



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

BSC-mittaristo strategisen johtamisen välineeksi

Riku Happonen

Opinnäytetyö, marraskuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2024
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutus

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

Tekijä(t)
Riku Happonen

Nimeke
BSC-mittaristo strategisen johtamisen välineeksi

Toimeksiantaja
Sosiaalialan yritys

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli tutkia, millaisten mittareiden avulla voidaan mitata sosiaalialan yrityksen strategian toteutumista ja rakentaa tulosten pohjalta Balanced Scorecard, tasapainotettu tuloskortti. Balanced Scorecard (BSC-mittaristo) on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämä johtamisen väline. Sen avulla voidaan mitata organisaation suorituskykyä eri näkökulmista ja se huomioi taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen periaatteita. Kehittämistyön aineisto kerättiin ryhmäkeskustelulla, joka analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tuloksista kävi ilmi, että sosiaalialan yrityksessä laatu ja osaaminen ovat keskeisessä osassa ja näin ollen suorituskykyä mitattaessa on tarpeellista hyödyntää taloudellisten mittareiden lisäksi myös ei-taloudellisia mittareita. Mittareiden valinnassa keskeisenä tekijänä oli käytännöllisyys.

Tulevaisuudessa kohdeyritykselle voitaisiin kehittää enemmän käytännöllisiä mittareita ei-taloudellisten asioiden mittaamiseen. Balanced Scorecard auttaa yrityksen johtoa hahmottamaan, missä asioissa heidän tulee onnistua, jotta yritys voi saavuttaa haluamansa vision.

Kieli
suomi

Sivuja 50
Liitteet 0
Liitesivumäärä 0

Asiasanat
Balanced Scorecard, strateginen johtaminen, suorituskyvyn mittaaminen



THESIS
October 2024
Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600 (switchboard)+ 358 13 260 600

Author
Riku Happonen

Title
Balanced Scorecard to Support Strategic Management

Commissioned by
A company in the social sector

Abstract

The aim of this thesis was to investigate what kind of instruments can be used to measure the implementation of a company strategy in the social sector and to build a Balanced Scorecard based on the results. The Balanced scorecard (BSC) is a management tool developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton. It can be used to measure the performance of an organization from different perspectives and to take into account financial and non-financial indicators.

The principles of qualitative research were used in this thesis. The material for the development activity was collected through a group discussion, which was analysed using theory-driven content analysis. The results showed that in a social sector company, quality and competence play a key role, and therefore, when measuring performance, it is necessary to use not only financial indicators, but also non-financial indicators. Practicality was a key factor in the choice of instruments.

In the future, the target company could develop more practical instruments for measuring non-financial indicators. The Balanced Scorecard helps the management of the company to identify the areas they need to succeed in to achieve their desired vision.

Language
Finnish

Pages 50
Appendices 0
Pages of Appendices 0

Keywords
Balanced Scorecard, strategic management, performance measurement

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Strateginen johtaminen	6
3	Organisaation suorituskyvyn mittaaminen ja mittarit	8
3.1	Organisaation suorituskyvyn mittaaminen	8
3.2	Suorituskykymittarit ja mittaristot	11
3.3	Tavoitteiden ja mittareiden määritelmät	13
3.4	Asiantuntijaorganisaation mittaaminen	15
4	BSC-mittaristo	17
4.1	BSC-mittariston toimintaperiaate	17
4.2	BSC-mittariston näkökulmat	19
5	Opinnäytetyön tavoite ja tehtävä	22
6	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat	23
6.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö	23
6.2	Laadullinen tutkimusote	24
6.3	Ryhmäkeskustelu aineistonkeruumenetelmänä	25
6.4	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	25
7	Opinnäytetyön toteutus	26
7.1	Kehittämistyön eteneminen	26
7.2	BSC-mittariston käyttöönottoprosessi	28
7.3	Ryhmähaastattelu	30
7.4	Aineiston analysointi	31
8	Tulokset	32
8.1	Toimialan kartoittaminen	32
8.2	Taloudellinen näkökulma	33
8.3	Asiakasnäkökulma	34
8.4	Sisäiset prosessit	36
8.5	Oppiminen ja kasvu	38
9	Valmis BSC-mittaristo	40
10	Pohdinta	42
10.1	Tulosten tarkastelu	42
10.2	Opinnäytetyöprosessin pohdinta	44
10.3	Luotettavuus ja eettisyys	46
10.4	Jatkokehitys	46
	Lähteet	48

1 Johdanto

Yritystoiminnan kehittämisen tueksi on kehitetty monenlaisia mittareita. Niiden tarkoituksena on tuottaa tietoa, joita voidaan hyödyntää yrityksen kehittämisessä. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on luoda Balanced Scorecard-mittaristo (BSC-mittaristo) kohdeyritykselle, joka tarjoaa sosiaalihuoltolain mukaisia lastensuojelun ja avohuollon palveluita, kuten ammatillista tukihenkilötoimintaa, perhetyötä, sekä jälkihuoltoa. Yritys on ollut toiminnassa 10 vuotta ja se työllistää noin 20 työntekijää Etelä-Suomen alueella.

Yrityksen kasvu on ollut alku vaiheen jälkeen vauhdikasta ja asiakastilauksia on tullut laajalla rintamalla. Nyt kun yrityksen asema on vakiintunut palveluntuottajana ja kasvu on tasaantunut, on tarpeellinen hetki tarkastella yrityksen strategiaa ja sen käytäntöön viemistä.

Tämän opinnäytetyön tavoite on luoda kohdeyritykselle uusi työkalu yrityksen johdon käyttöön, jolla voidaan seurata strategian toteutumista ja kehittää strategista johtamista. Kehittämistyön avulla saadaan tietoa siitä, mitkä asiat ovat merkittävässä roolissa strategian osalta ja millaisten asioiden kautta voidaan mitata yrityksen strategian toteutumista. BSC-mittariston on tarkoitus toimia johtamisen työkaluna sekä tukea strategian jalkauttamista. Mittaristosta saadun tiedon avulla yrityksen johto voi tehdä tarvittavia muutoksia strategian toteutumisen kannalta. Mittaristo tehdään alkuun kattamaan koko yrityksen, mutta tulevaisuudessa jokaiselle tiimille voidaan tehdä oma BSC-mittaristo.

2 Strateginen johtaminen

Strategiatyö on kehittynyt strategisen johtamisen näkökulmasta vaiheittain viimeisen 40-50 vuoden aikana. 1930-luvulle asti yritykset keskittivät huomionsa pääasiassa päivittäiseen ja lyhytaikaiseen toimintaan. Vuosikymmenten edetessä kiinnostus kilpailuedun luomiseen strategian avulla kuitenkin kasvoi. 1980-luvulta alkaen strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa alettiin huomioida enemmän liiketoiminnan strategioita. (Rao & Hari Krishna 2004, 32; Kamensky 2008, 15.) Strategisen johtamisen tarkoitus on mahdollistaa menestyminen pitkällä aikavälillä. Kun operatiivinen johtaminen keskittyy nykyhetkeen ja tuleviin viikkoihin, strategisen johtamisen katse on kuukausien ja vuosien päässä. (Vuorinen 2013, 15.) Strateginen johtaminen on prosessi, jossa pyritään määrittämään, mitä yrityksen tarvitsee tehdä, jotta se voi saavuttaa haluamansa tavoitteet. Strategista suunnittelua tehdään yleensä 3-5 vuoden sykleissä ylimmän johdon toimesta. (Rao & Hari Krishna 2004, 32.)

Sana strategia esiintyy nykypäivän yritysmaailmassa useasti ja yrityksillä on monia erilaisia strategioita kuten markkinointi-, viestintä ja henkilöstöstrategia. Strategian painotukset ja näkökulmat ovat vaihdelleet eri aikakausina, mutta strategian tavoitteena on aina ollut, miten luoda kilpailuetua muihin kilpailijoihin. 1950- ja 1960-luvulla yrityksen ylin johto osallistui ainoastaan strategian luomiseen jolloin kartoitettiin ainoastaan vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. 2000-luvulta alkaen strategian laadinnassa on hyödynnetty koko organisaatiota sekä asiakkaita sekä yhteisötyökumppaneita. (Tuominen & Sumkin 2009, 26.) Panostamalla strategiaan ja strategiseen toimintaan, voidaan parantaa innovaatioiden syntyä (Vesa 2014, 108).

Strategia syntyy strategisen ajattelun pohjalta. Strateginen ajattelu on asioiden ja kokonaisuuksien ymmärtämistä ja hahmottamista. Se vaatii kykyä hahmottaa asioiden välisiä yhteyksiä ja mitä ympärillä tapahtuu. Strategisella ajattelulla pyritään valitsemaan paras vaihtoehto aikaisemmin hahmotelluista vaihtoehdoista. (Viitala & Jylhä 2019.)

Strateginen johtaminen sisältää neljä tärkeää elementtiä; strateginen analyysi, strateginen valinta, strateginen täytäntöönpano ja strateginen arviointi.

Strateginen analyysi tarkoittaa organisaation strategista tilannetta. Organisaatio tarkastelee mahdollisia muutoksia toimintaympäristössä ja niiden vaikutuksia organisaation vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä resursseihin. Ennakoiva organisaatio pyrkii aina ennustamaan mahdolliset muutokset ja pääsemään kilpailun edelle. Strateginen analyysi luo edellytykset strategiselle valinnalle, jolla tarkoitetaan millaisia valintoja tehdään. Esimerkiksi lähtekö organisaatio kasvattamaan toimintaansa, mistä toiminnoista se mahdollisesti luopuu ja mihin resursseja kohdennetaan. Organisaation on mietittävä, mitkä vaihtoehtoiset strategiat hyödyttävät heitä eniten. (Rao & Hari Krishna 2004, 33-35.)

Strategisen johtamisen toimintavaihetta kutsutaan strategiseksi toteutukseksi. Tässä vaiheessa organisaatio pyrkii työntekijöiden avulla muuttamaan strategien konkreettisiksi toimiksi. Esihenkilön merkitys on suuri, jotta hän saa työntekijät motivoitumaan strategian toteutukseen. Toteutus vaiheessa on suositeltavaa asettaa vuositavoitteet, kohdistaa resursseja, luoda suunnitelma kannustavalle ilmapiirille, suunnitella toimintatapoja, luoda tehokas organisaatorakenne, laatia budjetti ja kehittää ja hyödyntää tietojärjestelmiä. Lopuksi tulee arviointi vaihe, joka on oleellinen osa strategista johtamista. Se että menestyy tänään, ei tarkoita, että menestyy huomenna. Johtajien tulee menestymisen myötä jatkuvasti mitata organisaation suorituskykyä, tarkastella nykyisen strategian perustana toimivia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja tehtävä tarvittavia korjaustoimia. Koska ympäristö muuttuu, niin yhtäläillä strategiat muuttuvat. (Rao & Hari Krishna 2004, 33-35.)

Strategia asettaa suuntaviivat toiminnalle. Sen avulla voidaan hahmottaa tulevaisuutta ja jäsentää sisäisiä ja ulkoisia prosesseja. Strategia ei itsessään kerro yksityiskohtaisia asioita mitä tulisi tehdä, vaan se tarjoaa yleisen toimintaohjelman, jonka avulla voidaan hahmottaa resursseja ja kohdentaa niitä oikeisiin paikkoihin. Strategia on kertakäyttöinen suunnitelma. Sen tarkoitus on tarjota tiettyyn hetkeen suuntaviivat tavoitteiden saavuttamista varten. (Rao & Hari Krishna 2004, 18.) Strategia antaa suunnan organisaation toiminnalle ja

yhtenäistää organisaation toimintaa ja yhdistää työntekijöitä. Strategia myös määrittää yrityksen identiteetin ja tuo johdonmukaisuutta. Organisaatio, jossa on hyvä strategia, selviää paremmin virheistä. (Juutti & Luoma 2009, 26-27.)

Johtamisen viitekehyksenä toimii johdon strategian tunteminen, joka tekee johtamisesta päämäärätietoista. Käsitys organisaation strategiasta näkyy strategisena ennakointina ja luovuutena johtamisessa. Strategian tunteminen antaa joustavuutta päätöksentekoon ja selkeyttää toiminnan johtamista. (Huotari 2009, 121.) Johdolla tulee olla yksimielinen käsitys visio- ja strategiatyöstä, koska se on tärkeä elementti strategian onnistumisen kannalta. Määrätietoisien ja yhtenäisen johtamisen kannalta on tärkeää säilyttää strategian yläkäsitteisyys johtotasolla. Tällöin päätökset pohjautuvat yhteiseen sopimukseen ja johtaminen on tasalaatuista. Jos tavoitteita ei ole saavutettu edellyttää se johdossa toimivilta rehellisyyttä, avoimuutta ja selkeää johtoryhmätyöskentelyä. Viestinnän tulee olla yhtenäistä. Keskijohto tiivistää ja suodattaa tietoa ylimmälle johdolle. (Huotari 2009, 120-121.)

Johdon keskeinen tehtävä on vision ja strategian toiminnallistaminen ja konkretisointi, mitä ne tarkoittavat käytännön toimina. Henkilöstön tulee nähdä yhteys strategian ja päivittäisen työn välillä. Työstämällä strategiaa yhdessä henkilöstön kanssa olemassa olevilla resursseilla tuetaan, että henkilöstö ymmärtää strategioiden merkityksen omassa työssään. Visiosta ja strategiasta tulee puhua yhteisellä kielellä, jotta kaikki ymmärtävät sen. Johdon tehtävä on varmistaa, että visio ja strategiat ovat ymmärrettäviä. (Huotari 2009, 122-123.) Strategisen johtamisen haasteina koetaan johtajan haluttomuus johtaa tai reagoida uusiin tilanteisiin tai tietoon (Rannisto 2005, 171).

3 Organisaation suorituskyvyn mittaaminen ja mittarit

3.1 Organisaation suorituskyvyn mittaaminen

Organisaation suorituskyvyn mittaamisella on tarkoitus määrittää ja selvittää jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila käyttämällä erilaisia tunnuslukuja.

