

Taija Salomäki

BALANCED SCORECARD  
KOHDEYRITYKSELLE

Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto  
2012

## BALANCED SCORECARD KOHDEYRITYKSELLE

Salomäki, Taija  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu 2013  
Ohjaaja: Keskinen, Arto  
Sivumäärä: 66  
Liitteitä: 3 kpl

Asiasanat: tasapainotettu tuloskortti, balanced scorecard, strateginen johtaminen

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Balanced scorecard kohdeyritykselle. Työssä selvitetään kohdeyrityksen liiketoiminnan kehityksen kohteita, rakennettiin toimiva ja käypä mittaristo sekä asetettiin strategiselle johtamiselle hyvät lähtökohdat. Tasapainotettu mittaristo rakennettiin, koska kohdeyritys ei ollut ennen käyttänyt mittaristoja liiketoimintansa kehittämiseen. Rakennetun mittariston perusteella haluttiin luoda kohdeyritykselle usko sitoutua mittariston tuomiin hyötyihin.

Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvalitatiivista eli laadullista että kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Laadullinen tutkimus toteutettiin haastatteleamalla kohdeyrityksen hallituksen puheenjohtajaa. Haastattelutyypinä oli teemahaastattelu. Määrällinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena kohdeyrityksen vähittäisasiakkailla kesällä 2012. Kyselytutkimuksen kohderyhmän muodostivat yhteensä 100 kappaleen asiakasvastaukset. Suurin osa vastauksia tuli Raumalta, mutta myös Rauman lähialueilta saatiin vastauksia, Eurajoelta, Eurasta, Lapista ja Pyhärannasta. Yksittäisiä vastauksia tuli myös Kaarinasta, Siunttiosta, Salosta, Porista ja Espoosta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kahden menetelmän yhdistelmää, koska käyttämällä kahta menetelmää yhdessä, saadaan tutkittavasta asiasta monipuolinen ja avartava kuva. Tutkimuksen tuloksia sovellettiin kohdeyrityksen tasapainotetun mittariston strategisiin tavoitteisiin ja kriittisiin menestystekijöihin.

Tutkimustulosten ja työn tekijän tietojen perusteella tehtiin kohdeyritykselle käypä ja toimiva mittaristo, jota kohdeyrityksen olisi tarkoitus käyttää päivittäisessä toiminnassaan. Mittaristossa painotetaan mittarien helppokäyttöisyyttä ja helppoa mitattavuutta, jotta mittaristo on toimiva kohdeyrityksen käyttöön. Strategisissa tavoitteissa ja kriittisissä menestystekijöissä käydään läpi kohdeyrityksen liiketoiminnan kehityksen kohteet. Mittariston mittarit johdetaan kriittisistä menestystekijöistä, joita tulee jokaiselle neljälle näkökulmalle 2 – 3 kappaletta. Mittariston tulevaisuutta kohdeyrityksessä pidetään potentiaalisena, jos prosessi saadaan onnistuneesti vietyä kohdeyrityksen operatiiviseen toimintaan ja mittariston hyötysuhteet nähdään vahvoina. Onnistuneeseen prosessiin vaaditaan johdon ja henkilöstön sitoutumista ja uskoa paremmasta tulevaisuudesta. Analysoimalla ja seuraamalla mittaristosta saatavia tuloksia pystyy kohdeyritys reagoimaan nopeasti muuttuviin ilmiöihin ja hankkimaan itselleen kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden. Kohdeyritys seuraa mitattavia kriittisiä menestystekijöitä kuukausitasolla johdon ja henkilöstön yhteisissä palavereissa. Rakennetun tasapainotetun mittariston perusteella odotetaan kohdeyrityksen olevan Rauman alueen suurin toimialansa edustaja vuoteen 2018 mennessä.

## BALANCED SCORECARD FOR TARGET COMPANY

Salomäki, Taija  
Satakunta University of Applied Sciences  
Business economics degree programme  
December 2013  
Instructor: Keskinen, Arto  
Number of pages: 66  
Appendices: 3 appendices

Key words: balanced scorecard, strategic management

---

The topic of this thesis is a balanced scorecard for a target company. The work entailed examining the points to develop in the business operations of a target company, building functional and current indicators and setting good basis for strategic management. A balanced scorecard was constructed because the target company had never before used indicators in developing its business operations. Based on the constructed indicators, the goal was to enhance the target company's trust in committing to the benefits introduced by the indicators

Both qualitative and quantitative research methods were used in the study. The qualitative study was carried out by interviewing the chairman of the board of the target company. The interview was a theme interview. The quantitative study was carried out as a poll of the retail customers of the target company in the summer of 2012. A total of 100 customer responses formed the target group of the poll. Most of the responses came from Rauma, but responses came also from the neighbouring areas of Rauma, from Eurajoki, Eura, Lappi and Pyhäranta. Individual responses came from Kaarina, Siuntio, Salo, Pori and Espoo. The research method was a combination of two methods, because using two methods together gives a versatile and broadening image of the issue at hand. The research results were applied to the strategic goals and critical success factors of the balanced indicators of the target company.

Based on the research results and the data available to the author, current and functional indicators were created for the target company, which intends to use them in its daily operations. The indicators emphasised the user-friendliness of the indicators and easy measurability in order for the indicators to benefit the target company. The strategic goals and critical success factors examine the points to develop in the target company's business operations. The indicators are deduced from the critical success factors of which there are 2-3 per each of the four points of view. The indicators have a potential future in the target company, if the process is successfully introduced into the operation of the target company and the performance of the indicators is considered strong. A successful process requires the commitment of the management and personnel and faith in a better future. By analysing and monitoring the results achieved using the indicators, the target company is able to react quicker to the changing phenomena and to obtain a competitive edge compared to its competitors. The target company monitors the measurable critical success factors per each month in the common meetings of management and personnel. Based on the constructed balanced scorecard, the target company is expected to be the biggest actor in its business sector in the area of Rauma by 2018.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja aiheen rajaus.....	6
2.2	Teoreettinen viitekehys.....	7
3	BALANCED SCORECARD .....	8
3.1	Tausta .....	8
3.2	Visio ja strategia .....	11
3.3	Näkökulmat.....	15
4	BALANCED SCORECARDIN RAKENTAMINEN.....	24
4.1	Mittareiden määrä ja niiden johtaminen .....	24
4.2	Mittariston tasapaino.....	26
4.3	Strategiakartta .....	28
4.4	Kohdistettu kritiikki .....	32
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	34
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	34
5.2	Aineiston keruu ja analysointi .....	35
5.3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	38
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	40
6.1	Yrityksen esittely .....	40
6.2	Perustelut tuloskortin tekemiselle.....	41
6.3	Tavoitteiden asettaminen mittariston näkökulmille.....	41
6.4	Kriittiset menestystekijät .....	46
6.5	Mittaristo .....	51
6.6	Strategiakartta .....	62
7	TULOSKORTIN HAASTEET JA TULEVAISUUS KOHDEYRITYKSESSÄ .....	64
	LÄHTEET.....	67
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on balanced scorecardin rakentaminen kohdeyritykselle. Opinnäytetyöni aiheen valitsin sen kiinnostavuuden vuoksi. Yritys, jolle tätä opinnäytetyötä teen, on osa vanhempieni elämää ja toivottavasti tulevaisuudessa myös osa omaa elämäni. Yritys on toiminut minulle myös työnantajana. Tällä voi selittää sen miksi tämä työ on tärkeä minulle.

Halusin yhdistää kohdeyrityksen ympärille kiinnostavan aiheen, josta koen olevan hyötyä yritykselle ja myös tämän työn tekijälle tulevaisuudessa. Haluan, että työ antaa yritykselle valmiudet hyvään strategiseen johtamiseen, jossa tasapainotettua tuloskorttia käytetään apuna. Tasapainotetun tuloskortin mittaristosta en halua tehdä liian raskasta ja vaikeaselkoista, sillä ottaen huomioon johdon henkilöiden luonteenpiirteet, on yksinkertaisuus paras valinta. Tämän aiheen ajankohtaisuus ei ole ajankohtaisin, mutta ei vanhakaan, mittaristojen julkisuus on vain hiipunut.

Balanced scorecard ja myös muut mittaristot ovat edelleenkin käytettyjä monissa organisaatioissa. Yksi syy siihen, miksi halusin hyödyntää strategista johtamista kohdeyritykseen, on strategisesti suunnitellun johtamisen puuttuminen kokonaan kohdeyrityksestä. Toinen syy on, että mitään mittaristoja ole käytetty ennen hyödyksi kohdeyrityksessä. Halusin tällä työllä osoittaa johdolle, että mittaristosta on hyötyä tulevaisuudessa, kun johto ja henkilöstö siihen sitoutuvat.

Työn käsiteviitekehys avaa lukijalle missä järjestyksessä työssä edetään. Viitekehysten perusteella saa käsityksen työn keskeisimmistä aihealueista ja niiden välisistä suhteista. Tutkimusosiossa käydään läpi työssä käytettyjä menetelmiä ja perusteluja miksi mitäkin menetelmää on käytetty. Tutkimusosiossa pohditaan myös työn luotavuutta, jolla on keskeinen merkitys mittariston laadinnassa. Työn teoriaosuudessa laaditaan kohdeyritykselle mittaristo pohjautuen työn keskeisiin aihealueisiin. Tässä työssä tutkimustulosten perusteella luodaan yritykselle mittaristo, jonka avulla yritys tavoittaisi päämääränsä.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja aiheen raja

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kohdeyritykselle toimiva mittaristo strategisen johtamisen tueksi. Mittariston kokoamisessa käytetään apuna balanced scorecard- tasapainotetun tuloskortin mallia. Työstä hyötyy yrityksen johto sekä työn tekijä itse. Yrityksen johto hyötyy siten, että sille rakennetaan mittaristo johtamisen välineeksi. Hyvä johtaminen edesauttaa liiketoimintaa. Yritykselle on hyötyä työstä myös siten, että sille laaditaan strategia. Kohdeyrityksellä ei ole vielä selvää visiota ja strategiaa liiketoimintaansa. Työn tekijälle on hyötyä työstä samassa suhteessa kuin yritykselle, mutta kuitenkin tulevaisuuden näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteina ovat:

1. Selvittää, mitä kehitettävää kohdeyrityksen liiketoimintaan kuuluu.
2. Rakentaa toimiva ja käypä mittaristo kohdeyritys huomioon ottaen.
3. Asettaa strategiselle johtamiselle hyvät lähtökohdat.

Tämän työn tehtäviin kuuluu ensisijaisesti luoda yritykselle visio, jonka pohjalta mietitään strategiaa. Vision pitäisi olla realistinen, mutta kuitenkin myös tavoittelemisen arvoinen. Sellainen, jonka eteen yritys on valmis tekemään töitä. Tämän jälkeen lähdetään miettimään kohdeyritykselle strategisia tavoitteita jokaiselle näkökulmalle, joiden pohjalta asetetaan kriittiset menestystekijät neljälle näkökulmalle. Kriittisten menestystekijöiden pohjalta luodaan mittaristo, jonka avulla haluttu strategia toteutuisi. Työn näkökulma keskittyy perheyrittäjyyteen ja pienen yrityksen toimintaan.

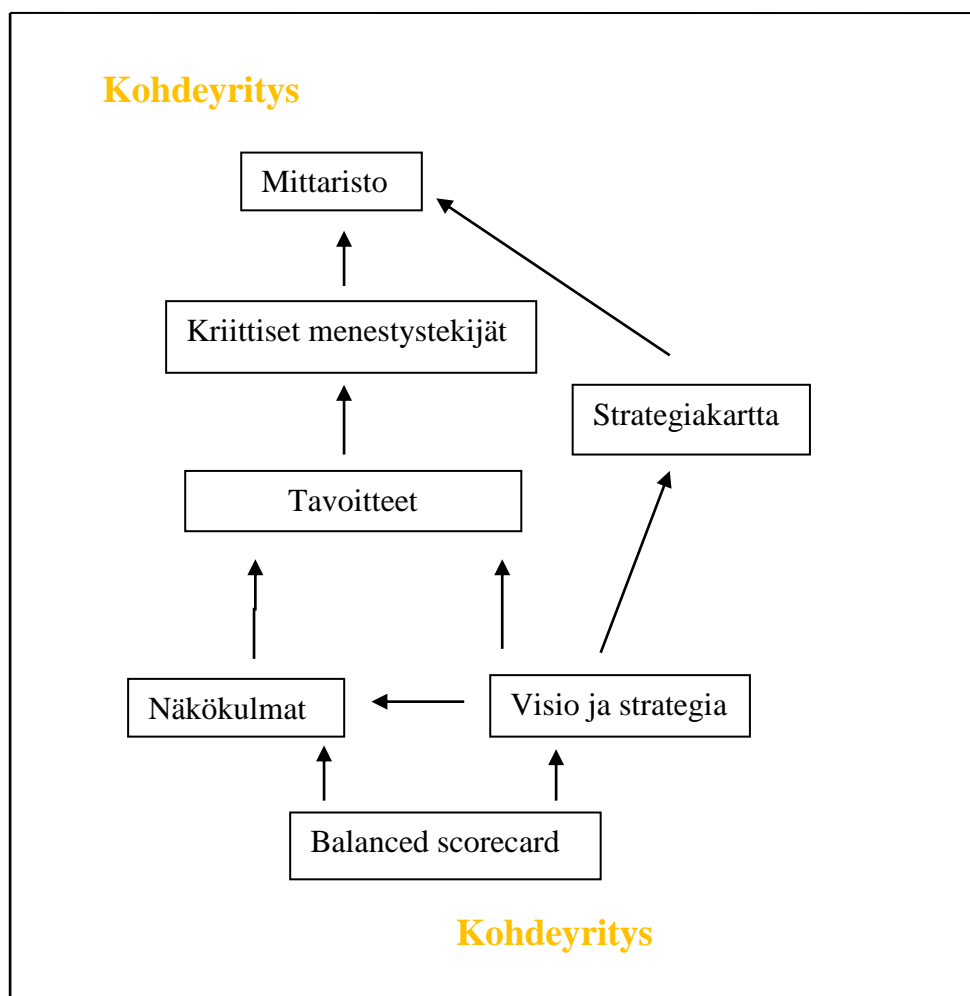
Ensisijainen ongelma liittyy visioon/strategiaan ja siihen, miten strategia saadaan mukaan ns. toimintasuunnitelmaan. Toisin sanoen miten valittu strategia saataisiin helposti mitattavaksi, jotta yritys myös hyödyntäisi sitä balanced scorecardissa. Suurimmat haasteet ovat juuri siinä, miten tasapainotetusta tuloskortista saisi niin käytännönläheisen, että kohdeyritys ei kyseenalaistaisi tuloskortin toimivuutta.

Odotettu lopputuotos liittyy näin ollen siihen, miten luoda sellainen mittaristo kohdeyritykselle, jotta sitä myös yrityksessä hyödynnettäisiin. Haluttu lopputuotos on toimiva mittaristo, joka olisi osa yrityksen joka päiväistä toimintaa. Mittariston pitäisi myös olla sellainen, jonka avulla asetetut tavoitteet toteutuisivat. Tässä työssä ei käydä erikseen läpi yleisesti mittariston mittareita, vaan mittareista mainitaan laaditun tuloksen pohjalta. Valittu strategiamalli on kilpailustrategia.

Työssä ei tulla käsittelemään muita suoritusmittareita, esimerkiksi suorituskykyprismaa. Lähtökohta on se, että kohdeyritys haluaa soveltaa vain ja ainoastaan tasapainotettua tulokorttia. En käsittele myöskään tulokortin toimivuutta muissa yrityksissä, esimerkiksi onko tulokortti toiminut ja pidetty yleisesti yrityksissä. Faktaperäisiä vertailutietoja esimerkiksi kilpailevista yrityksistä ei esitetä työn rajauksen takia, vain oletuksia kilpailevista yrityksistä esitetään työn tekijän kokemuksen pohjalta. Tulen käsittelemään kaikkia neljää näkökulmaa, en pelkästään taloudellista näkökulmaa. Työssä käsitellään tasapainotettuun tulokorttiin kohdistettua kritiikkiä, jotta osataan huomioida myös tulokortin puutteet.

## 2.2 Teoreettinen viitekehys

Seuraavalla sivulla on kuvio (Kuvio 1) työn teoreettisesta viitekehuksesta. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on ohjata työtä ja avata lukijalle työn näkökulmaa. Lähtökohtana on tasapainotettu tulokortti, josta edetään työn päämäärään, mittaristoon. Mittareiden näkökulmana pidetään käytännöllisyyttä, jotta mittaristosta saadaan toimiva kohdeyrityksen käyttöön. Itse balanced scorecard on sijoitettu kuviossa alimmaiseksi, koska se on enemmän taustalla vaikuttava tekijä. Kuviosta näkee tasapainotettuun tulokorttiin vaikuttavat tekijät ja tekijöiden väliset suhteet.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

### 3 BALANCED SCORECARD

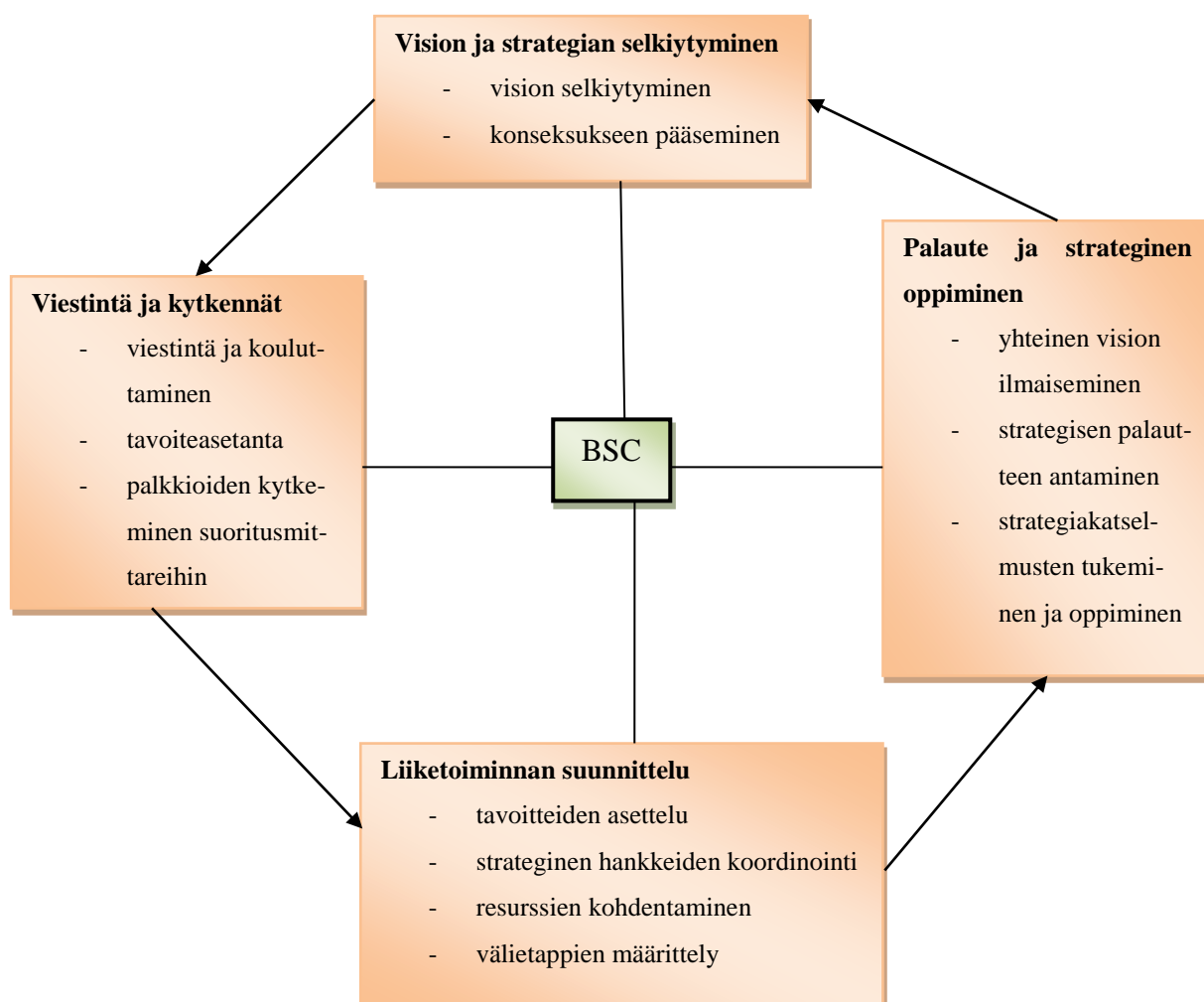
#### 3.1 Tausta

Balanced scorecard syntyi Yhdysvalloissa yritysten yhteisprojektissa, jonka tavoitteena oli kehittää suoritusten mittausta yrityksissä. Mukana projektissa olleet Robert S. Kaplan ja David P. Norton esittelivät vuonna 1992 balanced scorecardin maailmalle. (Olve, Roy & Wetter 1999, 23; Saari 2004, 238–239.) Tavoitteena oli luoda mittaristo, joka mittaisi myös aineettomien pääomien suorituskykyjen kehitystä. Mittariston käyttöä ruvettiin korostamaan strategisen johtamisen välineenä, sillä balan-



ced scorecardin avulla strategia on tarkoitus saada teoksi. Mittaristossa käytetään niin taloudellisia kuin ei- taloudellisia mittareita, ja näillä ei- taloudellisilla mittareilla uskotaan olevan ennakoiva ja strateginen ominaisuus. (Saari 2004, 239.)

Kaplan ja Norton ovat kehittäneet nelivaiheisen johtamisprosessin, jonka vaiheet erikseen ja yhdessä auttavat liittämään lyhyen ja pitkän aikavälin strategiset päämäärät toisiinsa (Kuvio 2). Tämän takia mittariston ympärillä on käynnissä jatkuva prosessi, jossa mittareiden tehtävänä on kiinnittää huomio asioihin, jotka tarvitsevat eniten parannuksia. Prosessia voi kuvata kiertokulkuksi, jossa visiosta tehdään ensin konkreettinen, jonka jälkeen sitä viedään eteenpäin. (Kaplan & Norton 1996, 10 - 11.)

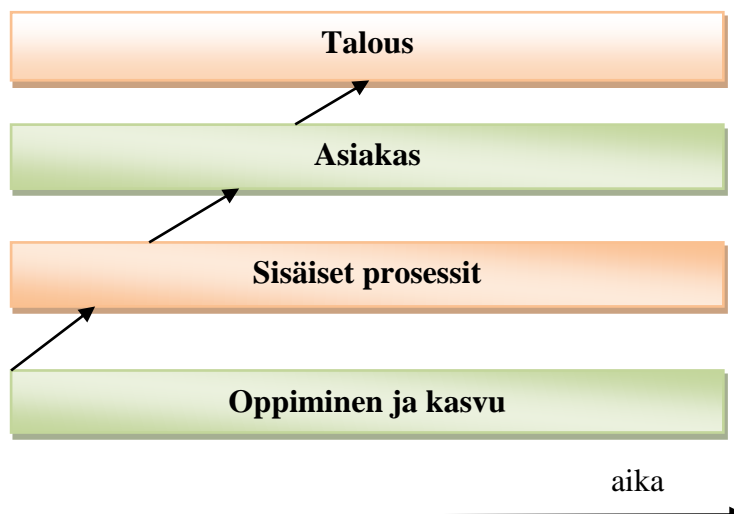


Kuvio 2. Strategisen johtamisen neljä prosessia. (Kaplan & Norton 1996, 11.)

Kaikki alkaa siitä, että vision ja strategian toteutumiseksi on osattava konkretisoida visio ja strategia päämääriksi ja mittareiksi. Lisäksi johdon on oltava yksimielinen visiosta ja strategiasta. Seuraavaksi viestintä ja kytkentäprosessi auttavat johtoa kertomaan strategiasta koko organisaatiolle, sillä myös työntekijöiden on hyvä tietää, miten he voivat edistää vision toteutumista. Tämän jälkeen liiketoiminnan suunnittelu mahdollistaa sen, että liiketoiminnalliset ja taloudelliset suunnitelmat voidaan sovittaa yhteen. Näin ollen toteutetut hankkeet ovat korreloituneet pitkän aikavälin strategisten päämäärien ja vision kanssa. On hyvä aina välillä kyseenalaistaa valitut strategiat, jotta yritys pysyy jatkossa myös kilpailukykyisenä. Neljäs prosessi opettaa johdolle strategisen oppimisen kyvyn, jonka avulla myös strategian toimivuudesta saa palautetta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 86–88.)

