasoisien tavoitteiden saavuttamista. Samalla tuoden esille missä asioissa palvelussa tulee onnistua ja kehittyä suoriutumisen varmistamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on luoda yrityksen yhteen palvelutuotannon kokonaisuuteen suorituskykymittaristo ja ymmärtää palvelutuotantoon asetettävien tavoitteiden syy-seuraussuhteita strategiakartan avulla.

Tutkimuskysymyksiä ovat;

Millaiset ovat palvelutuotannon tavoitteet?

Miten palveluun luodaan tavoitteita tukeva mittaristo?

Mitkä mittarit ohjaavat toimintaa kohti strategisia tavoitteita?

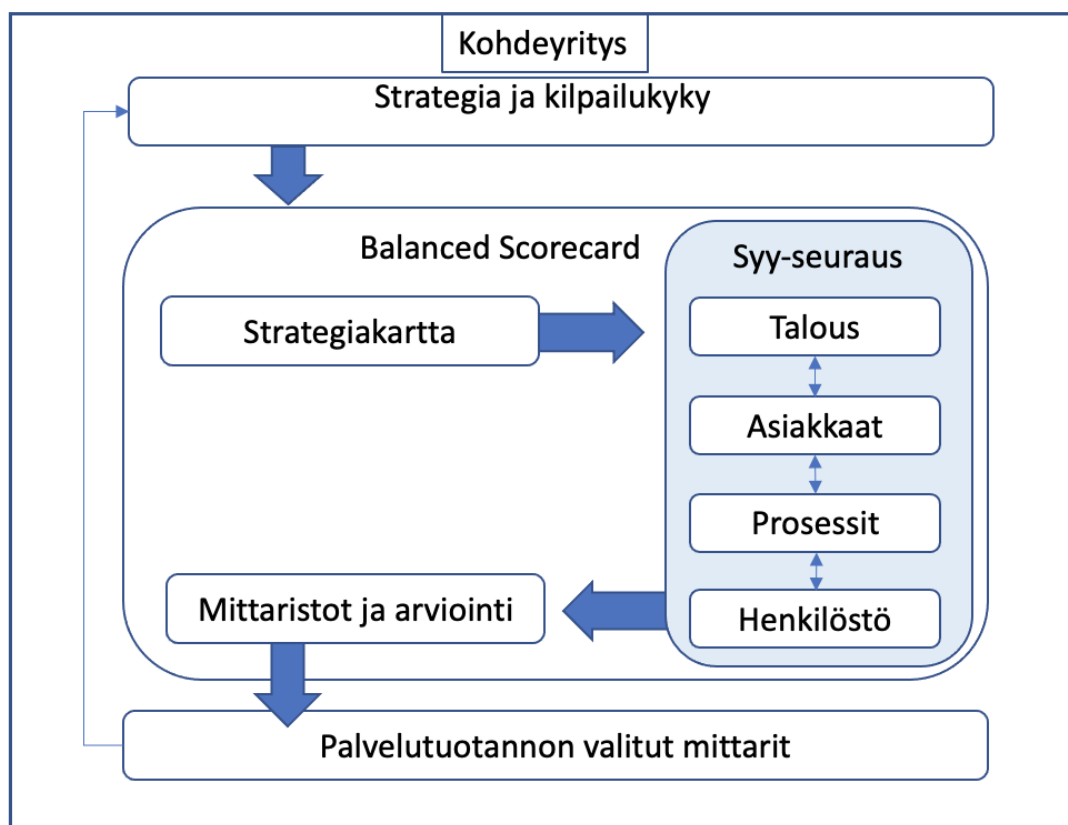
### 2.2 Työn rajaukset

Tutkimuksessa ei tehdä vertailua tai käsitellä muita erilaisia suorituskykymittaristoja, joita on kehitetty luomaan yritykselle erilaisia mittaristoja. Valinta tasapainotettuun tuloskorttiin (BSC) on tapahtunut luontevasti yrityksen luodessa jo strategiakarttaa ja pohtien mittaristoa BSC:n näkökulmien kautta. Strategiakartta ja sitä myöten mittaristo rakennetaan yrityksen valitsemien strategisten valintojen ja painopisteiden pohjalta, tutkimuksessa ei luoda yrityksen strategiaa tai tutkita siinä tehtyjä valintoja.

## 2.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kuvaa tutkimuksessa esille tuotua teoriatietoa ja käsitteitä. Viitekehys toimii yhdistävänä tekijänä tutkimuksen teorian ja empiirisen osioiden välillä ja tuo esille oleellisen teorian ja käsitteet, jotka kohdeyritykselle tehdyn tutkimuksen toteutukseen on hyödynnetty. (Kananen 2015, 32, 95.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty Kuviossa 1., josta käy ilmi keskeiset käsitteet ja työn kulku. Tutkimus toteutetaan kohdeyrityksessä, johon teoriaa sovelletaan. Yrityksen strategia ja kilpailukyky selittää niiden merkityksen yritykselle, sisältäen monia käsitteitä, jotka avataan tarkemmin niitä käsiteltävässä luvussa. Strategia toimiikin pohjana Balanced Scorecardille ja toimii johdatuksena pääteoriaan. Balanced Scorecardin lyhyt historia avaa kehityskulkua mittausjärjestelmänä. Luvussa keskitytään strategiakarttaan, joka ilmaisee strategian tavoitteita konkreettisemmin. Strategiakartta on keskeinen käsite ja työväline kuvaamaan strategian toteutumista palvelutuotannossa. Tarkastelu tapahtuu neljästä näkökulmasta, jotka ovat talous, sisäiset prosessit, asiakas ja henkilöstö. Nämä muodostavat syy-seuraussuhteen toistensa välillä.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Mittaristot ja arviointi käsittelee erilaiset mittaristot ja käyttötarkoitukset, sekä mittariston arviointiin liittyviä tekijöitä. Strategiakartta on keskeinen osa suorituskykymittariston luomista, jonka mittarit muodostuvat samoihin neljään osa-alueeseen. Mittaristo yhdistyy lopulta strategiaan viestien mittareiden arvojen kautta palvelutuotannon suoriutumisesta.

### 3 YRITYKSEN STRATEGIA JA KILPAILUKYKY

Yrityksen strategia ja kilpailukyky ovat keskeinen pohja luoda tavoitteita ja rakentaa mittaristoa. Yhteys strategiaan tulee säilyttää koko ajan asettaessa palvelukohtaisia tavoitteita, tällöin voidaan pohtia palvelun kannalta strategisia valintoja ja kilpailutekijöitä. Strategiselle suunnittelulle voidaan asettaa kolme tavoitetta; tuottaa menestysstrategiat, luoda ne tavoitteiksi ja arjen toiminnaksi mahdollistaen strategiasta oppiminen. Myöhemmin tarkemmin esiteltävä Balanced Scorecard (BSC) pyrkii vaikuttamaan enemmän kahteen jälkimmäiseen osa-alueeseen, ei niinkään tuottaa reseptiä menestyvälle strategialle. (Malmi, Peltonen & Toivanen 2006, 134–135.)

#### 3.1 Yrityksen strategian käsitteet

Strategiaa on käsitteenä tutkittu ajan saatossa, joten erilaisia malleja ja tapoja kuvata ja määritellä sitä on useita. Kotler (1990, 54–55) toteaa yrityksen strategian pyrkivän vastaamaan kysymyksiin, kuinka yritys pääsee asetettuihin päämääriinsä ja tavoitteisiinsa. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa olevia, reaalisia ja johdonmukaisia. Vuorinen (2013) tuo esille strategian pyrkimyksiksi kaksi vaihtoehtoa, melko karkeasti jaettuna. Ensimmäinen pyrkimys on tehdä yrityksen toiminnan kannalta tärkeät toiminnot entistä paremmin ja tehokkaammin. Soveltuu hyvin olemassa-olevilla markkinoille tai löytämään organisaatiolle sopivaa ja kannattavaa uutta liiketoimintaa. Yritys enemmänkin sopeutuu markkinoille ja kilpailutilanteeseen optimoimalla omaa toimintaansa huomioiden kykynsä kehittyä. Toinen vaihtoehto on tehdä jotakin uutta ja erilaista, jolloin strategialla ei mukauduta vallitsevaan markkinatilanteeseen, vaan



pyritään tekemään asioita eri lailla. Yrityksen kehittyminen vaati tällöin kehitystyötä pitkäjänteisesti, uuden kokeilua ja tulevaisuuteen katsomista. (Vuorinen 2013, 27–29.) Strategian työstämisen alkuun tulee miettiä mitä halutaan saavuttaa, ja mitkä ovat yrityksen keskeiset tavoitteet, sekä millaisella strategialla ne ovat saavutettavissa.

Strategian luomisen on ajateltu lähtevän yrityksen hyvin peruskysymyksistä, vastaten miksi yritys on olemassa ja mihin toiminnalla pyritään. Kuviossa 2. on strategiaan liittyviä käsitteitä, joihin väistämättä törmää käsiteltäessä yrityksen strategiaa. Kamensky (2015) kuvaa mission määrittelyä moniulotteiseksi ja hyvin kirjavasti ymmärretyksi. Hän on kiteyttänyt mission, vision ja arvot yrityksen elämän tehtäväksi, joka kuvaa yrityksen perustarkoitusta, olemassaoloa ja tulevaisuuden tahtotilaa arvojen luodessa periaatteita toiminnalle. (Kamensky 2015, 34–35.) Nämä toimivat hyvinä lähtökohtina luodessa strategiaa ja tavoitteita.

Strategia on prosessi, joka ei pääty strategian luomiseen, vaan se on jatkuvaprosessi (Vuorinen 2013, 82; Kaplan & Norton 2004, 32). Kuvioista nähdään strategiakartan ja BSC:n suhdetta strategiatyöhön.



Kuvio 2. Strategiakartan ja balance scorecardin sijoittuminen strategiatyön prosessiin. (Mukaillen Kaplan & Norton 2001, 73; Kaplan & Norton 2004, 55)

Strategiakartalla ilmaistaan strategiaa toimintana. Strategiakartassa luodaan kuvausta tavoitteellisesta toiminnasta sekä auttaa tunnistamaan strategisia hankkeita. Mittariston viestiessä tuloksesta. Tavoitteiden vastuuttaminen eteenpäin antaa mahdollisuuden asettaa henkilökohtaisia tavoitteita ja kytkeytyä myös osaksi palkitsemista. (Kaplan & Norton 2001, 70–72.)

Riippumatta siitä miten yritys suunnittelee tai luo strategiaansa, se on kyettävä ilmaisemaan tavoitteina ja toimina niille organisaation tasoille, joiden on määrä strategiaa toteuttaa. Näitä valintoja ja tavoitteita pohditaan seuraavissa luvuissa, kun yrityksen strategiaa muutetaan konkreettiseksi mittaristoksi ja strategiasta oppimiseksi.

### 3.2 Kilpailustrategia

Michael E. Porter (1985) on esittänyt yrityksen kilpailuedun saavuttamiseksi kolme perustrategiaa kustannusjohtajuus, differointi eli erottautuminen muista ja keskittyminen toimialalla hyvin kapealle asiakaskunnalle hyödyntäen toista aiemmin mainitusta strategioista (Porter 1985, 29).

Kustannusjohtajuudessa tavoitteena on olla alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuotava yritys, tuottaen toimintaa laaja-alaisesti. Yleensä kustannusjohtajuudessa vaaditaan vakiotuotetta ja suuria määriä, tehostaen toimintaa. Kustannusedun lähteet voivat olla moninaiset ja alasta riippuvaiset. (Porter 1985, 26.) Näitä ovat esimerkiksi tehokas resurssien käyttö ja koulutusmenetelmät, kiinteiden kustannusten laskeminen ja pienempi hallinto. Kustannusjohtaja pärjää, mikäli hinta pysyy alan keskitasolla. Tuotteen tai palvelun laatua ei voi kuitenkaan jättää huomiotta, sillä niiden tulee olla kilpailijoihin vertailtavana ja lähes yhdenvertaisena, muuten hintoja joudutaan laskemaan yhä enemmän saadakseen myyntiä. Strategia on looginen, kun useampi yritys ei tavoittele kustannusjohtajuutta, useamman kilpaillessa voi se johtaa heikentyneeseen kannattavuuteen. (Porter 1985, 26–27.)

Differoinnissa yritys pyrkii löytämään omalta alaltaan muutaman asiakkaiden arvostaman ominaisuuden, jotka tyydyttämällä yritys saa paikkansa. Uskomiansa ominaisuuksien avulla se pyrkii erottautumaan muista ja hinnoittelemaan palvelun korkeammin. Differoinnissa vastaavasti kustannusten tulee olla pienemmät kuin differoinnilla saavutettava hyöty, jottei hintaetu häviä. Kustannuksia pyritään alentamaan kaikilla niillä alueilla, jotka eivät vaikuta ominaisuuksiin, jotka ovat differointiin valittu. (Porter 1985 28.)

Keskittyminen on kahden aiemmin mainitun kilpailustrategian toteuttamista toimialalla kapealle segmentille eli asiakasryhmälle. Yritys voi löytää jonkun tietyn asiakasryhmän, jolla voi olla epätavallisia tarpeita. Kustannusjohtajuus voi tulla kyseeseen, jos asiakkaille tuotetaan palvelua enemmän kuin olisi tarpeen, jolloin toimija voi tuoda tehokkaamman ratkaisun. Differoinnilla taas vastata parempaan palveluun ja erityisratkaisuihin asiakkaalle. (Porter 1985 29–30.)

Nykypäivän liiketoimintaympäristössä Porterin näin geneerinen ajattelu strategiasta ja puhtaasta toteuttamisesta ei ole toimiva. Käsitteinä nämä ovat kuitenkin edelleen hyvin kuvaavia ja toimivat edelleen monessa yrityksessä painopisteinä strategiassa. (Puotila 2007, 157–158.) Yritykset pohtivatkin kuinka luoda arvoa asiakkaalle mahdollisimman kustannustehokkaasti.

### 3.3 Kohti jatkuvaa strategiaprosessia

Strateginen suunnittelu on kehittynyt vuosikymmenien aikana alkaen 1950-luvun vakaasta toimintaympäristöstä ja pitkän tähtäimen suunnitelmista. Kehittyen 1960- ja 1970-luvuilla liikeidean ajattelua, luovuutta korostaen, jolloin on myös kehitetty erilaisia analyysivälineitä, kuten hyvin tunnettu ja paljon käytetty SWOT-analyysi. Strateginen johtaminen muodostui enemmän käsitteeksi ja strategia sai enemmän huomiota myös omana tieteellisenä oppina 1980-luvulla. Lisäksi Porterin kilpailustrategioita käsitellyt kirjallisuus on julkaistu. Strategian jalkauttamiseen kiinnitettiin huomiota 1990-luvulla, tähän vastasi Balanced Scorecard. Lisäksi prosessien tehokkuus ja yksikkökustannusten laskeminen olivat johtamisen tavoitteita. Tällöin alettiin puhua myös lisäarvon luomisesta.

2000-luvulla strateginen ajattelu on korostunut, koska kilpailu on lisääntynyt, tuoden uusia ja erilaisia mahdollisuuksia liiketoiminnalle, mutta myös uhkia. Tietointensiivisyys yrityksen päätöksiä ohjaavana tekijänä korostuu. (Santalainen 2017, 15–17.) Yhtenä ilmentymänä on pyrkimys saman aikaisten muutoksien aikaan saaminen, kuitenkin jatkuvuus turvaten. Organisaatiot pyrkivät toteuttamaan strategiaa pienemmillä kehitysprojekteilla, erilaisilla kokeiluilla tai suuremmilla strategisillahankkeilla. (Santalainen 2017, 96–98.) Näihin voidaan sitoa resursseja ja osaamista tarpeen mukaan.