Suorituskyvyn mittaamisessa on tarkoitus tunnistaa tavoitteiden kannalta keskeiset menestystekijät joita, mitataan. Mittareista syntyvää informaatiota hyödynnetään organisaation kehittämiseksi. Toiminnan ohjaamisen kannalta suorituskyvyn mittaaminen on tärkeä osa. Sen avulla pystytään viestimään työntekijöille, mitkä asiat ovat tärkeitä. Nykyään mittarit keskittyvät mittaamaan organisaatiota useasta eri näkökulmasta ja puhutaankin tasapainoisesta mittaamisesta. Näin ollen mikään toiminnan osa ei saa liian suurta painoarvoa eikä aiheutuisi osaoptimointia. Suorituskyvyn mittaaminen on perinteinen johtamisen työkalu. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11; Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 137.)

Lönqvistin, Kujansivu ja Antikainen (2006) jakavat suorituskyvyn mittaamisen neljään vaiheeseen. Ensimmäisenä on suunnittelu, jolloin kartoitetaan mitä mitataan ja millaisia mittareita käytetään (kuviot 1). Toisena vaiheena on suunniteltujen mittareiden käyttöönotto. Tämän jälkeen siirrytään kolmanteen vaiheeseen eli mittareiden käyttöön. Tällöin johto voi käyttää mittareista saatua tietoa päätösten tukena ja kehittää organisaatiota haluttuun suuntaan. Viimeinen vaihe on mittareiden ylläpito ja päivittäminen. Yritystoiminnassa tavoitteet voivat muuttua, jolloin olemassa olevat mittarit menettävät merkityksensä. Päivittämisen yhteydessä voidaan poistaa turhia mittareita ja suunnitella uusia. Tämän jälkeen sykli alkaa taas uudelleen. (Lönqvist ym. 2006, 13.) Suorituskyvyn mittaaminen ei ole erillinen toimi vaan sen onnistumiseen vaikuttaa toimintavaiheiden lisäksi myös monta muuta tekijää. Mittaamisen aikana tulee huomioida ihmiset joita mittaus koskee, prosessit joita liittyy mittariston käyttöön, infrastruktuuri joita tarvitaan mittariston käyttämiseksi sekä organisaation vaikutus mittaukseen. (Lönqvist ym. 2006, 13.)



Kuvio 1. (mukailen Lönnqvist ym. 2006, 12). Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet.

Kun puhutaan suorituskyvystä, tulee huomioida kaikki organisaation sidosryhmät ja niiden tarpeet. Vaikka yritystoiminnassa on tarkoitus tuottaa voittoa ja pyrkiä täyttämään omistajien tavoitteet, tulee huomioida muutkin sidosryhmät, kuten yrityksen johto, työntekijät, asiakkaat ja viranomaiset. Sidosryhmien tavoitteet voivat olla hyvin erilaisia ja näin ollen suorituskyky voidaan määrittää eri tavalla sidosryhmien välillä. Mitä isompi organisaatio on, sitä enemmän eri asiat kiinnostavat organisaatio eri tasoilla. Esimerkiksi konsernin johtoa kiinnostaa liiketaloudellinen tulos, kun taas tiimi tasolla voidaan seurata työntekijän kehittymistä ja työssäjaksamista. On kuitenkin tärkeä tiedostaa, miten eri tasoilla tapahtuvat muutokset vaikuttavat muihin tasoihin. (Lönnqvist ym. 2006, 21.) Panostamalla sidosryhmäjohtamiseen, voidaan parantaa strategian jalkautumista ja seurannan asettamia haasteita. Organisaatio tarvitsee kaikkia sidosryhmiä ja se ei voi menestyä pelkästään panostamalla yksittäiseen sidosryhmään. Tavoitteellisella sidosryhmäjohtamisella organisaatio saa parhaimman hyödyn niiltä tahoilta, joilla on merkitystä organisaation tavoitteiden kannalta. (Kankkunen ym. 2005, 92.)

3.2 Suorituskykymittarit ja mittaristot

Suorituskykymittarit voidaan luokitella monella tavalla, mutta yleisin on jakaa mittarit taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudellisten mittareiden avulla keskitytään mittaamaan rahallisia arvoja. Niiden avulla organisaation toimintaa voidaan ohjata saavuttamaan liiketaloudellisia tavoitteita ja valvoa niiden toteutumista. Taloudelliset mittarit ovat helposti saatavissa esimerkiksi organisaation tilinpäätöstiedoista. Liikevaihto ja käyttökate ovat hyviä esimerkkejä taloudellisista mittareista. (Lönnqvist ym. 2006, 30.) Jos organisaatio hyödyntää tulos- ja liikevaihtotavoitteita mittareina, on ymmärrettävä mitkä asiat vaikuttavat näihin mittareihin. Esimerkiksi, jos organisaatio hyödyntää tuloslaskelmaa mittaamisen välineenä, on tiedostettava miten tuloslaskelman eri osa-alueet vaikuttavat mittaustulokseen. Strategiassa on tehtävä valintoja mistä kasvua lähdetään hakemaan, sillä muuten liikevaihdon seuraaminen antaa vain osatotuuden kasvustrategiasta. (Kehusmaa 2023, 102.)

Taloudellisten mittareiden vahvuus on, että niitä on käytetty vuosien ajan ja ne ovat luotettavia. Mittareiden laskentatapa on vakiintunut ja niiden tuloksia voidaan vertailla eri organisaatioiden välillä. Lisäksi ne kertovat liiketoiminnassa kaikkein oleellisimman tiedon eli liiketoiminnan tuloksen. Taloudellisia mittareita on kritisoitu siitä, että ne antavat vaillinaisen kuvan organisaation tilanteesta ja niiden avulla ei voida ohjata nykyaikaisia organisaatioita. Lisäksi pelkästään taloudellisten mittareiden käyttö voi johtaa lyhyen tähtäimen voittojen tavoitteluun. (Lönnqvist ym. 2006, 30.) Taloudelliset mittarit on suunnattu ensisijaisesti organisaation johdolle ja hallitukselle. Niiden avulla osataan tehdä päätöksiä muun muassa investointien osalta. Työyhteisölle on tärkeää ymmärtää millä toimenpiteillä pyritään saavuttamaan taloudellisia tavoitteita ja mitkä toimet ovat vaikuttaneet toteuman syntyyn. (Kehusmaa 2023, 105.)

2000-luvulta alkaen ei-taloudellisten mittareiden tarve on tunnistettu. Taloudelliset arvot kertovat menneistä tapahtumista, mikä on riittänyt teollisella aikakaudella. Nykyään yritysten tehtävä on luoda tulevaisuuden arvoa

investoimalla asiakkaisiin, työntekijöihin, toimittajiin, teknologiaan, innovaatioihin sekä prosesseihin ja näin ollen pelkät taloudelliset mittarit eivät ole riittäviä. (Kaplan & Norton 1996, 7-8.) Ei-taloudelliset mittarit eivät perustu taloudelliseen tietoon, vaan ne mittaavat organisaation eri osa-alueita. Toimitusaika ja asiakastyytyväisyys ovat esimerkkejä ei-taloudellisista mittareista. Näiden mittareiden etu on siinä, että ne ovat hyvin konkreettisia työntekijöiden kannalta ja helposti ymmärrettäviä. Lisäksi niiden avulla pystytään viestimään tavoitteita paremmin. Ei-taloudellisten mittareiden suurin heikkous on niiden luotettavuus, vakiintumattomat laskentaperusteet ja, että niitä on vaikea vertailla organisaatioiden välillä. (Lönngqvist ym. 2006, 30-31.)

Taloudellisia mittareita pidetään lyhyen aikavälin työkaluina ja että ne ohjaavat vain taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Toisaalta on väitetty, että keskittymällä asiakastyytyvyyteen, laatuun ja työntekijöiden motivaation parantamiseen, pystytään saavuttamaan suurempaa menestystä pidemmällä aikavälillä. On kuitenkin huomattu, että keskittyminen pelkästään laadullisiin tavoitteisiin ei aina toimi. Keskittyminen laatuun, tuottavuuteen ja uusiin tuotteisiin hyödyttävät organisaatiota vasta siinä tapauksessa kun ne pystytään siirtämään parantuneeseen myyntiin tai pienempiin käyttökustannuksiin. (Kaplan & Norton 1996, 32.)

Hyvä mittari täyttää seuraavia mittausteoreettisia ominaisuuksia mahdollisimman hyvin; validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi ja käytännöllisyys. Validiteetti tarkoittaa, miten hyvin mittari mittaa sitä asiaa, jota on tarkoitus mitata. Asioita voidaan mitata monella eri mittarilla, ja kaikilla saadaan hieman erilaisia tuloksia. Mittarit voivat huomioida mitattavan asian kannalta epäoleellisia asioita ja jättävät huomioimatta jotain oleellista. (Lönngqvist ym. 2006, 32-33.) Välillä pienikin harha tiedon oikeellisuudessa voi aiheuttaa suuria arvon menetyksiä. Jos mittarin arvo eroaa systemaattisesti oikeasta mittaustuloksesta, puhutaan silloin tilastollisesti heikosta validiteetista ja mittarin harhaisuudesta. Korkean validiteetin saavuttamiseksi pitää määritellä mittauksen kohde ja tutkia sen suhdetta mittariin. Koska korkean validiteetin saavuttaminen vaatii uhrauksia, voidaan välillä tyytyä matalempaan validiteettiin, jolloin mittari saadaan helpommin käyttöön. Tietoisesti voidaan käyttää myös

harhaisia tuloksia, mikäli tulosten avulla saavutetaan asetettujen tavoitteiden suhteen oikeanlaista käyttäytymistä. (Laitinen 2003, 158-159.)

Reliabiliteetti kuvaa mittarin satunnaisvirhettä. Kun mittarin reliabiliteetti on kunnossa, tulokset eivät vaihtele vaan ne ovat johdonmukaisia. Reliabiliteetti kulkee validiteetin kanssa käsi kädessä. Jos mittarilla on huono reliabiliteetti ei sen validiteetti toteudu. Jos mittarin validiteetti ei ole kunnossa, ei reliabiliteetillä ole merkitystä. (Lönngqvist ym. 2006, 32-33.) Määrittelemällä täsmälliset mittaussäännöt voidaan parantaa mittaustulosten tarkkuutta (Laitinen 2003, 160).

Relevanssi kuvaa, miten olennainen se on käyttäjän tarpeiden kannalta. Strategisissa mittareissa on tarkoitus valita tavoitteiden toteutumisen kannalta merkittävimmät asiat, joita mitataan. Yleisemmin tarkasteltuna relevanssi-mittari on sellainen, jonka käyttäjä kokee tärkeäksi tai sillä on tehtävän päätöksen suhteen merkitystä. Mitä enemmän mittarilla on merkitystä, niin sitä pienemmätkin muutokset mittarin arvossa, voivat vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. Relevanssi perustuu siihen, miten arvokasta tietoa mittari voi antaa yrityksen päätöksenteon kannalta. (Lönngqvist ym. 2006, 33-34; Laitinen 2003, 148.) Mittari voi olla myös tilanne- ja käyttötarkoitussidonnainen. On tärkeää, että organisaatio valitsee mittaristoon mittareita, jotka palvelevat heitä parhaiten. (Lönngqvist ym. 2006, 33-34.)

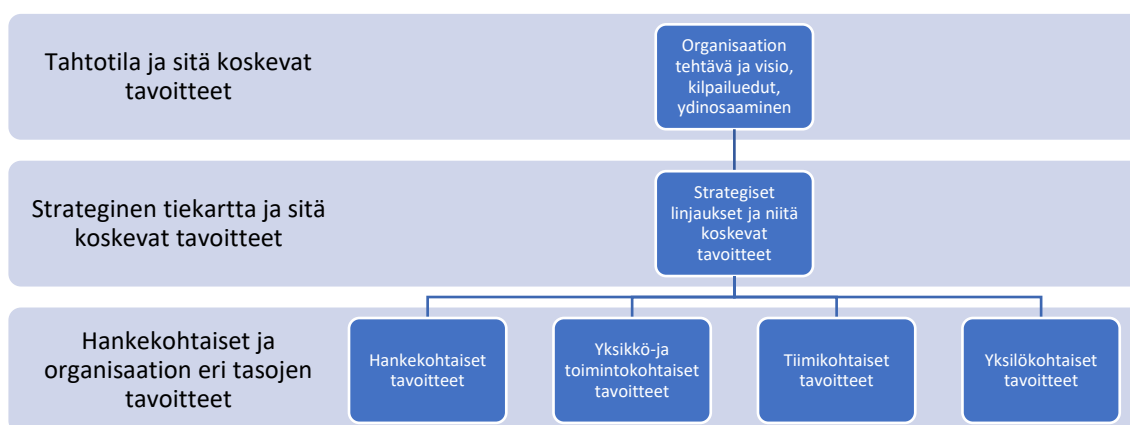
Käytännöllisyys kuvaa, miten kustannustehokasta mittaria on käyttää. Jos mittariston datan kerääminen on paljon aikaa vievää hyötyyn nähden, ei se silloin ole käytännöllinen. Kun kaikki neljä edellä mainittua kriteeriä täyttyy, mahdollisimman hyvin voidaan mittaria pitää hyvänä. Usein lopputulos on kompromissi erilaisten ominaisuuksien väliltä. (Lönngqvist ym. 2006, 33-34.)

3.3 Tavoitteiden ja mittareiden määritelmät

Mittarin rakentamisessa on tärkeä miettiä, mikä on tavoite ja mikä on puolestaan mittari. On mahdollista, että mittari valitaan ennen kuin on asetettu

mitään tavoitetta, jolloin mittari itsessään muuttuu tavoitteeksi. Tämä on tyypillistä vuosisuunnittelussa, jolloin hyödynnetään esimerkiksi edellisen vuoden budjetin toteutumia. Näin ollen viime vuoden mittaustulokset ohjaavat tavoiteasettelua. Ei ole väärin käyttää olemassa olevia mittaustuloksia, mutta on hyvä pohtia ohjaavatko menneisyyden tavoitteet liikaa tulevaisuuden tavoitteita ja ovatko ne strategian mukaisia. Kun strategia on hyvin suunniteltu ohjaa se mittariston painopisteitä. (Kehusmaa 2023, 83-84; Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 136)

Mittarityypit voidaan luokitella kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin mittareihin. Suurin osa mittaamisesta tapahtuu kvantitatiivisten mittareiden avulla, koska sen tiedon kerääminen ja analysointi on helpompaa. Kvalitatiivisten mittareiden avulla on kuitenkin mahdollista löytää syitä tapahtumille ja ne saattavat paljastaa ongelmia kvantitatiivisia mittareita aiemmin. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 136-137.)