Tämä nelivaiheinen prosessi jaetaan neljäksi eriksi näkökulmaksi, perusmalliin kuuluvat näkökulmat ovat: taloudellinen, - asiakas, - sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulma (Kaplan & Norton 1996, 9). Kaikkien näiden näkökulmien taustalla vaikuttavat visio ja strategia. Jokaiselle näkökulmalle määritetään tavoitteet, mittarit ja toimintasuunnitelma. Tämä korostaa mittareiden välistä prosessia, sillä kannattavuuden takaamiseksi vaaditaan asiakasuskollisuutta ja asiakasuskollisuuteen vaaditaan hyvää palvelua. Mittarit, joilla pyritään päämäärään voi kuvata joko sitä, mitä saavutetaan tai sitä mikä vaikuttaa suorituksiin. (Olve ym. 1999, 24.)

Tavoitteet luodaan tavoitejohtamisen perustyökalua tavoite – keinohierarkiaa hyödyntäen siten, että kullekin näkökulmalle tulee 5 -10 tavoitetta. Lähtökohtana ovat taloudelliset tavoitteet ja sen saavuttamisen keinot pohditaan ensin asiakasnäkökulmassa, jossa luodaan tavoitteet kyseiselle näkökulmalle. Näin jatketaan tavoitekeinomäärittelyä muillekin näkökulmille. Tästä syntyy syy-seurauskartta (strategiakartta), jota voidaan kuvata aika-akselilla (Kuvio 3). (Saari 2004, 239.)



Kuvio 3. BSC:n syy – seurausketju. (Saari 2004, 240.)

Syy – seuraussuhteen suunta on alhaalta ylös. Tämä tarkoittaa, että alemman tason menestys on syy ja ylemmän tason menestys on seuraus. Tavoite-keinohierarkialla luotu mittaristo sisältää luonnostaan tulosmittareita ja ennakoivia mittareita, koska keinojen toteuttamisen tulosvaikutukset ilmenevät viiveellä. Balanced scorecardissa korostetaan mittariston tasapainoa ja mittariparit tulevatkin olla tasapainossa: rahamääräiset ja ei – rahamääräiset, tulosmittarit ja ennakoivat mittarit, lyhyen ja pitkän tähtäyksen tavoitteet, ulkoiset ja sisäiset mittarit sekä helposti mitattavat ja vaikeammin mitattavat seikat. (Saari 2004, 239 – 240).

### 3.2 Visio ja strategia

Visiolla tarkoitetaan sellaista tilaa, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua (Malmi ym. 2002, 60). Yrityksen vision tulee olla realistinen, jotta yritys voi uskoa ”tulevaisuuden tilaansa”, mutta samalla myös tavoitteellinen. On tärkeää sitoa visio aikaan, jotta siitä tulee yritykselle tavoittelemisen arvoinen. Vision pitääkin konkretisoida lähemmäs nykyhetkeä määrittelemällä yritykselle strategiset tavoitteet, jotta visio ei ole pelkkä harhanäky. (Malmi ym. 2002, 60.) Visio ja strategia eivät toteudu ilman asiakasta eikä strategia ole elävä, elleivät asiakkaat tunne sitä (Ahonen & Rautakorpi, 2008, 47).

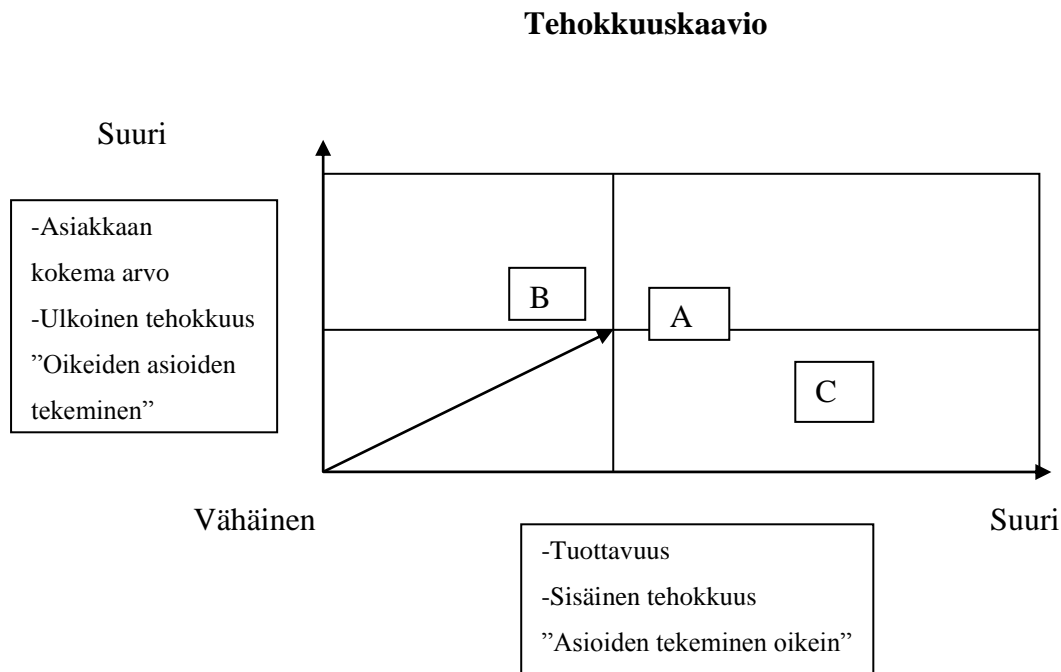
Yleisin tulkinta strategiasta BSC:n yhteydessä on, että sen avulla visio aiotaan saavuttaa. Tämä tulkinta strategiasta sopii niin voittoa tavoitteleville kuin voittoa tavoittelemattomille yrityksille. Tällöin lähtökohtana ovat johdon aikomukset. Puhutaan myös kilpailustrategiasta. (Malmi ym. 2002, 61.) Strategiaa voi luonnehtia myös pitkäjänteiseksi ja kokonaisvaltaiseksi liikemiestäidoksi (Karlöf 2004, 19). Strategia merkitsee päämäärähakuista, suunniteltua, luovaa ja tosiasioihin perustuvaa työtä, jonka tarkoituksena on taata liiketoiminnan menestys (Karlöf 1996, 14). Strategiatyössä on tärkeää työskennellä sekä strategian sisällön että prosessin parissa – pitää kiinnittää huomiota kysymykseen *mitä* ja kysymykseen *miten* (Karlöf 2004, 19).

Kilpailustrategialla (liiketoimintastrategialla) tarkoitetaan sitä, miten tietty toimintayksikkö menestyy valituilla markkinoilla (Santalainen 2009, 58). Liiketoimintayksikön voi määrittellä liikeidean viiden osatekijän mukaan: tarpeet ja kysyntä, asiakkaat, tuotteiden ja palvelujen tarjonta, ydinosaaminen ja kilpailuetu (Karlöf 2004, 12).

Tarpeet ovat pysyviä, mutta kysynnän kohteet vaihtelevat tarpeiden mukaan. Asiakas määrittää ”ihmiseksi”, joka tekee ostopäätöksiä. Tuotteiden ja palvelujen tarjonta on keino tyydyttää asiakkaiden tarpeita. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tarjonnan luovuus, antavat hyvät lähtökohdat liiketoiminnalle. Ydinosaamisalueiden määrittäminen auttaa selvittämään mikä ei ole yrityksen ydinosaamista, joka voidaan täten ulkoistaa. Kilpailuedussa yrityksen pitää määrittää, miksi asiakkaan pitää valita juuri kyseinen yritys. Nämä liikeidean osatekijät ovat strategian laatimisessa tärkeitä apuneuvoja. (Karlöf 2004, 12 – 13.)

Kilpailuedulla tarkoitetaan, että yritys on luonut itselleen edun asiakkaisiinsa nähden suhteessa yrityksen kilpailijoihin. Perinteinen lähestymistapa on lähteä liikkeelle ulkoisesta kilpailijaympäristöstä analysoimalla asiakkaiden tarpeita, kilpailijoiden liikkeitä, toimialan rakennemuutosta ja muita ympäristösignaaleja. Tätä kutsutaan ”ulkoa sisäänpäin” – strategiaksi. Tarkoituksena on luoda kilpailuetu asemoitumalla toisin kuin muut alalla toimijat. (Santalainen 2009, 58.) Asemoitumalla oikein yrityksen pitää määrittää asiakkaan saama arvo, yrityksen markkinaosuus, tuottavuus ja kannattavuus. Nämä sisältyvät yrityksen sisäiseen tehokkuuteen. Ulkoisesta tehokkuu-

desta voidaan käyttää nimitystä imago. Imago käsitteenä perustuu ”ulkopuolisen maailman käsitykseksi jostain todellisuudesta”. Tehokkuuskaaviolla (Kuvio 4) voi havainnollistaa sekä imagoa että asemaa. (Karlöf 1996, 92 – 93.)

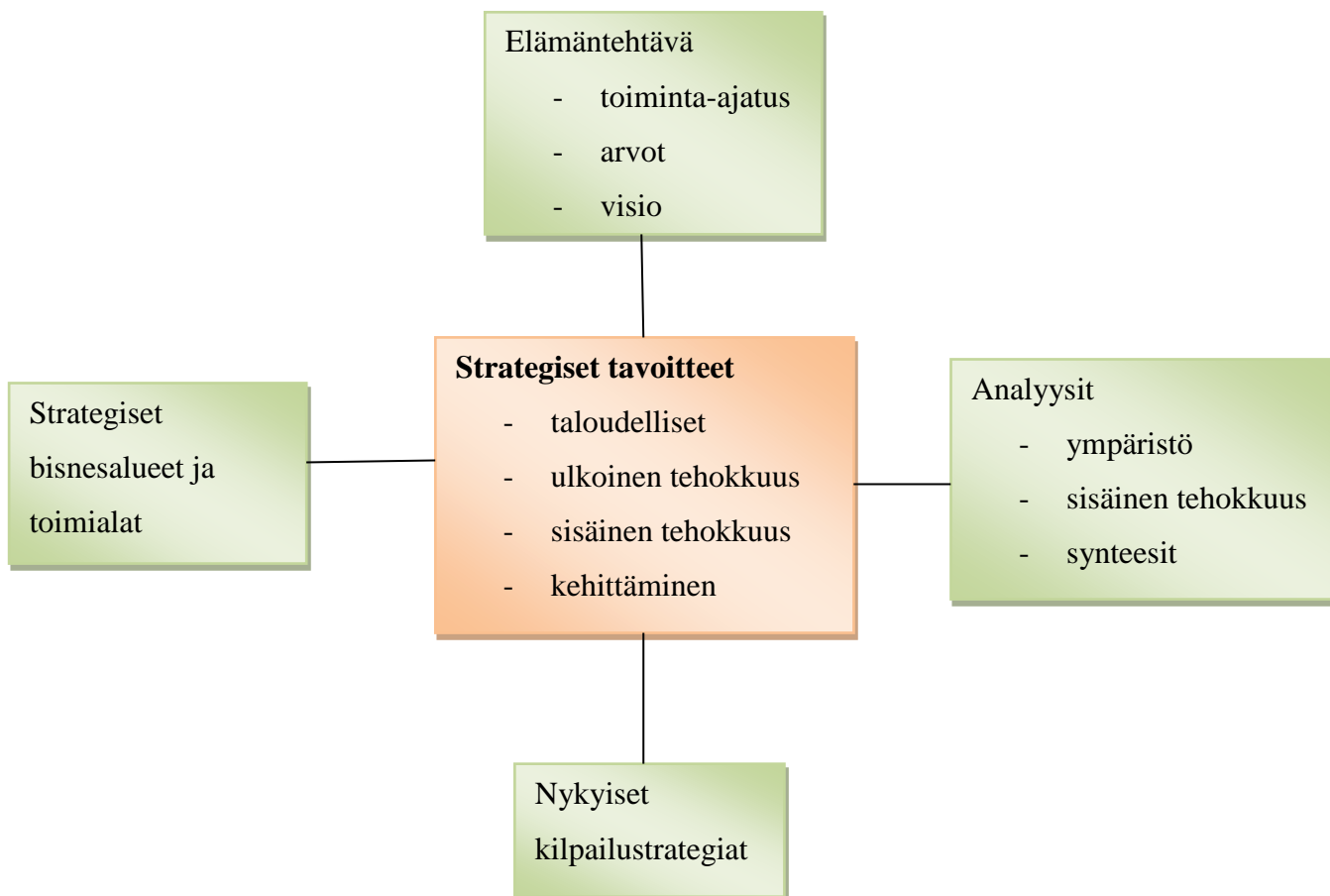


Kuvio 4. Oman yrityksen ja kilpailijoiden asema. (Karlöf 1996, 93.)

Yllä olevassa kuviossa A, B ja C kuvaavat yrityksiä. Yritys A kuvaa oman yrityksemme asemaa ja kohdat B ja C kilpailijoiden asemaa. Yritys A on tuottavampi kuin yritys B, mutta yritys A tuottaa vähemmän arvoa asiakkaille kuin kilpailija B. Toisaalta yritys A tuottaa enemmän arvoa asiakkaille kuin kilpailija C, mutta samalla yritys A on tuottamattomampi kuin kilpailija C. Tästä asetelmasta herääkin muutamia kysymyksiä: mikä on asemamme asiakkaiden vaihtoehtojen joukossa, mihin suuntaan meidän tulee edetä ja kuinka nopeasti meidän on edettävä. Oma yritys asemoituu niin, että kyse on sekä – että - valinnasta. (Karlöf 1996, 93 – 94.)

Strategisten tavoitteiden asettaminen on yrityksille haasteellista, sillä oikeiden tavoitteiden löytäminen voi olla vaikeaa. Lisäksi tavoitetason pitäisi olla sellainen, että se on tarpeeksi haasteellinen, realistinen ja helposti mitattavissa. Yhteinen piirre liikeyritysten toiminnassa on saada taloudellista hyötyä. Tämä taloudellinen tavoite ei aina kuitenkaan riitä, vaan yrityksellä pitää olla ulkoisen tehokkuuden ja sisäisen te-

hokkuuden tavoitteita. Nämä kolme tavoitetta ei kuitenkaan riitä kattamaan koko strategisten tavoitteiden tarvetta. Strategisen johtamisen tavoitteena on saavuttaa tulevaisuuden menestys, näitä tavoitteita nimitetään kehittämistavoitteiksi. (Kamensky 2008, 221 – 222.)



Kuvio 5. Strategisten tavoitteiden hakukartta. (Kamensky 2008, 225.)

Yllä on kuvio (Kuvio 5), joka auttaa oikeiden tavoitteiden etsimisessä. Elämäntehtävä muodostaa ensimmäisen lähtökohdan tavoitteiden hakemiselle. Toiminta – ajatus ja arvot antavat tietyt reunaehdot tavoitteille, mutta visio on yritykselle se tahtotila, jonka haluaa saavuttaa pitkällä tähtäyksellä. Myös strategisten bisnesalueiden määrä ja toimialojen toiminta saattavat vaikuttaa strategisten tavoitteiden valintaan. Analyysit antavat kaikkein laajimman perustan tavoitteiden valinnalle. Synteesianalyysit helpottavat kehittämistavoitteiden etsintää, esimerkiksi SWOT – analyysi (voidaan tehdä niin toimialasta, kilpailijoista ja omasta yrityksestä). Nämä kaikki edeltävät tekijät antavat lähtöajatuksia tuleviin kilpailustrategioihin. (Kamensky 2008, 224 – 225.)

Jotta strategiaprocessista tulee ehjä ja tuottava on strategiatyötä pidettävä koko ajan vireillä. Strategia ei tarkoita koskaan yhden ainoan kysymyksen pohtimista vaan harjoittavina on pyrkimyksiä, joiden toteuttamisen tarkoituksena on turvata yrityksen tuleva menestys. Edistystä pitää pystyä seuraamaan, jotta sitä voidaan mitata ja siitä voidaan keskustella. Kun haluttu pyrkimys on saavutettu ja kyseinen asia on saatu mukaan operatiiviseen toimintaan, voidaan se poistaa strategisten pyrkimysten joukosta. Strategiaprocessissa on tärkeää, että strategisten pyrkimysten lisäysten, poistamisten ja muutoksien ohella testata, että oletukset joihin strategiat perustuvat pitävät paikkansa. (Karlöf 2004, 116.)

### 3.3 Näkökulmat

Balanced Scorecardin nelinäkökulmaisessa viitekehyksessä kuvataan, miten liiketoimintayksikkö lisää arvoaan osakkeenomistajille sisäisten prosessien kautta saavutetuista, paremmista asiakassuhteista. Prosesseja parannetaan työntekijöiden ja järjestelmien toiminnan sekä yrityskulttuurin yhdensuuntaistamisen avulla. Balanced scorecardin neljä näkökulmaa on:

*Taloudellinen:* Mitkä ovat osakkeenomistajien odotukset taloudellisesta suorituskyvystä?

*Asiakas:* Miten luomme arvoa asiakkaillemme, jotta saavutamme taloudelliset tavoitteemme?

*Sisäinen prosessi:* Missä prosesseissa meidän tulee olla erinomaisia, jotta täyttäisimme asiakkaidemme ja omistajiemme odotukset?

*Oppiminen ja kasvu:* Miten yhdensuuntaistamme henkisen pääomamme – ihmiset, järjestelmät, yrityskulttuurin – jotta parannamme tärkeitä prosessejamme?

(Kaplan & Norton 2007, 19.)

## Talous strategisena näkökulmana

Yrityksen toimimisen ja kehittymisen perusedellytys on taloudellinen kasvu. Yrityksen toiminnasta syntyy tuottoja ja kustannuksia. Näiden kahden tekijän summa määrää yrityksen saaman taloudellisen katteen ja liiketaloudellisen menestymisen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Lisäksi yrityksen toiminta sitoo pääomaa, jonka kiinnittämällä lisätään kustannuksia. Tämä kustannus on tietysti korvattava tuotteiden ja palveluiden myynnillä. (Määttä 2000, 91.)

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut (Malmi ym. 2002, 24). Omistajien kannattavuus ja kasvuvaatimusten ohella huomioon kannattaa ottaa mitä taloudellisia riskejä yritys voi ottaa (Olve ym. 1998, 59). On erilaisia talouden tunnuslukuja, joilla voidaan mitata ja arvioida yrityksen tilaa ja kehitystä. Yrityksen menestystä mitataan tuottojen, kulujen, korkojen, osinkojen sekä omien että vieraiden pääomien summina ja suhteina. Keskeiset taloudellisen näkökulman teemat liittyvät tulojen kasvattamiseen, kustannusten alentamiseen ja pääoman tehokkaaseen hyödyntämiseen. (Määttä 2000, 91.)

Yritys saa tuloja palveluista ja tuotteista, joita se myy erilaisilla markkinoilla erilaisille asiakkaille. Tulot tuovat yritykselle oikeaa rahaa, kassavirtaa, jolla se pystyy huolehtimaan velvoitteistaan ja kehittämään yritystä. Tässä näkökulmassa pyritään tulkitsemaan markkinoita, tuotteita ja asiakkaita. Keskeisiä kysymyksiä ovat, pyrkiikö yritys säilyttämään nykyisen aseman, uudistamaan ja muuttamaan nykyistä asemaansa tuotteiden ja palveluiden ja/tai asiakaskunnan osalta vai hakeeko yritys kasvua uusilta /nykyisiltä markkinoilta ja uusilla/nykyisillä tuotteilla. (Määttä 2000, 91.)

Tuottavuuden parantaminen ja kustannusten alentaminen tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii lisäämään tarjoamisensa tuotteiden arvoa poistamalla tuotteeseen liittyviä ongelmia. Tuotteen tekemiseen voi esimerkiksi liittyä ongelmia kuten viivytykset, virheet, asiakkaan kuuntelu ja ymmärtäminen. Luovuttamiseen voi liittyä virheitä kuten väärät toimitukset ja pitkä toimitusaika. Palveluun ja sisältöön kuuluvia virheitä voi olla esimerkiksi kallis ja vaikeakäyttöinen tuote. Nämä ovat seikkoja, joita pitää miettiä strategian kannalta, yrityksen henkilökunnan vähentäminen alentaa kustannuksia, mutta ei arvoa lisäävällä tavalla. (Määttä 2000, 92.)

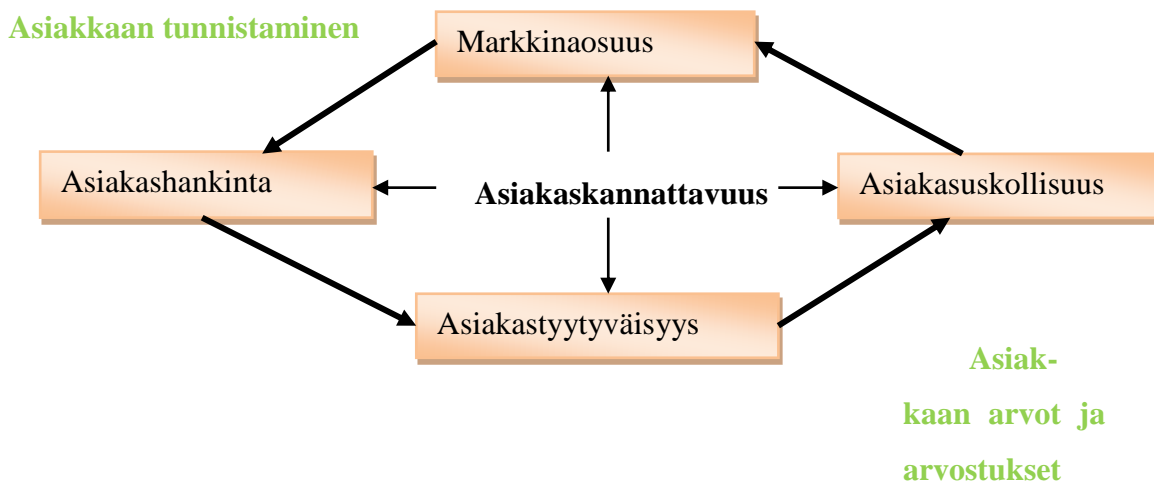


Taloudellisella näkökulmalla on yleensä kaksi roolia balanced scorecardissa. Ensimmäinen rooli on strategian onnistuminen taloudellisesti ja toinen rooli on määrittää tavoitteet, joihin strategioilla pyritään. Nämä tavoitteet vaihtelevat paljon yrityksen tilan mukaan. (Malmi ym. 2002, 25.) Kasvuvaiheessa olevan yrityksen kapasiteetti kuuluu tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja parantamiseen. Tämän vaiheen yritys tarvitsee paljon myynnin kasvua kuvaavia lukuja. Suurin osa yrityksistä on ylläpitovaiheen yrityksiä, joissa markkinoilla on oltu jo jonkin aikaa. Tässä vaiheessa oleva yritys tarvitsee paljon kannattavuuden kuvaavia lukuja. Elinkaaren loppuvaiheessa oleva yritys ei enää paljon investoi, vaan päämäärä on pitää kassavirta hyvänä. (Kaplan & Norton 1996, 48 – 49.)

### **Asiakas strategisena näkökulmana**

Jokaisella yrityksellä on olemassa asiakas: henkilö tai henkilöitä, jotka odottavat ja tarvitsevat jotain palvelua, tuotetta tai osaamista. Asiakas on yrityksen olemassaolon ja tarkoituksen keskeinen tulkitsija ja arvioija. (Määttä 2000, 74.) Näin ollen asiakasnäkökulma on koko mittariston ydin (Olve ym. 1998, 59). Tämän näkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään, perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareiksi (Malmi ym. 2002, 25 – 26).

Yrityksen keskeiset asiakasta koskevat teemat liittyvät asiakkaiden tunnistamiseen, asiakkaan arvojen ja arvostusten tulkintaan ja ymmärtämiseen sekä asiakkaiden hankkimiseen (Kuvio 6). Asiakaskannattavuus määrittää yrityksen kyvyn tarjota asiakkaille oikeita tuotteita oikealla tavalla niin, että asiakkaan maksama hinta on jollain aikavälillä korkeampi kuin kustannukset. (Määttä 2000, 74.)



Kuvio 6. Asiakas strategisena näkökulmana. (Määttä 2000, 74.)