Haaste voi muodostua, mikäli huomio kohdistuu enemmän budjettiin tai operatiivisen toiminnan suunnitelman toteutukseen. Tällöin strategiset tavoitteet voivat helposti jäädä vähemmälle huomiolle. Varsinkin, jos palkitseminen on sidottu liiaksi operatiivisen tehokkuuteen, ei strategian kehittämislle. (Santalainen 2017, 60–61.) Tällaisia voivat olla yhtiötasoiset toimintatavat, roolit ja vastuut, jotka lopulta tukevat liiketoiminnallista menestymistä.

Timo Ritakallio ja Timo Vuori (2018) esittävät kirjassaan elävän strategiaprosessin mallin. Seitsemän peruseriaatetta sisältävä malli pohjaa jatkuviin skenaarioiden luomiseen (Ritakallio & Vuori 2018, 16–17). Uusi strateginen johtaminen ei pyri luomaan niin ehdotonta tavoitetta ja pyrkimystä mitä strategialla halutaan saavuttaa, vaan pikemmin huomioida jatkuva muutos, epävarmuus ja uuden luominen. Tällöin keskeisintä on prosessi, jolla strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti.

Megatrendien vaikutus näkyy maailmaa muovaavina ilmiöinä suoraan tai epäsuorasti, vaikuttaen ihmisiin ja liiketoimintaan. Megatrendejä ovat mm. teknologia kehittyminen, digitalisaatio, lisääntynyt tietomäärä. (Ritakallio & Vuori 2018, 11–12.) Yrityksen tulee arvioida liiketoimintaympäristöä, kuinka muuttuva ympäristö vaikuttaa liiketoimintaan. On helppo uskoa, että strategioiden on oltava muuttuvampia tulevaisuudessa. Se vaatii strategista ajattelua, jotta liiketoiminnan mahdollisuudet sekä riskit kyetään tunnistamaan. Tähän tueksi tarvitaan analytiikka ja nopeita kokeiluja, jotka tarjoavat suuntaviivoja. Vaikka pitkän aikavälin tavoite voi muuttua, on sen määrittäminen edelleen tärkeää. Tavoitteen rooli nähdään uskottavuutta lisäävänä, motivoivana ja nykyhetken tekemistä ohjaavana (Ritakallio & Vuorinen 2018, 26).

Edellytyksenä yhdenmukaiselle toiminnalle ja suunnalle yrityksen arvojen merkitys korostuu, joiden tulisi tukea päätöksissä ja arjen tekemisessä operatiivisella tasolla.

## 4 BALANCED SCORECARD – TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI

### 4.1 Balanced Scorecard - tausta ja historia

Balanced scorecard on kehitetty 1990-luvulla, jolloin mittaristoa on lähdetty pohtimaan muistakin kuin vain niin kutsuttujen kovien taloudellisten mittareiden näkökulmasta. Alkuperäisesti näkökulmat huomioivat asiakkaan, sisäiset prosessit sekä oppimisen ja kasvun vaikutukset yrityksen tulokseen. (Malmi ym. 2006, 21.) Näkökulmia on myöhemmin sovellettu ja ne ovat vaihdelleet kolmesta viiteen osa-alueen välillä, erottamalla esimerkiksi oppimisen ja kasvusta vielä henkilöstönäkökulma erillisiksi kokonaisuuksiksi. Tulokortin rakentaminen perustui näiden osa-alueiden mittaamiseen erilaisten tunnuslukujen avulla, suoraan yrityksen visiosta ja strategiasta. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 335–336.)

Strategiakartta on kehittynyt myöhemmin, kun yrityksen johtoa on pyydetty sanallisesti ilmaisemaan mitä halutaan tavoitella. Strategiakeskustelun tuloksena syntyvät strategian kautta tavoiteltavat asiakokonaisuudet, mutta mittariston luominen näitä tavoitteita vastaaviksi ei toteutunut yhtä onnistuneesti. Tutkimuksissaan Kaplan ja Norton kuitenkin oivalsivat kytkeä tavoitteet syy–seuraus -suhteiksi, joka tuntui luonnolliselta tavalta tuoda esille strategiassa tavoitellut asiat operatiivisena toimintana. Todennäköisempään on myös, etteivät tavoitteet muutu, vaikka mittaria päivitetään uuden tiedon tai näkökulman vuoksi. (Kaplan & Norton 2004, 13–14.)

Ajan saatossa BSC on kehittynyt ja käytössä sovellettu monin tavoin, moniulotteisesta mittaristosta laajemmaksi strategiaa toiminnan tasolla kuvaavaksi ohjausjärjestelmäksi. (Malmi ym. 2006, 21, 38.) Mittaristoja on rakennettu myös käyttäen kriittisiä menestystekijöitä, jolloin kullekin näkökulmalle asetetaan tavoitteita, joissa tulee olla hyviä ja menestyä. Näihin on sitten määritetty mittarit erikseen. Haasteeksi voi

muodostua, että tekijöitä on useampia per näkökulma ja niihin liittyvien mittareiden määrä kasvaa helposti. Tavoitteiden ja mittariston luominen kriittisten menestystekijöiden avulla luo helpommin myös irrallisia tavoitteita sekä mittareita, jotka eivät linkity toisiinsa. (Malmi ym. 2006, 73.) Mittareiden luominen menetelmää käyttäen vaikuttaa haasteellisemmalla ja näkökulmien yhteys toisiinsa on helpommin kadotettavissa. Yhteyden säilyttämisen vuoksi tässä työssä keskitytään teoriaan tavoitteiden ja mittariston luomiseen strategiakarttaa ja syy–seuraussuhteita käyttäen.

## 4.2 Strategiakartta

Strategiakartta on kehitetty Balanced Scorecard-mittariston neljää näkökulmaa käyttäen. Kuten aiemmassa luvussa kuvattiin, toimivat yrityksen visio, arvot ja strategia suuntaviivana ja kertoo yrityksen pyrkimyksistä eteenpäin. Nämä voivat jäädä abstraktille tasolle sen osalta, mitä ne tarkoittavat yksittäisessä yksikössä, sekä mitä tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Riippumatta yrityksen lähestymistavasta strategiaan on strategiakartan tehtävä tuoda tavoitteita konkreettisemmaksi ja mittavammaksi. Se auttaa yrityksen johtoa miettimään ja tuomaan esille mitä strategia ja sen toteuttamiseen liittyvät tavoitteet konkreettisemmin (Järvenpää ym. 2013, 336).

Strategikartalla pohjalta luodulla mittaristolla on todettu olevan selviä hyötyjä ja parempi onnistuminen, kuin mittaristolla, joka on rakennettu alkuperäisen BSC:n ajatuksen perustuen, eli suoraan mittareita käyttäen. Tavoitteiden miettiminen aluksi auttaa keskittymään mitä halutaan saavuttaa ja vasta sen jälkeen mittareita, jolloin ne ovat strategiaakin tukevia. Yhtenä isona hyötynä myös on, että strategikartalta voidaan tunnistaa muutama tekijä, joissa onnistuminen on erittäin tärkeää. (Person 2013, 47–48.) Näitä voidaan verrata kriittisiin menestystekijöihin, joten oikeastaan strategiakartalla voidaan saavuttaa vahvasti eri näkökulmiin linkittyneitä tavoitteita ja löytää ne tekijät, joissa on kriittistä onnistua.

Mittaristoa on lähdetty rakentamaan tulosityksikkö- tai tytäryhtiötasolle, tai alemmille tasoille, kuten osasto-, tiimi- tai yksilötasolle. Konsernitasolla, jossa on useita toisiinsa liittymättömiä liiketoimintoja, on yhdenmukaisen mittariston luominen epämielekkästä ja haastava toteuttaa. Yksi määritelmä ja suositus mittariston luomiselle on strateginen

liiketoimintayksikkö (Strategic business unit, SBU). Tyypillisesti SBU:lla on omat tuotteet, asiakkaat ja kilpailutekijät. Yrityksen koosta ja rakenteesta riippuen yleensä tulosityksikköön. (Malmi ym. 2006, 75–76.) Määritettäessä mittareita alemmille tasoille, ei yleensä ole suositeltavaa rakentaa mittaristoa neljästä näkökulmasta, koska mittareita ei välttämättä muodostu kaikkiin näkökulmiin. SBU:n strategikartasta voidaan johtaa mittarit tiimeihin ja yksilöille. (Malmi ym. 2006, 78.)

Yritys voi myös kohdistaa eri tukitoiminnot tukemaan strategiaa määrittelemällä mikä niiden lisäarvo liiketoiminnan yksiköille on. Tukitoimintoja voivat olla esimerkiksi HR (Human Resources), eli henkilöstöhallinto, kehittäminen ja teknologiat tai talous (Malmi ym. 2006, 78–79)

Strategiakartan tulisi mahtua yhden sivun esitykseen ja kertoa tarina tavoitteiden muodossa, missä asioissa tulee onnistua kullakin osa-alueella (Niven 2014, 159). Karttoja onkin kuvattu hyvin monipuolisesti ja yhtä oikeaa tapaa ei ole. Osassa ilmenee hyvin selkeästi syy-seuraussuhteet, kun joissakin se on sisällytetty onnistuneesti yrityksen visuaalisen ilmeeseen ja tavoitteita on asetettu kuhunkin osa-alueeseen. Jälkimmäinen on viestinnällisesti selkeämpi tapa kommunikoida tavoitteista.

Parhaimmillaan strategiakartta voi toimia visuaalisena esityksenä vaadittavista toimista. Strategiakartta voi näyttää laajemmalta ja monimutkaiselta, kaikkea ei kuitenkaan tuoda lopulliseen mittaristoon, vaan valitaan keskeisimmät mittarit. Strategiakartan on määrä kuvata strategiaa operatiivisina käsitteinä. (Malmi ym. 2006, 67–68; Kaplan & Norton 2004, 13.) Strategisia tavoitteita voidaan toteuttaa myös yhtiötasoisina hankkeina, jotka tukevat tavoitteiden toteutumista (Malmi ym. 2006, 135). Strategiakartta auttaa hahmottamaan ja pilkkomaan millaisia projekteja ja aloitteita strategian toteuttamiseen vaaditaan (Person 2013, 47).

### 4.3 Neljä näkökulmaa

Alun perin tarkastelevat näkökulmat Kaplan & Norton ovat jakaneet neljään osa-alueeseen, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Näistä kaksi ensin mainittua ovat

haluttua lopputulosta toiminnasta eli mittarit kertovat, kuinka osa-alueissa onnistuttiin. Prosessit ja henkilöstö toimivat lähtökohtina ja toimintana, jotta haluttu lopputulos saavutettaisiin. (Kaplan & Norton 1992.) Näkökulmat voivat vaihdella, yrityksen tuleekin määrittää itselle sopivat näkökulmat, niitä olla myös useampi kuin nämä valitut neljä. Jotkin yritykset ovat ottaneet viidenneksi näkökulmaksi henkilöstönäkökulman. Voittotavoittelemattomilla yrityksillä ja yhteisöillä on eniten poikkeamia. Julkisyhteisölle Ojala ja Määttä (1999) ovat esitelleet oman jaon näkökulmiin. (Person 2013, 49; Malmi ym. 2006, 24).

Taloudellinen näkökulma luo päämäärän, jota kohti tuloskortin muiden näkökulmien tavoitteet ja mittarit pyrkivät tukemaan. Valittujen mittareiden tulee siis linkittyä toisiinsa syy–seuraus ajattelun tapaan ja lopulta olla toimintojen sarja, jotka mahdollistavat taloudellista menestyksen. (Kaplan & Norton 1996, 47.)

#### 4.3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma kertoo, mistä yrityksen omistaja on kiinnostunut, monesti näkökulmaa kuvataan myös omistajan näkökulmana. Taloudelliset tavoitteet ovat monesti tutuin näkökulma ja siihen asettavien tavoitteiden määrä voi myös helposti painottua liiaksi taloudellisiin tavoitteisiin. (Person 2013, 72.)

Yleensä yrityksen tavoitteena on luoda voittoa ja arvoa omistajilleen. Taloudellisessa näkökulmassa yritys tasapainoilee, onko yrityksen taloudellinen strategia kasvun lisääminen vai kannattavuuden maksimointi parantamalla tehokkuutta tai kuluja vähentämällä. Ensin mainitussa tavoitellaan myynnin kasvua, kehittyminen tuotteissa ja palveluissa, teknologioissa, sekä toimittaminen asiakkaalle ajallaan ovat yritykselle suotuisia, mikäli ne tuovat lisää myyntiä. Toinen ulottuvuus on tuottavuus, jossa yritys voi joko alentaa välillisiä ja välittömiä kuluja, kuten tuotantoon tarvittavia resursseja tai tehostamalla olemassa olevien resurssien käyttöä parantamalla prosesseja (Kaplan & Norton 2004, 58–59.) Lähtökohta luoda tavoite kulujen karsimiselle ei ole paras lähtökohta, koska yrityksen ei tulisi ajatella suoraan kulujen olevan taakka, vaan pikemmin pyrkiä mittaamaan mitä annetuilla resursseilla saadaan aikaan (Kaplan & Norton 1996, 57). Yritykseltä edellytetään toimintojen tuntemista, sekä arviointia mikä on



arvoa tuottavaa toimintaa, sekä mistä kuluja voitaisiin leikata riskeeraamatta tuottavaa toimintaa.

Taloudellisen tai omistajanäkökulman mittareilla onkin kaksoisrooli. Näkökulma viestii, kuinka taloudellisesti on onnistuttu strategiassa, toisekseen määrittämällä tavoitteet ja strategiat, joita kohti pyritään. Nämä voivat kuitenkin vaihtua myös yrityksen elinkaaren mukaan, kuten myynnin kasvattaminen kasvuyrityksellä, tai kannattavuuden varmistaminen yrityksessä ylläpitovaiheen yrityksessä. (Malmi ym. 2006, 25.)

#### 4.3.2 Asiaksnäkökulma

Asiaksnäkökulma keskittyy kuvaamaan millaista arvoa se tuottaa asiakkaalle. Käytännössä kaikki yritykset pyrkivät parantamaan asiakasnäkökulmaa mittaamalla asiakastyytyväisyyttä, kannattavimpia asiakasryhmiä, markkinaosuutta. Nämä ovat perusmittareita ja kertovat yrityksen näkökulmasta, kuinka on pärjätty, mutta eivät varsinaisesti kerro vielä strategiasta. (Kaplan & Norton 2004, 61–62; Malmi ym. 2006 26.)

Yrityksen tulisi miettiä millä kilpailutekijöillä voidaan erottautua ja tuoda lisäarvoa sekä pyrkiä ymmärtämään asiakaskäyttäytymistä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 195.) Yritys voi miettiä erilaisia asiakaslupauksia, kuten palvelu-, brändi-, - tai arvolupauksen. Nämä pyrkivät viestimään asiakkaalle keskeiset palvelun toimintaperiaatteet (palvelu), mielikuvia ja odotuksia brändistä. Arvolupaus kuvaa asiakkaan saamaa arvoa kokonaisuutena, kuten ratkaisuja, palveluita ja toimintamalleja. (Saarelainen 2013, 41–42.)