Kuvio 2. Koko organisaation tavoitteiden tulee liittyä läpinäkyvästi ja selkeästi strategiaan (Kehusmaa 2023, 86).

Organisaation yritys-, toiminto-, tiimi- ja yksilötason tavoitteilla tulee olla yhteys yrityksen strategiaan valintoihin eli miten haluttu tavoite saavutetaan (kuvio 2). Tavoitteiden tulee olla työn kannalta merkityksellisiä, motivoivia ja kannustaa työn tekemiseen. Pelkät taloudelliset tavoitteet eivät yksistään riitä, koska niiden kautta yksittäisen työntekijän on vaikea nähdä oman työnsä merkitystä. (Kehusmaa 2023, 85.)

3.4 Asiantuntijaorganisaation mittaaminen

Verrattuna tuotanto-organisaatioon asiantuntijaorganisaation mittaamisessa on useita haasteita. Asiantuntijatyön tuloksia on ajoittain vaikea todeta ja niiden syntyminen voi kestää pitkään. Asioiden toimivuutta voidaan arvioida vasta kun on saavutettu jotain konkreettista. Lisäksi asiantuntijatyö vaatii paljon aineetonta osaamista mitä on vaikea määrittää. Tuotanto-organisaatiossa voidaan helposti määrittää kuinka paljon tietyn tuotteen valmistaminen maksaa ja mitä se vaatii koneiden ja raaka-aineiden osalta. Asiantuntijan tarvitsemaa osaamista ja ammattitaitoa on vaikeampi arvioida ja mitata. Vaikka työprosessia voitaisiin hahmottaa kaaviolla, loppujen lopuksi ei voida olla varmoja mitä lopputulokseen pääseminen vaatii. Asiantuntija joutuu usein käyttämään luovia ratkaisuja saavuttaakseen jonkin päämäärän. Tästä syystä asiantuntijaorganisaatioissa tehokkuuden selvittäminen ei ole merkittävässä roolissa, vaan sen sijaan henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen, yhteistyöverkostojen luominen sekä tiedonkulku ovat asiantuntijaorganisaatioissa merkittävämmässä roolissa. (Lönngqvist ym. 2006, 51.)

Henkilöstön osalta perinteisiä tavoitteita ovat henkilöstön tyytyväisyys, motivaatio ja työhyvinvointi, joita voidaan seurata ja arvioida monilla eri menetelmillä. Lisäksi esihenkilötoimintaa ja johtamista mittaavia mittareita käytetään yleisesti. Hyvinvoivan ja motivoituneen henkilöstön on huomattu vaikuttavan positiivisesti asiakastyytyväisyyteen, joten henkilöstöä koskevia asioita voidaan pitää hyvänä mittauskohteena. On kuitenkin muistettava, että tavoitteet tulee olla sidottuna organisaation strategiaan. Kehusmaa (2023) kannustaakin organisaatioita keskittymään siihen ”mitkä henkilöstöön liittyvät kehityskohteet ja vahvuudet ovat merkittäviä strategian kannalta”. (Kehusmaa 2023, 105.)

Asiantuntija on yleensä esimiestään taitavampi työssään erityisosaamisen ansiosta. Välillä asiantuntija voi lähteä eri linjoille organisaation tavoitteista, jolloin mittareita voidaan hyödyntää ohjaamaan asiantuntija takaisin toivottuun

suuntaan. Tavoitteiden ja rajojen asettaminen onnistuu mittareiden avulla, jotka ohjaavat asiantuntijan tekemistä. (Lönqvist ym. 2006, 52.)

Tuotanto-organisaatiossa koneet ovat keskeisin tuotantoväline, mutta asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön merkitys korostuu verrattuna tuotanto-organisaatioon. Asiantuntijoiden tietämys, osaaminen ja kontaktit ovat organisaatiolle arvokkaita ja näin ollen organisaatio on riippuvainen osaajistaan ja pyrkii pitämään kiinni osaajistaan. Ilmapiiirillä, arvostuksella ja palautteella on iso merkitys asiantuntijoille. (Lönqvist ym. 2006, 52.)

Yleisesti voidaan löytää joitakin asioita, jotka yhdistävät asiantuntijaorganisaatioita. Pääasiassa laadulla on aina isompi merkitys kuin määrällä. Annettu tehtävä pyritään hoitamaan mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Henkilökohtainen osaaminen on asiantuntijan tärkein resurssi. Kun asiantuntija on motivoitunut työhön ja hän viihtyy työssään, osaa hän hyödyntää omaa osaamistaan parhaiten. (Lönqvist ym. 2006, 53.)

Aineettomien asioiden mittaaminen ja määrittäminen on usein haastavaa, koska niitä on vaikea fyysisesti havaita. Ilmapiiiriä ja ihmisen osaamisen tasoa on esimerkiksi vaikea mitata. Kuitenkin niitä mittaamalla saadaan selville organisaation toiminnan kannalta oleellisia asioita kuten millaista aineetonta pääomaa organisaatiossa on, tai miten ohjataan henkilöstöä. Mittareita valittaessa on ymmärrettävä aineettomien asioiden erityispiirteet. (Lönqvist ym. 2006, 55; Kujansivu, Lönqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 161.) Aineettomia asioita mitataan usein subjektiivisten mittareiden avulla, jotka pohjautuvat kyselyihin ja arvoihin, kuten asiakastytyväisyyskysely. Subjektiivisella mittarilla voidaan mitata kohdennetusti jotain tiettyä asiaa ja niiden avulla saadaan kattava kuva tilanteesta. Kysely voidaan räätälöidä tapauskohtaisesti niin, että sillä saadaan selvitettyä jokin tietty asia. Tapauskohtaiset ja seikkaperäiset kyselyt vaativat resursseja niiden luojilta mutta myös vastaajilta. Lisäksi niiden luotettavuutta voidaan kyseenalaistaa. (Lönqvist ym. 2006, 56.)

Luotettavampana vaihtoehtona voidaan käyttää objektiivisia mittareita, jotka pohjautuvat konkreettisiin tapahtumiin, kuten reklamaatioiden määrään tai sairauspoissaoloihin. Konkreettisia tapahtumia on helppo mitata ja niiden luotettavuus on parempi. Objektiiviset mittarit antavat kuitenkin suppean kuvan tilanteesta ja eivätkä ne huomioi muita osatekijöitä. (Lönnqvist ym. 2006, 57.)

4 BSC-mittaristo

4.1 BSC-mittariston toimintaperiaate

Balanced scorecard (BSC-mittaristo) on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämä johtamisen väline. Taloudellisten mittareiden lisäksi sen avulla voidaan mitata, miten organisaation toiminta tuo lisäarvoa asiakkaalle sekä miten organisaation tulee parantaa omia valmiuksiaan oman suorituskyvyn ylläpitämiseksi. Lähtökohtana BSC-mittaristolle on organisaation visio ja strategia (Kuvio 3). (Kaplan & Norton 1996, 9.)

Visio ilmaisee toiminnan suuntaa ja strategia määrittelee organisaation toiminta-ajatuksen. Kaplanin ja Nortonin BSC-mittaristo muodostuu neljästä näkökulmasta: asiakas, talous, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Jokaiselle näkökulmalle luodaan omat tavoitteet ja niille määritetään omat mittarit. (Kaplan & Norton 1996, 25; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.) Mittariston tulisi rakentua tulostittareista sekä suorituskykyyn vaikuttavista tekijöistä (Kaplan & Norton 1996, 31-32). Jokaisen organisaation omat lähtökohdat ja strategia määrittävät millaiset mittarit luodaan. Mittarit perustuvat organisaation omaan toiminta-ajatuksen. (Simonen 2005, 59.) Oikeanlaisten mittareiden avulla pystytään ennustamaan tulevaa suorituskykyä ja tarjoamaan arvokasta tietoa muun muassa työntekijöille, sidosryhmille ja asiakkaille (Dobrovič, Urbański, Gallo, Benková & Čabinová 2018, 69). Mittaamalla työn eri osa-alueita voidaan tuoda organisaation strategiaa lähemmäksi työntekijöitä. Suorituskykymittareiden avulla pienet ja keskisuuret yritykset voivat sitoa

strategiaansa operatiiviseen toimintaan. Lisäksi säännöllisten mittausten avulla voidaan parantaa tuottavuutta. (Sinisammal 2011. 64,70.)



Kuvio 3. Balanced scorecardin rakenne. (Kaplan & Norton 1996, 9.)

BSC-mittariston neljä näkökulmaa eivät ole pakolliset, mutta ne toimivat perusrunkona monelle yritykselle. Organisaation tilanteesta riippuen näkökulmia voi olla useampia. On tärkeä muistaa, että BSC-mittaristoon sisällytetään vain oman organisaation tavoitteita, sillä mittariston on tarkoitus mitata niitä asioita, millä organisaatio voi luoda kilpailuetua muihin. Vaikka sidosryhmien huomioiminen on tärkeää, on muistettava, että BSC-mittaristoon ei sisällytetä heidän tavoitteita. (Kaplan & Norton 1996, 35.) BSC-mittaristo toimii parhaiten silloin, kun se on mahdollisimman pitkälle johdettu yrityksen strategiasta. Mitä yksilöllisempiä mittareita BSC-mittaristo sisältää sen parempi. Jos BSC-mittaristo on helppo siirtää minkä tahansa yrityksen toimintaan, se ei ole tarpeeksi yrityksen strategian mukainen (Malmi ym. 2006, 81.)

Kaplan ja Nortonin loivat ensimmäisen BSC-mittariston, mutta vuosien saatossa on kehitetty useita erilaisia BSC-malleja. Kaplanin ja Nortonin mallia on kritisoitu siitä, että se keskittyy liikaa amerikkalaiseen yrityskulttuuriin, ei huomioi tarpeeksi yrityksen henkilöstä ja on liian monimutkainen ja raskas. Näin ollen eri toimijat ovat kehittäneet ja muovanneet alkuperäistä mallia. Olve ja kumppanit loivat Kaplanin ja Nortonin mallin pohjalta oman mittariston, joka on lähempänä pohjoismaalaista yritystä ja on konkreettisempi ja käytännöllisempi alkuperäiseen verrattuna. Niin sanotun suomalaisen version BSC-mittaristo kehitti Toivanen vuonna 2001. (Malmi ym. 2006, 87,96,98.)

BSC-mittaristo on maailmanlaajuisesti tunnettu ja sitä on hyödynnetty monilla eri toimialoilla. Suomalaisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa on saatu positiivisia tuloksia BSC-mittariston käytöstä. BSC-mittaristo on todettu toimivaksi johtajuuden työkaluksi ja sen vahvuudet ovat organisaation suorituskyvyn ja strategian saavuttamisen parantamisessa (Silvennoinen-Nuora 2010, 39; Ratnaningrum, Anni Aryani & Setiawan, 2020, 79.) Se helpottaa ylintä johtoa ymmärtämään strategiaa, sen toteutustapoja sekä helpottaa havaitsemaan ongelmia ja tekemään tarvittavia muutoksia. (Banabakova & Georgiev 2018, 95.) BSC-mittaristo varmistaa toiminnan johdonmukaisuuden ja sen avulla voidaan ohjata organisaation toiminta kohti yhteistä tavoitetta (Abhijit 2006, 80; Friedag & Schmidt 2005).

4.2 BSC-mittariston näkökulmat

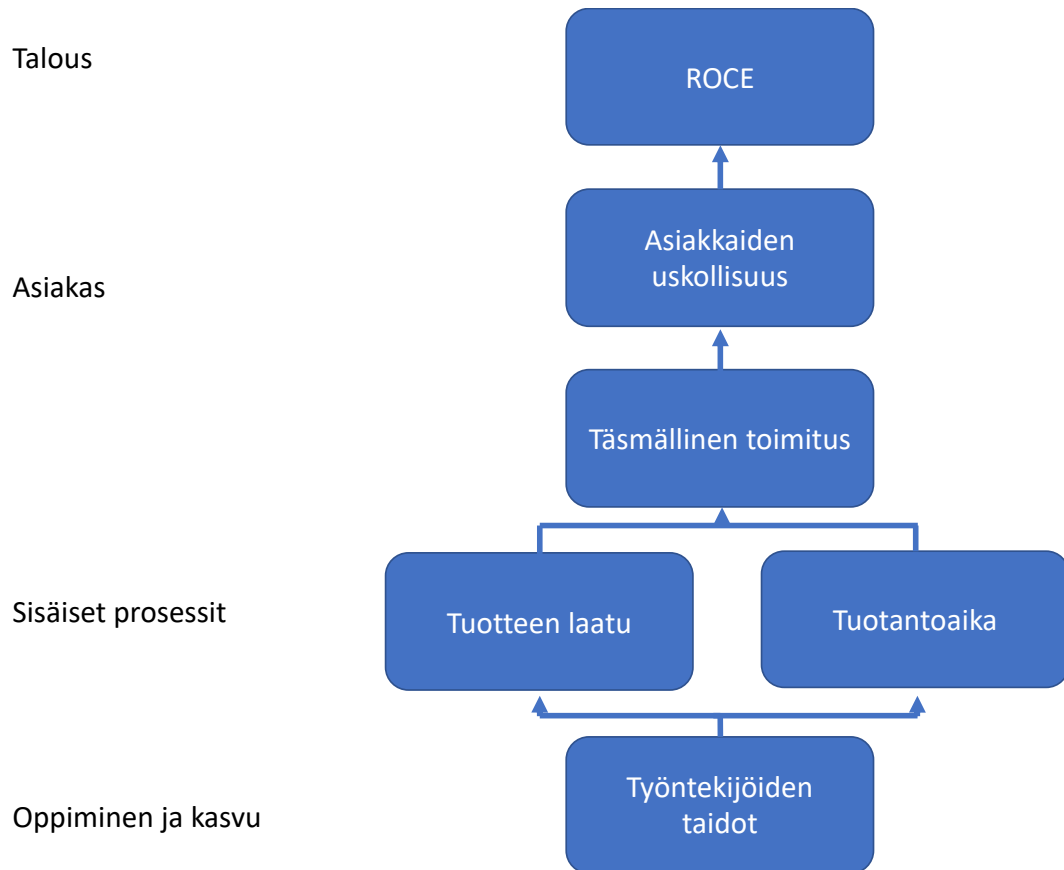
Taloudellisten mittareiden avulla määritellään pitkän aikavälin tavoitteita, sekä edellytyksiä muille BSC-mittariston näkökulmille. Taloudellisia mittareita voivat olla esimerkiksi liikevaihdon- tai tuloksen kasvattaminen. Taloudellisten mittareiden avulla saadaan selville miten aikaisemmat strategiset ratkaisut ovat toimineet sekä onko organisaation strategia ja sen toteutus tuottanut haluttua parannusta. (Kaplan & Norton 1996, 26; Olve, Roy & Wetter 2001, 58.)