Tyypillisiä mittareita asiakaskannattavuuden mittaamiseksi ovat markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Nämä kertovat yrityksen onnistumisen markkinoilla. (Malmi ym. 2002, 25.) Koska asiakkailta on erilaisia tarpeita palveluihin ja tuotteisiin, tulee yrityksen päättää strategiassaan kohderyhmänsä (Kaplan & Norton 1996, 64). Asiakkaan tunnistamisella on suuri merkitys juuri kohderyhmän odotuksiin. Asiakkaiden tunnistaminen ja segmentointi voi perustua erilaisiin kriteereihin: alueellinen, demografinen (ikä, sukupuoli, tulotaso, ammatti, koulutus), yrityksen eri tuotteet ja palvelut, asiakassuhteen laatu (avainasiakas, strateginen asiakas, satunnaisasiakas, kanta – asiakas, potentiaalinen asiakas). (Määttä 2000, 76.)

Asiakasuskollisuuden taloudellinen merkitys ajan kuluessa voi olla huomattava. Asiakasuskollisuuden vaikutus kannattavuuteen kääntyy positiiviseksi toimialasta riippuen 1 – 2 vuoden asiakassuhteen jälkeen. Uskollisen asiakkaan menettäminen on toiminnan kannalta takaisku, koska asiakas on oppinut tuntemaan yrityksen toimintatavat ja osaltaan myös kehittänyt yrityksen toimintaa. Uuden asiakkaan hankinta vie yritykseltä taloudellisia resursseja. Asiakasuskollisuus voi johtaa tietyssä aikavälissä eräänlaiseen kumppanuuteen, varsinkin yritysten välisissä suhteissa. Kumppanuussuhteet ovat myös yksilöasiakkaiden kohdalla mahdollisia, eräänlaisten ”kortti – ja bonusjäsenyyksien” myötä. (Määttä 2000, 75.)

Yrityksellä voi olla tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita sekä kohtuullinen markkinaosuus, mutta tämä ei automaattisesti tarkoita sitä, että kaikki asiakkaat olisivat kan-

nattavia. Niin sanotun Pareto – säännön mukaan 20 % asiakasmäärästä tuo 80 % tuloksesta ja kääntäen 80 % asiakkaista on tappiollisia yrityksen tulokselle. Jossain tilanteessa voi kuitenkin olla ihan perusteltua pyrkiä pitämään tai laajentamaan jotain vielä kannattamatonta asiakasryhmää, tarjoamalla heille esimerkiksi erikoispalvelua ilmaiseksi. Tällaiset valinnat ovat investointeja tulevaisuuden varalle. (Määttä 2000, 78.)

Kaikki asiakkuuteen liittyvät teemat ovat tärkeitä, mutta eri tilanteissa ja yrityksissä ne painottuvat eri tavalla. Asiakkuutta koskevat strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittarit syntyvät, kun yritys on tulkinnut ja valinnut asiakasstrategiaa koskevat peruslinjaukset ja tavoitteet. (Määttä 2000, 78.) Jotta yritys pääsisi asiakastavoitteessa haluamaansa lopputulokseen, tulisi yrityksen miettiä mitä sen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi tuotteen laatu, hinta ja yrityksen imago. Näitä voidaan kutsua asiakaslupauksen mittareiksi, joilla yritys aikoo kilpailussa menestyä. (Malmi ym. 2002, 26.)

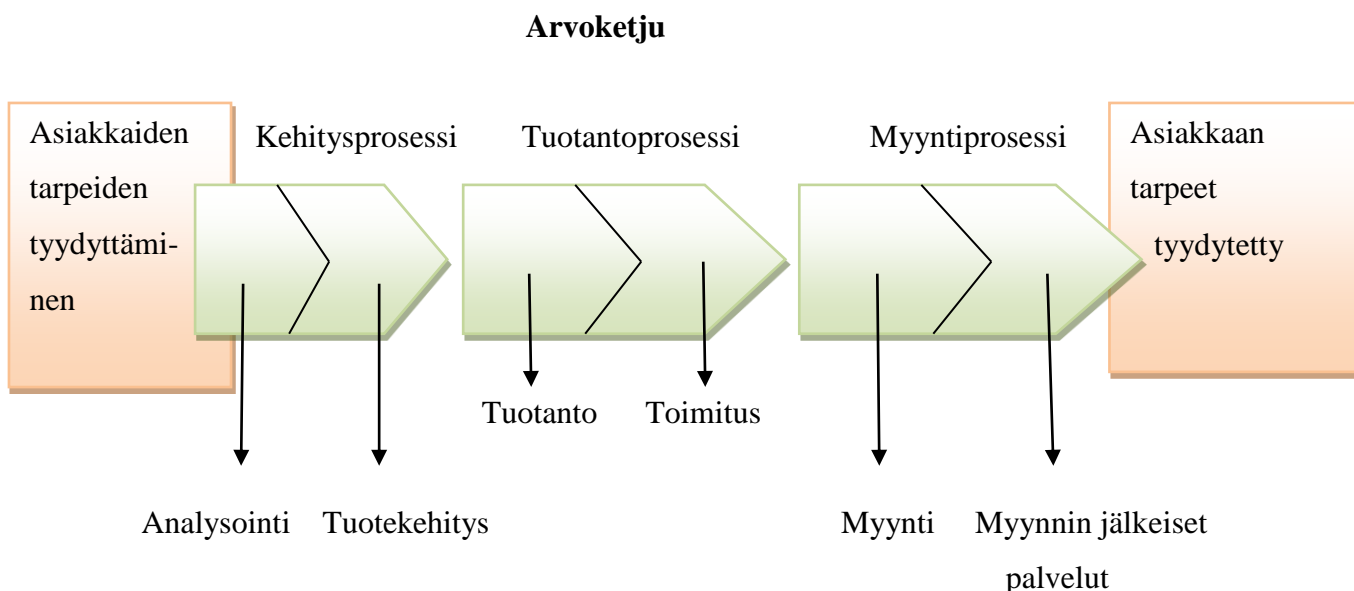
### **Prosessit strategisena näkökulmana**

Tässä näkökulmassa vaaditaan onnistumista, jotta asiakasnäkökulman kautta täytetään osakkeenomistajien odotukset. Yrityksiin kuuluu erilaisia prosesseja, esimerkiksi tuotekehitys ja toimitus. Näitä prosesseja tietysti kehitetään asiakkaiden ja osakkeenomistajien nähden. (Kaplan & Norton 1996, 92.) Jotta voidaan vaikuttaa yrityksen sisäisiin prosesseihin, pitää ensin selvittää yrityksen yleiset prosessit (Olve ym. 1998, 60). Yleensä prosessit jaetaan ydinprosesseihin, ja sitä tukeviin johtamis- ja tukiprosesseihin (Määttä 2000, 79). Kaikkien yrityksen ydin – ja tukiprosessien mittaaminen tuskin on järkevää, sillä yrityksen strategian pitäisi määrittää mikä tai mitkä valitaan seurannan kohteeksi (Malmi ym. 2002, 28).

Selvittääkseen yrityksen keskeisiä prosesseja voidaan apuna käyttää arvoketjumallia (Kuvio 7). Mallissa kuvataan kaikki prosessit asiakkaiden tarpeiden analysoinnista siihen asti, kun tuote tai palvelu on toimitettu asiakkaalle. Tämän jälkeen kaikki prosessit käydään läpi yksityiskohtaisesti, mutta sellaiset prosessit, jotka eivät tuota suoraan tai epäsuorasti arvoa asiakkaalle eliminoidaan. Tärkeimpiä kuvattavia ja ana-

lysoitavia prosesseja ovat ne, jotka johtavat asiakaskannan kasvuun tai suoraan asiakaskokemuksen parantamiseen. Tässä korostuu varsinkin tuotanto – ja toimitusprosessit sekä myynnin jälkeisiin palveluihin liittyvät prosessit. (Olve ym. 1998, 60 – 61.)

Arvoketju avaa myös toimialan ymmärtämistä, joten se kannattaa hahmottaa yksityiskohtaisesti. Arvoketjun kautta voidaan löytää myös uusia mahdollisuuksia, jos toimiala osataan nähdä laajasti. Oman toimialan arvoketjun ymmärtäminen ei useinkaan riitä, koska toimivat yhteistyösuhteet edellyttävät sitä, että ymmärretään myös yhteistyökumppaneiden toimialojen arvoketjut. Tästä syntyy arvoketjujen verkosto, jonka leikkauspisteet syntyvät kumppanuussuhteista. Saumakohdat ovat ratkaisevia sekä yksittäisen arvoketjun että kumppanuussuhteissa olevien arvoketjujen verkoston toimivuuden kannalta. (Santalainen 2005, 176 – 177.)



Kuvio 7. Arvoketju. (Olve ym. 1998, 61.)

Tuotekehitysprosessi, tuotantoprosessi, toimitusprosessi ja asiakaspalveluprosessi ovat yrityksen ydinprosesseja, jotka palvelevat yrityksen asiakkaita. Ydinprosessit ovat tärkeässä asemassa asiakasta koskeviin strategiavalintoihin. Esimerkiksi asiakaskokemus pyritään ymmärtämään tekemisen ja toiminnan kautta. Yrityksen sisäisiä prosesseja ovat johtamisprosessit ja tukiprosessit, joiden tarkoituksena on luoda edellytyksiä ydinprosessien toimivuudelle. Johtamisprosesseja ovat esimerkiksi strategiaprosessi, viestintä ja markkinointi. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstö-, tietä-, taloushallinto. Sisäisten prosessien strategisessa suunnittelussa on tärkeää

ymmärtää, tulkita ja sitoutua prosesseihin, jotta saavutetaan konkreettinen tekemis – ja toimintanäkökulma. (Määttä 2000, 80 – 81.)

Perheyrietyksien suhtautuminen uusiutumiseen liittyviin prosesseihin voivat olla vaihtelevia. Riippuu paljon myös innovaation laajuudesta tai kohteesta, miten siihen suhtaudutaan. Se miten innovaatioprosesseihin suhtaudutaan, on suurimmaksi osaksi yhteydessä yrityksen johtoon. Yleensä on niin, että innovointi vilkastuu sukupolvenvaihdoksessa ja pitkään toimineella johdolla innovointiaktiivisuus vähenee. Alla teki-jöitä, jotka saattavat hidastaa erityisesti perheyrietyksen muuttumista:

- pitkään jatkunut menestys
- rutiineiksi muuttuneet käytännöt
- syvään juurtuneet arvot
- lojaalisuus edeltäjiä kohtaan
- pitkä, yhtäjaksoinen johtajakausi
- riskin karttaminen, varovaisuus
- eristyneisyys ja näköalattomuus

(Koiranen 2003, 78 - 79.)

### **Oppiminen ja kasvu strategisena näkökulmana**

Oppimisenäkökulmassa varmistetaan yrityksen pitkän aikavälin uudistumisesta ja siten osittain myös hengissäsäilymiskyvystä (Olve ym. 1998, 62). Yrityksen oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja yrityksen toimintatavoista (Malmi ym. 2002, 28). Tavoitteet tässä näkökulmassa ovat sellaisia, joilla ensimmäiset kolme näkökulmaa voidaan saavuttaa. Oppimisen ja kasvun näkökulma toimii ajurina muiden näkökulmien tuloksille. (Kaplan & Norton 1996, 126.)

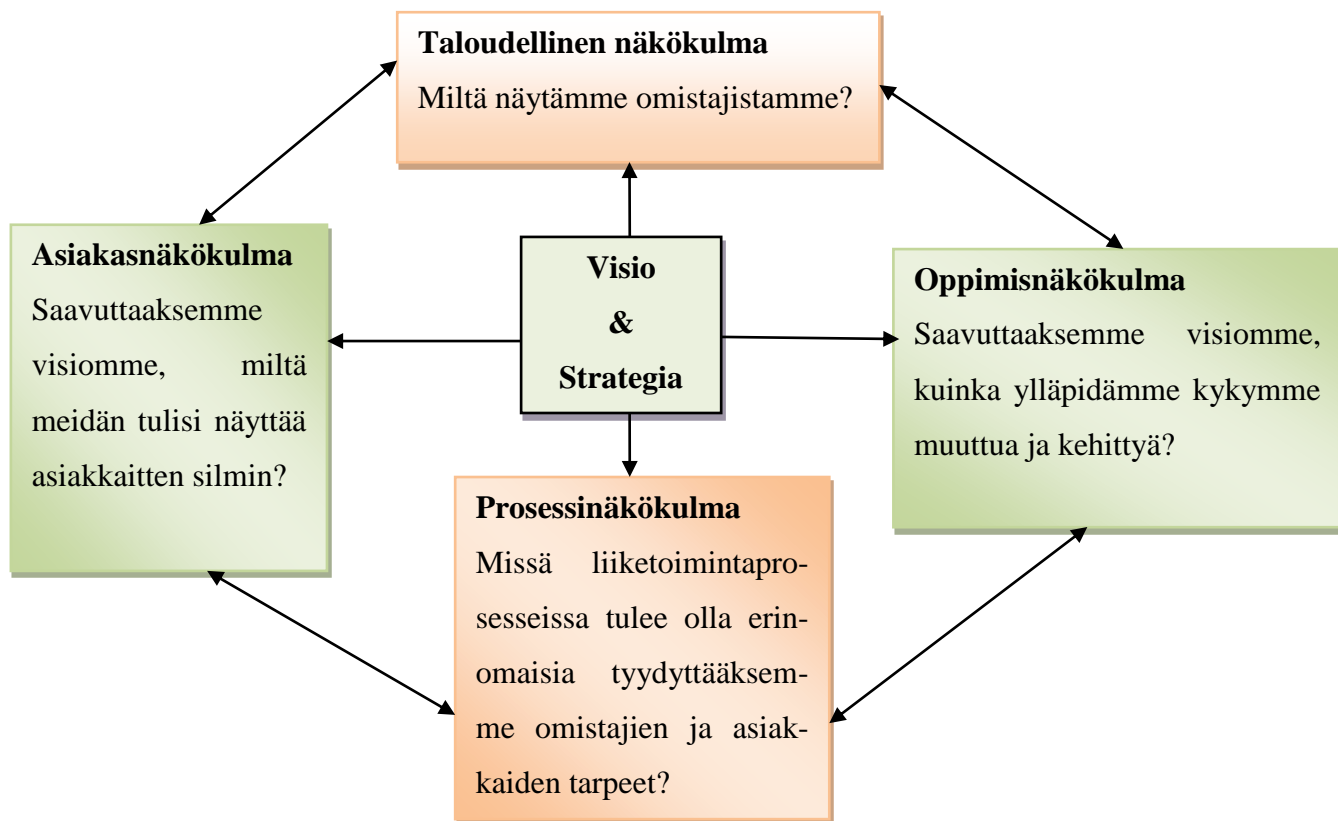
Henkilöstön vaikutus tähän näkökulmaan on suuri, sillä se on yritysten suurin voimavara. Vaikka nykyisin kilpailuetuna pidetään suorituskykyistä ja tehokasta teknologiaa, on todellinen voimavara kuitenkin ihmisissä, koska ihmisten tulkintojen, ymmärrysten ja luovan tekemisen kautta syntyy tuotteen/palvelun sisältö. Henkilöstön jaksamisongelmat, työkyvyn heikkeneminen, väärät henkilöstösäästöt ja irtisa-

nomiset ovat konkreettisia tekijöitä, joilla on vaikutusta yrityksen menestymiseen. (Määttä 2000, 84.)

Tärkeimpänä tekijänä henkilöstön motivaatioon pidetään työn sisältöä, haasteita ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Osaavan ja jaksavan henkilöstön pitää olla myös tyytyväisiä. Työtyytyväisyyden tai – tyytymättömyyden on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden mahdollisuuksiin osallistua ja tehdä itseään koskevia päätöksiä. Esimerkiksi joustavuuden arvostus on korostunut työelämässä, joten arvomaailma ja asenteet ovat muuttuneet. Henkilöstön tyytyväisyys ja jaksaminen ovat monen yrityksen ongelma, mutta asian merkitys on ehkä unohtunut, koska asiat kuitenkin näyttävät olevan hyvin. (Määttä 2000, 86.)

Henkilöstön pysyvyys ja vaihtuvuus vaikuttavat myös oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Riippuu paljon toimialasta ja ajankohdasta, mitä työmarkkinoilla arvostetaan ja mitä ei. Pysyvällä henkilöstöllä on sekä puolensa että haittansa, esimerkiksi pysyvä henkilöstö on vahvistanut yrityksen uskottavuutta kun taas negatiivisesti ajateltuna, on olemassa riski yrityksen sisäänpäin kääntymisestä. Nykyään yritykset arvostavat myös vaihtuvuutta henkilöstössä, koska monipuolinen kokemus katsotaan eduksi. Henkilöstön tuottavuus on menestymisen ja taloudellisen kasvun mittari, joka heijastuu ihmisten jaksamiseen ja motivaatioon. Yrityksen tuottavuuden ja henkilöstön keskeinen arviointikriteeri on se arvolisä, jonka yritys ja henkilöstö pystyvät tarjoamaan asiakkaille. (Määttä 2000, 87 – 88.)

Henkilöstön tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen tämän päivän kilpailuhenkisessä ympäristössä vaikuttaa paljon yrityksen jakama informaatio. Työntekijät tarvitsevat informaatiota niin asiakasprosessien kuin sisäisten prosessien taholta. Lisäksi henkilöstö haluaa tietää, miten he pystyvät vaikuttamaan toiminnallaan yrityksen taloudelliseen puoleen. Yritys jakaa nykyään informaatiotaan henkilöstölle paljon eri järjestelmien kautta, koska näin tieto saavuttaa ison joukon nopeassa ajassa. Henkilöstön kannattaa myös olla yhteydessä yrityksen asiakkaisiin mahdollisimman reaaliaikaisella yhteydellä. (Robert & Kaplan 1996, 134 – 136.)



Kuvio 8. Balanced scorecard – malli. (Malmi ym. 2002, 16.)

Balanced scorecardin – perusmalli (Kuvio 8) on yksinkertaisen näköinen, mutta balanced scorecardin vieminen helposti ja nopeasti yrityksen käyttöön, on pidempi prosessi. Asioista kannattaa tehdä hyvin selkeitä ja yksinkertaisia, esimerkiksi keskittymällä olennaiseen (priorisointi) ja ottamalla mittareita tarpeeksi vähän käyttöön. Balanced scorecardin kymmenvaiheiseen projektimalliin kuuluvat seuraavat seikat: tarpeiden tunnistaminen, johdon sitoutuminen, vision ja strategian selkiyttäminen, kriittisten menestystekijöiden valinta, tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen, organisaation sitouttaminen, mittariston karsinta ja täydentäminen, mittariston sovittaminen yrityksen eri osiin, toimintasuunnitelman laadinta ja mittariston kehittäminen. (Fiilin 2007, 28.)

## **Kriittiset menestystekijät**

Tasapainoiseen menestysstrategiaan sisältyvät näkökulmat muodostavat yrityksen balanced scorecard – viitekehyksen. Jokaisen näkökulman osalta olisi hyvä määrittää haluttu tavoitetilä, joka kertoo yrityksen perusvalinnoista eri näkökulmien suhteen. Kriittiset menestystekijät konkretisoivat näkökulmien strategista tavoitetilää. (Määttä 2000, 95.) Kriittiset menestystekijät ymmärretään niinä tekijöinä, joissa on onnistuttava, jotta yritys kehittyisi haluttuun suuntaan. Tasapainotetun tuloskortin mittarit johdetaan kriittisistä menestystekijöistä. (Malmi ym. 2002, 67.)

Käytännön ongelmaksi kriittisten menestystekijöiden kohdalla on muodostunut, että menestystekijöitä määritellään liikaa kullekin näkökulmalle. Alun perin kriittisillä menestystekijöillä tarkoitettiin noin kolmesta kuuteen sellaista tekijää, jotka määrittäisivät, mitkä yritykset toimialoilla menestyvät. Tämän lisäksi ongelmaksi on muodostunut myös liiallinen mittareiden määrä. (Malmi ym. 2002, 68.) Mahdollisia ja vaihtoehtoisia menestystekijöitä on varmasti lukuisia, mutta valittu strategia edellyttää valintoja ja keskeisten asioiden huomioimista. Kriittisten menestystekijöiden valinnassa on syytä arvioida niiden tärkeyden ohella se, mikä vaikutusmahdollisuus yrityksellä on asian suhteen. (Määttä 2000, 96.)

## **4 BALANCED SCORECARDIN RAKENTAMINEN**

### **4.1 Mittareiden määrä ja niiden johtaminen**

Oikeaa mittareiden määrää ei voida määrittää yrityksille samanlaisina. Mittareiden määrä on riippuvainen yrityksen valitsemasta strategiasta ja kriittisistä menestystekijöistä. Monet yritykset pitävät kahtakymmentäviittä hyvänä mittarien määränä, toiset yritykset pitävät taas viittä ehdottomana mittareiden määränä. Mittareiden sopivaa määrää arvioidessa on otettava huomioon, että mittareiden määrän kasvaessa



- pystytään liiketoiminta todennäköisesti mallintamaan paremmin ja siten otamaan huomioon kaikki tarpeelliset näkökohdat
- ihmisten ymmärrys mittaristosta kokonaisuutena vähenee
- ymmärrys eri mittareiden välisistä syy – seuraus- suhteista vähenee
- mittariston ylläpidon ja kehittämisen vaatimat resurssit kasvavat
- fokus tiettyihin kriittisiin toiminnan osa – alueisiin heikkenee.

(Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 133.)

On syytä kuitenkin huomata, että Kaplan ja Norton ovat usein tekemisissä suurten yritysten kanssa, joten mittarien määrät saattavat vaihdella myös yrityksen koon mukaan. Suomessa hyvin yleinen mittarien määrä on 4 – 25 mittaria, riippuen mittariston käyttötarkoituksesta ja yrityksen koosta. Suurin osa yrityksistä näyttää kuitenkin suosivan alle 20 mittarin mittaristoa. Johdettaessa mittareita yrityksen eri osille niin pienempikin määrä mittareita on usein hyvä vaihtoehto. (Malmi ym. 2002, 30.)

Mittareita päätettäessä on yleensä vaikeaa päättää, mitkä mittarit ovat tärkeimpiä vision ja strategian toteutumisen kannalta. Lähtökohtana kannattaa pitää, että mittareita on aina helpompi lisätä kuin karsia. Balanced scorecardin – projektin alussa pitää miettiä tarkkaan mihin tarkoitukseen tuloskorttia aiotaan käyttää, valvonta- ja seurausjärjestelmänä vai ohjausjärjestelmänä. Hyvä mittareiden karsintamenetelmä on kiinnittää huomiota mittareiden tuomaan lisäarvoon – miten vaikuttaa tulokseen ja ovatko mittarit oikeellisia, tarkkoja, uskottavia ja edullisia. (Malmi ym. 2002, 103 – 104.)

Eheän mittariston luomisessa on pyrittävä siihen, että yksittäiset mittarit ovat kytköksissä yrityksen strategiaan ja menestystekijöihin (Kankkunen ym. 2005, 145). Mittaristo on purettava niin alhaiselle tasolle, että konkretisointi on mahdollista. Johtamalla mittareita ylhäältä alas on tärkeää, että mittareiden yhteys strategiaan säilyy. Osa mittareista voi olla samoja kuin ylemmällä tasolla, mutta pääasiassa joukossa on kullekin näkökulmalle ja toiminnolle tyypillisiä mittareita. (Malmi ym. 2002, 104.) Esimerkkinä voidaan ajatella toimitustäsmällisyyttä. Tämä mittari voidaan sijoittaa joko asiakasnäkökulmaan tai prosessien näkökulmaan. Jos mittari sijoitetaan asiakasnäkökulmaan, tulee prosessien näkökulmaan sijoittaa mittari, jolla toimitustäs-

mällisyyttä voidaan parantaa. Tätä mittarien rakentamistapaa johdetaan syy – seuraussuhteella. (Malmi ym. 2002, 29.)

Kun mittarit eri näkökulmille on johdettu, tulee ne lopuksi arvioida sekä yksin että kokonaisuutena. Mittariston validisoinnissa voidaan keskittyä seuraaviin seikkoihin: onko mittaristosta pääteltävissä yrityksen strategia, onko mittareita määritetty kaikkiin näkökulmiin, sisältääkö mittaristo sekä tulosmittareita että ennakoivia mittareita ja onko tulosmittareille tarpeen olla tasapainottavia mittareita. Hyvä muistisääntö on, ettei kaikkien vastauksien tarvitse olla myönteisiä, sillä mittariston tulee vastata yrityksen tarpeisiin. (Malmi ym. 2002, 76 – 77.)