Kaplan ja Norton (2004, 62) esittävät kasvun ja kannattavuuden varmistamiseksi aluksi segmentoinnin eli asiakaskohderyhmän valitsemisen, jonka jälkeen ryhmälle luodaan arvolupaus kuvaamalla tuotteen tai palvelun osalta hinta-, palvelu-, asiakas- ja imagoyhdistelmä. Näiden asioiden kautta määrittää tuotteen / palvelun kilpailutekijät markkinoilla.

Esittelen neljä erilaista arvolupaus tyydyttämään erilaisten asiakkaiden tarpeita. Ensimmäinen näistä on alhaiset kokonaiskustannukset, joka pyrkii tarjoamaan tasaista

laatua, oikea-aikaisesti ja edullisesti. Tällaisia yrityksiä voisi mainita esimerkiksi pikaruokaravintolat. Tuotejohtajuus tarjoaa uusia innovaatioita ja uusia tuotteita ensimmäisenä markkinoille, jolloin painotetaan näiden erityisiä ominaisuuksia, joista asiakas on valmis maksamaan enemmän. Kolmantena kokonaisvaltainen asiakaskohtaiset ratkaisut, pyrkii tarjoamaan räätälöityjä tuotteita tai palveluja, kattaen laajasti esimerkiksi myös ylläpidon tai koulutuksen. Neljäntenä lock-in, joka on sitouttaa asiakasta esimerkiksi korkeilla vaihtokustannuksilla (Kaplan & Norton 2004, 63–64.) Hyvä esimerkki omaan ekosysteemiin sitouttamisesta on Apple. Asiakkaan vaihtaessa eri puhelinvaihtajalle puhelimen hankinnan lisäksi sovellukset tulee ostaa uudelle alustalle, tai hankki yhteensopiva älykello tai muita laitteita. Toki menestymiseen vaaditaan monen muun tekijän olevan kunnossa.

Näkökulman mittareissa tulisikin kuvastua ja kertoa millä yritys aikoo menestyä ja olla enemmän asiakkaan mittareita kuin yrityksen omasta näkökulmasta (Malmi ym. 2006, 26). Yrityksen vahva asiakassuuntautuneisuus kuvastuu monesti myös yrityksen missiossa ja visiossa. Sen tulisikin näkyä konkreettisina mittareina, esimerkiksi markkina- ja asiakaspohjaisina mittareina. (Kaplan & Norton 1996, 63–64.)

#### 4.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa tulisi selvittää minkälaisilla prosesseilla yritys tuottaa arvoa asiakkailleen sekä omistajille (Olve, Roy, & Wetter 2001, 60). Yleensä talous- ja asiakasnäkökulman tavoitteet on luotu ensin. Näiden jälkeen pohditaan mitkä ovat ne ydinprosessit, joita suorittamalla yritys saavuttaa niihin asetettuja tavoitteita, sekä miten mitata niissä onnistumista. (Kaplan 1996, 92–93.) Toimintaprosesseja on yrityksessä paljon, jolloin tuleekin miettiä mitkä ovat liiketoiminnan ja kannattavuuden kannalta oleellimmat toiminnot. Painopiste voi vaihdella tavoitteiden tai kehitystavoitteiden mukaan. Sisäisillä prosesseilla ei strategiakartan muodostamisessa välttämättä ole yhteyttä asiakasnäkökulmaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 191.)

Myöhemmin sisäiset prosessit on jaettu neljään osa-alueeseen; toiminta-, asiakas- ja innovaatioprosessit, sekä lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit (Malmi ym. 2006, 28).

Toimintokohtaiset prosessit ovat toiminnan perusprosesseja palvelun tai tuotteen valmistamiseen sekä lisäksi riskienhallinnan prosessit (Kaplan & Norton 2004, 65–67). Yrityksen riskienhallintaan voivat liittyä kaikkiin näihin neljään sisäisten prosessien näkökulmaan erityisesti operatiivisen toiminnan, asiakkuuksien johtamiseen (Juvenen, ym. 2014, 40). Yrityksen tulisikin miettiä yrityksen riskienhallinnan prosessit ja pyrkiä kytkemään ne osaksi liiketoimintaa, eikä ulkoisena tekijänä.

Asiakasprosesseihin sisältyy useampi tarkastelukulma, joilla pyritään luomaan arvoa asiakkaalle; *asiakkaan valinta*, joka lyhyesti määritettynä tarkoittaa yrityksen kohde-ryhmää. *Asiakkaan hankintaan* liittyvät asiakashankinta, viestintä olemassa oleville ja potentiaalisille uusille asiakkaille. *Asiakassuhteen säilyttäminen* perustuu erinomaiselle palvelulle, tunnistaen asiakkaan tarpeet ja oikea-aikaiseen toimitukseen, jolloin asiakassuhdetta voidaan vahvistaa. *Asiakassuhteen vahvistaminen* tarkoittaa asiakassuhdejohtamista, maineen vahvistamista luotettavana toimijana. (Kaplan & Norton 2004, 66–67.) Asiakasprosessien esimerkkejä ovat asiakkaan tilaus- ja laskutusprosessi sekä yhteistyömallit.

Innovaatioprosessit yritystasolla on uusien palvelujen tai tuotteiden kehittäminen, tai uusien asiakasryhmien löytäminen (Kaplan & Norton 2004, 67). Yksikkötasolla olemassa olevan palvelun kehittäminen, kuten jatkuva parantaminen sekä henkilöstön osallistaminen.

Lainsäädännölliset prosessit liittyvät lainsäädäntöön, kun henkilöstöprosessit puolestaan kuvaavat yrityksen menettelytapoja. Henkilöstön kehittäminen ja terveydestä huolta pitäminen nostavat tuottavuutta parantaen mainetta. (Kaplan & Norton 2004, 68.) Yhtiötasolla tärkeitä tekijöitä, jotka ohjaavat koko toimintaa riippumatta palvelusta. Yksikkötasolla tähän voidaan toimenpiteitä, joilla tuetaan edellä mainittuja asioita.

Yhdelle yritystason strategiakartalle tai tuloskortille ei ole tarkoitus mahduttaa kaikkia ydin- ja tukiprosesseja seurattavaksi, vaan tulisi miettiä mitä otetaan seurannan kohteeksi (Malmi ym. 2006, 28). Balanced scorecardin ajatus onkin jalkauttaa toimintaa alaspäin yksikkö, palvelu ja tiimitasoille huomioiden tukiyksiköiden suuntaaminen

kohti yhtiön strategian tukemista (Malmi ym. 2006, 78–79). Näkökulma esimerkiksi yrityksen HR-osastolta sisäisiin prosesseihin on hyvin eri, esimerkiksi lainsäädännölliset prosessit ovat ydinprosesseja, kun taas asiakassuhteisiin vaikuttaminen ei ole ydintekemistä.

#### 4.3.4 Henkilöstö - oppimisen ja kasvun näkökulma

Organisaatiossa strategia, tavoitteet ja resurssien kohdistaminen tulevat ylhäältä alaspäin, oppimisen ja kasvun näkökulma toimii toteuttamisen, kehittämisen, palaute ja oppiminen tapahtuvat alhaalta ylöspäin (Puolamäki 2007, 250).

Yrityksien merkittäviksi menestystekijöiksi on yhtä enemmän noussut aineeton pääoma. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan ei-fyysisiä arvon lähteitä, kuten työntekijöiden kyvyt ja osaaminen sekä tietojärjestelmät. Aineettoman pääoman merkitys korostuu etenkin aloilla, joissa henkilöstö on pääasiallinen resurssi, kuten tieto- ja palvelutyössä. Jo Kaplan & Norton ovat viitanneet 90-luvulla tutkimuksiin, jossa yritysten arvosta yli 75 prosenttia muodostuu aineettomasta pääomasta tulisi keskittyä sen johtamiseen. (Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2005 55–56; Kaplan & Norton 2004, 26–27.)

Yhtiön aineettoman pääoman Kaplan ja Norton ovat jakaneet kolmeen osa-alueeseen; Inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Lisäksi on monia muitakin tapoja ryhmitellä aineetonta pääomaa. Näitä ovat rakennepääoma tai suhdempääoma, joka sisältää suhteet ja sopimukset asiakkaisiin sekä brändiin ja maineeseen liittyviä asioita. (Malmi ym. 2006, 69; Lönngqvist ym. 2005, 31.) Yritys voi toimialan mukaan miettiä tärkeimmät osa-alueet, joissa kehittyä tulevaisuudessa pärjätäkseen. Aineettoman pääoman johtamista on tutkittu ja viitekehyksiä on useita, joissa sekä käsitteitä ja luokittelua on käytetty eri lailla. Määrittely on täten tärkeää tässä yhteydessä käytettävistä osa-alueista.

Inhimillinen pääoma sisältää osaamisen, taidot ja tietämyksen. Osaamisen kehittämisen vaikutus toimintaprosesseihin voidaan havainnollistaa esimerkillä. Mikäli yritys tavoittelee tehostamista tuotannossa ja asiakkaalle tuotettava arvo tuotetaan

nopeammalla käsittelyllä, on työtä suorittava henkilöstö avainasemassa prosessin kehittämässä ja toimintojen parantamisessa. Yrityksen on tärkeä tuoda osaamista henkilöstölle esimerkiksi laatu- tai lean-osaamisesta ja mitata niiden palvelussa työskentelevien henkilöstöstä. (Kaplan & Norton 2004, 102.) Tällöin osaamisen kehittäminen voi näkyä sisäisten prosessien kehityksessä ja sen avulla voidaan saavuttaa mittavia hyötyjä toimintaprosesseihin ja tukea asiakasnäkökulmaa sekä taloutta. Vaikutus on havaittavissa myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta sen vaikuttaessa siihen, miten henkilöstöä sitoutetaan jatkuvaan kehittämiseen ja laadukkaan palvelun toteuttamiseen (Kaplan & Norton, 2004, 103). Tulisi kuitenkin huomioida, ettei koulutuspäivien tai koulutukseen käytetyn rahamäärä ole tae tuloksista tai itseisarvo seurata.

Osaamisen tärkeys on tunnustettu, mutta toimintasuunnitelma ja sitä kautta askel käytännön tekemiseen monesti puuttuu. Alueen kehittäminen on iso kokonaisuus ja siihen löytyy useita viitekehyksiä avuksi. (Boudreau & Ramstad 2008, 292.) Hankaluuden ajattelen olevan siinä, ettei tuloksia ja vaikuttavuutta malteta nähdä pidemmälle aikajaksolle. Yrityksen voi olla hankala tunnistaa millaista osaamista tai muuta inhimillistä pääomaa tulisi kehittää parempien tuloksien saavuttamiseksi. Inhimillisen pääoman hyödyntäminen ja hallinnointi on huomattavasti hankalampaa kuin tuotantolaitteen käyttöasteen optimointi (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 82–83).

Informaatiopääoma on nykypäivänä yksi tärkeimmistä kestävästä kilpailuedun tekijöistä. Informaatiolla tarkoitetaan tietoa, joka on siirrettävissä, monistettavissa ja käytettävissä numeroin, tekstinä tai muuten esitettävissä sekä siitä on mahdollista tehdä tulkintaa. (Lönngqvist ym. 2005 36, 86.) Tähän liittyvät vahvasti tiedon saatavuus järjestelmistä, tietokannat ja uudenlaisen tiedon luominen päätöksen teon tueksi.

Organisaatiopääoma sisältää mm. kulttuurin, johtajuuden ja työskentelytavat. Pyrkii vastaamaan kuinka menetellä toivottujen muutoksien aikaansaamiseksi. Näitä voivat olla parhaiden käytäntöjen jakaminen ja laajentaminen laajemmin käyttöön. Kulttuurin edistäminen kohti uusien ideoiden tuomista tai muista organisaatioista oppiminen. (Kaplan & Norton 2004, 103.)

Oppimisen ja kasvun näkökulmaa on pidetty haasteellisimpana näkökulmana, kun mietitään millä tekijöillä todella luodaan suorituskykyä sisäisten prosessien

toteutumiseen (Lindroos & Lohivesi 2010, 191–192). Osaksi tämä johtuu siitä, että johtamisen kohteet ovat aineettomia ja vaikeasti havaittavissa olevia. Henkilöstön osaamista voidaan johtaa kehityskeskustelujen avulla, kun taas asiakassuhteita hoitaa tapaamisilla ja mitata tarvittaessa kyselyllä. Johtamista tapahtuu myös organisaation eritasoilla. Johtamista voidaan toteuttaa strategisesti kokonaisvaltaisesti valituissa aineettoman pääoman osa-alueissa tai operatiivisesti pienempiä osa-alueita toteuttamalla. (Lönnqvist ym. 2010, 102.)

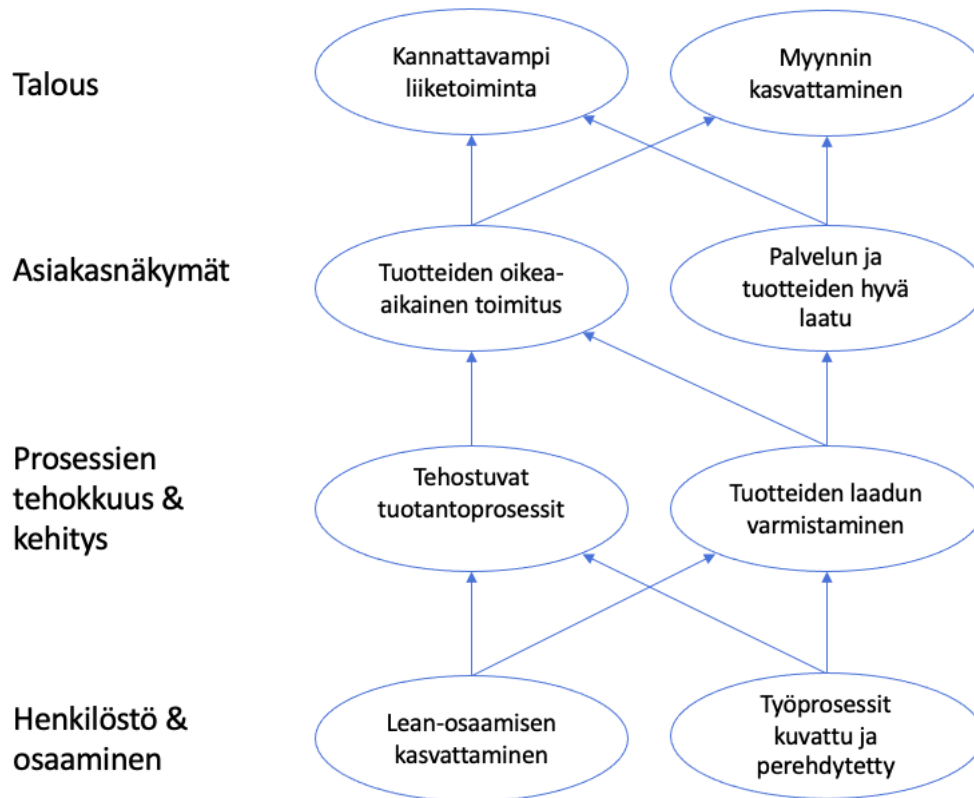
#### 4.4 Syy-seuraussuhde

Tavoitteiden määrittelemisen strategiakartalle onnistuu käyttäen syy-seuraussuhteita tuoden esille tavoitteiden ja toiminnan linkityksen toisiinsa. Mitä strategian toteuttaminen vaatii neljän näkökulman osalta ja ovatko tavoitteet tasapainossa. (Malmi ym. 2006, 135–136.) Toimia voi kuvata esimerkiksi jääkiekosta, jossa voittajaa mitataan maalien määrällä, joka on selkeä tavoite ja kertoo tuloksesta. Ennakointia tuloksesta voi tulkita laukauksien määrästä kohti maalia, jos valmentaja haluaa laukauksia paljon, tulee joukkuetta valmentaa tähän. Tämän kaltainen ajattelu antaa myös mahdollisuuden testata hypoteesin toimivuutta ja auttaa kehittämään mittaristoa.