Asiakasnäkökulmassa keskitytään tunnistamaan, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja millä markkinalla yritys kilpailee. Ydinmittareita tässä näkökulmassa ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, asiakkaiden

säilyttäminen sekä asiakkaiden kannattavuus. Perinteisten mittareiden lisäksi tulisi olla yksityiskohtaisia mittareita, jotka kuvaavat niitä asioita joilla yritys kilpailee muita yrityksiä vastaan. Esimerkiksi laatu, innovatiivisuus ja toimitusaika ovat asioita, joilla yritys voi erottautua muista kilpailijoista. Asiakasnäkökulmaa voidaan pitää koko mittariston keskeisimpänä asiana, koska ilman asiakkaita yritys ei pysy toimintakykyisenä. Asiakasnäkökulmassa kuvataan miksi asiakas on valmis ostamaan tuotteen tai palvelun. (Kaplan & Norton 1996, 26; Olve ym. 2001, 59.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa määritetään, missä sisäisissä prosesseissa yrityksen tulee onnistua. Kun organisaatio onnistuu näissä, pystyy se tuottamaan asiakkaiden tarpeiden mukaista arvoa sekä tyydyttämään omistajien taloudelliset odotukset. Perinteiset suorituskky mittarit keskittyvät seuraamaan ja parantamaan nykyisiä toimintaprosesseja. Sen sijaan BSC-mittariston avulla pystytään tunnistamaan uusia prosesseja, joiden avulla voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle. (Kaplan & Norton 1996, 27; Olve ym. 2001, 60.)

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa organisaation on mietittävä, miten se ylläpitää ja turvaa toimintansa kilpailukykyisenä myös tulevaisuudessa. Kolme tärkeintä resurssia organisaatiolle ovat ihmiset, järjestelmät ja organisaation prosessit. Organisaation on panostettava näihin henkilöstön kouluttamisen, järjestelmien päivittämisen sekä yhdenmukaistamalla organisaation toimintoja ja rutiineja. (Kaplan & Norton 1996, 28.) Aineettoman pääoman kehittäminen on oppimisen ja kasvun näkökulman keskiössä. Panostukset tähän näkökulmaan eivät näy heti vaan ne konkretisoituvat pidemmän ajan kuluttua esimerkiksi yrityksen taloudessa. (Malmi ym. 2006, 29.)



Kuvio 4. Syy-seuraussuhde. (Kaplan & Norton 1996, 31.)

BSC-mittaristossa tulisi näkyä tavoitteiden väliset suhteet jokaisesta näkökulmasta. Syy-seuraus -suhteen tulee läpäistä jokainen näkökulma (kuvio 4). Jokaisen näkökulman onnistunut tavoite on seurausta jonkin muun näkökulman tavoitteiden onnistumisesta. Jotta taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa tulee organisaation onnistua ensin asiakasnäkökulman tavoitteissa. Sen jälkeen on pohdittava, missä sisäisissä prosesseissa organisaation tulee onnistua, jotta asiakasnäkökulman tavoitteet toteutuvat. Lopuksi organisaation tulee miettiä, miten tulevaisuudessa varmistetaan kaikkien näkökulmien tavoitteiden onnistuminen. (Kaplan & Norton 1996, 31.) Näkökulmien tavoitteet tulee olla johdettu organisaation strategiasta ja näin ollen mittaristo kuvaa strategian: Millaisilla toimilla ja valinnoilla organisaatio pyrkii pärjäämään kilpailussa. (Malmi ym. 2006, 72.)

5 Opinnäytetyön tavoite ja tehtävä

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää kohdeyritykselle työkalu, jota voidaan hyödyntää yrityksen suorituskyvyn mittaamisessa sekä strategian toteutumisen seurannassa. Kehittämistyön tehtävänä on selvittää mitkä mittarit mittaavat parhaiten toimeksiantajayrityksen strategian toteutumista. BSC-mittarilla voidaan seurata strategian toteutumista ja parantaa strategista johtamista. Kehittämistyön avulla saadaan tietoa siitä, mitkä asiat ovat merkittävässä roolissa strategian osalta ja millaisten asioiden kautta voidaan mitata yrityksen strategian toteutumista. Kehittämistyö myös johdattelee yrityksen johtoa miettimään, mitkä asiat vaikuttavat menestykseen ja millä asioilla voidaan kilpailla muita palvelun tuottajia vastaan.

Kohdeyritys on tarjonnut 10 vuoden ajan sosiaalihuoltolain mukaisia palveluita, joihin kuuluu muun muassa ammatillinen tukihenkilötoiminta, perhetyö sekä jälkihuolto. Yritys on pystynyt vahvistamaan omaa asemaa tarjoamalla palvelumuotoja, joita muilla yrityksillä ei ole, joka on ollut keskeinen tekijä kasvun alkuvaiheessa. Kun yrityksen kasvu oli kovimmillaan pyrki se vastaamaan kysyntään ja vahvistamaan omaa asemaa palveluntarjoajana. Nyt kun asema on vakiintunut on hyvä hetki miettiä, miten jatketaan eteenpäin. Strategian päivittäminen on tässä vaiheessa tarpeellista ja BSC-mittaristo on hyvä työkalu strategian toteutumisen seuraamiseen.

Hyvinvointialueiden kilpailutusten myötä kilpailu palveluntuottajien kesken on kiristynyt ja yrityksen tulee varmistaa toimintansa tulevaisuudessakin. Jotta yritys saavuttaa haluamansa vision tulevaisuudessa, tulee strategisten valintojen onnistua ja niiden seuraamiseen BSC-mittaristo on toimiva työkalu. BSC-mittaristo ohjaa yrityksen johtoa tarkastelemaan yrityksen toimintaa eri näkökulmista sekä arvioimaan tavoitteiden toteutumista.

BSC-mittariston toimivuus on osoitettu vuosien varrella ja siitä on tarjolla paljon tietoa. BSC-mittaristo on toimiva työkalu yrityksen johdon käyttöön ja sitä on helppo muokata ja kehittää tulevaisuudessa. Yrityksen johto on osoittanut

kiinnostuksen mittaristoa kohtaan ja suhtautuu kehittämistyöhön avoimin mielin. Koska BSC-mittaristo ei keskity pelkästään taloudellisten mittareiden ympärille, sopii se sosiaalialan yritykseen hyvin, jossa ei voi pelkästään kilpailla rahalla vaan palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys ovat merkittävässä roolissa.

6 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

6.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta rakentuu tiedontuotannosta, toimijoiden osallistumisesta sekä kehittämisprosessista. Yhdessä nämä toisistaan poikkeavat näkökulmat muodostavat kehittämistoiminnan metodisen ytimen. (Toikko & Rantanen 2009, 9). Kehittämisprosessi sisältää viisi keskeistä tehtävää: perustelun, organisoinnin, toteutuksen, arvioinnin ja tulosten levittämisen. Perustelu on yksi kehittämisprosessin keskeinen tehtävä. Olennaista on pystyä vastaamaan kysymykseen: miksi jotain pitää kehittää? Jotta voidaan lähteä kehittämään jotain, tarvitaan perusteluja siihen, mitä lähdetään kehittämään ja miksi. Mitä konkreettisemmin tavoite voidaan perustella sitä parempi. (Toikko & Rantanen 2009, 57.)

Organisoinnilla tarkoitetaan kehittämistoiminnassa sen toteutuksen suunnittelua, valmistelua sekä määrittämään käytettävissä olevat resurssit. Kehittämisprosessin organisoinnissa on tärkeää määrittää myös keskeiset toimijat. (Toikko & Rantanen 2009, 58.) Toteutus muodostuu kokeilusta, ideoinnista, priorisoinnista ja mallintamisesta. (Toikko & Rantanen 2009, 60). Arvioinnin tarkoitus on analysoida onko kehittäminen saavuttanut tarkoituksensa ja tuoda esille sen onnistumisia, epäonnistumisia ja oppimisprosesseja. Arviointi vaiheessa saatu tieto on merkityksellistä kehittämistoiminnan kannalta, sillä se voi synnyttää uusia ideoita ja näkökulmia. (Toikko & Rantanen 2009, 61,114.) Lopuksi tulee levittää kehittämistyöstä saadut tulokset. Tulosten levittäminen on tärkeä osa kehittämisprosessia ja tulosten levittämistä voidaan tukea koulutuksilla tai tuotteistamalla.

Tuotteistamisella tarkoitetaan esimerkiksi kehitettävän menetelmän mallintamista, joka helpottaa kehitetyn asian ymmärtämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 60, 63.)

Kehittämistoiminnan prosessi voidaan hahmottaa erilaisilla malleilla. Lineaarinen malli, spiraalimalli, tasomalli ja spagettimainen prosessi ovat yleisiä tapoja kuvata kehittämisprosessin kulkua. (Toikko & Rantanen 2009, 64.) Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö etenee lineaarisen mallin mukaisesti, joka on yksinkertainen tapa hahmottaa kehittämistoiminnan tehtäväkokonaisuuksien suhdetta. Ensin on määriteltävä tavoite, joka voi saada alkunsa ideasta, ulkoisesta paineesta tai tunnistettavasta tarpeesta. Tavoite pyritään pitämään rajattuna ja mahdollisimman selkeänä. Tavoitteen asettelun jälkeen laaditaan suunnitelma jossa käydään läpi mm. aikataulu, käytössä olevat resurssit sekä vastualueiden määrittely. Toteutusvaiheessa on mahdollista vielä muuttaa aikaisemmin tehtyä suunnitelmaa, mutta muuten toteutetaan suunniteltu malli, prosessi tai tuote. Lopuksi päätetään projekti. Esille nousseita kehitys ideoita voidaan lähteä toteuttamaan uusien projektien myötä. (Toikko & Rantanen 2009, 64-65.)

6.2 Laadullinen tutkimusote

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnetään laadullisen tutkimuksen periaatteita. Laadullisella tutkimuksella pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti ja löytämään uusia näkökulmia. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus löytää ennemmin uusia asioita kuin todentaa olemassa olevia asioita. Mittausvälineiden sijaan, laadullisessa tutkimuksessa luotetaan tutkijan havaintoihin ja päätelmiin. Aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien ajatukset ja mielipiteet pääsevät esille. Kohdejoukko tulee valita tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161-164.) Hyödyntämällä laadullisen tutkimuksen menetelmää, päästään paremmin käsiksi kohdeyrityksen keskeisten toimijoiden ajatuksiin ja näkemyksiin yrityksen tilasta sekä tulevaisuuden näkymistä. Laadullisen

tutkimuksen menetelmät antavat mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä aineistonkeruuvaiheessa esiin nouseviin asioihin.

6.3 Ryhmäkeskustelu aineistonkeruumenetelmänä

Aineistonkeruumenetelmänä tässä kehittämistyössä käytettiin ryhmäkeskustelua. Ryhmäkeskustelun tarkoitus on saada osallistujat keskustelemaan keskenään käsiteltävästä aiheesta, jonka pohjalta muodostuu tutkimusaineisto. Aineistonkeruun kannalta ryhmän muodostaminen on tärkeä prosessi. Homogeenisuus on ryhmälle yleistä sillä se luo me-henkeä, joka edistää yhteisen kielen löytämistä. Ryhmänvetäjän vastuulla on käynnistää keskustelu, mutta muuten vetäjä ei ole aktiivinen osallistuja vaan hän ohjaa keskustelua tutkimuksen kannalta olennaiseen suuntaan. Ryhmänvetäjä voi hyödyntää visuaalisia tekniikoita kysymysten lisäksi. (Juuti & Puusa 2020, 7.) Kehittämistoiminnan organisoinnissa hyödynnetään toimijamatriisia, jonka avulla voidaan hahmottaa keskeiset toimijat, heidän tehtävänsä, resurssinsa sekä intressit kehittämistyötä kohtaan. (Toikko & Rantanen 2009, 79.) Osallistamalla keskeisiä toimijoita kehittämishankkeessa varmistetaan, että kaikkien tahojen intressit ja tarpeet huomioidaan. Osallistaminen myös vahvistaa intressejä kehittämistyötä kohtaan. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

6.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on perinteinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä. Laadullisesta aineistosta nousee usein esille yllättäviä asioita ja tutkijan onkin valittava tarkkaan mikä aineistossa kiinnostaa ja keskittyä siihen. Kaikki muu ylimääräinen on jätettävä pois. Analyysin tarkoitus on luoda selkeä ja kiinnostava kokonaisuus aineistosta, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä ja tulkinta tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2019; Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, 9.)

Kun aineistosta on rajattu oleellisin asia, voidaan se joko luokitella, teemoitella tai tyypitellä. Luokittelulla tarkoitetaan aineiston luokittelua eri luokkiin, minkä jälkeen lasketaan kuinka monta kertaa kyseistäkin luokkaa esiintyy.

Teemoittelussa painotetaan mitä kustakin teemasta on sanottu. Tyypittelyssä pyritään tiivistämään teemoista yleisiä näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2019, 4.2.) Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus kun taas teorialähtöisessä analyysi nojaa ennalta määrättyyn viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2019, 4.2)

Kehittämistyön aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Teoriaohjaavan- ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin ero on siinä, miten empiirinen aineisto liitetään osaksi teoreettisia käsitteitä. Teoriaohjaavassa sisällön analyysissä käsitteet tulevat valmiina olevasta teoriasta, kun taas aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteet muodostuvat itse aineistosta. Teoriaohjautuvassa sisällönanalyysissä alaluokat voivat muodostua aineistosta, mutta yläluokat tulevat valmistaa teoriasta. Molemmat analyysitavat kuitenkin etenevät lähtökohtaisesti aineiston ehdoilla. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 133.) BSC-mittariston näkökulmat; talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu muodostivat analysointivaiheessa yläluokat ja alaluokat muodostuivat aineiston pohjalta.