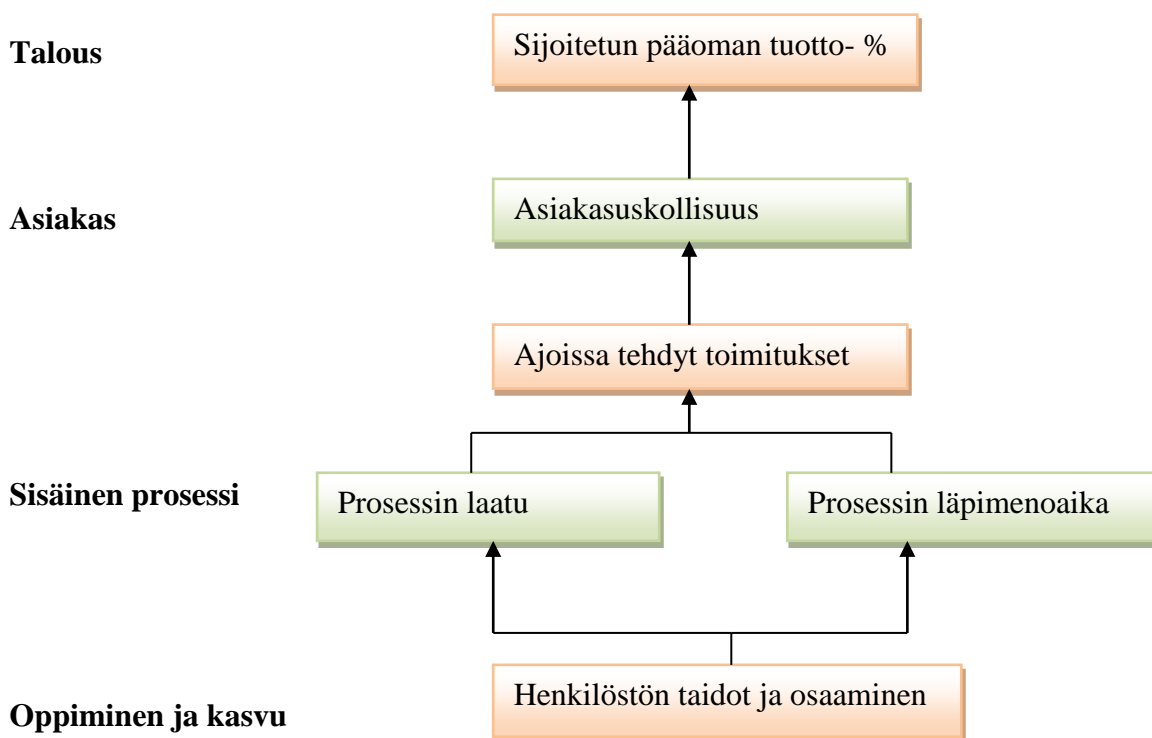
Yksittäisen mittarin validisoinnissa huomiota pitää kiinnittää seuraaviin seikkoihin: mittaako mittari sitä mitä sen on tarkoitus mitata, luotettavuutta, vaikutusmahdollisuus mittarin arvoon ja mittaritiedon saatavuuteen. Aina mittarin mittaustarkoitus ei ole yksiselitteistä, nimittäin sama mittari voi mitata haluttua asiaa, mutta toisaalta sen käyttäminen saattaa olla jopa vaarallista. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, ettei mitaustulos ei vaihtele mittauskerrasta toiseen, esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mitaus. Kunkin mittarin osalta tulee myös pohtia, millä tavoin ihmiset pystyvät vaikuttamaan mittarin arvoon. On paljon myös mittareita, joiden validiteetti vaikuttaa hyvältä, mutta tietoa on vaikeasti saatavilla tai on liian kallista. (Malmi ym. 2002, 77 – 78.)

#### 4.2 Mittariston tasapaino

Mittariston tulisi olla tasapainossa monessakin asiassa. Tasapainon tulisi olla raha- ja ei – rahamääräisten mittareiden välillä (kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen). Tavallisesti tuloskortissa ei – rahamääräisiä mittareita on noin 80 %. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei mittaristossa pidä painottua vain taloudellisiin mittareihin. (Malmi ym. 2002, 31.) Toimivan mittariston aikaansaamiseksi mittariston pitää olla tasapainossa myös lyhyen ja pitkän aikavälin mittareiden, sisäisten ja ulkoisten mittareiden sekä tuloksia ja toimintaa kuvaavien mittareiden kanssa (Kankkunen ym. 2005, 28).

Mittareiden tulisi kiinnittää huomiota niin menneisyyteen kuin tulevaisuuteen. Menneisyydellä kuvataan mitä saatiin aikaan ja tulevaisuudella kuvataan mitä tehdään. Ensimmäiseksi mainittu on niin sanottu vaikutusmittari, joka kertoo jo toteutuneesta, ja siten ei korreloidu tekemisen kanssa. Yksi esimerkki vaikutusmittarista on taloudellinen tulos. Jälkimmäisenä mainittu on niin sanottu tulosajurimittari, joka suuntautuu tulevaisuuteen ja kertoo tapahtumat reaaliajassa antaen tietoa ennakoinnin ja lyhyen ja pitkän aikavälin strategisen suunnittelun tueksi. Tulosajurimittarit ovat enemmän yrityskohtaisia, sillä ne liittyvät yrityksen toimintaan. (Määttä 2000, 107.)

Mittaamiseen ja mittariston tasapainoon liittyy syy – seuraussuhteen rakentaminen (Kuvio 9). Tätä kutsutaan myös kausaaliperusteiseksi mittaamiseksi, jossa toinen tekijä on syy ja toinen seuraus. Mittaamisen tarkoituksena on selittää syiden ja seurausten välisiä yhteyksiä. Esimerkiksi taloudellinen tulos on seuraus erilaisista toisistaan riippumattomista syistä. Syy – seurausrakennelman pohjalta luodaan malli, joka pitää sisällään hypoteeseja eli oletuksia ja sitä selittäviä syytekijöitä. Malliin ei sisällytetä yrityksessä toimivia henkilöitä subjektiivisina toimijoina vaan havaintoyksikköinä ja mittareina, esimerkiksi henkilöstön määrä. (Määttä 2000, 110.)



Kuvio 9. Mittariston väliset syy-seuraussuhteet. (Määttä 2000, 109.)

Mittariston rakentamiseen kannattaa osallistua mahdollisimman moni yrityksen henkilöistä, jotta toimeenpanevilla yksilöillä on tieto päämäärästä ja strategiasta sekä kyky että halu toteuttaa niitä. Mitä paremmin johdon lisäksi työntekijät saadaan ymmärtämään heidän panoksensa yritykseen tulokseen sitä paremmin myös mittaristo pystytään yritykseen sitouttamaan. Lisäksi henkilöstön motivaatiota ja sitouttamista kehitettyyn mittaristoon voidaan parantaa kertomalla avoimesti yrityksen toiminnasta ja kehittämisestä. (Kankkunen ym. 2005, 176; Malmi ym. 2002, 103.)

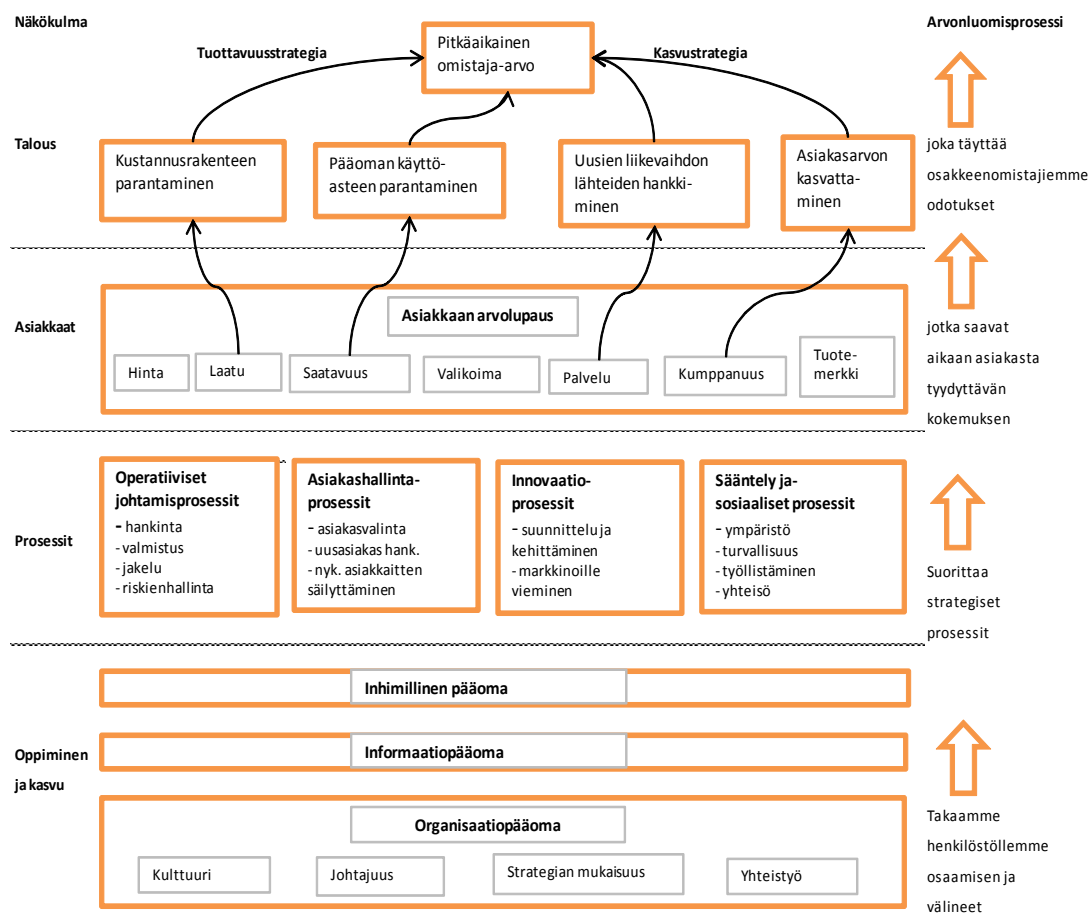
### 4.3 Strategiakartta

Strategiakartta (Kuvio 10) on rakenteellinen apuväline, jolla yrityksen strategiat ja operatiivinen toiminta voidaan yhdistää toisiinsa käyttäen apuna visuaalista esitystapaa (Robert & Kaplan 2009, 92). Strategiakartassa on kuvattu sarjana syy – seurausketjua, jotka liittävät neljän näkökulman tavoitteet toisiinsa (Robert & Kaplan 2009, 123). Strategiakarttojen laadinnassa muodostetaan strategisia teemoja, jotka jakavat strategiat useisiin arvoa luoviin prosesseihin. Yrityksen on kuitenkin itse laadittava strategiset teemansa oman asiakkaan arvolupauksen, taloudellisen näkökulman kasvu – ja tuottavuustavoitteiden mukaan. (Robert & Kaplan 2009, 92 – 93.)

Strategiset teemat tuottavat normaalisti tuloksia eri aikoihin. Operatiivisten prosessien parantamisesta syntyneet kustannussäästöt hyödyntävät yritystä nopeasti noin 6 – 12 kuukaudessa. Asiakkaan arvolupauksen muuttaminen ja asiakassuhteiden muuttaminen synnyttävät tuloksia vuositasolla, esimerkiksi 1 – 3 vuotta. Innovaatioprosessit vaikuttavat edellä mainituista hitaimmin yrityksen liikevaihtoon ja katteisiin. Strategiassa pitää huomioida niin lyhyen ja pitkän aikavälin tapahtumat. Esimerkiksi strategia, joka jättää pitkän aikavälin innovaatiotta huomiotta ja keskittyy parantamaan liikevaihtoa lyhyellä aikavälillä, ei ole kestävällä pohjalla. (Kaplan & Norton 2009, 93 – 94.)

Strategiakarttojen ja tulokorttien taloudelliset ja asiakasnäkökulmat kuvaavat yhdessä yrityksen tavoittelemaa päämäärää. Omistaja – arvoa kasvatetaan liikevaihdon kasvulla ja liikevaihtoa kasvatetaan asiakkaiden hankinnalla, tyytyväisyydellä, pysy-

vyydellä ja uskollisuudella. Oppimis - ja kasvunäkökulma (aineeton pääoma) määrittelee arvonluomisprosessia tukevat työtehtävät (inhimillisen pääoman), järjestelmät (informaatiopääoman) ja ilmapiirin (organisaatiopääoman). Prosessi – ja oppimis – ja kasvunäkökulmien tavoitteet kuvaavat yhdessä sitä, kuinka yritys toteuttaa strategiansa. (Robert & Kaplan 2009, 124.)



Kuvio 10. Strategiakartta – malli. (Robert & Kaplan 2009, 125.)

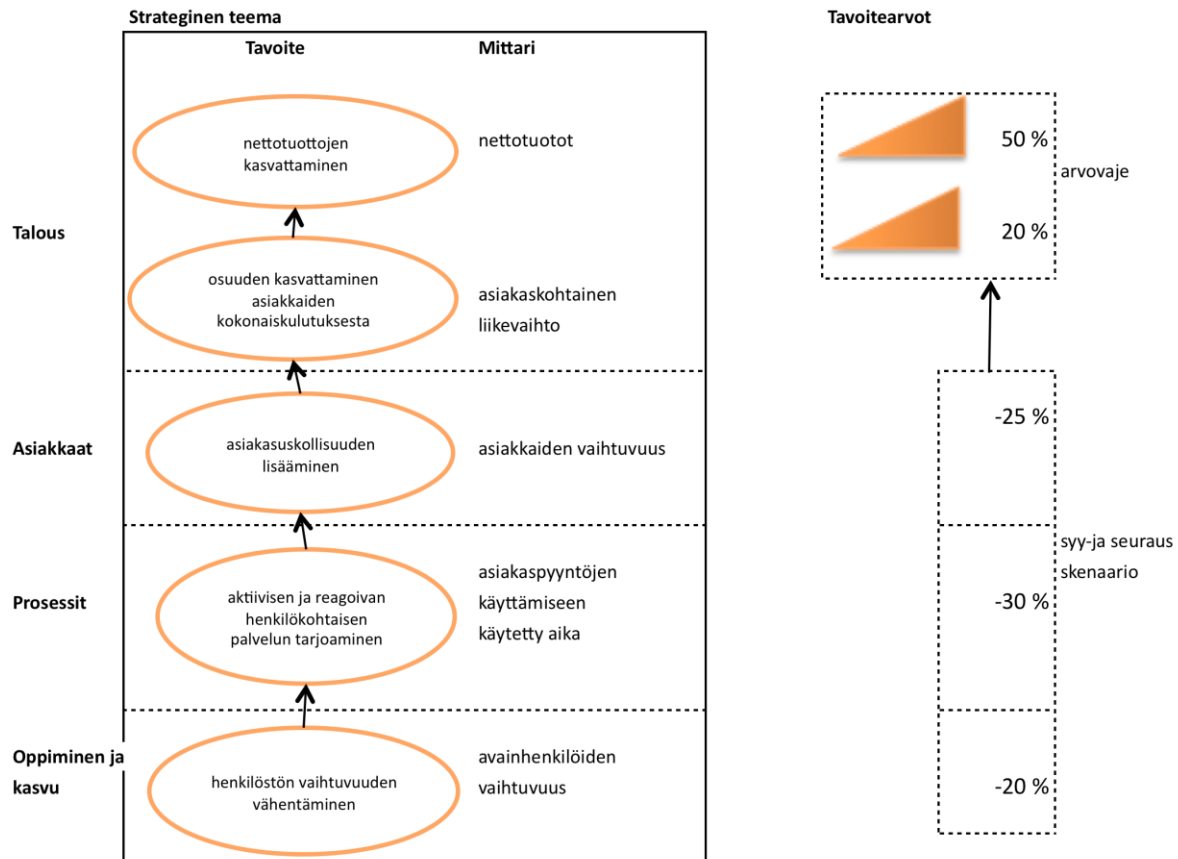
Yrityksen valitsema strategia ei yleensä perustu yhteen ainoaa strategiaan, vaan on esimerkiksi kolmen eri strategiansysteemin yhtälö. Strategialogiikkojen yhdistelmästä haetaan kilpailuetua yritykselle kilpailijoihin nähden. Samasta strategiasta ja liiketoiminnasta voidaan esittää monia strategiamalleja ilman, että käsitellään eri strategiaa. Usein liiketoiminta koostuu toisilleen vastakkaisista logiikoista, joista pitää valita

yksi päälogiikaksi tai erilaiset logiikat pitää tasapainottaa johtamisjärjestelmällä. Yritys voi esimerkiksi valita itselleen asiakaslähtöisen strategiamallin, jossa koko strategia perustuu asiakkaan tuntemiseen tai tuote- ja brändilähtöisen strategiamallin, jossa strategialogiikka lähtee tuotteesta. (Ala – Mutka 2008, 209 – 222.)

### **Tavoitearvojen valinta**

Tavoitearvojen määrittelyssä (Kuvio 11) tuloskortin mittareille haasteena on arvovajeen jakaminen loogisesti johdonmukaisiin tavoitteisiin asiakas-, tuote- sekä oppimis- ja kasvumittareille. Tavoitearvon lähtökohtana on visio, joka määrittelee yritykselle haastavan tavoitearvon. Tämä tavoitearvo luo tavoitetilan ja sen hetkisen todellisuuden välille arvovajeen: mitä olisi saavutettavissa jatkamalla entiseen tapaan ja nykyisen strategian mukaan. Tämä tavoitearvo on kurottava kiinni strategian avulla. Tavoitearvot ovat johdonmukaisia, jos yritys voi ne saavuttamalla poistaa arvovajeen ja toteuttaa visiossa määritellyn päämäärän. (Robert & Kaplan 2009, 110.)

Tavoitearvojen asettamisessa voi käyttää apuna esimerkiksi syy – ja seurauslogiikkaa. Lähtökohtana on, että kokonaisarvovaje jaetaan ensin strategisten teemojen tavoitearvoiksi, jotka puolestaan jaetaan vielä tarkemmiksi tavoitearvoiksi strategiakartalla esitetyn syy – seurasuhteen mukaan. (Robert & Kaplan 2009, 116.)



Kuvio 11. Tavoitearvojen määrittäminen. (Robert & Kaplan, 2008, 117.)

Tiivistettynä tavoitearvojen asettamisprosessi alkaa arvovajeesta: 50 prosentin parannus nettotuottoihin strategian avulla. Taloudellinen alatavoite on kasvattaa asiakaskohtaista liikevaihtoa 20 prosenttia. Tässä esimerkissä valittu strategia on kasvattaa asiakkaiden pysyvyyttä henkilökohtaista palvelua lisäämällä. Toisiinsa liittyvät oletukset ovat siis seuraavat: 20 prosentin lasku avainhenkilöstön vaihtuvuudesta saa aikaan 30 prosentin parannuksen palvelussa. Palvelutason parannus saa vähentää asiakkaiden vaihtuvuutta 25 prosenttia, mikä sitten taas kasvattaa asiakaskohtaista liikevaihtoa 20 prosenttia. Suoritusmittareiden ulkoiset benchmarkit ovat myös hyödyllisiä tavoitearvojen asettamisessa. Ainakin jos mittaristoa tehdään ensimmäistä kertaa. (Robert & Kaplan 2008, 116 – 117.)

#### 4.4 Kohdistettu kritiikki

Balanced scorecard – tasapainotettuun tuloskorttiin yhdistetään puolestapuhujien sijaan myös kritiikkiä, joka osaltaan auttaa yritystä huomioimaan tuloskortin puutteet mittaristoa suunniteltaessa. Hyvinä puolina balanced scorecardissa nähdään ainakin seuraavat asiat:

- auttaa muuttamaan strategian teoksi
- tukee resurssien parempaa kohdentamista
- parantaa tiedonkulkua ja ymmärtämistä
- mahdollistaa oppimisen strategiasta
- mahdollistaa budjetoinnin luopumisen tai sen keventämisen.

Tosin nämäkin hyödyt riippuvat paljon niiden käyttötavasta. Totta kai myös tuloskortin käyttäjän painoarvot vaihtelevat hyötyjen suhteen. (Malmi ym. 2002, 53 – 54.)

Hyötyjen jälkeen punnitaan asioiden haittapuolet ja normaalisti se menee niin, että asioilla on aina hyvät ja huonot puolensa, niin myös balanced scorecardilla. Tasapainotettua tuloskorttia on kritisoitu muun muassa seuraavista seikoista:

- on kehitetty amerikkalaiseen yrityskulttuuriin
- on kehitetty valvonta- ja seurantajärjestelmäksi (myöhemmin yritetty muuttaa ohjausjärjestelmäksi)
- ei huomioi riittävästi yrityksen henkilöstöä, joten sitoutuminen vaikeaa
- on liian monimutkainen, raskas ja johtokeskeinen.

Kulttuurieron voi nähdä sekä hyvänä että huonona puolena, sillä nykyään yhä kansainvälistyneemmässä yhteiskunnassa kulttuurierojen vuorovaikutusta on hyvä ymmärtää. (Malmi ym. 2002, 90.)

Mielestäni yllä olevasta listasta huonoin puoli on balanced scorecardin monimutkaisuus ja se, että selvä yhteinen linja puuttuu mallin rakentamisesta. Balanced scorecard on selvästi suunniteltu suuremmille yrityksille/organisaatioille, joissa on organisaatiotasoja ja yksilöitä. Balanced scorecardin rakennus- ja käyttöönottoprosessi pitää sisällään monia erilaisia prosesseja, joista jo pelkkä strategiaprosessi on työläs. Lisäksi mittaus- ja tavoiteseuranta voi lisätä yrityksen kustannuksia, jos yrityksen



pitää hankkia järjestelmä tavoiteseurantaa varten. Järjestelmän ostoa ainakin puoltaisi se, että tuloskorttiin tulisi paremmin sitouduttua. Pienen yrityksen olisi varmasti turhaa ostaa kallista järjestelmää, jos esimerkiksi taulukko - ohjelmilla pääsee alkuun.

Myös mittaaminen ja mittareiden käytännönläheisyys herättävät kysymysmerkkejä omalla kohdalla. Teoriassa asia kuulostaa varmasti helpolta, mutta käytännössä asia voi olla kuitenkin toinen. Mittareiden pitäisi olla helposti mitattavissa ja käytettävissä, jotta niitä myös käytettäisiin. Samalla niiden kuitenkin pitäisi mitata haluttua asiaa. Tässä kohtaa johdon ja myös henkilöstön pitäisi olla sitoutunut mittariston käyttöön esimerkiksi tulospalkkauksella. Miten rakentaa juuri kohdeyritykselle ”oikea” mittaristo ”oikeilla” mittareilla?

Mittaamiseen liittyikin monia erinäisiä ongelmia. Yleensä mitataan sitä mitä on helppointa mitata eikä sitä oleellisinta asiaa. Yrityksissä törmätään myös liian tarkkaa mittaamisen tavoitteluun, ei – rahamääräisten mittareiden väheksymiseen ja vääriin otoksiin. Mittaamisessa pitäisi ottaa huomioon myös sen ajoitus. Esimerkiksi tavoiteltu myynti ei ole vielä tapahtunut. Ja miten toimitaan myyntien kanssa, jossa raha liikkuu konkreettisesti kuukausien jälkeen, mutta myynti on kuitenkin tapahtunut kirjauksen mukaan. (Fiilin 2011, 14.)

Balanced scorecard – ajattelussa korostetaan tavoitteiden välisiä syy – seuraussuhteita. Tärkeimpien strategisten tavoitteiden ei kuitenkaan tule olla syy – seuraussuhteessa vaan pikemmin kyse on tavoitteiden vuorovaikutussuhteesta. Tärkeää on, että tavoitteet tukevat monensuuntaisesti toisiaan. Syy – seuraussuhteiden laskeminenkin on melkein mahdotonta, sillä hyvä strateginen tavoiteasetanta edellyttää niin kvantitatiivisia (määrällisiä) kuin kvalitatiivisia (laadullisia) tavoitteita, joita ei voi verrata toisiinsa. Lisäksi hyvä tavoiteasetanta kuormittaa yrityksen johtoa ja henkilöstöä suunnitteluvaiheessa, jolloin huomiota ei enää jää muihin keskeisiin asioihin. (Kamensky 2008, 226.) Tuloskorttia on myös kritisoitu siitä, että se ei pysty tarpeeksi nopeasti vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin (Kamensky 2008, 224).