Kaplan ja Norton käsittävät strategian toteuttamisen sarjaksi hypoteeseja ja uskomuksia mitä tulisi toteuttaa (syy) menestyksen saavuttamiseksi (seuraus). Toisekseen kyse on myös valintojen tekemisestä, missä halutaan ensisijaisesti keskittyä ja onnistua resurssien ollessa rajalliset. (Malmi ym. 2006, 65–66.) Sisäiset prosessit voivat myös paljastaa millaisia toimintoja tulisi tehdä, jolloin joudutaan miettimään kokonaan uusia prosesseja tavoitteisiin pääsemiseksi (Malmi ym. 2006, 27–28). Strategiakartta tuo osaltaan myös näkyväksi toteuttavien toimintojen olemassaolon ja tärkeyden sekä vaikuttavuuden yksikön onnistumiseen.

Strategiakartta pyrkii kuvaamaan kuinka organisaatio tuottaa arvoa ja aineettomaan pääomaan tehtyjen investointien hyödyn pidemmällä aikavälillä (Kaplan & Norton 2004, 31–32).

Strategiakartasta on esitetty esimerkki kuviossa 3. Tuotteita valmistava tehdas tavoittelee kannattavuuden nousua ja myynnin kasvua. Asiakkaalle tärkeää on tuotteiden toimitus ajoissa ja tuotteiden hyvä laatu.



Kuvio 3. Esimerkki strategiakartasta

Varmistaakseen tuotteiden toimituksen ja laadun, tulee tuotantoprosesseihin tehokkaan toteutukseen kiinnittää huomiota, sekä tuotteiden laadun varmistaminen. Mikäli yritys keskittyisi tuottamaan tuotteita vain mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti asiakkaalle laadun kustannuksella, seuraus voi ilmentyä laskevana myyntinä tuotteiden jäädessä asiakkaiden odotuksista. Virhetilanteiden käsittely vie yrityksen resursseja, jolloin myös kannattavuus heikkenee.

#### 4.5 Mittaristot ja arviointi

Mittarilla tarkoitetaan tunnuslukua tai informaation keräysinstrumenttia, joka kertoo seurattavan tekijän tilasta (Lönnqvist ym. 2010, 118). Monesti taloudenlukuista puhutaan tunnuslukuina ja instrumentit tarkoittavat erilaisia ja tyyppisiä mittareita.

Balanced Scorecardissa mittarit ovat määritetty ohjaaviin lead-mittareihin (ennakoivat mittarit) ja jälkijätöiseen lag-mittareihin (tulosmittarit). Näistä ensin mainitut mittarit kuvaavat toimintaa, jotka ovat tulosmittareita ennakoivampia. Tulosmittareita puolestaan kuvaavat mennyttä jo tapahtunutta, tyypillisimpiä tällaisia mittareita ovat kate, asiakastyytyväisyys tai markkinaosuus. (Kaplan & Norton 1996, 149–150.) Samaa asiaa tarkoittavista mittareista on käytetty myös esimerkiksi käsitteitä suoriin ja välillisiin -mittareihin. Asiakastyytyväisyys mittaa suoraan asiakkaan kokemusta, kun taas reklamaatioiden määrään kehityksen voidaan ajatella vaikuttavan välillisesti. (Lönnqvist ym. 2010, 118.)

Balanced Scorecard on ajan saatossa kehittynyt ja sitä on sovellettu eri tavoilla, tästä johtuen myös mittaristo on saanut erilaisia käyttötarkoituksia. Mittaristot ovat tavallisesti jaettu kolmeen ryhmään (Malmi ym. 2006, 35). Käsittelen näistä kaksi mittaristoa KPI (Key Performance Indicator) -mittariston ja strategiamittaristoon. Näiden lisäksi määritetään mitä suorituskykymittaristolla tässä yhteydessä tarkoitetaan.

### KPI-mittaristo

Mittariston luominen BSC:n näkökulmiin määritettyjen kriittisten menestystekijöiden ja niihin mittareiden asettaminen olin alkuperäinen tapa luoda BSC. Tällainen tapa johtaa useampaan mittariin sekä heikkoon syy–seuraussuhteeseen. KPI-mittareita on luonnehdittu toimimaan hälytysjärjestelmänä, ei niinkään tuloksellisuudesta kertovana mittaristona. (Malmi ym. 2006, 35–37). Mittarin ollessa alle tavoitetason, siihen tulisiikin jo puuttua ymmärtäen taustalla vaikuttavia syitä, joista ennakoivat mittarit viestisivät.

Mittariston rakentamisen haasteena David Parmenter (2015, 17) pitää ettei tuloskortin luomisvaiheessa määritetä mitkä ovat KPI-mittareita ja mitkä eivät. KPI-mittarin tunnistamiseksi sen tulisi olla mukailleen Parmenter listaa (2015, 6);

- ei-taloudellinen mittari
- mitataan säännöllisesti (päivittäin tai viikoittain)
- osoittaa selkeästi, miten henkilöstön tulisi toimia, ymmärrettävä ja korjattavissa heidän toimestansa
- mittareita, jotka ovat johdettavissa ylhäältä alas päin



- merkittävä vaikutus yhteen keskeiseen menestystekijään tai BSC:n osa-alueeseen

Parmenterin määrittäminen KPI-mittarista on hyvin kuvaava mittareista, jotka asetetaan esimerkiksi puhelinvälillä toimivalle asiakasneuvojalle. KPI-mittari voi olla esimerkiksi työn tehokkuus suoritetuissa kappaleissa. Määrittely täyttyy mittarin ollessa; ei ole taloudellinen, mittaaminen onnistuu säännöllisesti, osoittaa aktiivisuuteen vastamalla saapuvien puheluiden, johdettavissa ja valmistettavissa vaikuttaen yrityksen määrittelemiін tekijöihin, kuten palvelun laatu tai asiakaskokemus (asiakkaan odotusaika).

### Strategiamittaristo

Strategikartan avulla luotuja mittaristoja kutsutaan strategiamittaristiksi. Strategiamittaristossa on analysoitu mittareiden väliset syys-seuraussuhteet, tulostittarit kuvaavat haluttua lopputulosta, ennakoivat mittarit kuvaavat keinoista, joilla ajatellaan pääsevän kohti tavoitetta. Strategiamittariston luominen herättää uusia ajatuksia mittaamisesta sekä johtamisesta. (Malmi ym. 2006, 37.)

Mittareiden tärkeä tehtävä on toimia palautteena mittausjärjestelmästä ja strategiaprozessista, jonka pohjalta voidaan käydä keskustelua, kyseenalaistaa tai muuttaa mittausjärjestelmää tai organisaation tavoitteita. Tätä on aiemminkin mainittu strategiasta oppiminen. (Kankkunen ym. 2005, 240–241.) Oppimista voi tapahtua myös operatiivisessa toiminnassa tavoitteiden saavuttaminen ymmärretään paremmin (Lönnqvist ym. 2010, 124). Käytännössä voidaan arvioida, onko ennakoiva mittari oikeanlainen tukemaan esimerkiksi tulostittaria tai strategisia tavoitteita.

### Suorituskykymittaristo

Puhuttaessa suorituskyvystä (Performance) on ominaista kuvata organisaation kykyä saavuttaa tavoitteita. Suorituskyky sisältää miltei minkä tahansa tekijän, jolla tarkoitetaan kilpailuun tai tuotannon hyvyteen liittyvää käsitettä. Se on ikään kuin sateenvarjokäsite, sisältäen kaikki yrityksen menestymistä kuvaavat käsitteet. Kannattavuus on yrityksen talouden näkökulmasta yksi lopullinen mittari toteutuneesta suorituskyvystä.

Suorituskyky pyrkii myös laaja-alaiseen tarkasteluun, ei vain omistajille tuotavaan arvoon. Suorituskyky muodostuu yrityksen käyttämien tuotantovälineissä ja niiden määrästä sekä laadusta. Suorituskyvyn kehittämällä pyritään parantamaan tuottavuutta. Tuotannon suorituskykyyn liittyviä tekijöitä voivat olla mm. tehokkuus, laatu, vaikuttavuus, työelämän laatu (Lönnqvist ym. 2010, 84; Saari 2006, 127) Tuotantovälineitä ovat yhtä lailla koneet ja laitteet kuin henkilöstö, joka työpanoksellaan osallistuu tuotoksen syntymiseen.

Suorituskykymittaristolla tarkoitetaan kokoelmaa erilaisista mittareista. Mittariston ajatus on koota tärkeitä aktiivisesti seurattavat menestykseen liittyvät tekijät yhteen. (Lönnqvist ym. 2010, 120.) Mittariston käyttö johtamisessa on tärkeää. Tuloksien seuraaminen, käsittely yhteisissä kokouksissa ovat tapoja varmistaa suoriutumisen arjessa. Edellytyksenä onnistumiselle on riittävä ajankäyttö ja kyky tehdä johtopäätöksiä mittaustuloksiin tukeutuen. (Lönnqvist ym. 2010, 124.)

#### Mittariston tasapaino ja arviointi

Toimivan suoritusmittauksen edellytyksenä kolmen peruskysymyksen selvittäminen; mistä elementeistä mittaristo koostuu? Mikä on mittareiden aikajänne, sekä käytetäänkö mittareita organisaation eri osien vertailuun? Tämän lisäksi tulisi miettiä tasapaino taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välillä. (Puolamäki 2007, 228.)

Mittariston lähtökohtana toimivat strategiset päämäärät ja mittarit valitaan kuvastamaan suoriutumista näitä kohti. Kehyksenä ja elementteinä voivat toimia tasapainotetun tulokortin neljä osa-aluetta. Mittarien aikajänne voi vaihdella lyhyen aikajänteen, yleensä taloudellisiin mittareihin ja pitkäjänteisiin ei-taloudellisiin mittareihin. Mittariston tulisi sisältää molempia tasapuolisesti. (Puolamäki 2007, 228–229; Malmi ym. 2006, 108.)

Taloudellisten mittareiden hyvänä puolena voidaan pitää vertailukelpoisuutta ja esittää selvästi aiempien päätösten vaikutukset. Heikkoutena vastaavasti ne tuovat esille menneisyydessä tehtyjen päätösten seuraukset ja kertovat lyhyen tähtäimen tuloksen. (Malmi ym. 2006, 108.) Toiminnan suunnittelussa tulisikin rohkeammin tuoda esille osaamiseen tai prosessien kehittämiseen käytetty investointi, joka voi heikentää

lyhyellä aikajänteellä taloutta, mutta mitattavasti tuo taloudellista kannattavuutta pidemmällä aikajänteellä.

Ei-taloudelliset mittarit voivat antaa ennakoivasti tietoa mahdollisista ongelmista. Heikkous on hankala mitattavuus ja liiallinen paikallisuus, jolloin kokonaisarvoa on hyvin hankala laskea. Yleensä nämä ovat laadullisia tai käyttöasteen mittaamiseen liittyviä mittareita. (Malmi ym. 2006, 108.) Kolmanneksi, mikäli mittareita käytetään vertailuun eri yksiköiden välillä, tulee laskentasäännöt oltava samanlaiset, jotta ne ovat vertailukelpoisia. Laajennettaessa mittariston käyttöä eri yksiköihin, voi mittareiden määrä tuntua suurelta, mutta nopeasti huomataan, että ne ovat hyvin samanlaisia, jolloin standardin rakentaminen kannattaa (Puolamäki 2007, 229).

Mittareiden valinnan lähtökohtana tulisi toimia mittavien tavoitteiden olennaisuus miettien, mistä mittariin tarvittava informaatio kerätään. Yritys joutuu miettimään mistä ja miten tieto kerätään sekä vaaditaanko uusia menetelmiä kerätä tietoa, jolloin myös siitä syntyviä kustannuksia pitää arvioida. Mittareiden asettaminen olemassa olevan tiedon perusteella ja helpoimman kautta vaarana voi olla, etteivät mittarit tuo oikeaa tietoa. (Lönnqvist ym. 2005, 202–203.) Mittareiden validiteetti ilmaisee, kuinka tarkasti mittari kykenee mittaamaan valittua tekijää (Lönnqvist ym. 2010, 118). Tiedon analysointi on hyvä tehdä siellä missä ymmärrys tiedon luonteesta on parhaiten selvillä (Kankkunen ym. 2005, 231). Mittarin validiteetissa on huomioitava myös voivatko ihmiset vaikuttaa mittarin arvoon. Toinen huomioitava asia on mittarin luotettavuus, eli kyky toisintaa haluttu mittaustulos. Luotettavuuteen liittyy määrittäminen, esimerkkinä käy tilauksen käsittelyn läpimenoaika. Asiakkaan muokatessa tilausta kesken aiheuttaen viivästystä käsittelyyn kasvattaen läpimenoaikaa mittauksessa. Siksi tuleekin määrittää läpimenoajan laskenta, jotta se on yhdenmukainen. (Malmi ym. 2006, 83.)

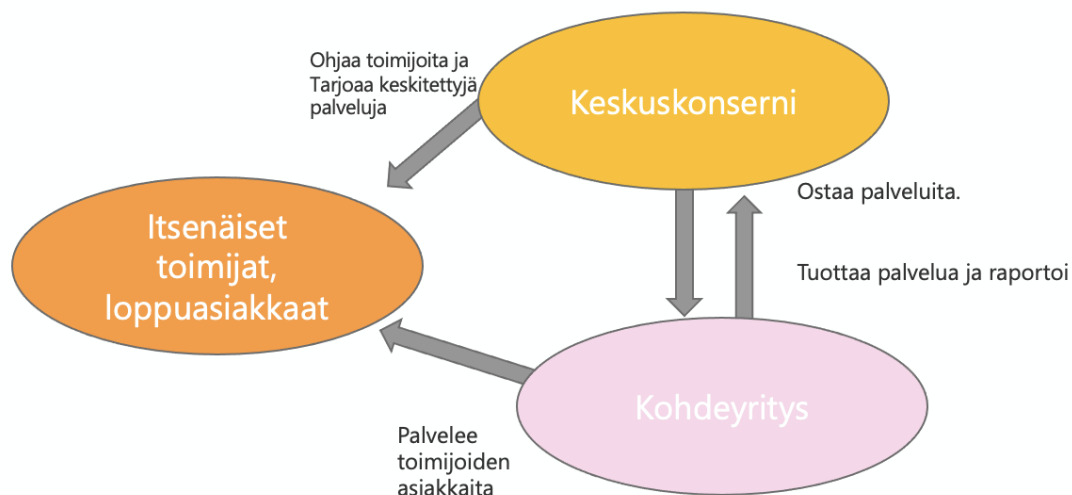
Aikaisemman kuviossa 3. esitetyn strategiakartta tunnistettuihin tavoitteisiin voidaan lähteä miettimään tavoitetta parhaiten mittaavaa mittaria tai mittareita. Osaan ei ole mielekästä luoda mittaria, vaan se voitaisiin toteuttaa esimerkiksi kehitysprojektina. Tällainen esimerkiksi voisi olla työprosessien kuvaaminen ja perehdytys.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Kohdeyritys

Kohdeyritys toimii laaja-alaisesti finanssi ja vakuutusallalla, toimien palveluntuottajana yhdelle asiakkaalle. Yrityksen tarjoama voidaan jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen, joita ovat sopimuspalveluna tuotettavat palvelut ja henkilöstövuokrauksena tuotettavat palvelut. Sopimuspalvelut, jossa asiakas ostaa tietyn palvelun tuottamisen kohdeyritykseltä, työnjohto ja palvelun organisointi hoidetaan kohdeyrityksessä. Sopimuspalveluna tuotettaviin lukeutuu laajasti taustatehtävänä tehtävää työtä, jossa loppuasiakasta (kuluttajaa) ei kohdata, sekä monikanavaisesti tapahtuva myynti- ja asiakaspalvelua, jossa tilaavan asiakkaan loppuasiakkaita kohdataan. Kohdeyrityksen asiakkaista puhuttaessa voidaan asiakasnäkökulmaa tarkastella tilaavan asiakkaan, eli ostajan näkökulmasta tai loppuasiakkaan näkökulmasta, joka on tilaavan asiakkaan loppuasiakas. Toinen oma kokonaisuutensa on henkilöstövuokrauspalvelu, jossa henkilöstö työskentelee asiakasyrityksen työnohjauksessa, mutta työsuhde on kohdeyritykseen. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2020 noin 39 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärällisesti yrityksen koko on 500–800 välillä.