7 Opinnäytetyön toteutus

7.1 Kehittämistyön eteneminen

Tämän kehittämistyön ideointi ja suunnittelu aloitettiin talven 2023 aikana. Tuolloin kerättiin pohjatietoa kirjallisuudesta sekä tutkimuksista ja aloitettiin suunnitelman tekeminen. Aikatauluhaasteiden vuoksi kehittämistyön aloitus päätettiin kuitenkin siirtää vuoden 2024 alkuun. Kehittämistyö pääsi kunnolla vauhtiin helmikuun 2024 aikana, jolloin valmistui kehittämistyön suunnitelma

sekä tarkka aikataulu. Aineiston keruuseen, aineiston analysointiin ja BSC-mittariston rakentamiseen varattiin aikaa maaliskuusta toukokuuhun.

Kehittämistoiminnan kannalta keskeisiä toimijoita ovat ryhmäkeskusteluun osallistuneet; yrityksen toimitusjohtaja, palveluvastaava sekä erityisasiantuntija. Kaikilla osallistujilla on keskeinen rooli yrityksessä ja jokainen vastaa eri osa-alueista yrityksen toiminnassa. Jokainen työntekijä varasi kehittämistyöhön viisi tuntia työaika; kolme tuntia ryhmäkeskusteluun ja kaksi tuntia BSC-mittariston esittelyyn ja läpikäyntiin. Kaksi päivää ennen ryhmäkeskustelua, jokaiselle osallistujalle lähetettiin tiedote päivän kulusta sekä lyhyt kirjallinen esittely BSC-mittarista.

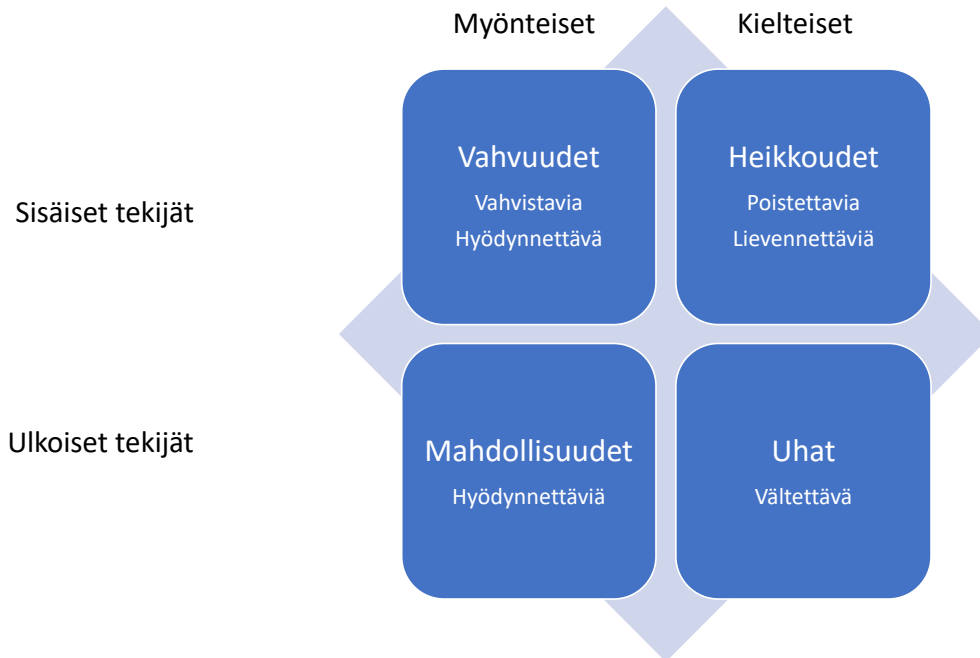
Tutkimuksen aineisto kerättiin 15.3.2024 järjestetyssä ryhmäkeskustelussa yrityksen toimistolla. Kehittämistyöntekijä toimi keskustelunvetäjänä ja ohjasi apukysymyksillä keskustelua eteenpäin. Ryhmäkeskustelu toimi tehokkaana aineistonkeruumenetelmänä, koska yrityksen toiminnan kannalta keskeiset toimijat saatiin saman pöydän ääreen keskustelemaan yrityksen toiminnasta ja strategiasta. Jos aineisto olisi kerätty haastattelemalla kaikki osallistujat yksittäin, niin vuoropuhelua ja ajatusten vaihtoa eri aiheista ei olisi syntynyt.

Ryhmäkeskustelu nauhoitettiin Microsoft Teamsin avulla. Tallennuksessa hyödynnettiin Teamsin litterointia, joka helpotti aineiston analysointia. Ryhmäkeskustelun ohessa keskustelijat kokosivat ylös ajatuksiaan BSC-mittariston näkökulmien aiheista. Näitä muistiinpanoja hyödynnettiin aineiston analysointivaiheessa. Ryhmäkeskustelussa hyödynnettiin myös SWOT-analyysia, kun kartoitettiin yrityksen toimialaa ja markkina-alueita.

SWOT-analyysin avulla pystytään kartoittamaan, mitä yritys osaa ja mitkä ovat sen heikkoudet sekä mitä mahdollisuuksia sillä on, kun otetaan huomioon ulkoiset mahdollisuudet ja uhat (Olve ym. 2001, 51). SWOT-analyysi esitetään nelikenttämallina, jossa ovat sisäiset tekijät vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset tekijät mahdollisuudet ja uhat. Vahvuuksilla tarkoitetaan asioita, jotka mahdollistavat yrityksen tavoitteiden toteutumisen ja heikkoudet puolestaan ovat haitallisia yrityksen tavoitteiden toteutumisen kannalta. Ulkoisilla tekijöillä on merkittävä vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen ja toteutumiseen. Uhat

voivat olla esteitä yrityksen nykyisen tai halutun tilanteen välillä.

Mahdollisuuksia voivat luoda muuttuvat lainsäädännöt, muuttuva tekniikka tai sosiaaliset muutokset. (Meristö, Molarius, Sami Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 13.)



Kuvio 6. Esimerkki SWOT-analyysistä. (Meristö ym. 2007, 13.)

Ryhmäkeskustelun pohjalta muodostui aineisto, jonka avulla lähdin rakentamaan BSC-mittaristoa kohdeyritykselle. Kun mittaristo oli valmis, esiteltiin se ryhmäkeskusteluun osallistujille ja heille annettiin mahdollisuus antaa palautetta tai korjausehdotuksia. Muutosehdotuksia ei tullut. Tämän jälkeen BSC-mittaristo oli valmis otettavaksi käyttöön.

7.2 BSC-mittariston käyttöönottoprosessi

Kaplanin ja Nortonin BSC-mittaristosta on vuosien aikana tehty useita erilaisia malleja, jotka eroavat toteutukseltaan ja lopputuotteeltaan hieman alkuperäisestä. Tässä kehittämistyössä BSC-mittaristoa lähdettiin rakentamaan mukaillen Nils-Göran Olven, Jan Royn ja Magnus Wetterin BSC-mittariston käyttöönottoprosessimallia. Siinä on huomioitu Kaplanin ja Nortonin

perinteiseen BSC-mittariston prosessimalliin verrattuna enemmän yrityksen asemaa, mittareiden sovittaminen eri osiin sekä mittareiden yhteyksien määrittely ja tasapainon etsiminen. (Malmi ym. 2006, 98.)

Olven ja kumppaneiden malli rakentuu 11 eri vaiheesta (taulukko 1). Perinteisesti käyttöönotto vie useita kuukausia ja eri vaiheisiin voidaan käyttää 1-60 päivää. Kuitenkin tässä kehittämistyössä aikataulu ja resurssit määrittävät toteutusta ja tärkeintä oli saada luotua ensimmäinen BSC-mittaristo kohdeyritykselle, joka ajan saatossa muovautuu yrityksen tarpeiden mukaan. Vaiheet 1-5 nidottiin tässä kehittämistyössä yhteen ja toteutettiin ryhmäkeskustelun yhteydessä. Yrityksen visio ja strategia olivat valmiina ja näin ollen osallistujat pääsivät keskustelemaan yrityksen asemasta (taulukko 1, vaihe 1) sekä näkökulmien tavoitteista (taulukko 1, vaihe 5).

Vaihe	Kuvaus	Työskentelytapa	Aika
1	Toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittäminen	Haastattelut mahdollisimman monien kanssa. Parasta on, jos haastattelut tekee joku ulkopuolinen, jolloin saadaan mahdollisimman objektiivinen kuva	1-2 kuukautta
2	Yrityksen vision määrittäminen tai täsmentäminen.	Yhteinen seminaari johdon ja mielipidevaikuttajien kanssa.	1-2 puolentoista päivän kokousta.
3	Näkökulmien valinta	Seminaari, johon osallistuvat yritysjohto, BSC-projektiryhmä ja joku, jolla on jo kokemusta tasapainotetun mittariston käyttöönottoprosessista	1-2 päivää.
4	Vision suhteuttaminen eri näkökulmiin ja yleisten strategisten tavoitteiden muotoilu	Seminaari, jossa samat osanottajat kuin vaiheessa 2.	Ks.alla
5	Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen	Edellä mainitussa seminaarissa	Edellinen ja tämä vaihe yhteensä 1-2 päivää
6	Mittareiden laatiminen, yhteyksien määrittäminen ja tasapainon etsiminen	Mahdollisuuksien mukaan edellä mainitussa seminaarissa.	Ks. yllä, muuten 0,5- 1 päivää
7	Koko yritystä koskevan mittariston määrittäminen	Lopullinen määrittämisen hoitavat yritysjohto ja BSC-projektiryhmä. Mukaan kannattaa ottaa joku, jolla on aiempaa kokemusta tasapainotetun mittariston käyttöönotosta.	1-2 päivää.
8	Mittariston ja mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin.	Toteutuu parhaiten projektimuodossa sopiviin organisaation osiin jaettuina ja BSC-projektiryhmän johdolla. On suositeltavaa, että kuhunkin projektiin osallistuvat kaikki yksikön asianosaiset ja	Yhteensä 2-x kuukautta. Kukin paikallistason seminaari vähintään 0,5-1 päivää.

		että työ tehdään seminaarin muodossa. Jatkuvaa yhteensovittamista ja koordinoitua yritysjohdon kanssa. Kokeneen BSC-asiantuntijan apu on erityisen tärkeää menestystekijöiden ja mittareiden koordinoinnissa.	
9	Tavoitteiden asettaminen.	Ehdotukset kultakin projektivastaavalta. Yritysjohdolle hyväksyy tavoitteet lopullisesti.	
10	Toimintasuunnitelmien laatiminen.	Kukin projektiryhmä hoitaa.	
11	Mittariston ylläpito.	Kokonaisvastuu yritysjohdolla jatkuvan seurannan muodossa.	

Taulukko 1. Tasapainotetun mittariston käyttöönottoprosessi. (Olve ym. 2001, 50.)

BSC-mittaristossa päädyttiin hyödyntämään Kaplanin ja Nortonin alkuperäisiä neljää näkökulmaa, koska kenelläkään yrityksessä ei ollut kokemusta kyseisen mittariston rakentamisesta. Tulevaisuudessa BSC-mittariston näkökulmia voidaan muokata tarpeen mukaan. Aineiston analysoinnin jälkeen toteutettiin vaiheet 6-8, eli mittareiden laatiminen, yhteyksien määrittäminen ja tasapainon etsiminen ja niiden sovittaminen organisaatioon. BSC-mittaristo tulee kattamaan koko yrityksen, joten mittaristoa ei tarvinnut sovittaa yrityksen eri osiin. Kun mittaristo oli valmis, esiteltiin se osallistujille ja vahvistettiin mittarit ja tavoitteet. Erillistä toimintasuunnitelmaa ei ollut tarvetta tehdä, vaan mittaristo otetaan käyttöön tiimivastaavien palaverissa.

7.3 Ryhmähaastattelu

Tutkimuksen aineisto kerättiin 15.3.2024 järjestetyssä ryhmäkeskustelussa yrityksen toimistolla. Koko tapaaminen kesti kolme tuntia, joka sisälsi aloituskahvit, alustuksen päivän kulkuun sekä itse ryhmäkeskustelun. Alustuksessa käytiin läpi BSC-mittariston rakenne, näkökulmat sekä erilaisia esimerkkimalleja BSC-mittaristoista. Ryhmäkeskustelun osuus kesti itsessään 2,5 tuntia sisältäen yhden 15 minuutin tauon. Kehittämistyöntekijä toimi keskustelun vetäjänä ja ohjasi keskustelua apukysymyksien avulla. Ryhmäkeskustelun ohessa keskustelijat kokosivat ylös ajatuksiaan BSC-mittariston näkökulmien aiheista.

Ryhmäkeskustelun aiheina toimi BSC-mittariston neljä näkökulmaa; talous, sisäiset prosessit, asiakas sekä oppiminen ja kasvu. Alkuun osallistujat kartoittivat yrityksen toimialan ja määrittivät yrityksen aseman SWOT-analyysejä hyödyntäen. Kartoituksen tarkoituksena on kerätä pohjatietoa, jonka avulla voidaan muodostaa näkemys yrityksen asemasta sekä toimialan vaatimuksista ja edellytyksistä (Olve ym. 2001, 51). Tähän työvaiheeseen käytettiin 15 minuuttia.

Osallistujat keskustelivat näkökulma kerrallaan, millaisia tavoitteita yrityksellä on jokaisen näkökulman osalta ja miten ne heijastuvat yrityksen strategiaan ja visioon. Talous-näkökulmassa keskusteltiin yrityksen taloudellisista tavoitteista, mitkä asiat vaikuttavat talouteen ja miten talous vaikuttaa yrityksen toimintaan. Lisäksi osallistujat pohtivat mahdollisia uhkia ja kilpailijoita. Asiakasnäkökulman tarkoituksena oli selvittää, miltä yrityksen on näytettävä asiakkaiden silmissä, jotta yrityksen visio voidaan saavuttaa. Asiakasnäkökulmassa osallistujat määrittivät alkuun ketkä ovat yrityksen asiakkaita. Tämän jälkeen he miettivät mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan valintoihin ja missä asioissa yrityksen on onnistuttava asiakkaan näkökulmasta.