## 5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa on aina tutkimusongelma, joka ratkaistaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Halu saada ymmärrys ja halu saada aikaiseksi muutos parempaan, ovat syyinä tutkimuksen tekemiselle. Jokaista ongelmaa lähestytään erilaisin tutkimusottein ja jokainen tutkimusote pitää sisällään omanlaisensa tiedonkeruun, analysoinnin ja tulokinnan menetelmät. Opinnäytetyössä alkutilanne kerrotaan ja valinnat perustellaan. (Kananen 2013, 22 – 23.)

Tutkimusotteiden perusjaottelu tehdään laadulliseen (kvalitatiivinen) ja määrälliseen (kvantitatiivinen) tutkimukseen. Case-tutkimus (tapaus tässä hetkessä) on tavallisesti sekoitus laadullista ja määrällistä tutkimusta. Päätetyn tutkimusongelman ratkaisua helpottavat tutkimuksesta johdetut kysymykset, joiden avulla halutaan saada ymmärrys tutkittavasta asiasta. Kysymykset voidaan jakaa avoimiin ja strukturoituihin, jotka tuottavat tietoa siinä missä muodossa ne esitetään. Avoimet kysymykset tuottavat tekstiä ja tarinoita. Strukturoiduilla kysymyksillä saadaan kysymyksien vaihtoehtojen määrä lukuina. (Kananen 2013, 23 – 25.)

Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus on kaiken tutkimustoiminnan perusta, sillä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu myös laadulliseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus vastaa kysymykseen: Mistä on kyse? Tutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä ja sen välisiä suhteita. Tämä tutkimusmenetelmä tuottaa selityksen käytännöstä eli empiriasta. Laadullisen tutkimuksen tunnistaa myös siitä, että tutkija voi vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen tietoisesti tai tiedostamattaan. Kvantitatiivinen tutkimus lähtee teorioista eli tieto asioista on jo olemassa. Määrällisessä tutkimuksessa suunta on teoriasta käytäntöön. Tutkimuksen teorioiden testaaminen tapahtuu hypoteesien avulla ja teoriaa pyritään testaamaan käytännössä vähän väliä. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkijan vaikutus pyritään aina minimoimaan. (Kananen 2013, 26.) Yksittäisessä tutkimuksessa voi olla sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen piirteitä, jotka tutkimusongelmasta riippuen täydentävät toisiaan (Kananen 2012, 33).

Tässä työssä tutkimusmenetelmänä käytetään niin laadullista menetelmää kuin määrällistä menetelmää. Laadullinen tutkimus toteutettiin haastattelemalla yrityksen johtoa. Määrällinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jonka yrityksen asiakkaat saivat vapaaehtoisesti täyttää. Kyselytutkimuksen otantaan kuuluivat yrityksen vähittäisasiakkaat heinäkuussa 2012. Kyselyyn vastasi yhteensä 100 henkilöä Rauman alueelta (Eurajoki, Eura, Pyhäranta, Pori) ja vähän kauempaa (Espoo, Siuntio, Salo, Kaarina).

Tutkimus toteutettiin melko pienelle kohderyhmälle, sillä heinäkuussa paras sesonkiaika on tavallisesti ohi. Tarkoituksen mukaisesti kyselytutkimus toteutettiin juuri heinäkuussa, sillä henkilökunnalla oli paremmin aikaa johdattaa asiakkaat kyselylomakkeen täyttöön kuin kiireisinä kevätkuukausina. Tämän työn tutkimusmenetelmiksi vaadittiin niin laadullinen menetelmä kuin määrällinen menetelmä, jotta työn tavoitteet saadaan täytetyiksi tulokortin näkökulmien kanssa. Työn näkökulmien tutkinnassa käytettiin molempia tutkimusmenetelmiä, joko yksittäin tai täydentämään tutkimuskohteen ongelmaa.

## 5.2 Aineiston keruu ja analysointi

### **Aineiston keruu**

Case-tutkimuksessa vastaus asetettuun tutkimusongelmaan kerätään eri lähteistä. Eri tietolähteiden avulla muodostetaan syvälinen ja laaja kokonaisuus tapauksesta. (Kananen 2013, 77.) Laadullisen tutkimuksen tärkeimmät tiedonkeruumenetelmät ovat havainnointi, teemahaastattelut ja kirjalliset lähteet. Käytettävä keruumenetelmä riippuu tutkittavasta ilmiöstä, sen ominaisuuksista ja siitä miten tarkkaa tietoa halutaan. (Kananen 2012, 93.) Määrällisen tutkimuksen tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset kyselylomakkeet. Kvantitatiivisen tutkimuksen prosessikaavio etenee kyselylomakkeen laadinnasta kohderyhmän otantaan ja lopuksi vastaukset tulkitaan tutkimusongelman tueksi. (Kananen 2012, 121.)

Haastatteluiden ja kyselyiden kysymykset muotoillaan avoimiin ja strukturoituihin kysymyksiin. Avoin kysymys on sellainen, johon vastaukselle jätetään tyhjä tila. Monivalintakysymykset ovat avointen ja strukturoitujen kysymysten välimuoto. Strukturoitu kysymys on sellainen, jossa vastaajalla ei ole mahdollisuutta tuoda omaa mielipidettään esille, tästä hyvä esimerkki on asteikkoihin perustuva kysymystyyppi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 187 – 188.) Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä on teemahaastattelu, joka voidaan suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna (Kananen 2012, 100). Havainnointia suositellaan käytettäväksi silloin, kun esimerkiksi työtehtävistä ja yrityksen prosesseista pitäisi saada todenmukainen kuva. Havainnointi voidaan toteuttaa joko piilohavainnoinnilla tai suorahavainnoinnilla. (Kananen 2012, 94 – 95.)

Teemahaastattelu koostuu laajoista kysymyksistä, jotka ovat ikään kuin aihealueita, joiden avulla ilmiöstä saadaan ymmärrys. Teemat ovat keskustelun aiheita, joihin ei voi vastata mekaanisesti. Haastattelun pitää toteuttaa kasvokkain, jotta uusia keskustelunalkuja syntyisi. Yleisin virhe teemahaastattelussa on kysymysten päättäminen jo etukäteen, sillä näin ei synny avointa keskustelua ilmiön ympärille. (Kananen 2013, 93 – 94.) Haastattelun runko etenee yleisestä yksityisyyteen, jotta uusia kysymyksiä nousee saaduista vastauksista. Strukturoitujen kysymysten käyttö teemahaastattelussa ei ole suotavaa, sillä vastausvaihtoehdot ovat liian tarkkoiksi määriteltä. (Kananen 2013, 96 – 97.)

Tässä työssä käytetään tutkimusongelmien ratkaisemiseksi yllä mainittuja keruumenetelmiä. Talousnäkökulmassa käytetään kirjallisia lähteitä (tilinpäätös 2012) ja teemahaastattelua yrityksen johdolle. Teemahaastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna, jotta haastattelusta saadaan tarkempi ja luotettavampi. Asiakasnäkökulmassa aineiston keruumenetelmänä käytettiin asiakkaiden täytettyjä kyselylomakkeita. Sisäisten prosessien näkökulmassa keruumenetelmänä käytettiin havainnointia ja teemahaastattelua, oppimisen- ja kasvun näkökulmassa keruumenetelmänä käytettiin samoja kuin sisäisten prosessien näkökulmassa. Keruumenetelmiä käytettiin tutkimuksen ajan myös toisiaan täydentävästi, jotta tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi löydetäisiin linkkejä eri muuttujien välillä.

## Aineiston analysointi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tärkeässä asemassa tutkimuksen toteutuksessa. Tutkimusmenetelmien valinta vaikuttaa miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 209 – 210.) Kirjallisen aineiston (tässä työssä teemahaastattelu) on ensin muutettava kirjalliseen muotoon. Tätä vaihetta kutsutaan litteroinniksi. Litteroinnin jälkeen aineisto jaotellaan omiin asiasisältöihin, joka sisältää yhden asian tai muuttujan. Tämä asia tai muuttuja luokitellaan (kategorisoidaan). Luokittelussa voidaan käyttää teoriapohjaista luokittelua, aineistolähtöistä luokittelua tai edellisten yhdistelmää. Ensisijaisena tavoitteena on löytää aineiston avulla vastaukset tutkimusongelmaan. (Kananen 2013, 103 – 107.) Laadullisen tutkimuksen tyypillisenä piirteenä voidaan pitää tulkintaeroja samasta aineistosta, tämä riippuu paljon siitä mistä näkökulmasta aineistoa tulkitaan (Kananen 2012, 116).

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä analyysimenetelmät riippuvat täysin tiedonkeruumenetelmistä ja analyysimenetelmiä on olemassa useampia vaihtoehtoja (Kananen 2013, 133). Yksinkertaisimmat menetelmät ovat suorat jakaumat ja niihin liittyvät tunnusluvut sekä ristiintaulukoinnit. Ristiintaulukointi voi antaa viitteitä kahden muuttujan välisestä riippuvuudesta silmämääräisesti toisen muuttujan kasvaessa tai pienentyessä. Tarkempaa kuvausta kahden muuttujan välisestä suhteesta antaa korrelaatioanalyysi. Korrelaatio esittää riippuvuuden numeerisesti, mutta tarkkaa riippuvuuden syytä ei voida sanoa. Syy – seuraussuhteen määrittelyssä auttaa teoria, johon määrällinen tutkimus perustuu. (Kananen 2012, 145 – 146.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu yrityksen johdolle tehtiin nauhoittamalla, haastattelun litterointi toteutettiin propositiotasolla. Litteroinnissa on eri tasoja, sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Propositiotasolla kirjataan ylös ainoastaan haastattelun ydinsisältö. (Kananen 2013, 100.) Haastateltavana oli Teppo Salomäki, kohdeyrityksen hallituksen puheenjohtaja. Haastattelusta poimittiin tärkeimmät asiakokonaisuudet, joita tarvitaan tutkimuksen tavoitteiden täyttymiseen. Nämä asiakokonaisuudet luokiteltiin omiksi teemoiksi. Tässä työssä teemana toimivat tasapainotetun tuloskortin näkökulmat, ja kysymykset etenivät

yleisestä yksityisyyteen. Haastattelurunko (Liite 2) rakennettiin niin, että saadusta vastauksesta voisi esittää uuden kysymyksen.

### 5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän takia kaikissa tutkimuksissa on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Luotettavuus voidaan tutkimuksissa todeta erilaisilla tavoilla. Hyvä esimerkki tutkimuksen luotettavuudesta on jos kaksi arvioijaa päätyvät samaan samanlaiseen tulokseen tai samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Tutkimuksen arvioinnissa käytetään myös käsitettä validiteetti. Tämä käsite tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Hyvä esimerkki tutkimuksen validiteetista on kyselomakkeiden vastaukset. Ongelma voi olla siinä, että lomakkeiden vastaajat käsittävät kysymykset eri tavalla mitä lomakkeen tekijä on tarkoittanut. (Hirsjärvi ym. 2004, 216 – 217.) Luotettavuuskysymykset tekevät ongelmalliseksi, että reliabiliteetti ja validiteetti ymmärretään eri tavoin laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa. Opinnäytetyössä luotettavuutta pitäisi tarkastella työn eri prosessien vaiheiden kautta. Työn suunnittelu- ja toteutusvaihe korostuvat tässä. (Kananen 2013, 115.)

Luotettavuustarkastelussa on kyse työn tarkasta dokumentaatiosta, jotta työtä voitaisiin pitää laadukkaana. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kaikki tutkimusprosessin vaiheet ja valinnat kirjataan ylös ja tehdyille valinnoille esitetään perustelut. (Kananen 2013, 116.) Perustelussa tulee käydä ilmi mitä on tehty, miksi on tehty ja miten on tehty (Kananen 2012, 166). Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useampia tutkimusmenetelmiä, jolloin esimerkiksi laadullinen ja määrällinen tutkimus yhdistetään (Hirsjärvi ym. 2004, 218).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarviointi on paljon haastavampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tässä korostuu se, että luotettavuuskysymykset pitäisi huomioida

da jo työn suunnitteluvaiheessa, koska aineiston keruun ja analyysin jälkeen luotettavuutta ei voida enää parantaa. Case – tutkimuksessa luotettavuus selittyy usein työn monilähteisyydellä. Eri lähteistä kerättävä aineisto voi antaa enemmän vahvistusta esitetyille ilmiöille. (Kananen 2013, 117 – 122.) Työn luotettavuuteen vaikuttaa myös aineistojen määrällinen riittävyys. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa tarkkoja sääntöjä siitä, mikä on riittävä määrä. Määrällisessä tutkimuksessa aineiston tarvittava määrä on laskettavissa tilastollisin menetelmin. (Kananen 2013, 133 – 134.)

Tämän työn luotettavuusarviointi on otettava huomioon hyvin keskeisenä asiana, sillä kyseiseen asiaan vaikuttaa monet tekijät. Yksi riskitekijä työn luotettavuudessa on työn tekijän subjektiivinen näkemys kohdeyrityksen toimintaan. Kohdeyritystä ja sen toimintoja/prosesseja pitäisi kuvata mahdollisen objektiivisesti, jotta ulkopuolinen lukija saa saman käsityksen mitä työn tekijä on tarkoittanut. Lisäksi aineiston ajallissa ja määrällisessä toteutuksessa on työn luotettavuudessa tarkasteltavia seikkoja. Kyselomakkeiden määrällinen riittävyys suhteutettuna yrityksen liikevaihtoon on alhainen. Lomakkeiden tutkimustuloksia voidaan pitää siis suuntaa antavina. Ajallisesti työn luotettavuus kärsii siitä, että kyselytutkimus toteutettiin vuonna 2012. Täysin ajankohtaista tietoa ei ole siis saatavilla asiakkaiden näkökulmasta. Kirjallista tutkimuspäiväkirjaa ei ole olemassa, joten työn validiteetti kärsii siitä, että kyselylomakkeen kysymykset eivät välttämättä ole ratkaisuja antavia.

Työn luotettavuuden puolesta kuitenkin puhuu aineistojen monilähtöisyys. Tasapainotetun tulokortin näkökulmista eniten luotettavuuspulaa aiheuttaa asiakasnäkökulma, johon aineiston keruumenetelmistä oli kohdistettu kyselylomakkeet. Muihin näkökulmiin on luotettavimmat aineiston keruumenetelmät, koska tiedot ovat ajankohdaisempia. Työn tekijän subjektiivisuudesta saattaa olla myös hyötyä, sillä vaikka kerätyistä aineistosta ei saada haluttua asiaa ilmi, on olettamus tiettyihin seikkoihin työn tekijällä kuitenkin olemassa. Tämän työn tuloksia ei voida pitää varmoina, mutta saatua tuloksia voidaan pitää realistisina.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Yrityksen esittely

Vuorelan Puutarha Oy on vuonna 1942 perustettu puutarha – alan yritys Satakunnassa, Rauman Vasaraisissa. Yritys on tällä hetkellä kolmannen sukupolven toiminnassa. Kyseessä on perheyritys. Perustajana oli Venni Salomäki, joka alkuun kasvatti enemmän hyötykasveja kuin esimerkiksi kesäkukkia. Vennin jälkeen puutarhan omistajuus siirtyi Vennin pojalle Olavi Salomäelle. Yrityksen liiketoiminta muuttui ja kehittyi näiden vuosien aikana. Tällä hetkellä yrityksen johtoon kuuluu Olavin pojat, veljekset Mika ja Teppo Salomäki.

Vuorelan Puutarha Oy:n tämän hetkiseen liiketoimintaan kuuluu kasvien vähittäis- ja tukkumyynti. Päätuotevalikoima koostuu kesäkukista, perennoista, havuista ja pensaista. Lisäksi vuonna 2012 aloitettiin tomaattien viljely. Liiketoiminnan pinta – ala on 1 ha, josta kasvihuoneiden pinta – ala on 4500 m<sup>2</sup>. Tuotevalikoimaa täydentää myös istuttamiselle tärkeät perustekijät kuten mullat, lannoitteet sekä erilaiset suoja- ja karkoteaineet. Oheismyyntinä myydään Heda – pihakiviä ja Nexö – ulkogrillejä. Esimerkkejä yrityksen kilpailijoista ovat Siemen – Flora, Viherkäinen ja eri marketit (Hong Kong, Prisma).

Yrityksen liiketoiminta poikkeaa muista Rauman alueiden puutarha – alan yrityksistä, sillä kohdeyrityksen myyntikausi on noin kuusi kuukautta. Lisäksi yritys toimii kasvien tuottajana. Kohdeyritys keskittyy vain kesäsesongin myyntiin eikä talvisesongin myyntiä ole. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen pitää saada myyntikauden tuloilla katettua koko vuoden kulut. Yritys työllistää parhaimpana myyntikautena (touko – elokuu) noin 12 henkilöä. Marras- ja joulukuu ovat tavallisesti yritykselle kiireettömämpää aikaa kuin kevät – ja kesäkuukaudet. Tammikuussa aloitetaan uuden tuotannon tekeminen, mikä jatkuu huhtikuun puoliväliin asti. Tukkumyynnistä suurin osa on perennamyyntiä ja vähittäismyynnin suurin suosio on kesäkukissa.



## 6.2 Perustelut tulokortin tekemiselle

Tärkein syy tulokortin laadinnalle on se, että kohdeyrityksellä ei ole selkeää visiota ja strategisia toimintoja päätöksenteon tueksi. Yritys haluaa selvän ja yksinkertaisen kuvan siitä, miten liiketoimintaa voi kehittää ja parantaa. Tähän mennessä kohdeyritys on toiminut muiden alan kilpailijoiden muutoksien mukana, joka näkyy sesonki-kohtaisesti hinta- ja tuotevalikoimissa. Kohdeyritys haluaa löytää keinon erottua Rauman alueen muista kilpailijoista.

Tulokortin laadinnassa halutaan huomioida yrityksen perhesidonnaisuus, joka on kantava voima yrityksen olemassa ololle. Näkökulma painottuu perheyrittäjyyteen ja samalla pienen yrityksen toimintaan. Yrityksen toiminnassa pyritään huomioimaan toimiala, yrityksen organisaatiotaso (yrityksen koko) sekä tämän työn tekijän näkökulmat havaittuihin/tutkittaviin asioihin. Yrityksen toiminnasta lähdetään laatimaan mittaristoa, joka olisi helposti yrityksen käytettävissä. Tasapainotettu tulokortti – mallilla kerrotaan, mikä on tärkeää, jotta visiossa onnistutaan.

Lähtökohtana tulokortin laadinnalle on, että yrityksellä ei ole kokemusta strategisesta johtamisesta. Yritys ei ole ennen sitoutunut johtamisessa mittarien apuun, joten yrityksen johdolla ei ole tietämystä tämän tyyppisen prosessin laadinnasta. Resurssit ovat kuitenkin olemassa ja halu parantaa liiketoimintaa on realistinen ja innokas. Ajallisesti tämä prosessi vie aikaa ennen kuin tulokset näkyvät koko liiketoiminnan osalta. Tasapainotetun tulokortin laadinta lähtee liikkeelle visiosta ja tämän kohdeyrityksen visiona on olla Rauman alueen suurin toimialansa edustaja vuoteen 2018 mennessä.

## 6.3 Tavoitteiden asettaminen mittariston näkökulmille

Vision ja strategian muuntaminen toiminnaksi lähtee strategisten tavoitteiden asettamisesta. Strategiset tavoitteet ovat yritykselle välietappeja, joiden avulla edetään kohti visiota. Strategisissa tavoitteissa visioon pureudutaan konkreettisemmin ja aikajänne asetetaan 1 – 3 vuoden päähän. Strategiset tavoitteet asetetaan jokaiselle neljälle tulokortin näkökulmalle. Kullekin näkökulmalle asetetaan 1 – 3 strategista ta-

voitetta, mittariston käytännöllisyyden takia. Kriittisten menestystekijöiden osiossa avataan tarkemmin yrityksen liiketoimintaa. Tässä osiossa asetetaan tavoitteet.

### **Taloudellinen näkökulma**

Kohdeyritys toimii markkinoilla, jossa on tervettä kilpailua yritysten kesken. Huomioitavaa on kuitenkin se, että kohdeyrityksen liiketoimintaa ei voi täysin verrata kilpailijoihin. Täysin verrattavaa yritystä ei Rauman alueella sijaitse, joka toimisi myös tuotantoyrityksenä. Kohdeyritys on toiminnassaan keskittynyt ensisijaisesti viljelyyn ja kesäsesongin myyntiin. Liikevaihto koostuu suurimmaksi osaksi kasvien myynnistä, joten täysin sitä ei voi verrata esimerkiksi Siemen – Floran liikevaihtoon, jonka myyntiin vaikuttaa lisäksi erilaiset puutarhakoneet ja joulusesongin myynti.

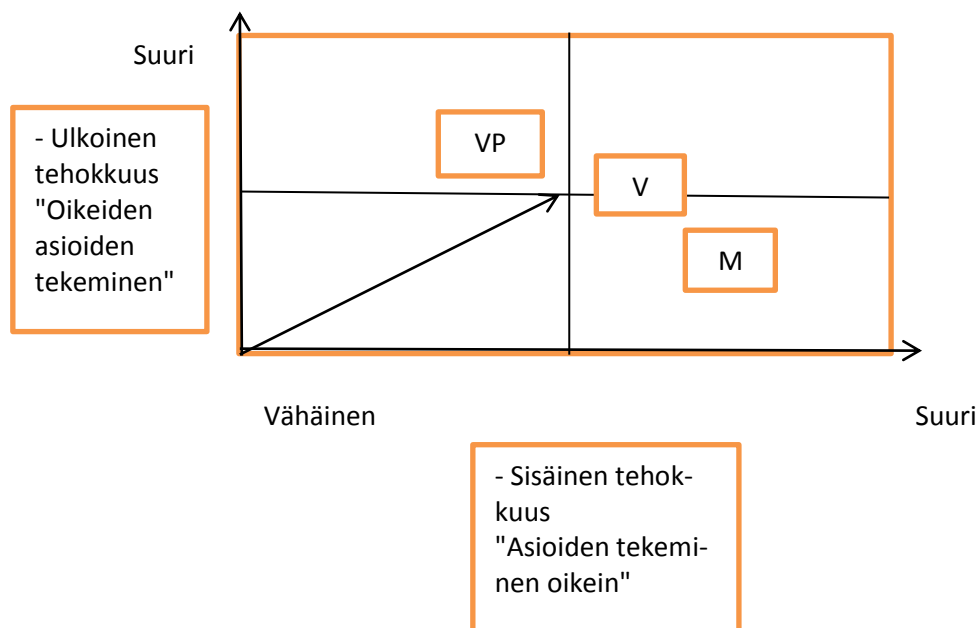
Kohdeyrityksen tärkein taloudellisen näkökulman tavoite on kannattavuuden parantaminen liiketoimintastrategian avulla. Tähän yritykseltä vaaditaan kilpailuedun kartoittamista, jotta valituilla markkinoilla voidaan erottua muista. Kannattavuutta parannetaan yrityksen tuottojen ja kustannusten ymmärtämisellä, jossa tuottavuutta parannetaan hinnoittelulla, lisäarvotuotteilla ja kustannusten karsimisella. Yrityksen kustannuksia karsitaan operatiivisen toiminnan tasolla, jossa keskitytään turhien työvaiheiden poistamiseen.

### **Asiakas näkökulma**

Kohdeyrityksen tyypillisimmät asiakkaat ovat perheelliset keski – ikäiset ja vähän iäkkäämmät henkilöt. Lisäksi sukupuolijakauma kallistuu enemmän naisten suuntaan, jotka tekevät miehiä enemmän kukkahankintoja. Toisaalta miesten osuus kasvi-hankinnoissa on kasvanut, ja miehet tekevät hankintoja varsinkin hyötykasvi puolella sekä havu- ja pensas puolella. Tyytyväinen asiakas on yritykselle tärkeä, ja siksi yrityksen pitäisi osata vastata asiakkaidensa tarpeisiin. Asiakkaan tarpeet saadaan paremmin tyydytetyiksi, kun tunnistetaan oma asiakasryhmänsä.

Asiakasnäkökulman tavoitteissa pitää onnistua, jotta voimme onnistua taloudellisessa näkökulmassa. Erottuakseen muista saman toimialan toimijoista pitää yrityksen luo-

da itselleen kilpailuetu kilpailijoihin verrattuna. Tässä analysoidaan asiakkaiden tarpeita, kilpailijoiden liikkeitä ja toimialan rakennemuutosta, jotka ovat ulkoisia vaikuttajia. Yrityksen sisäiseen asemoitumiseen vaikuttaa asiakkaan saama arvo, yrityksen markkinaosuus, tuottavuus ja kannattavuus. Tehokkuuskaaviolla (Kuvio 12) voi määrittää yrityksen kilpailuetua.