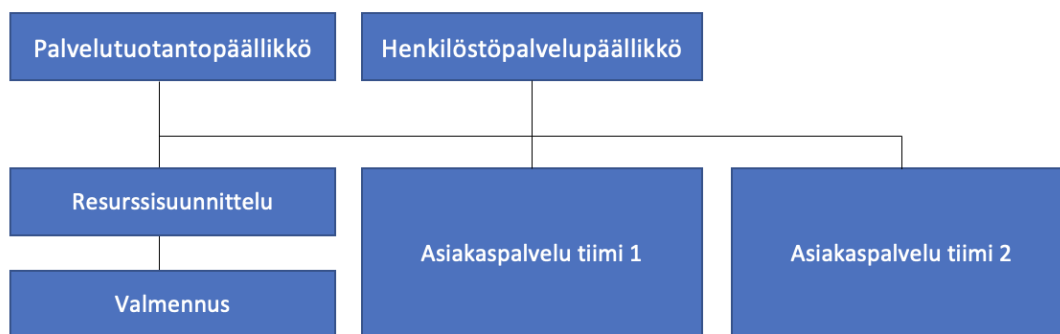
Opinnäytetyöhön valittavaan palveluun oli useita ja eri tyyllisiä vaihtoehtoja, joihin kaikkiin olisi mahdollisuus hyödyntää Balanced Scorecard -ajattelua. Palveluksi valikoitu lopulta sopimuspalveluna tuotettava monikanavainen asiakaspalvelu. Asiakaspalvelua tuotetaan osana kokonaisuutta, joka on pääsääntöisesti tilavaan asiakkaan (Keskuskonserni) itsensä tuottamaa palvelua. Itsenäiset toimijat hankkivat keskitettyä palvelua keskus konsernilta, joka vastaavasti voi tuottaa palveluita erilaisin keinoin. Näiden kolmen suhdetta on havainnollistettu kuviossa 4. tarkemmin.



Kuvio 4. Kohdeyrityksen, keskus konsernin ja toimijoiden välistä suhdetta.

Kohdeyrityksen asiakaspalvelu tuottaa sovitun määrän kontakteja per kuukausi. Yhteistyö tapahtuu kohdeyrityksen ja keskus konsernin välillä.

Käsiteltävän palvelun yleisymmärryksen helpottamiseksi kuviossa 5. on esitetty palvelun organisaatorakenne perustuen yrityksen dokumenttien tutkimiseen ja roolit vahvistettiin oikeaksi haastattelujen yhteydessä.



Kuvio 5. Asiakaspalvelun organisaatorakenne

Palvelutuotannosta vastaa palvelutuotantopäällikkö, jonka vastuualueella on resurssisuunnittelu sekä valmentajat. Henkilöstöpalvelupäällikkö toimii palveluissa toimivien työntekijöiden henkilöstövastuullisena esimiehenä. matriisirooleina tiimeihin toimivat resurssisuunnittelu ja valmentaminen. Palvelutuotantopäällikkö ja henkilöstöpalvelupäällikkö vastaavat liiketoiminta-alueen johtajalle, joka on yksi johtoryhmän jäsenistä.

## 5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen

Tapaustutkimus tuo yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta. Kohteena voi olla yksilö tai yhteisö. Tavoitteena on kuvata ilmiötä tarkemmin. Aineistoa voidaan kerätä monella menetelmällä, kuten havainnointi, haastattelut ja dokumenttien tutkiminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–135.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen päälähestymistapaan; määrälliseen (kvantitatiivinen) ja laadulliseen (kvalitatiivinen) tutkimukseen. *Määrällisen tutkimuksen* tunnistettavia piirteitä ovat hypoteesien esittäminen tutkittavasta kohteesta, tutkija on kohteesta kauempana toimien ulkopuolisena havainnoijana. Aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin esittäen taulukoita ja kaavioita. Teorian ja käytännön suhde on teorialähtöinen (deduktio) eli pohjana toimii olemassa oleva teoria tai malli. (Kananen 2012, 26–27; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138–140.) *Kvalitatiivinen* eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja kuvaamaan ilmiötä auttaen tulkitsemaan sitä. Laadullinen tutkimus voi pyrkiä luomaan uutta teoriaa tai mallia tutkimalla käytäntöä, tätä kutsutaan vastaavasti induktioksi. (Kananen 2012, 27–29.)

Aineiston keräämisen menetelmiä on useita ja niitä käytetään tutkittavan ongelman ja sitä myötä tutkimustyyppin (kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen) mukaan. Yhteinen piirre on kuitenkin, että niissä voidaan käyttää samoja aineistonkeruumenetelmiä. Aineiston keruun perustemenetelmät ovat hyvin yleisesti käytettyjä ja tunnettuja. Perusmenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi ja dokumenttien tutkiminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 191–192.)

Haastattelulla tutkija pyrkii selvittämään ja keräämään mahdollisimman luotettavasti ja systemaattisesti haastateltavalta tietoa. Puhutaankin tutkimushaastattelusta, koska se on tavoitteellista tiedon keräämistä ja haastattelijä ohjaa keskustelun kulkua tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastattelutyypejä on erilaisia, tarkasti eteneviä ja ennakkoon mietittyjä kysymyksiä sisältävät ovat strukturoituja haastatteluja ja avoimempia haastatteluja, joissa keskustelu on vapaampaa. Teemahaastattelu on näiden välimuoto, jossa aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksiä ei ole tarkasti määritetty tai muotoiltu. Etuina ovat myös joustavuus ja tietoa saadaan syventävästi. (Hirsjärvi ym. 2009, 207–209.) Joustavuus näkyy mahdollisuutena toistaa kysymys, ilmaisua ja sanamuotoja

voidaan selventää, jolloin myös keskustelua syntyy (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63). Teemahaastattelun etuna onkin tuoda esille haastateltavan näkemyksen ja tutkija huolehtii etenemisen valituista teemoista (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48). Haasteena voidaan pitää, että haastattelujen joustavuus vaatii haastattelijalta taitoa toimia haastattelutilanteessa. Haastatteluiden pitäminen ja analysointi vievät enemmän aikaa. Haastatteluiden on katsottu myös sisältävän virhelähteitä, niin haastateltavan kuin haastattelijan toimesta. Haastatteluissa se voi esiintyä haastateltavan antamalla vastauksia, jotka olisivat sosiaalisesti hyväksyttäviä ja voivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. (Hirsjärvi ym. 2009, 208–209; Hirsjärvi & Hurme 2009 34–35.) Onnistuneen haastattelun edellytyksenä on, että haastateltava saa etukäteen tietoa kysymyksistä, teemoista tai aihealueesta. Tärkeää on kuitenkin saada kerättyä mahdollisimman paljon tietoa, jolloin myös haastateltavat voivat valmistautua annetun tiedon perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.) Haastatteluja voidaan pitää myös ryhmä- tai parihaastatteluna. Ryhmähaastattelu on vapaamuotoisempi keskustelu ja voidaan käyttää muodostaan yhteinen kanta johonkin asiaan. Suurin etu ryhmähaastattelussa on mahdollisuus kerätä nopeasti laajemmalla joukolta tietoa samanaikaisesti. Haitoiksi voivat muodostua, etteivät kaikki kutsut välttämättä pääse osallistumaan, ryhmähaastattelussa voi olla henkilöitä, jotka tuova mielipiteensä esille rohkeammin ja vastaavasti hiljaisempia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61–63.)

Havainnointia menetelmänä voidaan käyttää eri tavoin, karkeasti jaettuna havainnointia toteutetaan systemaattisesti tarkasti rajatussa tilassa tai osallistuvana havainnoijana. Jälkimmäisessä tutkija osallistuu ryhmän toimintaan. Havainnoinnin etuina tällöin on saada välitöntä tietoa ryhmän tai organisaation toiminnasta sen luonnollisessa ympäristössä. Menetelmän käytössä tutkijan on tärkeää pitää erillään havainnot ja omat tulokset havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 213–214.) Dokumenttien tutkimisessa hyödynnetään toimijoiden itsensä tuottamia materiaaleja, kuten kirjeitä ja virallisia dokumentteja pyrkimyksenä ymmärtää heidän toimintaansa (Hirsjärvi ym. 2009, 217).

Haastattelujen aineistoa käsiteltiin sisällönanalyysin menetelmällä, jossa aineistosta etsitään merkityksiä kuvaten aihealuetta tiivistetysti. Sisällönanalyysi menetelmänä mahdollistaa hyvin laajasti erilaisten dokumenttien, kuten haastattelujen, asiakirjojen, puheen systemaattiseen ja objektiiviseen analysointiin. Se soveltuu hyvin myös strukturoimattoman aineiston analysointiin. Sisällönanalyysia voidaan jatkaa

kvantifoinnilla, eli tekstin sisältöä kuvataan määrällisenä, kuten kuinka monta kertaa asia toistui haastatteluissa. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 87–88.) Sisällönanalyysiä voidaan jakaa kahteen menetelmään; aineistolähtöinen ja teorialähtöinen sisällönanalyysiin. Aineistolähtöisessä yksinkertaistettuna on monivaiheinen prosessi yhdistellä käsitteitä muodostaen aineiston ehdolla erilaisia luokkia vapaammin, ilman teorian tai mallin tuomaa ohjausta. Teorialähtöisen sisällönanalyysiä vastaavasti ohjaa jo tunnettu olemassa oleva teoria tai malli. Tarkoituksena on yleensä testata sen toimivuutta toisessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91–95.)

Haastattelujen analysointi teema-alueittain on tehokas tapa, mikäli sanatarkkaan purkamiseen ja puhtaaksi kirjoittamiseen eli litterointiin ei ole tarvetta. Litterointia voidaan tehdä koko haastattelusta tai valikoiden teema-alueista tai haastateltavan puheesta. Haastatteluista voidaan tehdä *merkitysten tiivistämistä*, tällöin haastateltavan esiintuomat merkitykset kirjataan lyhyempään sanalliseen muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 137–138.)

Tutkimuksen tarkoituksena pyrkiä ymmärtämään ja kartoittamaan syvemmin millaiset ovat palvelutuotannon keskeiset tavoitteet ja kuinka niihin pääsyä voidaan mitata. Työ voidaan lukea tapaustutkimukseksi, koska se keskittyy valitun kohdeyrityksen rajatun osan tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus. Piirteitä kvantitatiivisesta tutkimuksesta on deduktio eli tutkimuskohteen peilaaminen olemassa olevaan teoriaan ja malliin. Tutkimus on kvalitatiivinen, mutta sen tarkka rajaaminen kahden lähestymistavan ei ole yksiselitteinen, ne ovatkin toisiinsa täydentäviä.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytettiin kaikkia perusmenetelmiä. Haastattelutyypinä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu toimi hyvin, sillä se on menetelmänä joustava. Aihealueisiin syvennyttiin kunkin haastateltavan työrooli huomioiden. Teemahaastattelussa käytetyt teemat olivat BSC:n neljä näkökulmaa. Käytetty haastattelupohja on esitetty liitteessä 1. Haastattelut toteutettiin kahden viikon aikana helmi-maaliskuun vaihteessa 2021. Haastateltavien kokouskutsuun oli liitetty saate käsiteltävistä aiheista, tutkimuksen tausta ja tarkoitus kuvaten. Haastattelut toteutettiin etänä Teams -sovellusta käyttäen. Sovelluksessa materiaalin jakaminen onnistui luontevasti sekä mahdollistaen helpon haastattelujen tallentamisen myöhempää



analysointia varten. Haastattelun kestot vaihtelivat 30–90 minuutin välillä, tyypillisesti kuitenkin varaten aikaa yhden tunnin verran per haastateltava.

Haastateltavaksi valikoituvat aluksi palvelutuotantopäällikkö, henkilöstöpalvelupäällikkö ja yrityksen johtoryhmästä asiakkuusjohtaja. Palvelutuotantopäällikön haastattelun yhteydessä nousi esille tarve laajentaa haastattelut koskemaan valmentajia ja resurssisuunnittelua. Heistä muodostui toinen haastateltava ryhmä, joissa haastatellut keskittyivät enemmän sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmiin. Valmentajia ja resurssisuunnittelijoita on useampia henkilöitä, joten aikataulusyistä haastattelut järjestettiin ryhmähaastatteluina. Valmentajille oli varattu kolme tunnin haastattelu kertaa, joista yksi toteutui ryhmähaastatteluina ja kaksi yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelut keskittyivät tarkentamaan aiemmin käsiteltyjä aiheita tai keskittyivät valmentajan tietyn tehtävän toteuttamiseen, joka saattoi olla vain hänen osaamis-  
taan.

Haastattelujen aineistoa kirjoitettiin muistiinpanoina jo haastattelujen aikana ja tallenteen kuunteleminen tehtiin mahdollisimman varhain haastattelun päättymisestä. Sisällönanalyysi soveltui menetelmänä hyvin, sillä teemahaastattelut olivat vapaampia ja aineistoa kertyi melko paljon. Analyysi oli teorialähtöistä, tiivistäen sisältöä haastateltavien nostamista asioista ja aiheista samalla hakien merkityksiä, jotka kuvaavat neljän näkökulmaan sopivia tavoitteita, toimintaprosesseja ja tekijöitä palvelutuotannossa onnistumiseksi. Sisällönanalyysin merkitykset olisi voinut systemaattisesti kvantifoida ja dokumentoida, mutta saavutettuun hyötyyn nähden tälle ei tässä tutkimuksessa nähty tarvetta. Toistuvuuden pystyi toteamaan analysoinnissa yhteydessä kevyemmin. Saatuja tietoja haastatteluista peilattiin myös yhtiön tavoitteisiin, kuinka ne asettuvat suhteessa viestittyihin.

Yrityksen strategiasta, vuositavoitteista ja strategisista painopisteistä aineiston keruu tapahtui dokumentteja intrasta ja muista yhteisistä sisäisistä lähteistä tutkimalla, sekä hyödyntäen havainnointia yhteisistä kokouksista ja viestinnästä. Keskeisin tapahtuma ja siitä saatu dokumentti on tammikuussa 2021 pidetty palvelutuotannon ja hallinnon yhteinen tilaisuus yrityksen vuositavoitteiden viestinnästä. Työn tekijä työskentelee kohdeyrityksessä, joten havainnointi osallistuvana työyhteisön jäsenenä on väistämättä tapa tutkia ja huomioida asioita.