Sisäisten prosessien kohdalla osallistujat miettivät, missä liiketoiminnanprosesseissa yrityksen tulee onnistua, jotta taloudelliset- ja asiakasnäkökulman tavoitteet voivat onnistua. Keskustelijat pohtivat yrityksen yleisiä prosesseja ja niiden vaikutusta toimintaan. Onko tarvetta tehostaa nykyistä toimintaa vai kehittää jotain uutta. Viimeisessä, oppimisen- ja kasvun, näkökulmassa osallistujat pohtivat, miten yritys ylläpitää toimintaansa tulevaisuudessa. Osallistujat kävivät keskustelua siitä, mistä yrityksen osaaminen muodostuu ja tarvitseeko sitä muuttaa tulevaisuudessa.

7.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi toteutettiin hyödyntäen nauhoitettua ryhmäkeskustelua ja siitä tehtyä litterointia. Lisäksi osallistujien tekemät muistiinpanot jokaisesta näkökulmasta toimivat analysoinnin apuna. Litteroitua aineistoa lähdettiin analysoimaan luokitellen. BSC-mittariston perusrunko antoi valmiiksi yläluokat

(talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu), mutta aineiston pohjalta muodostui alaluokkia, jonka mukaan aineistoa analysoitiin näkökulmaakohtaisesti.

Alaluokka	Ilmaus
tavoite	<i>Liikevaihdon kasvattaminen</i>
vahvuus	<i>Vahva markkina-asema</i>
uhka	<i>Sote-alueiden tiukentunut talous</i>
nykytilanne	<i>Ruuvia ei voi kiristää, muuten laatu kärsii</i>
tavoite	<i>Henkilöstömäärän kasvattaminen tai ylläpito</i>
huomioitava	<i>Alueelliset erot</i>
tukeva	<i>Yhtenäiset käytänteet</i>

Taulukko 2. Esimerkki luokittelusta.

Alaluokat muodostuivat siten, mikä kuvasi parhaiten keskustelusta noussutta ilmausta. Ryhmäkeskustelussa käytettyjä ilmauksia luokiteltiin tavoitteisiin, vahvuuksiin, uhkiin, huomioihin, nykytilaan, tulevaan sekä kehittämiseen (taulukko 2). Luokittelun jälkeen pystyttiin tekemään johtopäätöksiä, joiden mukaan BSC-mittaristo pystyttiin kokoamaan.

8 Tulokset

8.1 Toimialan kartoittaminen

Toimialan kartoittamisessa hyödynnettiin SWOT-analyysia ja keskustelijat pohtivat yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. Keskustelijat pitivät henkilöstöä yrityksen selkeänä vahvuutena. Yli puolet yrityksen työntekijöistä on ollut yrityksessä enemmän kuin viisi vuotta. Vaihtuvuus on ollut yrityksessä pientä ja niin sanottu ydinporukka on pysynyt kasassa alkuajoista lähtien. Yrityksessä vallitsee vahva luottamus työntekijöiden ja johdon välillä, joka mahdollistaa työntekijöille ”vapaa työn” eli työnantaja luottaa työntekijöihin ja heidän kaikkea tekemistä ei tarvitse valvoa. Kohdeyritys tarjoaa myös erilaisia palvelumuotoja, joita ei ole muilla palveluntuottajilla

tarjolla. Tämä parantaa yrityksen kilpailukykyä ja auttanut yritystä vahvistamaan omaa asemaa markkina-alueella. Jotta kehittämistyössä voidaan säilyttää kohdeyrityksen anonymiteetti, ei eri palvelumuotoja lähdetä avaamaan tarkemmin.

Heikkoutena yrityksen toiminnan kannalta nähtiin taloudelliset asiat. Yrityksen taloudellinen pohja ei ole suuri, mikä vaikuttaa muun muassa työntekijöiden kouluttamiseen. Viime vuosina työntekijöitä ei ole voitu kouluttaa niin paljon kuin olisi ollut halukkuutta.

Kaikki osallistujat näkivät yrityksen toiminnassa paljon mahdollisuuksia toiminnan kasvattamisen näkökulmasta. Niin sanottu pohjatyö on tehty ja toimintaa voitaisiin lähteä laajentamaan uusille hyvinvointialueille. Myös laajentumista ulkomaille, kuten Pohjoismaihin ei nähty mahdollisena.

Uhkakuvina keskustelijat näkivät taloudelliset seikat. Hyvinvointialueiden kiristynyt rahapolitiikka ja heidän määrittämänsä ehdot voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen toimintaan. Toimialalla on myös isompia yrityksiä, jotka voivat viedä asiakkuuksia. Lisäksi epäonnistuneet rekrytoinnit nähtiin uhkana yrityksen toiminnalle.

8.2 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman on tarkoitus selvittää, mitkä ovat kohdeyrityksen taloudelliset tavoitteet ja miten toivottu visio aiotaan saavuttaa. Lisäksi taloudellisen näkökulman mittarit osoittavat, miten hyvin yritys on onnistunut muiden näkökulmien tavoitteissa. Liikevaihdon kasvua pidettiin konkreettisena tavoitteena talouden suhteen. Jokainen keskusteluun osallistuja piti tavoitetta realistisena ja mahdollisena. Liikevaihdon kasvun mahdollistavina tekijöinä osallistujat näkivät vahvan markkina-aseman, laajentumisen uusille alueille, kilpailutusten myötä hintojen nostamisen sekä työntekijäkohtaisten laskutustavoitteiden toteutumisen. Liikevaihdon kasvattamisen haasteena nähtiin sote-alueiden tiukentunut talous sekä alueelliset erot tilausten määrässä

sekä sopimuksissa. Palvelua tarvitsevia lapsia, nuoria ja perheitä on tulevaisuudessakin paljon, mutta hyvinvointialueiden säästöpainotus ajavat hyvinvointialueet rajaamaan ja karsimaan ostopalveluiden käyttöä. Tämä voi näkyä esimerkiksi asiakastilausten määrässä tai pienempinä sopimustunteina. Kohdeyritys tarjoaa palveluaan kuitenkin useilla eri alueilla ja töitä on mahdollista tehdä yli hyvinvointialuerajojen.

Talouden osalta selkeäksi tavoitteeksi nousi *liikevaihdon kasvattaminen*, joka muodostui taloudellisen näkökulman strategiseksi tavoitteeksi. Tämän tavoitteen toteutumisen seuraamista varten mittareiksi määrittyi *liikevaihto* ja *laskutustunnit*. Liikevaihto on helppo selvittää yrityksen tuloslaskelmasta ja sitä pystytään seuraamaan kuukausi- sekä vuositasolla vaivattomasti kirjanpitäjältä saatavien tietojen avulla. Toisena taloudellisen näkökulman mittarina toimii laskutustunnit. Jotta liikevaihdon kasvu on realistinen sen yhtenä osatekijänä on, että työntekijät pystyvät tekemään laskutettavaa työtä heille asetetun tavoitteen verran. Laskutustunteja voidaan seurata kuukausi ja vuosi tasolla ja ne tiedot saa vaivattomasti kirjausjärjestelmän kautta. Laskutustuntien mittaria voidaan pitää alamittarina liikevaihdolle sillä laskutustuntien määrä korreloi liikevaihtoon.

8.3 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa määritettiin, ketkä ovat kohdeyrityksen asiakkaita. Pääasiallisia asiakkaita ovat hyvinvointialueiden sosiaalityöntekijät, jotka tilaavat yrityksen palvelua lapselle, nuorelle tai perheelle, joita kutsutaan tässä kehittämistyössä ydinasiakkaiksi. Yrityksen tavoitteena on tarjota laadukasta palvelua, jolla pyritään vastaamaan tarpeeseen. Laatu välittyy asiakkaalle työntekijöiden työn kautta. Yrityksen vahvuutena on luotettavuus, joustavuus, kohtaaminen sekä työntekijät. Konkreettinen työ tehdään lapsen, nuoren tai perheen kanssa, mutta sosiaalityöntekijöille laadullinen työ osoitetaan säännöllisesti lähetettävien kausikoosteiden muodossa. Hyvinvointialueiden puitesopimukset määrittävät, että kausikoosteet tulee lähettää kuukausittain sosiaalityöntekijälle. Kun työ tehdään kunnolla usein sama sosiaalityöntekijä

tilaa kohdeyrityksen palvelua uudestaan. Näin ollen asiakasvirta pysyy tasaisena. Asiakastilausten osalta on kuitenkin alueellisia eroja, kuinka paljon tilauksia tulee ja kuinka paljon asiakkaalle myönnetään tunteja työskentelyyn.

Kohdeyrityksen selkeä tavoite toiminnassaan on panostaa laatuun, joka nousi esille aineistosta. Laatu ja tieto siitä, mitä saa, kun ostaa kohdeyrityksen palvelua nähtiin yrityksen vahvuutena ja syynä sille, miksi asiakas ostaa palvelua. Näin ollen strategiseksi tavoitteiksi muodostui *laadukas palvelu* sekä *vakaa asiakasvirta*.

Laadun mittaaminen on aina haastavaa ja tiedon saaminen on usein työlästä. Kun on kuitenkin kyseessä asiantuntijaorganisaatio, joka ei myy tuotetta vaan palvelua, tulee laatua jotenkin pystyä todentamaan. *Asiakastyytyväisyys* toimii asiakasnäkökulman ensimmäisenä mittarina. Kohdeyritys toteuttaa kerran vuodessa asiakastyytyväisyyskyselyt hyvinvointialueiden sosiaalityöntekijöille sekä ydinasiakkaille eli lapsille, nuorille ja perheille. Kysely on numeraalinen ja siitä saatava data on helppo muuttaa vertailtavaan muotoon. Kyselyssä on lisäksi mahdollista antaa sanallista palautetta, joka tulee myös huomioida. Asiakastyytyvääsyyttä on hankala mitata kuukausittain, koska kuukausi on hyvin lyhyt aika kohdeyrityksen työskentelyssä asiakkaan kanssa. Sen takia vuoden välein mittaaminen on toimivin tapa. Toki yrityksen työntekijät saavat palautetta muulloinkin sosiaalityöntekijöiltä kuin kerran vuodessa, mutta niin sanottuja ”käytäväkeskusteluja” ja niissä saatua palautetta on hankala mitata.

Toisena mittarina toimii kohdeyrityksen omien erityispalvelujen määrä. Kuten yrityksen strategista käy ilmi (liite 1) yritys haluaa erottautua muista palveluntarjoajista. Näin ollen erityispalvelujen määrää on oleellista mitata. Erityispalvelujen määrä on voidaan selvittää kirjausjärjestelmästä ja tätä voidaan seurata kuukausi ja vuosi tasolla. Kun BSC-mittaristo on tarpeeksi yksilöllinen ja se sisältää spesifejä mittareita on se rakennettu oikein. (Malmi ym. 2006, 81).

Viimeisenä mittarina asiakasnäkökulman osalta toimii *asiakasmäärä*. Jos yritys tavoittelee liikevaihdon kasvua, on odotettavaa, että asiakasmäärä kasvaa.

Näin ollen on loogista mitata asiakasmäärän kehitystä. Toinen huomio liittyy itse BSC-mittariston rakenteeseen. Kun mittari sijoitetaan mahdollisimman ylös BSC-mittaristossa, joudutaan miettimään, miten näkökulman alla olevat mittarit vaikuttavat siihen ja kuinka mittarin tavoite saavutetaan. Näin saadaan BSC-mittaristoon enemmän ennakoivia mittareita eli jos BSC-mittariston alemmat mitattavat asiat eivät toteudu, ei voida olettaa ylempienkään tavoitteiden toteutuvan. (Malmi ym. 2006, 30.) Toisin sanoen sisäisten prosessien mittarit vaikuttavat asiakasmäärän mittariin. Asiakasmäärän mittarin olisi voinut sijoittaa sisäisiin prosesseihin, mutta tällöin ei olisi voinut mitata asiakasmäärään vaikuttavia asioita. Malmi ym. (2006) kehottavatkin kiinnittämään huomiota mittareiden sijoittamiseen ja syy-seuraus suhteen noudattamiseen. Viimeiseksi on hyvä huomioida mittariston tasapainoa näkökulmien välillä. Mittarit eivät saisi keskittyä vain tiettyyn näkökulmaan vaan mittareita tulisi olla tasaisesti näkökulmien välillä. (Malmi ym. 2006, 33.) Kirjallisten töiden merkitys korostui aineistossa, mutta niiden mittaaminen tässä kohtaa ei ole tarpeeksi vaivatonta ja tehokasta.

8.4 Sisäiset prosessit

Sisäiset prosessit -näkökulmassa pyritään selvittämään, missä yrityksen toiminnan prosesseissa tulee onnistua erinomaisesti, jotta asiakas saa ostamaansa palvelua ja että taloudelliset tavoitteet täyttyvät. Kun kyseessä on asiantuntijaorganisaatio työntekijöiden merkitys on keskeinen. Osaavan henkilökunnan avulla yritys pystyy tarjoamaan asiakkaille laadukasta palvelua. Työntekijöiden tulee osata soveltaa omaa osaamista lapsen, nuoren tai perheen tarpeiden mukaan. Yrityksen tarjoaman palvelun tulee olla vaikuttavaa, eli tehdyllä työllä saadaan jonkinlainen muutos ja vaikutus. Yhdessä sosiaalityöntekijän ja perheen kanssa, aloituspalaverissa määritetään toiminnalle jokin tavoite mihin pyritään. On tärkeä, että tehdään sitä, mitä tilataan. Kohdeyrityksellä on olemassa prosessikaaviot jokaisesta palveluluokasta ja miten eri palveluita tuotetaan. Nykyisen osaavan henkilökunnan lisäksi kohdeyrityksen tulee tulevaisuudessa onnistua palkkaamaan osaavaa työvoimaa, jotta se voi saavuttaa visionsa. Uusien

työntekijöiden rekrytointeihin on panostettava ja käytettävä aikaa. Työn luonne ei sovi kaikille.

Onnistunut asiakasprosessi lähtee liikkeelle sosiaalityöntekijän tilauksesta, johon löydetään oikea työntekijä vastaamaan lapsen, nuoren tai perheen tarpeisiin. Tästä alkaa tavoitteellinen työskentely ydinasiakkaan kanssa, joka sisältää laadukkaat kirjalliset tuotokset sosiaalityöntekijälle. Kun työskentelyn tavoitteet on saavutettu, lopetetaan työskentely yhdessä sosiaalityöntekijän kanssa. Onnistuneet asiakas-caset poikivat puskaradion kautta uusia tilauksia ja sitä kautta alkaa uusi prosessi. Sisäisissä prosesseissa on huomioitava, että jokaisella työntekijällä on iso vastuu omasta toiminnasta, jolla on vaikutusta yrityksen toimintaan. Jos työntekijä ei tuota yrityksen toiminnan mukaista palvelua, voi sillä olla iso vaikutus asiakkaiden suhtautumisessa yritykseen.