Kuvio 12. Tehokkuuskaavio kohdeyritykselle.

Kuvio 12. kuvaa kohdeyrityksen sijoittumista (VP) ja kilpailijoiden asemaa (V= Viherkäinen ja M= marketit). Yrityksen asemat tehokkuuskaaviossa perustuu omaan havainnointiin. Kohdeyritys VP tuottaa enemmän arvoa asiakkaille kuin kilpailija V. Kilpailija V on kuitenkin tuottavampi kuin kohdeyritys. Kilpailija M on tuottavampi kuin kohdeyritys, mutta ei tuota arvoa asiakkaalle niin paljon. Kohdeyritys on sijoitettu eniten arvoa tuottavimmaksi, sillä se pystyy tuottamaan asiakkaille parhaiten elämyksiä ja kokemuksia. Tuottavuudessa yritys häviää muille lyhyemmän myyntikauden ja syrjäisemmän sijaintinsa takia.

Kannattavuuden parantamista edesautetaan määrittelemällä asiakassegmentit, johon yrityksen tulee panostaa. Kohdeyritys määrittelee tärkeimmäksi kohderyhmäkseen tukkuasiakkaat ja keski – ikäiset asiakkaat, joille pihojen laittaminen on ajankohtais-

ta. Tullakseen suurimmaksi toimialansa edustajaksi kohdeyritys panostaa mainontaan ja lisäarvoa tuottaviin palveluihin uusasiakashankinnassa. Lisäarvoa tuottavat palvelut ovat esimerkiksi kaupan päälle – tuotteet ja hoito – ohjeet. Lisäksi kohdeyrityksen pitää huomioida pysyvät asiakassuhteensa, jotka puolestaan lisäävät yrityksen mainetta ja siten lisäävät uusien asiakkaiden määrää. Asiakkaille luodaan mielikuva pysyvistä asiakassuhteista, jossa asiakkaasta välitetään ja asiakas halutaan tuntea.

### **Sisäiset prosessit**

Sisäisten prosessien näkökulmassa asetetaan tavoitteet, joilla onnistutaan taloudellisessa - ja asiakas näkökulmassa. Kohdeyrityksen keskeiset prosessit ovat kehitysprosessi, tuotantoprosessi, toimitusprosessi ja asiakaspalveluprosessi. Näissä ydinprosesseissa keskitytään tekemiseen ja toimintaan. Yrityksen sisäiset prosessit (johtamis- ja tukiprosessit) luovat edellytyksiä ydinprosessien toimivuudelle. Kohdeyrityksessä keskitytään parhaiten ydinprosesseihin, tosin mittariston tasapainon kannalta tulisi myös muut prosessit huomioida.

Yrityksen johto suhtautuu uusiutumisprosesseihin realistisesti. Tuotantoprosessissa kohdeyritys esimerkiksi uskoi uuden lämmitysjärjestelmän hankkimiseen (Liite 2). Tosin tämä hankinta olisi ollut väistämättä edessä, sillä öljyllä lämmitettävät kasvihuoneet tulisivat kalliiksi tämän toimialan yrityksille. Tällä toimialalla onkin ollut nähtävissä, että pienet yritykset kaatuvat lämmityskustannuksiin eikä kannattavampia vaihtoehtoja voida hankkia tilalle taloudellisista syistä.

Sisäisten prosessien strategiset tavoitteet ovat onnistuminen kehitys- ja tuotantoprosesseissa. Mitä paremmin kohdeyritys onnistuu hyvässä tuotevalikoimassa, sitä paremmin se hankkii ja ylläpitää asiakassuhteitaan. Tuotekehityksen valikoiman parantaminen auttaa yritystä uusille markkinoille ja siten kehittää uusasiakashankintaa. Tässä korostuu asiakkaan tunnistaminen, jotta kysyntä kohtaa tarpeen. Tuotantoprosessissa keskitytään tuottavuuden parantamiseen poistamalla turhia työvaiheita, kuten laatikoiden ylimääräisiä kantamisia. Lisäksi tuotantoprosessi on tarkoitus tuoda lähelle asiakasta lisäarvoa tuottavalla tavalla. Myyntiprosessin strateginen tavoite on luoda pysyviä asiakassuhteita myynnin jälkeisillä palveluilla, esimerkiksi mukaan annettavilla hoito – ohjeilla.

## **Oppimis- ja kasvu näkökulma**

Oppimis- ja kasvun näkökulman tavoitteiden avulla saavutetaan onnistuminen kolmen edellä mainitun näkökulman tavoitteissa. Tässä syntyy syy – seurausketju, jossa alemman tason menestys on syy ja ylemmän tason menestys on seuraus. Tästä syy – seurausketjusta luodaan yritykselle visuaalinen strategiakartta. Strategiakarttaa käsitellään tässä työssä omana kappaleena. Tämä näkökulma kohdistetaan usein yrityksen henkilöstöön, vaikka tässä näkökulmassa vaaditaan muutakin kuin henkilöstön taitavuutta. Yrityksen järjestelmät/ohjelmat ja arvomaailma vaikuttavat myös tähän näkökulmaan.

Kohdeyrityksessä johdon tyytyväisyys henkilöstöön on hyvä ja henkilöstön mielipiteet pyritään ottamaan huomioon, esimerkiksi tuotekehityksessä ja hankinnoissa. Johto ja henkilöstö ovat motivoituneita, sillä molemmilta löytyy uskoa yrityksen tuotteisiin (Liite 2). Asiakaspalvelu ajatellaan asiakkaan mukaan, tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaasta yritetään saada ensivaikutelma jo kävellessään myyntialueelle. Osa asiakkaista haluaa rauhassa katsella ympärilleen ja haluaa palvelua vasta ostovaiheessa. Toiset haluavat palvelua jo heti ostosten alussa, ideoita ja vinkkejä. Myyntihenkilöstö palvelee kassan lähetyvillä ja tarpeen mukaan auttaa asiakkaita. Tuotantohenkilöstö auttaa asiakkaita enemmän kasvihuoneissa, jossa asiakkaat tekevät ostopäätöksensä. Tässä korostuu tuotantohenkilöstön vaikutus asiakkaan tekemiin ostopäätöksiin.

Varsinkin kastelujärjestelmien osuus tässä näkökulmassa on tärkeä sesonkiaikana, jolloin pelkkä kasteleminen työllistää yhden työntekijän etenkin kuumina päivinä. Tuotteita täytyy ajatella yksityiskohtaisesti, sillä osa tarvitsee enemmän ja toiset vähemmän kastelua. Jos kastelujärjestelmät ovat rikki, menee tupla aika käsin kasteltaessa, kun kasteltavana on kymmeniä tuhansia kasveja. Lisäksi tässä korostuu hyvä suunnitelma siinä vaiheessa, kun kasveja laitetaan paikoilleen. Mitä parempaan paikkaan kasvi sijoitetaan kasvuolovaatimuksiltaan, sitä vähemmän menee aikaa kasvin kasteluun ja huoltoon.

Kohdeyrityksen arvomaailmassa korostuu uskominen omaan tekemiseen ja tuotteisiin, ja niistä ollaan ylpeitä niin johto kuin työntekijät. Arvomaailma koostuu uskomisesta työntekoon, jolla yritys korostaa toimintaansa ja tekemistään. Kotimaisuus on tärkeää myös kohdeyritykselle. Kohdeyrityksellä olisi edellytyksiä tuoda asiakas lähemmäs liiketoimintaansa, jolloin asiakas saisi paremman käsityksen yrityksen toimintatavoista.

Strategiset tavoitteet tähän näkökulmaan liittyvät ensisijaisesti tarkempaan ja suunnitelmallisempaan prosessien hallintaan ja järjestelmien toimivuuteen. Kun näissä onnistutaan, pystytään tuottamaan yhä laadukkaampia tuotteita. Kohdeyritys voisi luoda kilpailuedun itselleen siitä, että se muuttaa arvomaailmaansa enemmän asiakkaan suuntaan. Asiakas voisi osallistua esimerkiksi yrityksen toimintaan vaikuttamalla valikoimaan ja kokemaan puutarha – elämyksiä. Yrityksen pitäisi antaa asiakkaille kokemuksia ja elämyksiä ostotensa päälle, tällä luodaan mielikuvaa välittävästä ja idyllisestä ostospaikasta.

#### 6.4 Kriittiset menestystekijät

Kriittiset menestystekijät asetetaan neljälle näkökulmalle. Jokaiselle näkökulmalle luodaan omat tavoitetilansa vastaten näkökulmien odotuksiin. Kriittiset menestystekijät on johdettu edellä mainituista strategisista tavoitteista, joista poimittiin kaksi tärkeintä menestystekijää kullekin näkökulmalle. Sisäisten prosessien ja oppimis – ja kasvun kriittiset menestystekijät ovat sellaisia, joihin kohdeyritys pystyy toiminnallaan vaikuttamaan. Menestystekijöiden laadinnassa on käytetty saatuja tutkimustuloksia apuna ja työn tekijän kokemusta kohdeyrityksessä työskentelystä.

#### **Taloudellinen näkökulma**

Kohdeyrityksen taloudellinen asema on vakaalla pohjalla tilinpäätöksen 2012 perusteella (Liite 3). Yritys on ollut markkinoilla 71 vuotta, joten kyse on ylläpitovaiheen yrityksestä. Tämän vaiheen yritykset pitäisi pitää huolta kannattavuudestaan ja niitä tukevista tunnuslukumittareista. Yrityksen visiona on olla markkina – alueen suurin

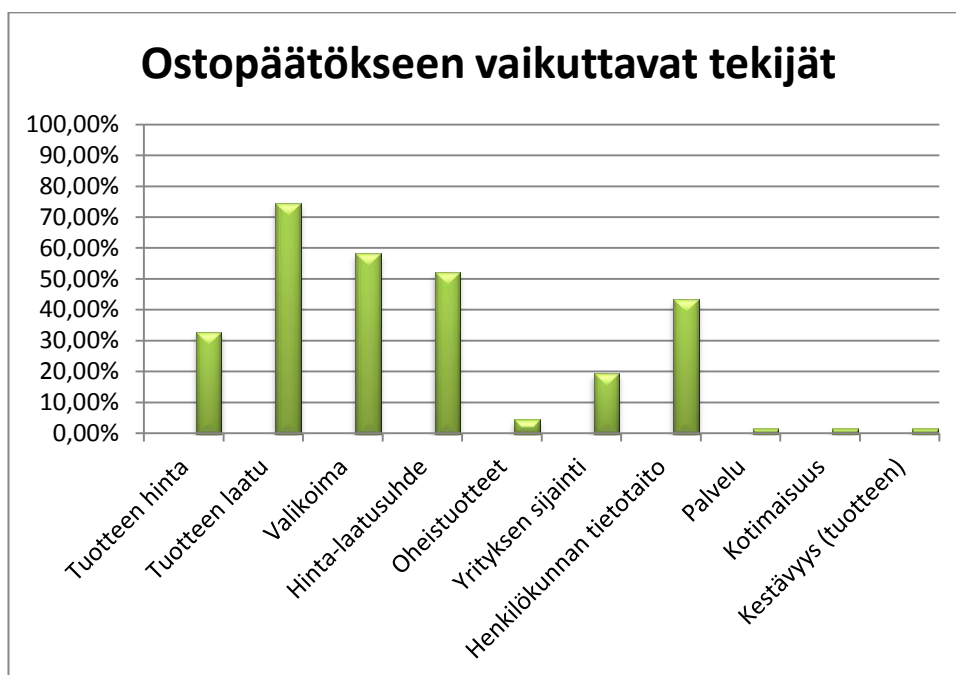
toimialansa edustaja. Kohdeyrityksen markkina – alue käsittää Rauman ja sen lähikunnat, esimerkiksi Pyhärannan, Laitilan, Euran ja Eurajoen. Kasvua haetaan siis uusilta markkinoilta. Tässä työssä käsitettä ”suurin toimialansa edustaja” ymmärretään liikevaihdon kasvulla ja laajimpana tuotevalikoimana verrattuna yrityksen kilpailijoihin.

Kriittiset menestystekijät tähän näkökulmaan ovat toiminnan taloudellisuus ja kannattavuuden säilyminen. Toiminnan taloudellisuus käsittää jo itsessään kannattavuuden, joten nämä ovat toisiaan täydentäviä menestystekijöitä. Näihin kriittisiin menestystekijöihin päädyttiin yrityksen tuloslaskelman ja taseen sekä yrityksen johdon haastattelulla. Haastattelussa kävi ilmi, että yrityksen johto ymmärtää taloushallinnon melko suuripiirteisellä tavalla (Liite 2). Jotta yrityksen liiketoiminta voisi kehittyä, tulisi johdon ymmärtää raporttien lukujen sisältö. Yrityksen pitäisi siis onnistua liiketoimintansa kannattavuudessa, jotta yritys kehittyisi visionsa suuntaan.

### **Asiakas näkökulma**

Yrityksen asiakaskunta koostuu niin tukkuasiakkaista kuin vähittäisasiakkaista. Lisäksi torimyynti muodostaa oman asiakasryhmänsä. Tukkuasiakkaita on noin 30 kappaletta ja liikevaihdosta hiukan yli puolet käsittää tukkumyyntiä. Tukkumyynnin osuus liikevaihdosta on kasvanut vuosi vuodelta. Vähittäismyynti on kasvanut myös vuodesta 2011 lähtien. Torimyynti on ainut, joka osoittaa hiipumistaan myynnillisesti. Torikulttuuri on muuttunut paljon vuosien aikana, sillä nykyään myynnillisesti hyviä toripäiviä ovat muutamat päivät ennen juhannusta. Torin ”imago” ei enää kohtaa nykypäivän asiakkaan tarpeita.

Puutarha – ala on viime vuosien aikana muuttunut trenditietoisemmaksi ja nykyään puhutaankin erilaisista puutarhatrendeistä, jotka osittain saattavat vaikuttaa ihmisten ostopäätöksiin. Omakohtaisella havainnoinnilla kohdeyrityksessä, mitkään yksittäiset trendit eivät vaikuta ihmisten ostopäätöksiin vaan asiakkaat haluavat panostaa laatuun ja kestäviin tuotteisiin. Kyselylomakkeen yhdestä kysymyksestä (Liite 1) tehty yhteenveto antaa myös samansuuntaisia vastauksia (Kuvio 13). Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa eniten tuotteen laatu, jota siis arvostetaan. Tässä oma havainnointi ja saatu tutkimustulos kohtaavat toisensa.



Kuvio 13. Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät.

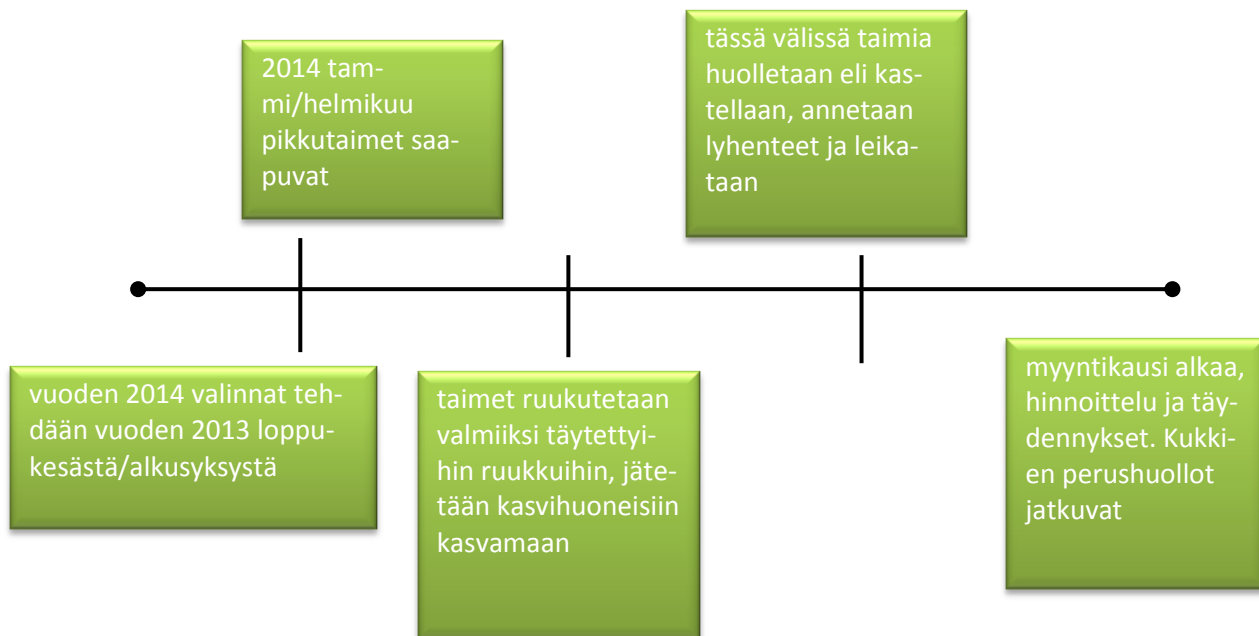
Valikoimaa pidetään myös tärkeänä tekijänä kuvion 13 perusteella. Kohdeyrityksellä on jo tällä hetkellä hyvin laaja valikoima kasveja, mutta liiketoiminnan kasvaessa täytyy olla tarkkana, että tuotteet ja asiakas kohtaavat toisensa. Kriittinen menestystekijä asiakasnäkökulmaan liittyy asiakkaan tunnistamiseen, jotta markkinaosuutta voidaan kasvattaa ja uusia asiakkaita hankkia. Koska kohdeyritys on ollut markkinoilla jo hyvän aikaa, on yritykselle muodostunut oma asiakasryhmänsä. Asiakasuskollisuus on melko hyvä kohdeyrityksessä. Yrityksen pitää jatkossakin pitää kiinni näistä uskollisista asiakkaista, jotka ovat kuitenkin kannattavia liiketoiminnan kannalta. Tässä kohtaa yrityksen pitää kuitenkin laittaa resurssinsa markkinaosuutensa kasvuun, jotta päästään lähemmäs tavoitettua ”haavetilaa”.

### Sisäisten prosessien näkökulma

Kohdeyritys tuottaa itse osan myytävistään tuotteistaan ja jälleenmyy tuotteitaan myös saman talousalueen kilpailijoille. Osa kukista tuotetaan siemenestä, mutta suurimmaksi osaksi kesäkukat tuotetaan niin sanotuista pikkutaimista. Tuotantoprosessiin kuuluu myös pensaat ja uusimpana tulokkaana tomaattien viljely. Kesäkukkien



tuotantoprosessi lähtee liikkeelle uuden tuotannon suunnittelusta. Kuvio 14 kuvaa prosessin kulkua kuvallisesti ja siinä on huomioitu myös eri prosessien ajallinen vaihe kuvion pystyviivojen avulla.



Kuvio 14. Malli kesäkukkien tuotantoprosessista.

Päätettäessä seuraavan kauden tuotteita, pohjana käytetään edellisten vuosien myyntitilauksia, joista nähdään kappalemäärät ja lajikkeet. Lisäksi kuunnellaan työntekijöiden mielipiteitä, jotka kuitenkin viettävät työpäivänsä lähellä asiakasta. Joka vuosi pyritään ottamaan myös uutuuksia mukaan, joista sitten niiden menekin perusteella päätetään, jääkö tuote pysyvämpään valikoimaan. Kuvio 14 kuvaa pikkutaimisten kesäkukkien tuotantoprosessia, mutta siemenviljeltävien kesäkukkien prosessi eroaa siinä, että tuotantovaiheita on enemmän. Siemenviljeltävien kukkien tuotantovaiheeseen kuuluu vielä koulinta ennen kuin ne ruukutetaan ruukkuihin, joissa ne sitten myydään. Tuotannollisesti suuri edistyminen on tapahtunut orvokkien kohdalla, jossa on siirrytty pari vuotta sitten siemenviljelystä pikkutaimiin. Tämä on ollut taloudellisestikin hyvä ratkaisu.

Ensimmäiset pikkutaimet (orvokit) saapuvat tammi – helmikuun tietämillä. Tilausvaiheessa erittäin tärkeää osata jaksottaa taimi – erien saapuminen oikeaan ajankoh-

taan. Mitä paremmin erät jaksotetaan, sitä paremmin onnistutaan myynnillisesti, sillä siten kukat eivät ehdi kasvaa yli tai vastaavasti olla liian pieniä niiden myyntihetkellä. Kukkien ruukutusprosessi on ajallisesti pienentynyt, sillä ruukutuskone täyttää valmiiksi ruukut, jotka ennen on käsin täytetty. Kun pikkutaimet (pottitaimet) on laitettu ruukkuihin, jätetään ne kasvihuoneisiin kasvamaan laatikkoihin tai pöydille/kouruihin. Tästä eteenpäin taimien annetaan kasvaa ja niitä kastellaan ja mahdolliset lyhenteet annetaan ja leikkaukset hoidetaan myös. Ennen tätä vaihetta taimia saatetaan siirtää toisiin huoneisiin, johon ne jäävät sitten myyntikauden alkuun saakka. Loppuaika menee taimien myynnissä ja niiden perushuollossa (myyntikunnossa pysyminen). Ennen ruukutusvaihe olisi vienyt enemmän aikaa, mutta nyt tarkoituksellisesti enemmän aikaa jää taimien huoltamiseen.

Kriittinen menestystekijä tähän näkökulmaan on tilausprosessin ja huoltoprosessin hyvä ja tarkka suunnittelu. Jotta hyvässä valikoimassa voi onnistua, pitää sen suunnitteluun varata hyvin aikaa, koska taimien kasvuprosessi myyntikuntoon on melko pitkä prosessi. Tässä pitää myös tunnistaa asiakkaat, että mitä he haluavat. Huoltoprosessi korostuu sen takia, että myytävät taimet olisivat laadultaan erinomaisia. Koska huollettavia kasveja ennen myyntikautta on määrällisesti paljon (kymmeniä tuhansia), on niiden hallinnoiminen välillä hankalaa. Välillä jopa joku lajike unohtuu hoitamatta ja silloin ne menettävät arvonsa jo ennen myyntiä.

### **Oppiminen ja kasvu näkökulma**

Oppimisen ja kasvun näkökulma on yllä mainittujen näkökulmien perusta. Tämän näkökulman kriittinen menestystekijä pitäisi olla sellainen, että ensimmäisessä kolmessa näkökulmassa voidaan onnistua. Tässä näkökulmassa tarkastellaan kohdeyrityksen ihmisiä (johto ja työntekijät), järjestelmiä ja toimintatapoja. Yrityksen työntekijöiden vaihtuvuus on alhainen, viimeisen kymmenen vuoden sisällä yksi työntekijä on vaihtunut. Yrityksen johto ja työntekijät tuntevat toisensa, sillä johto on hyvin läsnä työntekijöiden päivittäisissä tekemisissä. Täysin ulkopuolisia työntekijöitä yrityksessä on sesonkiaikana 6 kpl ja työntekijöiden keski – ikä on 50 vuotta. Loput työntekijöistä koostuu johdon perheen sisältä.

Yrityksen järjestelmät koostuvat palkkaohjelmasta, varasto – ohjelmasta, laskutusohjelmasta ja Office – paketista. Nämä ovat toimistopuolen järjestelmiä, yrityksen prosessit koostuvat kastelu- ja lämmitysjärjestelmästä. Toimistojärjestelmät ovat toimineet hyvin ja niiden määrä on hyvä yrityksen liiketoimintaan nähden. Prosessipuolen järjestelmissä on parannettavaa esimerkiksi kastelujärjestelmän toimivuudessa. Yrityksen toimintatavat käyvät hyvin ilmi yrityksen mainonnassa, joka on näkyvää ja muista kilpailijoita erottuvaa. Toimintatavoissa näkyy hyvin yrityksen johdon persoonallisuudet. Yritys uskaltaa olla oman näköisensä.

Kriittinen menestystekijä tähän näkökulmaan liittyy prosessijärjestelmiin ja siihen, miten yritys voi erottua muista saman toimialan yrityksistä Rauman alueella. Prosessijärjestelmät ovat siksi avainasemassa, sillä niistä riippuu paljon, miten tuotannossa onnistutaan. Erottuminen liittyy liiketoiminnan kehittymiseen ja tässä korostuu samalla yrityksen perhesidonaisuus, jolloin ei välttämättä nähdä aina niin kauas kuin pitäisi. Vaikka yritys on investoinut uusiin hankkeisiin, joilla parannetaan tuottavuutta, pitäisi luoda uusia toimintatapoja, sellaista mikä ole konkreettista.