### 5.3 Tutkimuksen tulokset

Palvelutuotannon johdon haastatteluissa nousi selvästi esille taloudelliset tavoitteet, kuten kannattavuus ja kustannustehokkuus, sekä niiden merkitys ja vaikutus yhtiön vakaaseen talouteen. Asiakasnäkökulman tavoitteet ja asiakkaalle tuotettava arvo, kuten joustava palvelu, sujuva yhteistyö, läpinäkyvä raportointi nousivat esille.

Valmentajien ja resurssisuunnittelijoiden haastatteluissa keskityttiin palvelutuotannon ohjaukseen, arjentehtävien ja prosessien sujuvuuteen. Valmentajien haastattelujen tuloksena nousivat esille perehdytyksen tärkeys ja sujuvuus sekä kuinka tuoda esille perehdytettävien kokemus perehdytyksestä. Samoin kuin oman työn vaikuttavuuden mittaaminen.

Resurssisuunnittelijoiden haastatteluiden tuloksena korostuivat oman roolin vaikutus palvelutuotantoon ohjaukseen ja työn organisointiin. Lisäksi he näkivät itsensä tahona, joka voi tuottaa erilaisia raportteja ja tietoa hyödynnettäväksi seurattaviin mittareihin.

Haastateltavilta selvitettiin, kuinka kiteyttäisivät palvelun arvolupauksen. Vastauksissa toistuivat joustavuus, asiakaskokemus ja kustannustehokkuus. Yhtenäisesti kuvattu kiteytettiin joustava ja ammattimainen asiakaspalvelu kustannustehokkaasti. Haastattelujen aineistosta on dokumentoitu työn tekemisen kannalta oleellinen tieto, joka on esitetty liitteessä 2.

Yrityksen eri dokumenttien tutkimisen päätelmänä voidaan todeta yrityksen vuositaivoitteissaan keskittyvän hintakilpailukyvyn varmistamiseen samalla tarjoten joustavampia palveluja. Henkilöstön hyvinvointia suunnitellaan seurattavan yhtiötasoisella läsnäoloprosentilla ja jatkuvasti seurattavalla fiiliskyselyllä. Kohdeyrityksen tavoitteet, visio ja missio on kuvattu kappaleessa 6.1. tarkemmin pohjautuen dokumenttien tarkasteluun.

Haastatteluista saatu monipuolinen tieto eri sidosryhmien haastateltavilta oli oleellinen ja välttämätön, jotta muodostui dokumentoitua pohjatietoa ja tunnistettuja tavoitteita sekä kehityskohteita. Pohjatietoa käyttäen luodaan strategiakartta valitsemalla

oleellisimmat ja tärkeimmät tavoitteet ja lopulta suorituskykymittaristo. Tarkemmin tehdyt valinnat ja eteneminen näiden osalta kuvataan kappaleesta 6.2. eteenpäin.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tyypillisesti kahdella eri tekijällä; reliaabelius ja validiteetti. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä toisintaa tutkimus saaden mahdollisimman samanlainen tulos. Tutkimus voidaan todeta reliaabeleiksi esimerkiksi kahden eri tutkijan päätyessä samaan tulokseen tai samasta haastateltavasta saadaan eri tutkimuskerroilla sama tulos. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan, kuinka tutkimusmenetelmä kykenee mittaamaan sitä, mitä tutkimuksen on tarkoitus selvittää ja mitata. Kvalitatiivissa ja varsinkin tapaustutkimuksessa on todettu haasteeksi näiden tekijöiden käyttämistä, sillä aiheellisesti voidaan ajatella ihmisiin ja kulttuurin liittyvän tutkimuksen olevan ainutkertaista (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232; Tuomi & Saarijärvi 2018, 120–121.) Validiteettia laadullisessa tutkimuksessa voidaan arvioida, kuinka hyvin on tuotu esille tutkimuskohde ja tarkoitus, mitä ja miksi ollaan tutkimaan (Tuomi & Saarijärvi 2018, 121).

Kvalitatiivisesti aineistoa analysoidessa perinteistä reliaabeliuden käsitettä päästään puhuttaessa aineiston laadusta; miten tutkija on huomionnut haastateltavien vastauksen ja ovatko ne oikein litteroitu. Haastattelu tilanteen tai tallenteiden kuuluvuuden laatu vaikuttaa tällöin myös. Samalla tulisi huomioda, että haastattelujen tulokset kertovat haastateltavien ajatusmaailmasta. Tutkimuksen reliaabelius muodostuukin enemmän tutkijan kyvystä luoda analyysi haastateltavien vastauksista kuin haastateltavien antamien vastauksien todellisuuden arviointia. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan valintansa ja menettelytapansa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan mahdollisimman tarkka kuvaus työn vaiheista, miten aineistoa on käsitelty ja analysoitu, tutkimuksen kesto sekä tietoja haastateltavista, määrästä ja millä perusteilla heidät on valittu, sekä kuinka haastattelijan ja haastateltavien suhde toimi (Tuomi & Saarijärvi 2018, 123).

Tutkimuksen menetelmistä kuten aineiston keräämisestä, käsittelytavoista ja analysoinnista luotettavuuden arvioimiseksi on kerrottu aiemmassa kappaleessa 5.2. tarkemmin. Lisäksi haastateltavaksi osallistui yhdeksän eri henkilöä, viidestä eri työroolin näkökulmasta. Haastateltavat valittiin perustuen missä määrin he ovat työroolistaan osallistuvat palvelutuotantoon. Haastattelut sujuivat hyvin, ilman häiriötilanteita tai keskeytyksiä. Haastattelijana toimiminen oli selkeää, kartoittavaa, avoimia kysymyksiä esittämällä mahdollisti haastateltavien kertoa omia ajatuksiaan. Haastateltavaa piti toisinaan ohjata kertomaan tarkemmin nostamista asioista tai käsiteltävästä teemasta. Haastatteluissa ei huomattu, että kysymyksiin olisi vastattu kiertävästi tai annettu vastauksia, jotka eivät olisi todellisia. Aihealue on luonteeltaan kehittävä ja eteenpäin katsova nykytilanteeseen nähden. Tekemieni haastattelujen perusteella mielenkiinto kehittämiseen auttoi tuomaan esille asioita. Mahdollisuutta ei kuitenkaan voida täysin sulkea pois.

## 6 SUORITUSKYKYMITTARISTO PALVELUTUOTANTOON

Asiakaspalvelun mittariston luomiseksi perustettiin projektiryhmä, jossa olivat mukana palvelutuotantopäällikkö, henkilöstöpalvelupäällikkö ja asiakkuusjohtaja. Projektiryhmän kanssa työ aloitettiin aluksi käymällä läpi yhtiön tavoitteita ja strategiaa. Samalla muodostaen yhtenäinen pohjatieto strategiakartasta ja luotavan mittariston tarkoituksesta.

Seuraavissa kappaleissa tutustutaan yritykseen ja strategiaan ja valitun palvelun tavoitteisiin tarkemmin, sekä kuvataan projektin etenemisen vaiheet strategiakartan ja mittariston luomisesta.

### 6.1 Kohdeyrityksen strategiset tavoitteet

Yrityksen toimintaa ohjaa hallitus ja johto, joka myös laatii yritykselle strategian. Yritys noudattelee suunnittelussaan vuosisuunnittelua, niin että yhtiön strategiset painopisteet ovat pidemmälle aikavälille asetettu ja vuositavoitteet ohjaavat

asiakasyrityksen toimintaa. Kuinka yrityksen strategian tulisi ohjata kaikkia palveluja kohti asetettuja päämääriä, mutta kuitenkin myös huomioiden palvelujen erityispiirteet. Eri palveluihin voidaan käyttää eri analysointimenetelmiä ymmärtämään erinäkökulmia, kuten esimerkiksi asiakasnäkökulmaa.

Kohdeyrityksen tavoitteena on tukea asiakasyrityksen toimintaa ja strategiassa onnistumista. Kohdeyrityksellä on asetettu tietty kannattavuustaso, jotta yrityksen on mahdollista toimia ja tehdä investointeja, eikä niinkään tavoitella maksimaalista voittoa, tai myynnin kasvua. Tavoite on tuottaa kustannustehokkaita sekä laadukkaita palveluja asiakasyritykselle, huomioiden kannattavuus vakaan talouden turvaamiseksi. Yrityksen visio ja missio on kiteytetty seuraavasti; Vauhditamme asiakasyrityksen menestystä tuottamalla ketteriä, kehittyviä ja tuloksellisia palveluratkaisuja, asiakaspalvelu- ja asiantuntijatehtäviin.

Kohdeyrityksen strategian tavoite on tukea asiakasyrityksen menestystä ja varmistaa kustannustehokas palvelutuotanto. Yrityksen strategian painopisteet ovat useamman vuoden ajan olleet; Yhdessä Asiakasyrityksen kanssa, jolla tarkoitetaan yhteistyön ja palvelujen yhteistyössä kehittämistä. Toinen painopiste on Kirkkaasti paras palvelutuotanto, joka liittyy moneen tekijään, palvelun laatuun ja oikea aikaisuuteen sekä kustannustehokkuuteen. Kolmas Meidän Yritys Oy – joka tähtää parempaan hyvinvointiin ja henkilöstökokemukseen sekä osaamisen kehittämiseen. Kaikki toiminta perustuu vakaaseen talouteen. Yritys pyrkii noudattamaan strategiaa joustavasti määrittelemällä vuositavoitteita kullekin strategiselle painopisteelle vuosittain.

Yrityksen kilpailustrategian voi ajatella olevan hyvin keskittynyt, tuottamalla palveluja yhdelle asiakkaalle, mutta toimintaa ja tuotettavia palveluita tarjotaan heille kuitenkin laajasti. Palvelujen tuottamisessa voi olla eroja, kuinka asiakkaalle tuotettava arvo saavutetaan. Mitkä tekijät vaikuttavat palvelun tuottamisen sopimuspalveluna, sen sijaan että asiakas tuottaisi palvelua itse. Tämä on tasapainoilua yhdistellen kilpailustrategioita, pyrkien tuottamaan palvelua mahdollisimman kustannustehokkaasti, kuitenkin tuottamalla laadukasta palvelua. Kustannustehokkuuden parantaminen ja lisäarvon tuominen tilaavalle asiakkaalle vaativat myös innovointia löytää erilaisia ratkaisuja ja palvelun toteuttamisen malleja. Tilaava keskus konserni toimii muuttuvassa ympäristössä, jossa asiakaskäyttäytymisen muuttuminen esimerkiksi

digitaalisiin palveluihin, kiristynvä sääntely ja lainsäädäntö, sekä kustannuksien laskeminen vaikuttavat siihen mitä ja miten keskus konserni palveluita tuottaa. Kohdeyrityksen tulisikin löytää sellaiset kilpailutekijät, jotka vastaavat keskus konsernin tarpeeseen ja parantamaan toimintaa valituissa tekijöissä. Koko yrityksen tasolla kilpailukyvyn parantaminen vaatisi sisäisten toimintojen tarkastelua ja toimia kustannustehokkuuden parantamiseksi, ei yksistään palvelutuotannon suoriutumista.

## 6.2 Strategiakartta palvelutuotantoon

Sopimuspalveluna tuotettava asiakaspalvelun kokonaisuus sisältää omat tuotteet, asiakasyhteistyön ja siitä on tunnistettavissa kilpailustrategia. Palvelua voidaankin pitää strategisena liiketoimintayksikkönä (SBU), johon strategiakartta ja mittaristo luodaan. Kohdeyrityksessä kerätään paljon tietoa päivittäistoiminnasta ja henkilöstöllä on suoriutumiseen tavoitteita. Palvelun menestyksellisen toiminnan johtamiseksi tarvitaan tavoitteita ja mittaristoa näyttämään suuntaa, mitä tavoitteita kohti palvelua kehitetään tunnistaen toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi.

Strategiakartan luominen tehtiin työpajassa, jossa haastatteluaineistosta kerättyä tietoa käytettiin pohjana. Strategiakartta aloitettiin ylhäältä alaspäin, miettien aluksi taloudelliset tavoitteet ja siitä luoden alaspäin syy-seuraussuhteita käyttäen mitä muissa osa-alueissa tulisi saavuttaa. Tärkeää oli jo aluksi tunnistaa myös tilaavalle asiakkaalle tuotettava arvo ja kilpailutekijät. Kaiken toiminnan tulee tuottaa asiakkaalle arvoa ja hyötyä.

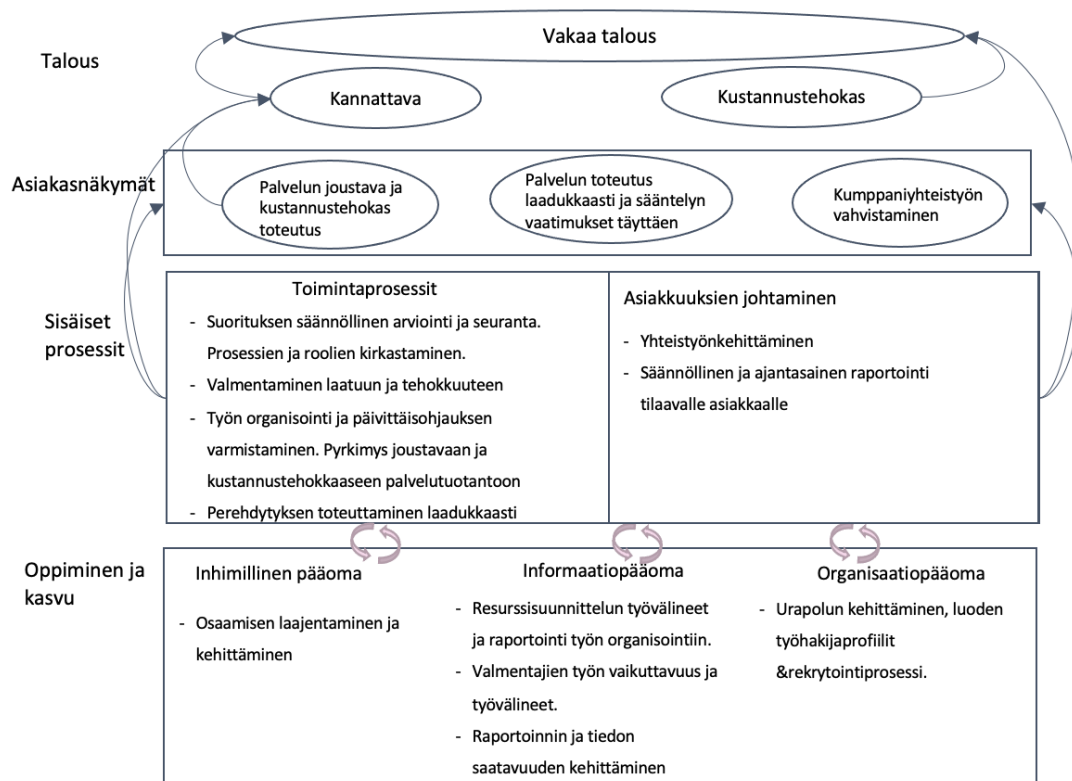
Talouden näkökulmasta yrityksen strategisena tavoitteena on yhtiön vakaa talous. Vakaan talouden turvaamiseksi toiminnan tulee olla kannattavaa. Kannattavuus (Profitability) määritellään tuottojen ja kustannusten väliseksi suhteeksi (Lönnqvist ym. 2010, 81). Palvelun osalta edellytetään, että se pääsee asetettuun taloudelliseen tavoitteeseen. Kannattavan ja vakaan talouden edellytykseksi toiminnan tulee olla kustannustehokasta. Kustannustehokkuuteen vaikuttavat tuotantotekijät eli kaikki ne tekijät, joita tarvitaan palvelun tuottamiseksi (Saari 2006, 270). Näitä ovat esimerkiksi kustannukset työtiloista, työasemat ja palkat. Kustannustehokkuus on myös yksi kilpailutekijä, joten sen varmistaminen palvelun jatkuvuuden kannalta on myös oleellista. Tavoitteet tältä

osin olivat yksimielisesti helppo asettaa ja nämä nousivat haastattelussa jo selvästi esille yhtenäisinä vastauksina.