Asiantuntijaorganisaatiossa osaava henkilökunta on toiminnan keskiössä. Ilman ammattitaitoisia työntekijöitä kohdeyritys ei pystyisi tarjoamaan laadukasta palvelua asiakkailleen. Strategisia tavoitteita sisäisten prosessien osalta ovat *osaava henkilökunta ja onnistuneet rekrytoinnit*.

Osaavan henkilökunnan määrittävinä mittareina voisi käyttää koulutustaustaa tai työkokemusta, mutta asiantuntijatyössä osaaminen voi olla myös paljon muutakin. Kohdeyrityksen työntekijät kohtaavat työssään monenlaisia tilanteita ja kaikki asiakas-caset ovat yksilöllisiä. Toki samankaltaisuuksia on, mutta ihmisten kanssa työskenneltäessä tilanteet voivat muuttua ja työntekijä voi joutua odottamattomiin tilanteisiin, joissa työntekijän ammattitaito punnitaan. Kehusmaa (2023, 116) toteaa, että koulutukset eivät itsessään mittaa organisaation osaamista ja kehittymistä. Koska henkilökunnan osaamista on haastava mitata mittareilla, jotka antaisivat kohdeyrityksen toiminnan kannalta oleellista tietoa, niin päädyin käyttämään *sairaspoissaoloja* mittarina. Jotta asiakkaan on mahdollista saada haluamaansa palvelua tulee työntekijän olla saatavilla. Kun työntekijä on töissä, pystyy hän tekemään laadukasta työtä, ydinasiakas saa tarvitsemansa avun, työntekijä saavuttaa laskutustavoitteensa ja sitä kautta kasvattamaan yrityksen liikevaihtoa. Näin ollen sairaspöissaolot toimii merkityksellisempänä mittarina kuin esimerkiksi koulutus.

Toisena mittarina toimii *reklamaatioiden määrä*. Kun strategisena tavoitteena asiakasnäkökulmassa on tarjota laadukasta palvelua on reklamaatioiden mittaaminen luontevaa. Reklamaatioilla voi olla iso vaikutus yrityksen toimintaan ja kuten aineistosta nousi esille, laadukkaan työn johdosta asiakas tilaa palvelua uudelleen. Jos reklamaatioita tulee usein, ei asiakas silloin tilaa palvelua kohdeyritykseltä vaan valitsee mieluummin kilpailijan.

Kolmantena mittarina toimii henkilöstön määrä. Toisena strategisena tavoitteena on onnistuneet rekrytoinnit. Jotta yritys voi saavuttaa liikevaihdon kasvulle asetetut tavoitteet, tulee sen onnistua kasvattamaan henkilöstömääräänsä. Kun henkilöstön määrä nousee niin samalla kasvaa asiakasmäärä ja sitä kautta laskutustunnit sekä liikevaihto.

Henkilöstön määrän avulla pystytään myös mittaamaan miten onnistuneita rekrytoinnit ovat olleet. Kohdeyritys on havainnut viime vuosina haasteita rekrytoinneissa etenkin pysyvyyden osalta. Jos henkilökunnan määrä kasvaa tasaisesti eikä se muutu esimerkiksi puolen vuoden välein, antaa se hyvää osviittaa rekrytoinnista. Tällöin uusi työntekijä ei ole lähtenyt koeajan puitteissa ja rekrytointia voidaan pitää onnistuneena. Rekrytoinnit ovat aina iso investointi yritykselle ja niitä tulee miettiä aina harkiten.

Kaikkia sisäisten prosessin mittareita voidaan seurata kuukausi ja vuositasolla. Työaikaseurannan kautta on mahdollista saada helposti tieto sairaspöissaoloista ja työntekijämäärästä. Reklamaatiot ovat harvinaisia ja niistä saa tiedon tarvittaessa kohdeyrityksen johdolta.

8.5 Oppiminen ja kasvu

Yrityksen tulee miettiä, miten se ylläpitää toimintaansa ja kykyä kehittyä tulevaisuudessa. Kuten aikaisemmassa kappaleessa korostettiin työntekijöiden merkitystä, niin ei sitä voi ohittaa myöskään viimeisessä näkökulmassa.

Osaavat ja hyvinvoivat työntekijät ovat edellytys kohdeyrityksen toiminnalle. Kohdeyrityksessä vaihtuvuus on ollut hyvin pientä mikä on iso vahvuus.

Keskustelijat pitivät vakaata taloudellista tilannetta myös tärkeän kehittymisen kannalta. Kun taloudellinen tilanne on hyvä, pystytään työntekijöille tarjoamaan paremmin koulutuksia joita työntekijät kaipaavat. Tällä on taas vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen. Kun kohdeyrityksen kasvu oli kiivainta, pyrki yritys vastaamaan mahdollisimman hyvin tilauksiin ja tarjoamaan palvelun asiakkaalle. Keskustelijat totesivat, että asiakastyö vie mennessään ja silloin kehittäminen voi helposti jäädä taka-alalle. Kehittämiseen tulee panostaa ja sitä ei tule unohtaa.

Kuten asiantuntijaorganisaatiossa yleensäkin, työntekijät nähdään myös kehittymisen kannalta tärkeimpinä tekijöinä kohdeyrityksessä. Strategiseksi tavoitteeksi asetettiin kehittymisen näkökulmasta *työntekijöistä huolehtiminen*. Kuten aineistossa todettiin, on tyytyväiset työntekijät edellytys kohdeyrityksen toiminnalle.

Työntekijöiden tyytyväisyyttä mitataan tässä BSC-mittaristossa tyytyväisyyskyselyn avulla. Kohdeyritys toteuttaa vuosittain työntekijöille tyytyväisyyskyselyn, johon työntekijät voivat vastata anonymisti. Kyselyn tulokset voidaan muuntaa numeeriseen muotoon, jolloin siitä saatava arvo on hyvin vertailukelpoinen kun kysely toteutetaan samassa muodossa vuosittain. Kohdeyritys pitää myös vuosittain kehityskeskustelut, jossa työntekijät voivat kertoa tyytyväisyydestä, mutta sen hyödyntäminen mittaristossa ei ole mahdollista.

Aineiston pohjalta, koulutuksillakin on työntekijöille iso merkitys ja näin ollen viimeisenä mittarina BSC-mittaristossa toimii *koulutukset*. Koulutusten osalta voidaan seurata kahta osa-aluetta; koko yrityksen yhteiset koulutukset ja työntekijöiden henkilökohtaiset koulutukset. Kohdeyrityksellä on tapana järjestää vähintään kerran vuodessa koko yrityksen koulutuspäivä, johon osallistuu kaikki yrityksen työntekijät. Tämän lisäksi seurataan, miten paljon työntekijät käyvät yksilöllisissä koulutuksissa.

9 Valmis BSC-mittaristo

BSC-mittaristo sisältää 6 strategista tavoitetta ja 10 mittaria joiden avulla strategisten tavoitteiden onnistumista seurataan. Mittariston rakentamisessa huomioitiin mittareiden väliset syy-seuraus-suhteet. Jokaisen mittarin tulee olla osa syy-seuraus-suhteiden ketjua, jonka kautta välitetään strategian merkitys organisaatiolle. Näin varmistetaan, että mittarit eivät ole irrallisia, yksittäisiä mittareita (Kaplan & Norton 1996, 31; Malmi ym. 2006, 33).



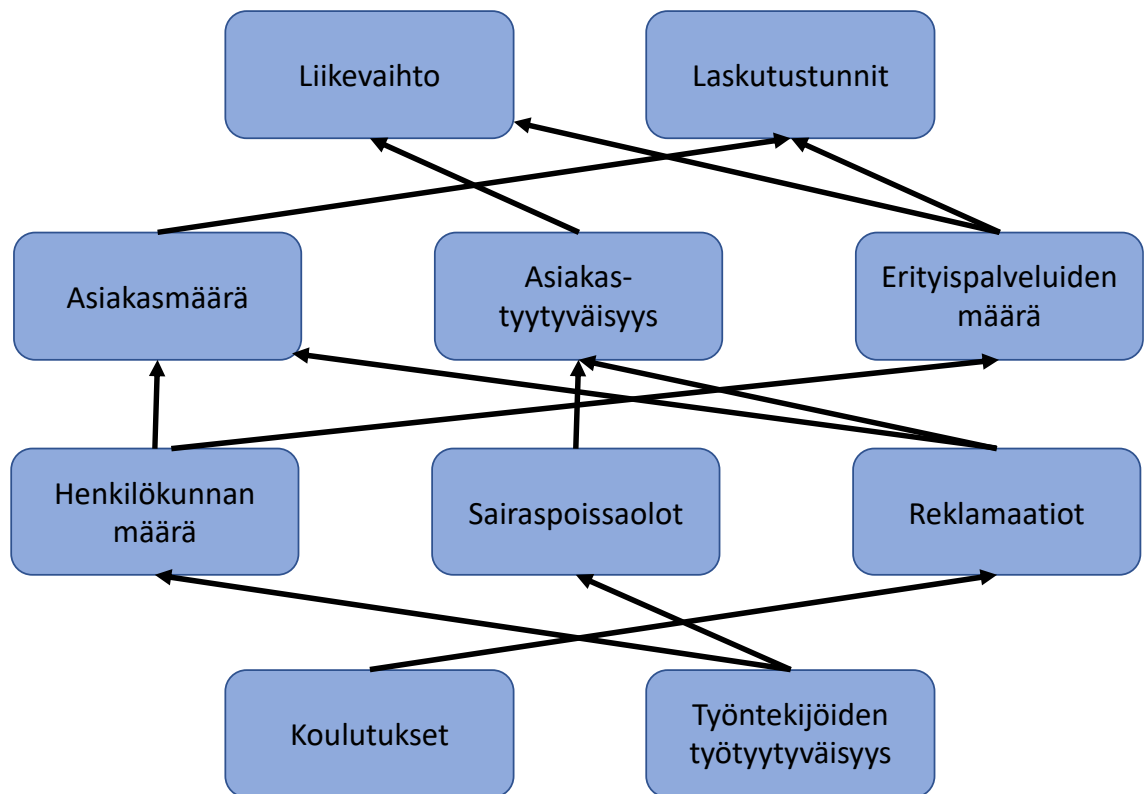
Kuvio 7. Valmis BSC-mittaristo.

Taloudellinen näkökulma on ylimpänä BSC-mittarissa ja viime kädessä osoittaa, onko muissa näkökulmien tavoitteissa onnistuttu. Kohdeyrityksen tavoitteena talouden osalta on kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. Näin ollen seuraavana mittarissa oleva asiakasnäkökulma vaikuttaa taloudellisten tavoitteiden onnistumiseen. Asiakasnäkökulman mittareiden; asiakastyytyväisyys, erityispalveluiden määrä sekä asiakasmäärä ovat suoraan yhteydessä talouden tavoitteisiin. Jos kaikissa asiakasnäkökulman mittareissa saavutetaan halutut

tavoitteet ja kasvua asiakasmäärissä, toteutuu myös talouden tavoitteet, liikevaihdon - ja laskutustuntien kasvu.

Asiakasnäkökulman mittareihin vaikuttaa, miten sisäisten prosessien tavoitteet onnistuvat. Sisäisten prosessien mittareina toimivat henkilökunnan määrä, sairaspoissaolot sekä reklamaatiot. Henkilökunnan määrä on suoraan yhteydessä asiakas ja erityispalveluiden määrään. Mitä enemmän on työntekijöitä, sitä enemmän voi olla asiakkaita eri palveluiden piirissä. Sairaspoissaolot ovat taas yhteydessä asiakastytyvyyteen. Jos työntekijä ei ole saatavilla asiakkaalle, ei asiakas voi saada laadukasta palvelua mitä yritys yrittää tarjota asiakkaalle. Reklamaatiot vaikuttavat taas suoraan asiakastytyvyyteen ja asiakasmääriin. Reklamaatioilla voi olla negatiivinen vaikutus tilausten määrään.

Mittareiden syy-seuraussuhteet



Kuvio 8. Mittareiden syy-seuraussuhteet.

Jotta tulevaisuudessakin sisäiset prosessit toteutuvat toivotulla tavalla on oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit yhteydessä sisäisiin prosesseihin. Koulutuksilla on vaikutus reklamaatioihin. Kouluttamalla henkilökuntaa pyritään varmistamaan, että työntekijät tietävät mitä työkuvaan kuuluu ja näin vältetään reklamaatioiden synty. Työntekijöiden tyytyväisyys on yhteydessä sairaspoissaoloihin ja henkilökunnan määrään. Kun työntekijät viihtyvät niin yrityksen pitovoima paranee ja pidempien sairaslomien määrä vähenee.

10 Pohdinta

10.1 Tulosten tarkastelu

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä mittarit mittaavat parhaiten yrityksen strategian toteutumista ja rakentaa BSC-mittaristo kohdeyritykselle. BSC-mittariston perusrakenne helpotti kohdistamaan keskittymisen neljään näkökulmaan; talouteen, asiakkaaseen, sisäisiin prosesseihin sekä oppimiseen ja kasvuun. Jo suunnitteluvaiheessa kohdeyrityksen mittareiden suunnittelun kannalta keskeinen lähtökohta oli, että mittareiden ja BSC-mittariston tulee olla mahdollisimman yksinkertainen ja käytännöllinen. Jotta mittareista saatavaa tietoa pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti, tulee tietojen olla helposti saatavilla. Jos asiat eivät ole helposti saatavilla, ei mittaristoa tulla käyttämään tulevaisuudessa ja koko kehittämisprojektin tuotos jää käyttämättä.

Millaiset käytännölliset mittarit sitten mittaavat parhaiten yrityksen strategian toteutumista? Jotta yritys voi saavuttaa haluamansa vision tulee strategisten valintojen onnistua (Huotari 2009, 120-121). Kohdeyrityksen vision toteutumisen kannalta on keskeistä mitata asioita taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden osalta. Taloudellisten mittareiden luotettavuus ja konkreettinen data ovat yritystoiminnan kannalta keskeisiä. Kuten osakeyhtiölaissa (624/2006) todetaan, ”yhtiön toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin”. Kohdeyrityksen visio huomioiden,

liikevaihto ja laskutustuntien määrä ovat taloudellisten mittareiden osalta riittäviä tapoja seurata onko yritys menossa haluamaansa suuntaan. Asiakasmäärä- ja henkilökunnan määrä sekä sairaspöissaolot ovat ennakoivia mittareita taloudellisiin mittareihin. Muutokset näissä, näkyvät taloudellisissa mittareissa.