## 6.5 Mittaristo

Kohdeyritykselle mittaristo laadittaessa erityistä huomiota on kiinnitetty mittareiden yksinkertaisuuteen ja määrään, jotta mittaristosta saataisiin helposti ymmärrettävä ja hallittava kokonaisuus. Mittariston suunnittelussa mittarit johdettiin aikaisemmin esitellyistä kriittisistä menestystekijöistä.

Seuraavalla sivulla on esitetty kohdeyrityksen tasapainotettu mittaristo (Taulukko 15). Taulukko havainnollistaa näkökulmittain kohdeyrityksen strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät. Kolmannessa sarakkeessa on esitetty mittarit, joilla onnistumisia arvioidaan. Työn tavoitteena oli luoda toimiva ja käypä mittaristo toimiala huomioon ottaen. Mittaristoon toimiala vaikuttaa siten, että mittaristo ja mittarit eivät saa olla liian raskaita organisaatorakenteen vuoksi. Yksinkertainen organisaatio tarvitsee yksinkertaiset mittarit, joita on helppo mitata. Mittareiden ymmärrettävyyden takia neljänteen sarakkeeseen on lisätty aputaulukko, jossa selvennetään mittauksessa

käytettävää yksikköä. Mittarit on käsitelty tarkemmin läpi omina kappaleinaan mittariston jälkeen. Sarakkeen viimeisenä on tavoitetaso asetettu vuodelle 2014. Vuosi 2014 on mittariston koekäyttövuosi, joten silloin on tarkoitus testata onko asetetut tavoitetasot realistisia jatkoa ajatellen.

Näkökulma	Strateginen tavoite/ menestystekijä	Mittari	Mittarin tarkennus	Tavoitetaso 2014
Talous	- Liikevaihdon kasvu	- Liikevaihto	- €/vuosi (vrt. edellisvuosi)	30 %
	- Toiminnan taloudellisuus	- ROI	- Liikevoitto €/Sijoitettu pääoma €	Hyvä 10-15%
	- Tuottojen ja kustannusten ymmärtäminen	- Liikevoitto	- Liikevoiton suhde vrt. edellisvuosi	5 % parannus
Asiakas	- Asiakkaan tunnistaminen	- Asiakastytyväisyyskysely	- Keväisin	10 %
	- Pitkät asiakassuhteet	- Asiakassuhteen pituus	- Asiakassuhteen pituus (sesonki)	kestää koko sesongin
	- Uusasiakashankinta	- Uusien asiakkaiden määrä	- Määrä (kpl)/vuosi	15 kpl
Sisäiset prosessit	- Tilausprosessissa onnistuminen	- Myynnin kasvu - Reklamaatiot tilauksissa	- Reklamaatiot (tilaussesonki)	10 % -5 %
	- Tuotantoprosessin suunnitelmallisuus	- Hävikin määrä - Tilausten lukumäärä	- Tilausten lukumäärä/vuosi	-5 % 350 kpl
	- Myynnin jälkeiset palvelut	- Asiakastytyväisyyskysely lisäpalveluista	- Tyytyväisten asiakkaiden osuus	10 %
Oppiminen ja kasvu	- Arvomaailman muutos asiakkaan suuntaan	- Asiakastytyväisyyskysely	- Avainasiakkaiden määrä (kpl)	150 kpl
	- Henkilöstön kuunteleminen	- Henkilöstötytyväisyys	- Kysely/sesonki	10 %
	- Prosessijärjestelmien toimivuus	- Teknisten ongelmien määrä	- Määrä/ kk	-5 %

Taulukko 15. Kohdeyrityksen balanced scorecardin mittaristo.

## Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman mittareiden tarkoitus on mitata taloudellisen näkökulman kriittisiä menestystekijöitä, joissa onnistuminen vie lähemmäs valittua visiota. Kohdeyrityksen strategiset tavoitteet tässä näkökulmassa ovat liikevaihdon kasvu, taloudellinen toiminta sekä tuottojen ja kustannusten ymmärtäminen. Mittarien määrä haluttiin pitää pienenä, jotta mittaristoa myös hyödynnettäisiin päivittäisessä käytössä. Liian raskas mittaristo ei toimisi edukseen tämän kokoisessa yrityksessä.

Mittariston ensimmäinen mittari on liikevaihdon kasvu. Tämä mittari on yksinkertainen ja helposti vertailtavissa edellisten kausien lukuihin. Tarkoituksena on kasvaa liikevaihdollisesti, joten tämä mittari mittaa oikeita asioita. Toinen mittari taloudellisessa näkökulmassa on ROI (Return on Investments). Sijoitetun pääoman tuotto prosentti on yleisesti käytetty monissa yrityksissä ja sen tarkoituksena on mitata yrityksen suhteellista kannattavuutta. Mittari mittaa sitä tuottoa, joka on sijoitettu yrityksen varoihin. Kolmas mittari tässä näkökulmassa on liikevoiton kasvu, joka saadaan vertaamalla kuluvan vuoden liikevoittoa edellisen vuoden liikevoittoon. Mittarin on tarkoitus mitata parannusta edellisvuosien lukuihin, ja jos luku on parantunut, ollaan strategisesti oikealla tiellä.

Tarkastelemalla yksittäin taloudellisen näkökulman mittareita kiinnitetään huomiota mittarin validiteettiin eli siihen mitattaako mittari sitä mitä sen pitäisi mitata. Taloudellisen näkökulma mittareista saa käsityksen tämän näkökulman strategisista tavoitteista, jossa pyritään liikevaihdon kasvuun ja taloudelliseen toimintaan. Mittarit ovat lisäksi luotettavia ja helposti yrityksen mitattavissa, joten yrityksen resurssit mittaukseen ovat realistisia. Tuottojen ja kustannusten ymmärtäminen on käsitteeltään ymmärrettävästi monella tapaa, mutta tässä työssä sillä tarkoitetaan sitä, että karsimalla kustannuksia ja parantamalla myyntiä (hinnoittelu, lisäarvo – tuotteet) yrityksen liikevoitto paranee. Tämän näkökulman mittarit mittavat niitä strategisia tavoitteita mitä pitääkin.

Taloudellisen näkökulman tavoitetasot ovat liikevaihdon kasvussa 30 prosentin nousu, toiminnan taloudellisuudessa tavoitetaso on 10 – 15 prosentin välillä, joka kertoo hyvästä sijoitetun pääoman tuottoasteesta sekä tuottojen ja kustannusten ymmärtämi-

sen tavoitetaso on 5 prosentin parannus verrattuna edellisen vuoden liikevoittoon. Liikevaihdon kasvun tavoitetasoon päädyttiin, jotta luku olisi tarpeeksi haastava, mutta samalla realistinen. Luvun täytyy olla sellainen, jonka eteen johto ja henkilöstö ovat valmiita tekemään töitä. Toiminnan taloudellisuuden tavoitetasoon päädyttiin samoin perustein mitä liikevaihdon kasvun tavoitetasoon. Kannattavuus on tärkeää kohdeyritykselle, ja sen takia sijoitetun pääoman tuottoasteen pitää olla myös tarpeeksi tavoiteltava. Tuottojen ja kustannusten ymmärtämisen tavoitetasoon päädyttiin, koska kustannusten karsiminen, varsinkin ylimääräisten työvaiheiden, on kohdeyritykselle haasteellisempaa kuin liikevaihdon kasvun- ja toiminnan taloudellisuuden tavoitetasot.

### **Asiakas näkökulma**

Asiakasnäkökulman mittarit jakautuvat perusmittareihin ja asiakaslupaus mittareihin. Perusmittarit ovat nimensä mukaisesti hyvin saman tyyppisiä yrityksissä, esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus. Perusmittarit kuvaavat onnistumisia sen hetkisillä markkinoilla. Asiakaslupaus mittarit liittyvät siihen, mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. Kohdeyrityksen tasapainotetun mittariston asiakasnäkökulmalle asetetut strategiset tavoitteet ovat asiakkaan tunnistaminen, pitkät asiakassuhteet ja uusasiakashankinta.

Ensimmäinen mittari tässä näkökulmassa on asiakastyytyväisyyskysely, jonka avulla pyritään tunnistamaan kohdeyritykselle tyypillinen asiakasryhmänsä. Asiakkaan tunnistamisella on merkitystä kohderyhmän odotuksiin. Kun kysyntä kohtaa tarpeen, niin perusoletuksena on liikevaihdon kasvu. Mittarin tarkennuksena on keväisin, joka tarkoittaa kyselyn toteuttamisajankohtaa. Ensisijaisesti kysely toteutetaan vähittäisasiakkaille, sillä tämän asiakasryhmän toiveista ei saa tietoa niin suoraan kuin tukkuasiakkailta. Kyselyn pitäisi mittarina vastata siihen, ketkä ovat kohdeyritykselle potentiaalisin kohderyhmä. Kyselylomake sisältää taustatiedot ja kysymysosion, jossa kartutetaan asiakkaiden toiveita myynnin osa – alueittain: kesäkuuk, perennat, pensaat, havut, puut ja oheistuotteet. Vastausten perusteella lasketaan kunkin väittämän keskiarvo. Kysely toteutetaan kohdeyrityksen Internet – sivuilla, jossa kyselyn teettäminen veisi mahdollisimman vähän aikaa. Vastanneiden kesken voidaan suorittaa arvonta, jossa voi voittaa esimerkiksi yrityksen tuotteita tai lahjakortin.

Toinen mittari on asiakassuhteen pituus, jolla halutaan mitata asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuudella on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen, sillä uskolliset asiakkaat vievät vähemmän yrityksen resursseja ja näin tulevat yritykselle edullisemmaksi kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Asiakasuskollisuutta mitataan tukkuasiakkaiden puolelta, josta mittaaminen käy helpommin. Asiakasuskollisuutta mitataan keskiarvoin sesonkikohtaisesti.

Kolmas mittari on uusien asiakkaiden määrä, jolla halutaan mitata onko markkinaosuuden kasvussa onnistuttu. Strateginen tavoite tähän mittariin on uusasiakashankinta, jossa onnistumalla kasvatetaan yrityksen markkinaosuutta, ja tätä syy - seuraussuhdetta mitataan uusien asiakkaiden määrällä (kpl) vuositasona. Tätä pystytään ainakin seuraamaan tukkuasiakas puolella, jossa asiakkuudenhallinta on tallennettu järjestelmiin. Vähittäispuolella uusien asiakkaiden määrää pystytään seuraamaan asiakaskysely vastausten perusteella.

Asiakas näkökulman mittarit yksittäin tarkasteluna ovat vaativampia kuin taloudellisen näkökulman mittarit, ja vaativat yrityksen resursseilta enemmän. Lisäksi luotettavuus ainakin asiakaskyselyssä on mietittävä seikka, sillä vaarana voi olla, että mitaustulos vaihtelee. Kyselylomakkeen kysymykset on mietittävä tarkoin, että välttyäisiin luottamispulalta. Mittarien validiteettia pidetään kuitenkin hyvänä. Strategisten tavoitteiden asiakkaan tunnistamisen ja uusien asiakkaiden määrän mittaritiedon saatavuus vaatii kohdeyritykseltä kyselylomakkeen teon, joka teetetään ulkopuolisella taholla. Toisaalta samasta kyselylomakkeesta saadaan tietoja kahteen eri kriittiseen menestystekijään.

Asiakas näkökulman tavoitetaso on asiakkaan tunnistamisessa 10 prosentin vastausprosentti asiakastytyväisyyskyselyyn kohdeyrityksen Internet – sivuilla kokonaisuudessaan vierailleista henkilöistä. Tavoitetasoa pidetään potentiaalisena ja tavoiteltavana, ja tavoitteena on samalla lisätä kohdeyrityksen Internet – sivujen käyttöä. Pitkien asiakassuhteiden tavoitetasona on koko sesongin kestävä asiakassuhde, jota tavoitellaan ensin tukkuasiakkaiden puolelta. Tässä tavoitetasossa pyritään siihen, että tilauksista seuraisi lisätilauksia. Uusasiakashankinnan tavoitetaso on mitattavissa kappalemäärissä ja tavoitetaso on 15 kpl vuonna 2014. Tätä lukua seurataan aluksi



tukkuasiakas puolella, jossa tavoitetasoa pystytään seuraamaan tarkemmin. Tavoiteltavaa kappalemäärää voidaan pitää melko haastavana, mutta kunnianhimoisena.

### **Sisäisten prosessien näkökulma**

Kohdeyrityksen sisäisten prosessien näkökulmalle laaditut strategiset tavoitteet ovat tilausprosessissa onnistuminen, tuotantoprosessin suunnitelmallisuus ja myynnin jälkeiset palvelut. Näiden tavoitteiden mittarit ovat validiteetiltaan hyviä, sillä ne mittaavat mitattavaa tavoitetta, vaikka strateginen tavoite ei ole kovin helposti mitattavissa.

Ensimmäiset mittarit tässä näkökulmassa ovat myynnin kasvu ja reklamaatiot tilauksissa. Mittarin tarkennuksena ovat reklamaatiot tilauskeskuksen ajan. Mitä vähemmän reklamaatioita tehdään tilauskeskuksen aikana, sitä paremmasta tilausprosessin onnistumisesta se kertoo. Tilauskeskuksella tarkoitetaan sitä aikaa, kun tilatut pikkutaimet saapuvat kohdeyritykseen. Mahdollisia reklamaatioita aiheuttavat esimerkiksi huonokuntoiset taimet, väärät lajikkeet, väärät kappalemäärät sekä loppuunmyytyjen taimien korvaus ei – toivotuilla tuotteilla. Toinen mittari tilausprosessin onnistumiseen on myynnin kasvu, jota verrataan myynnin osa – alueittain edellisvuosiin. Tilausprosessin onnistumisesta kertoo reklamaatioiden määrä ja myynnin kasvu, jolla vaikutetaan asiakas näkökulman tavoitteisiin ja asiakas näkökulman tavoitteet vaikuttavat taloudelliseen näkökulmaan.

Toiset mittarit tässä näkökulmassa ovat hävikin määrä ja tilausten lukumäärä. Näiden mittareiden on tarkoitus mitata tuotantoprosessin suunnitelmallisuutta. Tilausten lukumäärän mittarin tarkennuksena on tilausten lukumäärä/vuosi. Hävikkiä mitataan aina sesonkikohtaisesti. Tilausten lukumäärä kertoo sen, miten hyvin tuotannon suunnittelussa on onnistuttu. Oletuksena on, että mitä paremmin valikoitu valikoima, sitä paremmin tulee tilauksia. Tässä huomioon täytyy ottaa se seikka, että tilauksiin saattaa vaikuttaa yleinen taloudellinen tilanne ja joka sesonkin sää olosuhteet. Näihin asioihin kohdeyritys toiminnallaan ei pysty kuitenkaan vaikuttamaan. Hävikki - mittarin on tarkoitus tukea tilausten lukumäärä – mittaria, jolloin saadaan keskiarvo tilanteesta.

Kolmas mittari tähän näkökulmaan on asiakastyytyväisyyskysely lisäpalveluista, jolla on tarkoitus mitata myynnin jälkeisiä palveluita. Mittarin tarkennuksena on tyytyväisten asiakkaiden osuus. Hyvin todennäköisesti tämä kysely suoritetaan samassa lomakkeessa mitä asiakas näkökulman asiakastyytyväisyyskysely. Mittaaminen onnistuu näin helpoiten, kun se voidaan yhdistää toiseen kyselylomakkeeseen. Kohdeyrityksen on tarkoitus panostaa myynnin jälkeisiin palveluihin antamalla asiakkaille mukaan tuotteiden kirjoitetut hoito – ohjeet, jonka avulla yritys hakee muista erottumista. Hoito – ohjeista pyritään saamaan hyvin idyllisen näköisiä, jolla vahvistetaan asiakkaan mielikuvaa harmonisesta maalaismaisemasta, pois kaupungin hälinästä. Tässä strategisessa tavoitteessa onnistuminen vaikuttaa esimerkiksi uusien asiakkaiden hankintaan ja vakioasiakkaiden pysyvyyteen.

Tämän näkökulman tavoitetasot ovat realistisia ja uskottavia, ja niihin päädyttiin, jotta asiakas näkökulman tavoitetasot saataisiin täytetyiksi. Myynnin kasvun tavoitetaso on 10 prosenttia, jolla tarkoitetaan varsinkin kesäkukkien myynnin kasvua. Tämä siksi, koska reklamaatiot kohdistuvat yleensä kesäkukkien pikkutaimiin, jolloin reklamaatioiden määrää vähentämällä viisi prosenttia, saadaan aikaiseksi 10 prosentin kasvu kesäkukkien myynnissä. Hävikin määrää halutaan vähentää viidellä prosentilla ja tilausten lukumäärän tavoitteena on 350 kappaletta tilausta vuoden 2014 aikana. Tavoiteluku kohdistuu tukkuasiakas puolelle, jossa huomioidaan sekä kesäkukka-että perennatilausten lukumäärät yhteensä. Tyytyväisten asiakkaiden määrä myynnin jälkeisiin palveluihin on 10 prosenttia kyselylomakkeeseen vastanneista.

### **Oppimis – ja kasvu näkökulma**

Jotta sisäisten prosessien tavoitteissa voidaan onnistua, tulee oppimis – ja kasvu näkökulman strategisissa tavoitteissa onnistua. Tämän näkökulman syyt ovat seurausta sisäisten prosessien strategisille tavoitteille. Kohdeyrityksen strategiset tavoitteet oppimis – ja kasvu näkökulmalle ovat arvomaailman muutos asiakkaan suuntaan, henkilöstön kuunteleminen ja prosessijärjestelmän toimivuus. Tämän näkökulman mittareissa oli vaikeaa löytää kyseistä tavoitetta mitattavaa asiaa, joka olisi helposti yrityksen saatavilla. Mittareiden validiteettia tämän näkökulman osalta pidetään hyvänä.

Ensimmäinen mittari tähän näkökulmaan on asiakastyytyväisyyskysely, jolla on tarkoitus mitata arvomaailman muutosta asiakkaan suuntaan. Pohjana käytetään kyselylomaketta, joka toteutettiin asiakas näkökulmassa. Mittarin tarkennuksena on avainasiakkaiden määrä kappaleissa. Mittausyksiköksi valittiin kappalemäärä, koska kappalemäärissä kohdeyritys saa nopeinten mittaustuloksen selville. Arvomaailman muutos asiakkaan suuntaan tapahtuu käytännössä niin, että asiakkaat pääsevät näkemään, miten tämän alan yritys toimii. Tässä on suora kilpailuetu muihin saman alan yrityksiin nähden, sillä muilla kilpailijoilla ei ole mahdollisuutta tähän. Mitattava asia on vaikea, sillä se perustuu asenteisiin ja tunteisiin. Selvittämällä avainasiakkaiden määrän, saadaan tietoa onko erilainen lähestymistapa vaikuttanut asiakkaiden tunteisiin. Avainasiakkaalla tarkoitetaan asiakasta, joka hyötyy tekemällä ostokset samassa yrityksessä. Hyötysuhde voisi esimerkiksi olla sellainen, että yli sadan euron kertaostoksesta asiakas saa viiden prosentin alennuksen ja yli kahden sadan ostoksesta kymmenen prosentin alennuksen.

Toinen mittari tähän näkökulmaan on henkilöstötyytyväisyys. Mittarin tarkennuksena on kysely/sesonki. Tarkennuksella tarkoitetaan kyselyn teettämistä sesonkikohtaisesti. Kysely suoritetaan juhannuksen jälkeen, jolloin kaikki työntekijät ovat vielä töissä, mutta pahin kiireaika on ohitettu. Koska kohdeyrityksen henkilöstön lukumäärä on pieni, suoritetaan tutkimus paperisena, jonka johto tekee itse. Kyselystä pitäisi käydä ilmi, että henkilöstö kokee tulevansa kuulluksi kohdeyrityksen operatiivisen tason koskeissa asioissa. Strateginen tavoite tähän mittariin on henkilöstön kuunteleminen, ja kuuntelemalla henkilöstöä vaikutetaan esimerkiksi tilausprosessissa onnistumiseen.

Kolmas mittari tähän näkökulmaan on teknisten ongelmien määrä. Mittarin tarkennuksena on määrä/kk. Teknisillä ongelmilla tarkoitetaan esimerkiksi kastelujärjestelmien toimimattomuutta, tuuletusluukkujen automatisointia ja kasvuolosuhteiden (kourujen, pöytien) epäkäytännöllisyyttä. Yleisin tekninen ongelma on, että kastelujärjestelmä ei toimi, suuttimet ovat tukossa tai kouru ei ole tasapainossa, jolloin vettä ei mene tasaisesti kaikille taimille, ja osa taimista kuolee. Kukkien laadukkuuteen vaikuttaa paljon se, miten hyvät kasvuolosuhteet niillä on (kuivuus, märkyys, aurinko, varjo, puolivarjo, huoneiden lämpötila). Tässä korostuu sisäisten prosessien tuo-

tantoprosessien suunnitelmallisuus, että saman kasvuolosuhteen taimet pitäisi sijoittaa samalla paikalle.

Oppimis – ja kasvu näkökulman mittarit yksittäin tarkasteltuna vastaavat strategiseen tavoitteeseen, ainut mitattava asia on arvomaailman muutos asiakkaan suuntaan, jonka mittari ei välttämättä ole täysin validiteetti. Tämä riippuu paljon kyselylomakkeen esitettävistä kysymyksistä. Tärkeämpänä pidetään kuitenkin, että mittari on helposti kohdeyrityksen saatavilla, jotta mittariston käyttö ei kaadu sen mittauksien hankaluuteen. Mittaustulokset ovat varmasti myös luotettavia, kun asioita laitetaan ylös. Ideaali tilanne olisi se, että työntekijät kirjaisivat tarvitsemiaan asioita papereille ylös ja siitä ne vietäisiin yhteenvedona Exceliin, jota kohdeyritys hyödyntää mittariston rakentamisessa.

Tämän näkökulman tavoitetasot ovat saada 150 kappaletta avainasiakkaita vuoden 2014 aikana, henkilöstön 10 prosentin tyytyväisyys ja teknisten ongelmien määrän väheneminen viidellä prosentilla. Avainasiakkaiden määrä asetettiin melko kohtuulliselle tasolle, sillä kohdeyritys ei ole ennen hyödyntänyt avainasiakkaita liiketoiminnassaan. Henkilöstön kuuntelemisen tavoitetaso on realistinen, kun kyselyssä halutaan painottaa henkilöstön tyytyväisyyttä siihen, että he kokevat itsensä tärkeiksi kohdeyrityksen liiketoiminnan kannalta. Teknisten ongelmien tavoitetasoon päädyttiin melko samoin perustein kuin henkilöstön kuuntelemisen tavoitetasoon. Lukua pidetään realistisena tavoittaa ja viiden prosentin teknisten ongelmien määrän väheneminen vaikuttaa positiivisesti tuotantoprosessin suunnitelmallisuuteen.

### **Mittariston tasapaino ja mittareiden määrä**

Mittaristoa pitää tarkastella myös kokonaisuutena, jotta se vastaisi yrityksen tavoitteisiin ja visioon. Tasapainoa tarkastellessa huomioon otettavia seikkoja ovat raha- ja ei – rahamääräisten mittareiden osuus, lyhyen ja pitkän aikavälin mittareiden osuus, sisäisten ja ulkoisten mittareiden osuus sekä tuloksia ja toimintaa kuvaavien mittareiden osuus. Mittareiden pitäisi kiinnittää huomiota myös menneisyyteen ja tulevaisuuteen.

Arvioidessa kohdeyrityksen mittariston tasapainoa ja toimivuutta, mietitään tämän työn tavoitteita. Yhtenä tavoitteena oli luoda toimiva ja käypä mittaristo ja selvittää myös mitä kehitettävää yrityksen liiketoimintaan kuuluu. Mittaristo on tasapainossa ainakin raha – ja ei – rahamääriäisten mittareiden suhteen. Ei – rahamääriäisten osuus on noin 80 %, joka on suositeltu luku. Mittaristossa on myös tuloksia ja toimintaa kuvaavia mittareita, tulostittarit (vaikutustittarit) sijoittuvat taloudelliseen näkökulmaan ja toimintaan kuvaavat mittarit sijoittuvat sisäisten prosessien sekä oppimis – ja kasvu näkökulmaan. Mittaristo kokonaisuutena on tasapainossa, ainoa huomioitava seikka on yksittäisten mittarien validiteetti osassa näkökulmissa. Strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät kertovat sen, mitä kehitettävää kohdeyrityksen liiketoimintaan kuuluu. Huomiota kannattaa kiinnittää myös siihen, että eri näkökulmissa käytetään samaa mittaria (asiakastytyväisyyskysely), mutta mitattava kohde on kuitenkin eri, johon kyselylomakkeen pitää vastata.