Asiakkaalle tuotettava arvo, kuten aiemmin mainittu on tilaavan asiakkaan näkökulman lisäksi myös loppuasiakkaan saama palvelu ja kokemus. Tilaavalle asiakkaalle yrityksen tuottama arvo on pyrkiä tuottamaan samaa palvelua kustannustehokkaammin kuin he itse sisäisesti tuotettuna pystyvät varmistamaan samalla palvelun laadukas toteutus. Yritys toimii myös hyvin säädellyllä alalla, joten keskeinen laatutekijä on palvelun tuottaminen sääntelyn vaatimukset ja siihen liittyvät prosessit täyttäen. Loppuasiakkaalle palvelun tulee näyttäytyä hyvänä asiakaskokemuksena ja ratkaisukyvykkyydellä. Kilpailukykyyn vaikuttava tekijä on myös toimitusvarmuus sovitun volyymin tuottamisesta.

Palvelun kannalta tärkeäksi nousi yhteistyö tilaavan asiakkaan kanssa. Työpajassa tätä ei strategiakartalle nostettu, koska yhteistyömallit on luotu ja aktiivinen yhteydenpito tapahtuu eri organisaatiotasolla. Myöhemmän keskustelun perusteella kuitenkin todettiin merkittävää kehitettävää löytyvän. Esimerkkinä raportoinnin ja keskeisten lukujen näkyväksi tuominen, tähän liittyy oppimisen kasvun näkökulmassa raportoinnin kehittäminen. Yhteistyön kehittäminen on myös yksi strategisista painopisteistä, joten se on keskeinen osa-alue.

Lopullinen esitettävä strategiakartta asiakaspalvelulle on esitetty kuviossa 6. Kuviossa on pyritty helppoon esitettävyyteen, kuitenkin siten, että taustalle tehty syy-seuraussuhteet ovat tunnistettavissa.



Kuvio 6. Strategiakartta esitettävässä muodossa

Palvelun toteuttamisen näkökulmasta ja itse toimintaa kuvaavien sisäisten prosessien tavoitteiden laatiminen oli huomattavasti haastavampaa, koska palvelutuotannossa on monia asioita, joissa tulee onnistua.

*Suorituksen arviointi* on näistä keskeisimpiä, joka pitää sisällään, kuinka seurataan tunnuslukuja palvelun laadusta ja palvelulupauksista. *Onnistunut perehdytys* luonnollisesti toimii pohjana, jotta työntekijät voivat työssään onnistua ja kehittyä. *Valmentaminen* vaikuttaa asiakasnäkökulman kaikkiin tavoitteisiin, sekä joustavaan ja laadukkaan palvelun toteutuksen vaikuttaessa suoraan *kannattavuuteen* ja *kustannustehokkuuteen*. Työn organisointi sisältää työvuorosuunnittelun, ennustamisen kontaktien toteutumisesta ja päivittäistä työnohjausta eri tehtäviin. Vaikuttavuus näkyy suoraan palvelun jouston toteutumiseen sekä kustannustehokkuuteen. Henkilöstön tuntien mitoitaminen riittävästi työmäärään nähden. Aluksi strategiakarttaa luodessa palvelutuotannon aktiivinen toteutuminen (ajan jakautuminen) ja työn ohjaaminen tehokkaasti palvelukanavissa toimimiseen nähtiin vahvasti taloudelliseen näkökulmaan. Näiden tekijöiden vaikutukset ovat epäilemättä tärkeitä ja ennakoivat myös kannattavuutta ja kustannustehokkuutta. Myöhemmin mittaristoa luotaessa tehtävien aktiivinen toteutus



siirtyi työn organisointiin, koska se vaatii palvelutuotannon henkilöiltä eri suoriteraporttien läpikäyntiä ja suunnittelu, miten työt järjestetään, huomioiden poissaolot tai muut muutokset. Tehtävien aktiivinen toteuttaminen oli osittain päällekkäistä suoriutuksen arviointiin, joten nämä yhdistyivät luontaisesti. Molemmat ovat sisäisiä prosesseja, joissa suoriutuminen näkyy talouden mittareissa.

Oppimiseen ja kasvuun tunnistettiin tekijöitä, joiden kehittäminen ja onnistuminen on tärkeää tukeakseen yhtiön vuositavoitteita. Palvelun tuottamisen kannalta yksi liiketoiminnan kehittämisen uusi avaus on urapolku. Mallilla tuetaan kohdeyrityksen tavoitteiden mukaisesti suoriutuvaa henkilöstöä siirtymään keskus konsernin palvelukseen. Urapolku kokonaisuus sisältää työnhakijaprofiilin ja rekrytointiprosessin laatimisen, jotta rekrytointi olisi mahdollisimman onnistunut ja varmistaisi lopulta perehdytysprosessin tavoitteen mukaisen toteutumisen ja työssä suoriutumisen. Urapolun voi ajatella linkittyvän liiketoiminnan kasvun kautta taloudelliseen näkökulmaan, mutta se on, mutta se on ennen kaikkea kehittymistä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Uusi malli voi tuoda taloudellista hyötyä myöhemmässä vaiheessa, mikäli urapolun eri vaiheissa onnistutaan. Urapolun luominen kasvattaa organisaation taitoja ja oppeja, joita voidaan hyödyntää yhtiötasoisesti. Urapolku luo kannusteita henkilöstölle kirkastaen entisestään suoriutumisen tavoitteita.

Palvelun toimintavarmuuden kannalta osaamismatriisi ja sen kehittäminen tunnistettiin tärkeäksi. Osaamisen dokumentointi on joustavan työn organisoinnin kannalta oleellista. Vaikutus näkyy asiakkaalle tuotettavien kontaktien määrässä, jotta eri alueille työntekijöitä on mahdollista resursoida.

Informaatiopääoman kehittämiseen liittyy tiedon saanti työsuoritteista ja oikea-aikaisen tiedon hyödyntäminen. Eri rooleissa toimivien työhön liittyvät työvälineiden kehittäminen mahdollistavat liiketoiminnan tehostamista sekä työn organisointia pohjautuen tietoon. Kehitys on jatkuvaa ja muuttuvaa liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti.

### 6.3 Suorituskykymittariston rakentaminen

Strategiakartan luomisen jälkeen siirryttiin pohtimaan mitkä mittarit ovat oikeanlaisia mittaamaan tavoitteen onnistumista. Mittareiden pohtiminen toteutui osittain päällekkäin strategiakartan luomisen yhteydessä. Mittariston rakentaminen tapahtui hyvin vahvasti strategikarttaa ja syy–seuraussuhteita käyttäen. Mittaristossa on elementtejä siitä ja vahva kytkeytyminen yhtiön tavoitteita tukevaksi oli tärkeä.

Taloudelliset mittarit ovat yleensä tulosmittareita, eli kertovat kuinka onnistuttiin. Tulosta mitataan yritykselle jäävästä rahamäärästä (Saari 2006, 271). Mittarina kateprosentti ilmaisee tulosta vertailukelpoisesti. Kustannustehokkuutta voidaan seurata vastaavasti yksikkökustannuksen avulla, eli kuinka paljon yhden kontaktin tuottaminen sisäisesti maksaa. Mukaan otetaan kokonaiskustannukset, eli kaikki tuotantoon liittyvät kulut ja jaetaan se tuotetulla volyymilla (Saari 2006, 160). Yhtiön tulokseen vaikuttaa, että palvelu suoriutuu kannattavalla tasolla. Kuviossa 7. on esitetty valitut mittarit talous- ja asiakasnäkökulmiin.

	Tavoite	Mittari	Tavoitearvo / Raja-arvo	Toimenpiteet / Laskenta
Talous	Kannattava liiketoiminta	Liiketoiminnan kate %	X %	Palvelun katetavoite
	Kustannustehokkuus	Yksikkökustannus	X eur / kpl / pysyä nykytasolla	Tuotetun kappaleen hinta yritykselle
Asiakas	Joustava ja laadukas tehtävien toteutus	Kontaktitavoite täytetty	+/- X% tarkkuudella	Kuukausittainen kontaktimäärän toteutus
		Palautuvien tehtävien määrä	Alle 1 % kontakteista	Palautuvien tehtävien määrä kokonaiskontakteista
	Loppuasiakkaan onnistunut palvelukokemus	NPS	70 / 100	Asiakkaan antama NPS-palautte
		Ratkaisuaste	80 %	Asiakkaan kokemus asian ratkaisusta
	Palvelu täyttää sääntelyn tavoitteet	Sisäinen valvonta	4 / 5 ka.	Palvelun laatu valvonnassa tietyllä tasolla

Kuvio 7. Valitut mittarit talous- ja asiakasnäkökulmiin

Asiakasnäkökulmassa loppuasiakkaan tyytyväisyyttä mittaa NPS (Net Promoter Score), eli asiakkaan suositteluhaluutta. NPS on indeksi, joka mittaa asiakkaan palvelun tai tuotteen hankkimisen perusteella suositteluhaluutta asioida uudelleen tai suositella palvelua ystävälleen. NPS pyrkii kertomaan asiakasuskollisuudesta, ja palaako asiakas ostamaan uudelleen. (Jang yms. 2013.) NPS on vakiinnuttanut paikkansa asiakaskokemuksen mittarina varsinkin asiakaspalveluissa. Samassa asiakkaalle tekstiviestinä lähetettävässä kyselyssä on ratkaisuaustetta mittaava kysymys, eli saiko asiakas ratkaisun omaan asiaansa. Se on jo hieman kuvaavampi mittarina kertomaan

asiakkaan kokemuksesta ja saamasta hyödystä. Mittari voi indikoida myös asiakkaan suositteluhalukkuuteen.

Tilaavan asiakkaan näkökulmasta toimintavarmuutta mitataan kontaktitavoitteella, jossa tarkastelu keskittyy siihen, onko tilattu kontaktimäärä saavutettu. Tämä mittari kertoo lopputuloksesta, johon vaikuttavat työn tehokkuus sekä resursoinnin näkökulmasta tuottavassa työssä olevan henkilöstön määrä.

Palvelun laatumittareina toimivat myös kohdeyrityksen asiakaspalvelun tuottama NPS. Toisena laatumittarina on vähenevät palautuvat tehtävät esimerkiksi itsenäisiltä toimijoilta. Yleensä nämä viestivät poikkeamista. Asiakaskohtaamisen toimenpiteissä on korjattavaa, tai prosessi ei ole mennyt parhaalla mahdollisella tavalla. Ylimääräistä työtä aiheutuu virheiden korjauksesta, jotka vaikuttavat työn tehokkuuteen ja suorituskykyyn alentavasti. Valmentamisen vaikuttavuutta voidaan mitata yksittäisten henkilöiden tehokkuuden valmentamisella, osaamista kehittämällä, kuten työohjeiden ja tiedon hakemisen taidot heijastelevat poikkeamiin.

Asiakasnäkökulmasta tilaavalle yhtiölle yhtenä hyötynä tulisi mitata saavutettua kustannussäästöä. Mittari jäi vielä selvitettäväksi, kuinka toteuttaa ja millaisia tietoja siihen tarvittaisiin. Mittari kuvastaa asiakkaan hyötyä ja kohdeyrityksen kilpailustrategiaa tuoda hyötyä kustannustehokkuudella. Tilaavan asiakkaan yhteistyön sujuvuutta ja kokemusta voitaisiin mitata erikseen, joka pyrki vastaamaan miten yhteistyö koetaan tai millainen luottamus / imago palveluntuottajalla on. Kyselyllä voidaan selvittää erilaisia asioita ja laajuus oli vielä määrittelemättä, sekä millä aikavälillä tätä toteutettaisiin. Näistä syistä mittari jäi vielä mittaristosta jatkokehitettäväksi.

Uutena ehdotuksena nousi palvelun sisäinen valvonnan ja riskienhallinnan tasosta viestivä mittari. Sisäisen valvonnan kuukausittaisesta toteutuksesta on saatu tietoa poikkeamien laadusta ja määrästä. Mittari kertoo monen asian tuloksesta valmennuksesta ja osaamisesta, mutta mittarin tieto edellyttää sisäisen valvonnan toteuttamista, joka on sisäisten prosessien yksi tavoitteellinen tekeminen. Mittari kertoo hyvin myös näiden asioiden onnistumisesta ja vaikutuksesta.

Valitut mittarit ovat esitetty kuviossa 8. sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulmista.

Sisäisten prosessien näkökulmassa on tekijöitä, jotka vaikuttavat suorituskykyyn laajemmin, kuten henkilöstön kohtaamisilla, valmentamisella ja vuorovaikutuksella tuetaan hyvinvointia sekä työssä onnistumisen edellytyksiä. *Suorituksen arviointi* ja *työn organisointi* sisältävät päivittäistekemistä, joissa onnistumista seurataan päivittäin, koska vaikutus on oleellinen taloudellisiin tavoitteisiin ja palvelun laatuun. Suorituksen arvioinnin keskeisimmät mittarit ovat kontaktien suhdeluku. Mittari kertoo suoritettujen kontaktien määrän per päivä halutulta ajanjaksolta.

	Tavoite	Mittari	Tavoitearvo / Raja-arvo	Toimenpiteet / Laskenta
Sisäinen näkökulma	Suorituksen arviointi	Aktiivisuuden suhdeluku	X kpl / 7,5h	Kontaktien määrä suhteessa työtunteihin. Päivittäinen.
		Laatumittarit	NPS 70 / ratkaisuaaste	Samat kuin asiakasnäkökulmassa
		Työttyvyisyys	4,0	Henkilöstötyytyvyisyys ja fiiliskysely
	Työn organisointi joustavasti	Läsnäolo-%	85%	Tehokkaan työtajan osuus koko työstä
		Valmennusaika-%	7-10%	Valmentamiseen ja koulutukseen käytetty aika
		Perehdytys-%	X %, seurataan	Perehdytykseen käytetty aika. Ei tavoitetta
		Poissaolo-%	3-5 %	Henkilöstön poissaolot
	Onnistunut perehdytys	Perehdytys toteutettu x ajassa		Perehdytysuunnitelman läpivienti aikaraamin puitteissa
		Perehdytyksen laatu	Määritettävä	Palautekyselyn keskiarvo asteikolla
	Valmennuksella vaikutusta	Sisäinen valvonta toteutettu	100 %	Sisäinen valvonta suoritettu henkilöstölle.
Mittarin kehittyminen valmennuksella			Valmennusaiheen mukaan (laatu, aktiivisuuden suhdeluku)	
Oppiminen ja kasvu	Osaamisen laajentaminen	Osaamismatriisi	Määritettävä	Tietty määrä osaajia (päivittäinen, rahoitus <i>ine</i> )
	Urapolun kehittäminen	Siirteiden määrä tilaavan asiakkaan työsuhteeseen	Määritettävä	Kuinka monta henkilöä on siirtynyt kumppanille päätyneistä työsuhteista.

Kuvio 8. Sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulmien mittarit

Palvelutuottajan asemassa korostuu *työn organisoinnissa* tasapainoilu, miten työntekijöiden aikaa voidaan käyttää valmennukseen tai kouluttautumiseen, jotka vähentävät työhön käytettyä työaika. Näin ollen mittarit aikojen eri osuuksista eivät voi olla liian ohjaavia asettamalla kiinteitä tavoitteita, vaan pikemminkin ne ovat riippuvaisia toisistaan ja kertomaan valitsevasta tilanteesta. Suoriutumisen ollessa korkeampi ja / tai poissaolojen ollessa pienempi kuin tavoiteltu voidaan valmennusaikaa lisätä. Saman toimissa toisinkin päin. Toisaalta valmentamisen vähentyminen voi vaikuttaa palvelun laatuun tai virheisiin, jolloin hukkaa syntyy niiden korjaamisessa hidastaen työtä. Organisoinnin onnistumisella voidaan todeta olevan suorat vaikutukset talouden näkökulman mittareihin; kannattavuus ja yksikkökustannuksen kehittyminen sekä asiakasnäkökulmasta kontaktitavoitteen täyttymiseen. Valmennuksen vaikuttavuuteen tulisi vielä pohtia menetelmiä, kuinka vaikuttavuus tuodaan paremmin esille.

Valmentajilla on mahdollisuus seurata valmennettujen henkilöiden suoriutumisen kehitystä, muttei sitä säännöllisesti raportoida.

*Onnistunut perehdytys* mittaa perehdytysprosessin läpimenoaikaa ja valmentajien onnistumista, kuinka hyvänä perehdyttävät pitivät perehdytyksen laatua. Kyselylomake on luotu perehdytysryhmille. Mitta-asteikko ja tavoitearvo ovat toistaiseksi määrittämättä.

*Oppiminen ja kasvu* näkökulmaan mittariston kehittäminen osoittautui haasteelliseksi. Osaamismatriisi hyödynnetään henkilöstön taitojen seuraamisen, jotta osaamista on tarpeeksi monella henkilöllä, mikäli palvelutuotannon tarve vaatii nopeita siirtymiä eri tehtäviin. Osaamismatriisissa seurataan tiettyjen taitojen osuutta koko henkilöstöstä. Muuten näkökulmaan löydettiin enemmän kehityskohteita, joita edistetään erillisinä kehityshankkeina, kuten työväliseisiin.

#### 6.4 Palvelutuotannon mittariston arviointi

Mittaristo saatiin luotua hyvin tukemaan strategisia päämääriä kuvastaen suoriutumista. Mittaristosta kuvastuu strategiset painopisteet ja yhtiön tavoitteita tukevat mittarit. Mittaristona ei kuitenkaan ole puhtaasti strategiamittaristo, vaan siinä yhdistyy myös KPI-mittariston piirteitä. Mittaristosta ja strategiakartan tavoitteista on johdettavissa eteenpäin tiimi-, ja yksilötason mittarit, jolloin palvelussa on läpileikkaavasti viestittävät mittarit.

Palvelutuotannon keskeisimmät mittarit ovat tunnistettu selkeästi taloudellisten mittareiden osalta sekä asiakasnäkökulmasta. Taloudellisten tulosmittareiden määrä on hyvin maltillinen. Talouden mittarit tukevat yhtiön vakaata taloutta ja strategian tavoitetta tarjota palvelua kustannustehokkaasti. Sisäisten prosesseihin tunnistettiin suoriutumisen arviointiin ja toimintaan liittyvät mittarit, jotka ovat ei-taloudellisia, ohjaavat taloudellisia mittareita ja näin myös ennakoivat tulosmittareita. Mittareiden laatiminen pidemmälle aikajänteelle. Palvelutuotannon varmistamiseksi ja mahdollinen kasvun varmistamiseksi jatkossa tulisi vielä pohtia millä tekijöillä varmistetaan kustannustehokkuus jatkossa.

Mittareihin tarvittavan tiedon saatavuuden ja sitä myötä kustannukset mittaamiselle on pyritty huomioimaan valittaessa. Osa mainituista mittareista jäivät vielä tästä syystä arvioitavaksi. Lisäksi kumppanittytyväisyydestä tulee vielä asettaa tavoite, mitä halutaan tietää tai saavuttaa ja määrittää sopivat mittarit Mittareiden kehittyminen ja jalostuminen jatkossa voi tuoda uusia mittareita.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää palvelutuotannon keskeisimmät tavoitteet palvelun menestymiseksi, sekä kuinka ne tukevat yhtiön tavoitteita ja strategisia painopisteitä. Valittujen tutkimusmenetelmien kuten haastattelujen ja dokumenttien analysoinnin kautta selvitettiin palvelutuotannon näkemys keskeisistä tavoitteista. Strategiakartta toimi välineenä testata tavoitteiden syy-seuraussuhteita ja arvioida ohjaavatko asetetut tavoitteet kohti taloudellisia päämääriä. Strategiakartalle onnistuttiin tunnistamaan tavoitteita, jotka ovat keskeisiä ja palvelun suoriutumisen kannalta tärkeitä, tyypillisesti jatkuvasti mitattavia. Strategiakartta toi esille myös projekteina edistettävät kehityskohteet, jotka toteuttamalla palvelutuotanto voi kehittyä eteenpäin auttaen yritystä saavuttamaan tavoitteita. Kehityskohteina nousivat erilaiset työvälit. Palvelutuotannon onnistuneeseen mittaamiseen työväliden keskeinen vaikutus näkyy mittariin tarvittavan tiedon keräämisellä ja raportoinnilla. Strategiakartta kuvaa visuaalisesti kokonaisuutta tuoden esille eri sidosryhmien vaikuttavuuden palvelutuotantoon.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda palvelutuotannolle suorituskykymittaristo hyödyntäen strategiakarttaa. Onnistuneen tavoiteasetannan jälkeen palvelutuotantoon luotiin suorituskykymittaristo. Mittarit asetettiin tavoitteisiin, jotka ovat keskeiset ja jatkuvasti mitattavia, sekä toimintaa ohjaavia. Mittaristosta on tunnistettavissa palvelutuotannon tulomittareita kuten kannattavuus ja kustannustehokkuus. Tulomittareihin tavoitetasoihin pääsyn varmistamiseksi suoriutumisen seurantaan liittyvät mittarit.

Balanced Scorecard -malli tarjoaa hyvän pohjan mittariston rakentamiselle. Varsinkin strategiakarttaa käytettäessä näkökulmat pakottavat pohtimaan asioita laajasti. Tavoitteiden asettaminen ja pohtiminen strategiakartan avulla oli tehokas tapa tunnistaa millaisella tekemisellä ja kehittämisellä palvelu edistyy haluttuun suuntaan. Syy-seuraussuhteiden linkitys näkyy vahvasti, kun sisäisten prosessien keskeisiä toimia pohdittiin. Vahva yhteys ilmeni, tehtäessä muutoksia strategiakartan tavoitteisiin, jolloin se vaikutti suoraan myös mittaristoon.

Tutkimuksen reliabiliteetti aineiston käsittelyn ja analysoinnin näkökulmasta on luotettava ja onnistunut. Haastattelut onnistuivat hyvin, tutkija toi mahdollisimman vähän omia ajatuksia ja kysymykset esitettiin avoimesti. Tutkimuksen kulku on dokumentoitu huolellisesti, haastattelut on dokumentoitu tausta-aineistoon ja haastattelujen tulokset ovat nähtävissä. Tutkimuksen toteutuksesta tiedon keräämisestä ja haastattelujen analysoinnista olisi voinut tehdä tarkemman suunnitelman, tuoden tutkimukseen entistä selkeämmän kokonaisuuden. Haasteena oli aikataulujen sovittaminen yhteen kohdeyrityksen toiminnan ja tutkimuksen toteuttamiselle, joten haastatteluilla aloitettiin odotettua nopeammalla aikataululla. Toteutukselle oli kuitenkin osallistujilla hyvin aikaa käytettävissä, joten asioihin voitiin palata yhteisesti, mikä mahdollisti myös ajatusten kehittymisen ja jalostumisen. Kuvatut seikat eivät merkittävästi vaikeuttaneet tutkimustyötä tai tuloksiin. Tutkimuksen validiteetin arvioimiseksi tutkimuksessa esitetään selvästi tutkimuskohde, eli kohdeyritys ja sen palvelutuotanto, tutkimuskysymykset on selvästi tuotu esille ja perustellen esitetty tutkimustuloksien kautta saatu lopputuotos. Tutkimuksessa käytetyt lähdeaineisto pohjautuu monipuolisesti erilaisiin luotettaviin lähteisiin, kuten tärkeisiin alkuperäisteoksiin, kansainvälistä kirjallisuutta ja julkaisuja hyödyntäen. Teoriaosaan on tuotu tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa, joka osaltaan osoittaa lähdekriittisyyttä ja kykyä tiivistää tutkimuksen lukijalle oleellinen tieto ymmärrettävästi.

Palvelutuotannon strategikartta on luotu ja hyödynnettävissä viestinnällisesti tarvittaessa. Suorituskykymittaristoon valituista mittareista osa on jo käytössä sekä teknisen toteutuksen suunnittelussa. Palvelutuotantopäällikön antamana hyvänä palautteena ja onnistumisena pidän, kuinka hän näki eri roolien (valmentajat ja resurssisuunnittelu) vaikuttavuuden koko palvelutuotannon kokonaisuuteen. Vastaten myös siihen

millaisia tavoitteita voidaan asettaa palkitseminen huomioiden, tai toimintaprosessien kehittämällä saavuttaa entistä parempi palvelutuotannon suoriutuminen strategiaa tukien.

Taloudellisten tavoitteiden ja asiakkaalle tuotettavan hyödyn saavuttamiseksi yrityksen ja palvelutuotannon tuleekin tarkastella toimintaa kriittisesti ja kehittämällä toimintatapoja paremmiksi. Lopulta sisäisten prosessien ja yhteisten toimintamallien toteuttaminen tuo vaikuttavuuden mittaristoon. Strategikartta osaltaan pyrkii tehostamaan yhteisesti viestintää tavoitteista, eli kertoa strategiasta toimintana, mittariston viestiessä tavoitteiden onnistumisesta. Ympyrä sulkeutuu oppimiseen toiminnasta ja strategiasta.

## 8 YHTEENVETO

Suorituskykymittariston luominen yhteen palvelutuotantoon oli pitkä prosessi, johon liittyy monta sidosryhmää. Balanced Scorecard toimi viitekehyksenä hyvin ja auttoi huomioimaan eri näkökulmia. Näkökulmiksi valikoituivat alkuperäiset neljä näkökulmaa. Osa-alueista oppiminen ja kasvu oli haasteellisin näkökulma. Tutkimuksessa olisi voinut luoda kyselylomakkeen henkilöstölle oppimisen ja kasvun näkökulmasta, jolloin heidän kokemuksensa osaamistarpeista ja muut huomiot olisivat nousseet esille. Näkökulmassa riittää vielä jatkotutkittavaa ja kehitettävää myöhemmin.

Ammatillisesti tutkimuksen toteutus toi lisää varmuutta kehitystyöhön, sekä kykyä tunnistaa paremmin erilaisten menetelmien hyödyntäminen ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimuksesta raportointi kehitti kirjoitus- ja viestintätaitoja tuomalla esille kehityskohteita, joihin voi kiinnittää huomiota. Onnistumisena ja vahvuutenani mainittakoon visuaalisten kuvioiden luominen, joiden avulla havainnollistavat käsiteltävää asiaa tukien kirjoitettua tekstiä ja ajattelua. Työn toteutus vahvisti valmiutta viedä läpi kehitysprojekteja työelämässä sekä kehittären tutkimustaitoja ja valmiuksia jatko-opintoihin.



## LÄHTEET

- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M. & Iivonen, K. 2008. *Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus*. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Jang, J. H., Kim, S. W., Lee, Y. S. & Kim, J. 2013. The effects of relationship benefit on relationship quality and store loyalty from convergence environments—NPS analysis and moderating effects. *Electronic commerce research*, 13(3), pp. 291-315. doi:10.1007/s10660-013-9117-0
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. *Yrityksen riskienhallinta*. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.
- Järvenpää M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta* (2. uud. p.). Helsinki: Sanoma Pro.
- Kanala, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.
- Kanala, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.
- Kamensky, Mika 2015. *Strateginen johtaminen- menestyksen timantti*. Talentum, Helsinki.
- Kankkunen, Kari & Matikainen, Esa & Lehtinen, Lasse 2005. *Mittareilla menestykseen – sokkolennosta hallittuun nousuun*. Talentum, Helsinki.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004b. *Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Talentum, Helsinki.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996a. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1992. *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review

- Kotler, P. 1990. *Markkinoinnin käsikirja: analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta*. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. *Onnistu strategiassa* (3. uud. p.). Helsinki: WSOYpro.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. *Aineettoman pääoman johtaminen*. Oitmäki: JTO-palvelut.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Helsinki: Tietosanoma.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. *Balanced scorecard: Rakenna ja sovela tehokkaasti*. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Niven, P. R. 2014. *Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Olve, Nils-Göran & Roy, Jan & Wetter, Magnus 2001. *Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä*: WSOY, Porvoo.
- Parmenter, D. 2015. *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Person, R. 2013. *Balanced scorecards & operational dashboards with Microsoft Excel*. 2nd ed. Indianapolis: J. Wiley and Sons.
- Porter, M., & Tillman, M. 1985. *Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*: Weilin + Göös.
- Puolamäki, E. 2007. *Strateginen johdon laskentatoimi – kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät*. Helsinki: Tietosanoma
- Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. *Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuu-teen*. Helsinki: Alma Talent.
- Saarelainen, E. 2013. *Kohti menestyvää liiketoimintamallia*. Saarijärvi: Suomen lii-kekirjat.
- Saari, S. 2006. *Tuottavuus: Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa: tuottavuuden kä-sikirja*. Espoo: Mido.
- Santalainen, T. 2017. *Strateginen ajattelu & toiminta*. 2. painos. Helsinki: Alma Ta-lent.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuorinen, T 2013. *Strategiakirja 20 työkalua*: Talentum: BALTO print, Liettua 2013

## 1 STRATEGIAKARTTA TEEMAHAASTATTELUT

### **Teema: Taloudellinen näkökulma**

Kysymys 1. Mitkä ovat palvelun keskeiset taloudelliset tavoitteet?

### **Teema: Asiakasnäkökulma**

Kysymys 1. Mitä arvoa palvelu tuo tilaavalle asiakkaalle?

Voiko asiakkaalle tuotettavaa palvelua kiteyttää arvolupaukseksi?

Joustavat palvelut kustannustehokkaasti

Mahdollisuus ad hoc tyyppisiin tilauksiin tarttuminen (suunnittelemattomammin)

### **Teema: Prosessinäkökulma**

Apukysymys 1. Mitkä ovat keskeisimmät toiminnot, joissa tulee onnistua palvelun onnistumiseksi?

Apukysymys 2. Miten varmistetaan niissä onnistuminen?

### **Teema: Henkilöstö- ja osaamisnäkökulma**

Millainen osaaminen ja kyvykkyys on tärkeää palvelutuotannossa?

Miten osaamista tulisi johtaa, jotta se tukisi sisäisiä prosesseja ja tavoitteiden saavuttamiseksi?