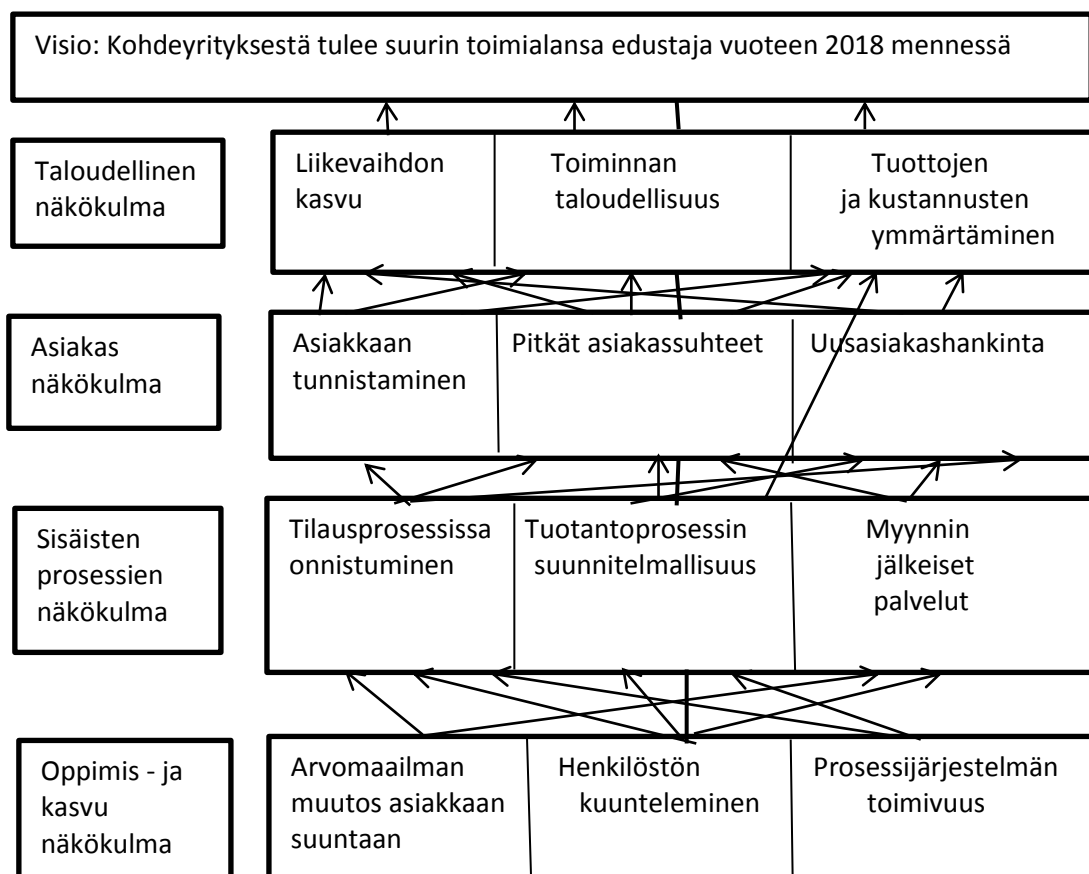
Mittariston toimivuus kohdeyrityksessä on aluksi varmasti haastavaa, sillä yritys ei ole toiminut ennen strategisen johtamisen mukaan. Nyt kuitenkin strategiselle johtamiselle on asetettu hyvät lähtökohdat. Johdon tulee kertoa henkilöstölle tasapainotetun tulokortin käyttöönotosta ja prosessista, jotta henkilöstö tietää omista vaikutusmahdollisuuksistaan tulokorttiin. Henkilöstölle kerrotaan jokaisen näkökulman tavoitteet. Henkilöstön sitouttamista tulokorttiin ei nähdä haasteena, sillä henkilökunta on motivoitunut. Tulokortin käyttöönottoa ja prosessia käydään tarkemmin läpi kappaleessa tulokortin haasteet ja tulevaisuus kohdeyrityksessä.

Mittariston mittareiden lukumäärä on 14 kappaletta, joka on hyvä määrä tämä kokoiselle yritykselle. Suomessa suosittu määrä on 4 – 25 mittaria, riippuen mittariston käyttötarkoituksesta ja yrityksen koosta. Lisäksi on hyvä huomioda, että mittareita on aina helpompi lisätä kuin poistaa. Koska mittaristoa on arvioitava koko ajan, saattaa strategiat matkan varrella muuttua, joten mittaritkin saattavat vaihdella vielä.

## 6.6 Strategiakartta

Strategiakartan tarkoitus on esittää visuaalisesti sarjana syy – seuraussuhdeketjua, jotka liittävät näkökulmien tavoitteet toisiinsa. Kohdeyrityksen strategiakartan avulla pyritään havainnollistamaan syy – seuraussuhteita yrityksen strategisten tavoitteiden välillä. Strategiakartta kuvaa hyvin sen, miten eri näkökulmien tavoitteet ovat sidoksissa toisiinsa ja esimerkiksi oppimisen- ja kasvun näkökulman tavoitteet vaikuttavat yrityksen toimintaan niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä.

Seuraavalla sivulla oleva kuvio (Kuvio 16) esittää jokaisen näkökulman strategiset tavoitteet ja näistä tärkeimmät eli kriittiset menestystekijät. Jokainen näkökulma on porrastettu toisiinsa, jotta tavoitteiden syy – seuraussuhde vahvistuu. Ylinä kuviossa on kohdeyrityksen visio, johon strategisilla tavoitteilla tähdätään. Strategiakarttaan on sijoitettu samalla nuolia, jotka osoittavat tavoitteiden välisiä yhteyksiä. Esimerkkinä tavoitteiden välisistä syy – seurasuhteista voidaan käyttää oppimis – ja kasvu näkökulman prosessijärjestelmän toimivuutta. Prosessijärjestelmän toimivuudessa onnistuminen vaikuttaa sisäisten prosessien tilausprosessiin ja tuotantoprosessiin. Kun näissä prosesseissa onnistutaan, vaikuttavat ne asiakas näkökulman kaikkiin tavoitteisiin. Asiakas näkökulman tavoitteet vaikuttavat sitten taas taloudellisen näkökulman tavoitteisiin, josta päästään yrityksen visioon. Lisäksi tuotantoprosessin suunnitelmallisuus vaikuttaa suoraan taloudellisen näkökulman tuottojen ja kustannusten ymmärtäminen – tavoitteeseen.



Kuvio 16. Kohdeyrityksen strategiakartta ja strategiakartan syy – seuraussuhteet.

Tavoitearvojen jakamisessa hyödynnetään strategiakartan syy – seurauslogiikkaa. Lähtökohtana on kohdeyrityksen visio, joka toimii tavoitearvona. Tämän tavoitearvon ja nykyhetken välille arvovajeen, joka on kurottava kiinni strategian avulla. Kohdeyrityksen tavoitearvojen asettamisprosessi alkaa arvovajeesta, jossa 30 prosentin parannusta liikevaihtoon tavoitellaan asiakkaan tunnistamisella, jossa vastausprosentti kyselylomakkeeseen on 10 prosenttia. Kun 10 prosentin tavoitetaso saadaan täytetyksi asiakas näkökulmassa, vaikuttaa se tilausprosessin onnistumiseen myynnin 10 prosentin kasvulla. Tilausprosessia parannetaan 10 prosentilla, kun otetaan henkilöstön mielipiteet esille. Tällä tavoin kurotaan kiinni arvovaje, jossa lopulta päädytään tavoitearvoon.

Yhtenä työn tavoitteena oli asettaa strategiselle johtamiselle hyvät lähtökohdat, jolloin kohdeyrityksen on helpompi lähteä hyödyntämään tasapainotettua tulostulokorttia

liiketoiminnassaan. Hyvät strategiset lähtökohdat on asetettu visuaalisen kuvana kohdeyrityksen strategiakarttaan, josta kohdeyrityksen on helppo nähdä kokonaisuuskuvat strategisista tekijöistä ja niiden välisistä syy – seuraussuhteista, jotka luovat edellytyksiä hyvälle strategiselle johtamiselle. Lisäksi hyvät strategiset lähtökohdat on asetettu kappaleessa perustelut tuloskortin tekemiselle, jossa käydään läpi miksi kohdeyritys haluaa käyttää tasapainotettua tuloskorttia. Hyvät strategiset lähtökohdat perustuvat siihen, että kohdeyritys osaa perustella tehtyjen valintojensa vaikutukset liiketoimintaansa.

## 7 TULOSKORTIN HAASTEET JA TULEVAISUUS KOHDEYRITYKSESSÄ

Tasapainotetun tuloskortin haasteina kohdeyrityksessä ovat tuloskortin projektin käyttöönotto ja toteutus. Mittariston käyttöönotto on normaalisti työläin vaihe, sillä se vaatii koko kohdeyrityksen voimavaroja. Lisäksi tulee uusien asioiden opettelemista, kun pohjana ovat vielä vanhat toimintatavat. Yrityksen johdolta vaaditaan mittariston myötä uskoa paremmasta tulevaisuudesta. Tästä syystä mittaristossa painotettiin mittareiden helppoa mitattavuutta ja saatavuutta. Asiakastytyväisyyskysely toteutetaan ulkopuolisen tahon toimesta, sillä kohdeyrityksestä ei löydy tarvittavaa tietotaitoa. Mittaristo otetaan kunnolla käyttöön vuonna 2015, jolloin vuosi 2014 toimii koekautena.

Tasapainotetun tuloskortin prosessi vaatii jatkuvaa seuranta ja raportointia, ja tämän takia mittaristo saattaa muuttua matkan varrella. Kohdeyritys pyrkii pitämään kuukausittain (sesonkiaika) palavereja, jotta mittaristosta saadaan käytännönläheinen. Palaverit pidetään kahvitaukojen yhteydessä, jolloin koko henkilöstö on paikalla. Johto esittää palaverissa edellisen kuukauden tapahtumat ja avaa henkilöstölle mittareiden saamat tulokset. Tämä on tärkeää siksi, että koko henkilöstö voi osallistua mittareiden seurantaan ja tulosten analysointiin. Seuraamalla tuloksia säännöllisesti kohdeyritys pyrkii huomaamaan mittariston ongelmakohtia, jolloin niihin reagoiminen hoituu nopeasti. Kohdeyritys toimii perheyrityksenä, jolloin ulkopuolisen työ-



voiman mielipiteet ovat tärkeässä asemassa. Johto ei välttämättä näe kaikkia ongelma-kohtia, joita sitten taas ulkopuoliset näkevät.

Osa mittariston mittareista kuvaa toiminnan tulosta pitkällä aikavälillä, kuten asiakastytyväisyyskysely, jolloin palavereissa keskitytään analysoimaan kyseisenä hetkenä mittaria ja sen antamia tuloksia. Lisäksi mittarin tukena voidaan käyttää muita mittareita ja niiden tuloksia sekä asiakkaiden henkilökohtaisesti antamia mielipiteitä. Asiakastytyväisyyden tulosten analysointi keskittyy loppukesään, jolloin vastauksia on tullut tarpeeksi hyvällä todennäköisyydellä. Saatuja tuloksia käytetään apuna seuraavan kauden suunnitteluun.

Mittariston raportoinnissa ja seurannassa käytetään apuna Microsoft Excel - taulukkolaskentaa, sillä ohjelma on entuudestaan tuttu johdolle. Kohdeyritys säästää ajassa ja rahassa, kun käytetään tuttua ohjelmaa, jolloin aikaa ei kulu liikaa uuden oppimiseen. Tämän kokoisessa yrityksessä, jossa organisaatorakenne on hyvin yksinkertainen, riittää kohdeyrityksen raportointiin ja seuranta Excel ominaisuuksiltaan.

Tehdyllä mittaristolla on monia hyviä ominaisuuksia kohdeyritykselle. Mittaristo ja strategiakartha tarjoavat kohdeyritykselle kokonaisuuden, jonka avulla se pystyy hallinnoimaan liiketoimintaansa. Lisäksi kaikki tarvittava tieto on saatavissa yhdestä ja samasta paikasta. Mielestäni rakennettu mittaristo on käyttökelpoinen kohdeyrityksen toimintaan, jota kohdeyritys voi käyttää päivittäisessä toiminnassaan. Oleellinen asia on mittariston koevuosi, jolloin sen toimivuutta testataan. Todellinen käyttöönotto osoittaa kuitenkin vasta mittariston toimivuuden. Mittaristo antaa hyvät edellytykset liiketoiminnan kehittämiseen, seuraamiseen ja mittaamiseen.

Jatkotutkimuksena voidaan esittää tasapainotetun mittariston käyttöönoton vaiheet ja kokemukset kohdeyrityksessä. Merkittävää kuitenkin mittariston onnistumisen kannalta on juuri se, että miten siitä saadaan toimiva työkalu yrityksen strategisen johtamisen tueksi. Tämän takia jatkotutkimuksessa korostetaan mittariston käyttöönoton prosessivaiheita ja painotetaan sitä missä onnistuttiin ja missä meni vikaan. Mittariston käyttöönoton kokemukset ovat varmasti tärkeitä tietolähteitä muille tasapainotettua mittaristoa harkitseville yrityksille, koska pohtimalla mittariston hyviä ja huonoja

puolia edesautetaan mittariston onnistumista muissa saman toimialan tai saman koon yrityksissä.

## LÄHTEET

- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen – totuuksia tuloksellisuu-  
desta. Helsinki: WSOYpro.
- Ala – Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.
- Fiilin, P. 2011. Mittaa menestys strategian pohjalta. Talentum 30.3.2011, Fakta, 14.  
Viitattu 1.2.2013. <http://www.lehtiarkisto.talentum.com>.
- Fiilin, P. 2007. Numeronmurskaajasta strategiseksi kumppaniksi. Talentum  
26.9.2007, Fakta, 28. Viitattu 28.2.2013. <http://www.lehtiarkisto.talentum.com>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uud. p. Jyväskylä:  
Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2013. Case – tutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Suomen Yliopistopai-  
no Oy.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kir-  
joittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Ta-  
lentum.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Hel-  
sinki: Talentum.
- Kaplan, R – S. & Norton, D – P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R – S. & Norton, D – P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R – S. & Norton, D – P. 1996. Translating strategy into action – The Bal-  
anced Scorecard. Boston: the Harvard Business School Press.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima  
Oy.
- Karlöf, B. 1996. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY.
- Koiranen, M. 2003. Perheyriyksen johtaminen. Tampere: Tammer – Paino.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. Balanced scorecard – Rakenna ja sovelta tehok-  
kaasti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia – Balanced scorecardin tuolla puo-  
len. Juva: WS Bookwell Oy.
- Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1999. Balanced scorecard – yrityksen strateginen  
ohjausmenetelmä. 2. uud. p. Porvoo: WSOY.
- Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus: ominaisuudet ja käyttö. Vantaa: Dark Oy.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

# Balanced scorecard Vuorelan Puutarhalle

## Asiakaskysely

### Taustatietoja

Sukupuoli    mies     nainen

Ikä \_\_\_\_\_

Kotipaikka (esim. Rauma, Laitila ym.) \_\_\_\_\_

Oletko käynyt ennen Vuorelan Puutarhassa?    kyllä     ei

### Asiakaskysely

**Palvelu Vuorelan Puutarhassa on** (valitse korkeintaan kolme (3) vaihtoehtoa)

- asiantuntevaa
- ystävällistä ja kohteliasta
- iloista ja auttavaista
- epäkohteliasta
- henkilökunta osaamatonta
- kiireistä ja huolimatonta
- ei mikään näistä

**Koetko jääneesi ilman palvelua?**

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

**Onko palvelu mielestäsi liian suppeaa?** (palvelu rajoittuu vain tietylle osa-alueelle)

kyllä

ei

joku muu; mikä \_\_\_\_\_

**Milloin tarvitset apua puutarhaostoksilla**

usein

melko usein

silloin tällöin

harvoin

en koskaan

**Minkälaista palvelua haluat puutarhaostoksilla** (useamman vaihtoehdon voi valita)

yksilöllistä

henkilökunnalla käytännönkokemusta tuotteista

palvelua halutaan, kun sitä kysytään

vinkkejä ja ideoita

en tarvitse palvelua

**Tuotevalikoima Vuorelan Puutarhassa on** (puut, pensaat, havut, kesäkukat, perennat ym.)

laaja ja monipuolinen

melko tavallinen

yksipuolinen

suppea

ei mikään näistä

Jos vastasit **suppea** tai **yksipuolinen**, tuotevalikoimaa voi parantaa esim.

---

---

---

**Hankitko puutarhaostokset (elävät kasvit) yhdestä paikasta vai monesta eri paikasta**

- hankin 1-2 yrityksestä
- hankin 3-4 yrityksestä
- useammasta kuin neljästä

**Vaikuttaako ostopäätökseesi (useamman vaihtoehdon voi valita)**

- tuotteen hinta
- tuotteen laatu
- valikoima
- hyvä hinta-laatusuhde
- oheistuotteet
- yrityksen sijainti
- henkilökunnan tietotaito
- joku muu; mikä \_\_\_\_\_

**Keskimääräinen ostosmäärä €/kk/kesä**

- 5-15 €
- 15-30 €
- 30-50 €
- 50- 70 €
- 70- 100 €
- 100-150 €
- 150-200 €
- 200 € -

**Mistä olet kuullut Vuorelan Puutarhasta (useamman vaihtoehdon voi valita)**

- sanomalehdistä
- radiosta
- internetistä
- tv- mainoksesta

kaverilta/tutulta

puskaradio

**Seuraatko puutarhamainoksia/tarjouksia**

kyllä

ei

en osaa sanoa

**Mitä mieltä olet Vuorelan Puutarhan sijainnista** (useamman vaihtoehdon voi valita)

sopivan ajomatkan päässä

rauhallinen ja idyllinen paikka

liian kaukana keskustasta

helppo löytää

huonosti opastettu

joku muu; mikä \_\_\_\_\_

**Parannusehdotuksia/ideoita yrityksen palveluille ja tuotteille:**

**Muuta kommentoitavaa:**



## Teemahaastattelun runko

### Taustatiedot

- sijainti?
- henkilöstön lukumäärä?
- haastateltavan asema?
- kuinka kauan yritys on toiminut?
- kuinka paljon asiakkaita ja millaisia?
- tulevaisuuden haavekuva?

### Talousnäkökulma

- miten ymmärrät taloushallinnon?
- oletko tyytyväinen tämän hetkiseen tilanteeseen?
- missä parannettavaa?
- odotukset jatkosta?

### Asiakasnäkökulma

- mitä sinusta asiakas merkitsee?
- miksi asiakkaat valitsevat Vuorelan?
- mitä luulet asiakkaiden haluavan lisää?
- kohtaako asiakaskunta tuotteen ja palvelun?

### Prosessinäkökulma

- millaisia prosesseja yritys pitää sisällään?
- miten prosessit ovat muuttuneet/tuleeko muuttumaan?
- voisiko tiettyjä prosesseja lyhentää/yhdistää?
- työntekijöiden panostus prosesseihin?

### Oppimis – ja kasvu näkökulma

- mitä tarvitaan sinusta hyvään kasvuun?
- millaisena näet alan tulevaisuuden?
- suurin kehittämishankkeenne?
- liiketoimintanne edut/haitat?

<b>TULOSLASKELMA</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>LIKEVAIHTO</b>	562 732,08	531 838,49
Liiketoiminnan muut tuotot	43 198,35	45 284,95
<b>Materiaalit ja palvelut</b>		
<b>Aineet, tarvikkeet ja tavarat</b>		
Ostot tilikauden aikana	-218 609,95	-217 802,24
Varastojen muutos	-3 598,86	4 827,92
<b>Ulkopuoliset palvelut</b>		
Ulkopuoliset palvelut	-3 323,40	-1 627,30
<b>Materiaalit ja palvelut yhteensä</b>	<b>-225 532,21</b>	<b>-214 601,62</b>
<b>Henkilöstökulut</b>		
<b>Palkat ja palkkiot</b>	<b>-184 884,83</b>	<b>-172 020,39</b>
<b>Henkilösivukulut</b>		
Eläkekulut	-37 314,61	-34 162,51
Muut henkilösivukulut	-9 860,07	-9 606,86
<b>Henkilöstökulut yhteensä</b>	<b>-232 059,51</b>	<b>-215 789,76</b>
<b>Poistot ja arvonalentumiset</b>		
Suunnitelman mukaiset poistot	-24 053,11	-14 846,88
<b>Poistot ja arvonalentumiset yhteensä</b>	<b>-24 053,11</b>	<b>-14 846,88</b>
<b>Liiketoiminnan muut kulut</b>	<b>-109 592,58</b>	<b>-104 335,01</b>
<b>LIKEVOITTO (-TAPPIO)</b>	<b>14 693,02</b>	<b>27 550,17</b>
<b>Rahoitustuotot ja kulut</b>		
Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista	87,75	101,25
Muut korko- ja rahoitustuotot	678,18	251,97
Korkokulut ja muut rahoituskulut	-1 202,76	-428,48
<b>Rahoitustuotot ja kulut yhteensä</b>	<b>-436,83</b>	<b>-75,26</b>
<b>TULOS ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ</b>	<b>14 256,19</b>	<b>27 474,91</b>
<b>TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA</b>	<b>14 256,19</b>	<b>27 474,91</b>
Tuloverot	-3 471,62	-7 116,37
<b>TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)</b>	<b>10 784,57</b>	<b>20 358,54</b>

<b>TASE VASTAAVAA</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>		
<b>Aineelliset hyödykkeet</b>		
<b>Maa- ja vesialueet</b>		
Omistettut	2 933,70	2 933,70
<b>Maa- ja vesialueet yhteensä</b>	2 933,70	2 933,70
<b>Rakennukset ja rakennelmat</b>		
Omistettut	27 703,80	17 190,33
<b>Rakennukset ja rakennelmat yhteensä</b>	27 703,80	17 190,33
Koneet ja kalusto	51 381,49	31 647,91
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	0,00	14 747,04
<b>Aineelliset hyödykkeet yhteensä</b>	82 018,99	66 518,98
<b>Sijoitukset</b>		
Muut osakkeet ja osuudet	2 133,60	2 133,60
<b>Sijoitukset yhteensä</b>	2 133,60	2 133,60
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ</b>	84 152,59	68 652,58
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>		
<b>Vaihto-omaisuus</b>		
Tavarat	28 729,48	32 328,34
<b>Vaihto-omaisuus yhteensä</b>	28 729,48	32 328,34
<b>Saamiset</b>		
<b>Pitkäaikaiset saamiset</b>		
Muut saamiset	500,00	500,00
<b>Pitkäaikaiset saamiset yhteensä</b>	500,00	500,00
<b>Lyhytaikaiset saamiset</b>		
Myyntisaamiset	3 115,39	4 813,11
Muut saamiset	2 657,53	3 306,44
Siirtosaamiset	2 121,98	2 243,21
<b>Lyhytaikaiset saamiset yhteensä</b>	7 894,90	10 362,76
<b>Saamiset yhteensä</b>	8 394,90	10 862,76
Rahat ja pankkisaamiset	107 301,71	119 495,83
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ</b>	144 426,09	162 686,93
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	228 578,68	231 339,51

<b>TASE VASTATTAVAA</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>OMA PÄÄOMA</b>		
Osakepääoma		
Osakepääoma	15 000,00	15 000,00
Edellisten tilikausien voitto (tappio)	118 072,32	116 933,78
Tilikauden voitto (tappio)	10 784,57	20 358,54
<b>OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	<b>143 856,89</b>	<b>152 292,32</b>
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>		
Pitkäaikainen vieras pääoma		
Lainat rahoituslaitoksilta	12 675,20	27 832,80
<b>Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä</b>	<b>12 675,20</b>	<b>27 832,80</b>
Lyhytaikainen vieras pääoma		
Lainat rahoituslaitoksilta	15 157,60	9 277,60
Ostovelat	34 524,15	19 718,59
Muut velat	20 851,19	20 908,57
Siirtovelat	1 513,65	1 309,63
<b>Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä</b>	<b>72 046,59</b>	<b>51 214,39</b>
<b>VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	<b>84 721,79</b>	<b>79 047,19</b>
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>228 578,68</b>	<b>231 339,51</b>