Nyky päivänä yritysten tulee luoda arvoa panostamalla työntekijöihin ja asiakkaisiin. Ei-taloudellisten mittareiden avulla voidaan seurata näitä osaluueita tarkemmin. (Kaplan & Norton 1996, 7-8.) Asiakas- ja työtyytyväisyys ovat tärkeimpiä ei-taloudellisia mittareita asiantuntijaorganisaatiolle. Jos näissä menestyminen on heikkoa, voidaan olettaa, että yrityksen toiminta tulee vähitellen hiipumaan. Asiantuntijaorganisaatiossa laatu on keskeinen elementti (Lönqvist ym. 2006, 53). On tärkeä mitata säännöllisesti asiakas- ja työtyytyväisyyttä, jotta voidaan tehdä tarvittavia muutoksia toiminnan eri osaluueilla. Jos tulokset näissä mittareissa laskevat, lisää se riskiä reklamaatioille, jotka vaikuttavat negatiivisesti yrityksen maineeseen. Mittareiden avulla on tarkoitus välttää ja ennakoida isoimmat riskit.

Mittari, joka mittaa hyvin tarkasti jotain yksittäistä ja "spesifiä" asiaa, on tarpeellinen (Malmi ym. 2006, 81). Kohdeyritys tarjoaa palvelumuotoja ja pyrkii niiden avulla erottautumaan muista palveluntuottajista, joita ei ole tarjolla muilla palvelun tuottajilla. Näin ollen on tärkeä mitata niiden palvelumuotojen merkitystä yritykselle. Spesifien-mittareiden avulla voidaan seurata, että onko yrityksen tarjoama erityispalvelu toiminnan ja vision saavuttamisen kannalta merkityksellisessä roolissa.

Kaikki BSC-mittaristoon valikoidut mittarit täyttävät hyvän mittarin kriteerit. Valikoiduilla mittareilla on hyvä validiteetti, koska mittarit ovat varsin yksinkertaisia. Ne eivät mittaa epäoleellisia asioita ja tarvittava data saadaan helposti ja säännöllisesti samoista paikoista. Näin ollen mittareiden reliabiliteetti ja käytännöllisyys on kunnossa. Kaikilla mittareiden tuloksilla on merkitystä kohdeyrityksen toiminnassa, joten ne ovat myös relevantteja.

BSC-mittariston rakentamisessa keskityttiin erityisesti käytännöllisyyteen, joka rajasi joitain mittareita pois. Keskustelijat kertoivat kirjallisten töiden merkityksen

ja sen painoarvon lisääntymisestä. Kuitenkin tämän asian mittaaminen käytännöllisesti ja helposti, osoittautui haastavaksi, minkä vuoksi sitä ei valittu mittaristoon. Tuloksista korostui myös laatu ja osaaminen. Näiden asioiden osalta ei lähdetty rakentamaan monimutkaisia mittareita, vaan hyödynnettiin yrityksessä olevia asiakas- ja työtyytyväisyyskyselyitä. Osaavan henkilökunnan mittariksi valikoitui sairaspöissaolot, sillä ne ovat enemmän merkityksellisiä kohdeyrityksen strategian toteutumisen kannalta kuin esimerkiksi työntekijöiden koulutustaustat.

Kohdeyrityksellä ei ollut entuudestaan strategisen johtamisen tai suorituskykyä mittaavaa työkalua. Kehittämistyöllä pystyttiin vastaamaan tähän tarpeeseen ja rakentaa kohdeyritykselle ensimmäinen mittaristo, jota voidaan lähteä kehittämään tulevien vuosien aikana. Mittariston näkökulmat ja strategiset tavoitteet muistuttavat mihin asioihin yrityksen johdon, tiimivastaavien ja työntekijöiden tulee keskittyä ja millaisten mittareiden avulla voidaan seurata strategian toteutumista (Lönnqvist ym. 2006, 13).

10.2 Opinnäytetyöprosessin pohdinta

Vaikka BSC-mittaristo on kehitetty jo 1990-luvulla on se silti toimiva yrityksen johtamisen väline, sillä se mukautuu nykyisiin markkinaolosuhteisiin ja sopii käytettäväksi yleismaailmallisuuden johdosta monenlaisissa yrityksissä (Bochenek 2019, 15). Strategisen johtamisen kannalta BSC-mittaristo on hyödyllinen. Se mahdollistaa tulevaisuuden suunnitelmien tekemisen aikaisemman pohjalta. Kuten Rao ja Hari Krishna toteavat (2004) kirjassaan, suorituskyvyn mittaaminen on oleellinen osa strategista johtamista (Rao & Hari Krishna 2004, 35). Sen avulla pystytään arvioimaan, mitä on tehty ja onko se toiminut toivotulla tavalla. Strategisessa johtamisessa on kuitenkin kyse menestymisen mahdollistamisesta pitkällä aikavälillä ja siihen BSC-mittariston on sopiva työkalu (Vuorinen 2013, 15). Kohdeyritys on saavuttanut tietyn aseman, mutta sen turvaaminen jatkossa vaatii johdolta suunnitelmallisuutta ja strategista otetta. On pystyttävä tarkastelemaan aikaisempia toimia kriittisesti ja rehellisesti. Se miten nykyhetkeen on päästy ei välttämättä toimi

tulevaisuudessa. Koronapandemia on hyvä esimerkki siitä, miten toimintaympäristö voi muuttua nopeasti ja vaatii muutoksia yritystoiminnassa.

BSC-mittariston runkona toimi Kaplanin ja Nortonin alkuperäinen malli, jossa mittaristo rakennetaan neljän näkökulman ympärille, joita ovat talous, asiakas, sisäiset prosessit ja kehittyminen (Kaplan & Norton 1996, 9). Koska yrityksessä ei ole aikaisemmin hyödynnetty suorituskyvyn mittareita niin oli järkevää lähteä rakentamaan mittaristoa perinteisen kaavan mukaan, jotka on todettu toimiviksi. Tarkoituksena oli rakentaa yksinkertainen, käytännöllinen ja helposti käytettävä mittaristo. Kun mittaristo on otettu säännölliseen käyttöön yrityksessä, voidaan sitä lähteä muokkaamaan helpommin.

Kehittämistyön suunnittelun ja valmistelun osalta asiat sujuivat onnistuneesti. Valitut tutkimukselliset menetelmät osoittautuivat toimiviksi ja toteutus eteni aikataulun mukaisesti. Laadullisen tutkimusotteen avulla päästiin paremmin käsiksi yrityksen toimintaan. Laadullinen tutkimusote mahdollisti kokonaisvaltaisemman lähestymisen määrälliseen tutkimusotteeseen verrattuna. Ryhmäkeskustelun avulla saatiin monipuolisempia näkökulmia käsiteltävistä aiheista verrattuna yksilöhaastatteluihin. Ryhmäkeskusteluun valituilla osallistujilla oli tarpeeksi näkökulmia sekä kokemusta yrityksen toiminnasta ja he pystyivät antamaan riittävän laajoja vastauksia kysymyksiin, jonka kautta syntyi keskustelua. BSC-mittariston näkökulmat muodostivat aineiston analysoinnin kannalta selkeät yläluokat ja näin ollen teoriaohjaava sisällönanalyysi oli toimiva analysointitapa.

Perinteisesti BSC-mittariston käyttöönottoprosessi vie enemmän aikaa, mutta tässä kohtaa aikataulut ja resurssit määrittivät aikataulua. Jos aineiston keräämiseen olisi ollut käytettävissä enemmän aikaa, olisi voitu järjestää useampi ryhmäkeskustelu ja käydä esimerkiksi vain kaksi näkökulma kerrallaan. Näin ollen keskustelua olisi syntynyt enemmän näkökulmaa kohden ja aineisto olisi voinut olla laajempi. Resursseja voidaan käyttää myös myöhemmin BSC-mittariston jatkokehittämiseen, kun ollaan nähty miten se toimii käytännössä ja mitä asioita siinä tulisi muuttaa. Näenkin tässä kohtaa

tärkeäksi saada BSC-mittariston käyttöön ja kerryttää siitä käyttökokemuksia kohdeyrityksen johdolta.

10.3 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole mitään yksiselitteistä ohjetta vaan tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Kehittämistyö päätettiin alusta saakka toteuttaa salatusti ja säilyttää kohdeyrityksen anonymiteetti. Näin varmistetaan, että kehittämistyön asioita ei käytettäisi kohdeyritystä vastaan. Tässä kehittämistyössä on noudatettu hyviä tieteellisiä käytänteitä, joilla varmistetaan tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus. Viittaamalla oikeaoppisesti muiden teorioihin, teksteihin tai ajatuksiin on kunnioitettu muiden tekemää työtä ja saavutuksia. (TENK, 2023.)

Kehittämistyössä on esitelty tarkasti kaikki käytetyt menetelmät ja työn eri vaiheet. Kaikki johtopäätökset ja mittarit on johdettu esitellyistä tuloksista. Kehittämistyön aikana olen pystynyt erottamaan omat näkökulmani ja keskittymään BSC-mittariston rakentamiseen pelkästään aineiston pohjalta. Oma tuntemus kohdeyrityksen toiminnasta ja toimintakulttuurin ymmärtäminen ovat auttaneet etenkin syy-seuraussuhteiden hahmottamisessa.

Ryhmäkesustelun osallistujien motiiveja ei tarvitse kyseenalaistaa, sillä jokainen osallistuja on keskeisessä roolissa yrityksessä ja heillä on halu kehittää yrityksen toimintaa parhaansa mukaan.

10.4 Jatkokehitys

Tulevaisuudessa BSC-mittariston näkökulmat, strategiset tavoitteet ja mittarit voivat muuttua kohdeyrityksen strategian mukaan. BSC-mittariston tulee elää yrityksen toiminnan mukana. Tässä kehittämistyössä BSC-mittaristo tehtiin kattamaan koko yritys, mutta tulevaisuudessa jokaiselle tiimille voitaisiin tehdä oma BSC-mittaristo. Toiminnassa on alueellisia eroja ja hyvinvointialueiden käytänteet, sopimukset ja toimintatavat eroavat toisistaan. Näin ollen olisi perusteltua tehdä tiimikohtaiset BSC-mittaristot, jotta alueelliset erot pystyttäisiin

huomioimaan. BSC-mittaristo ei anna realistista ja hyödyllistä dataa, jos jokin osa-alue ei toteudu jonkin tiimin toiminta-alueella.

BSC-mittariston hyötyä pystytään arvioimaan vasta, kun sitä on käytetty säännöllisesti ja voidaan sanoa, että onko kerätyllä datalla ollut merkitystä päätöksenteossa ja onko se ohjannut toimintaa. Suurin osa mittareista antaa kuukausikohtaisesti tietoa tavoitteisiin pääsystä, joka mahdollistaa tarvittaessa nopean reagoinnin. Sen pohjalta pystytään tekemään strategisia muutoksia, jos yrityksen suunta ei ole ollut toivottu.

Aineistossa korostui työntekijöiden merkitys. Tulevaisuudessa voisi miettiä millaisten mittareiden avulla työntekijöiden osaamista, laatua ja kokemusta voitaisiin mitata. Jos kohdeyrityksen toiminta kasvaa, tulee BSC-mittaristoa mukauttaa sen mukaan. Mitä isompi yritys on kyseessä, sitä enemmän aikaa BSC-mittariston rakentaminen vie.

Lähteet

- Abhijit, S. 2006. Balanced Scorecard : A strategic management tool. Vidyasagar University Journal of Commerce (11), 70-81.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=69143b9960188cfca2d077a9238d000b6cabf05b>. 3.8.2024.
- Banabakova, V. & Georgiev, M. 2018. The Role of the Balanced Scorecard as a Tool of Strategic Management and Control. International E-Journal of Advances in Social Sciences 3(2), 31-63.
<https://doi.org/10.51599/is.2017.03.02.31>. 4.11.2024.
- Bochenek, M. 2019. Balanced Scorecard in Strategic Management Process. Modern management review (26), 7-16.
<https://doi.org/10.7862/rz.2019.mmr.1>. 3.8.2024.
- Dobrovič J., Urbański M., Gallo P., Benková E. & Čabinová V. 2018. Balanced scorecard concept as a tool of strategic management and its usage in the construction industry. Polish Journal of Management Studies 18 (2), 59-72. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.2.05>. 3.8.2024.
- Friedag, H. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard- Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7596-2>. 15.4.2023.
- Juutti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum Media Oy
- Kaplan, R. S & Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard. Translating strategy into action. Harvard Business School. Boston: Massachusetts.
- Kehusmaa, K. 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. 1.Painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laitinen, E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2.painos. Helsinki: Edita.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Talentum: Helsinki.
- Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. Laadukas SWOT. Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku: Åbo Akademi.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15783.14241>. 4.11.2024
- , N-G., Roy, J. & Wetter, M. 2001. Balanced Scorecard- yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. 3.painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Osakeyhtiölaki 624/2006.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen – tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. Väitöskirja. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6275-0>. 17.4.2023.
- Rao, V.S.P. & Hari Krishna, V. 2004. Strategic management. Text and cases. Excel Books India. Google-kirjat.
https://books.google.fi/books?id=SwqxMHJBYSwC&hl=fi&source=gb_s_navlinks_s. 4.11.2024.
- Ratnaningrum., Anni Aryani, Y. & Setiawan, D. 2020. Balanced Scorecard: Is It Beneficial Enough? A Literature Review. Asian journal of accounting perspectives 13 (1), 65-84.
<https://doi.org/10.22452/AJAP.vol13no1.4>. 3.8.2024.
- Silvennoinen-Nuora, L. 2010. Vaikuttavuuden arviointi hoitoketjussa - Mikä mahdollistaa vaikuttavuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Väitöskirja.
<https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8251-9>. 17.4.2023.
- Simonen, O. 2005. Tasapainotettu tulokortti (BSC) hoitotyön johtamisessa - mittarit ja niiden yhteys strategioihin. Hallinnon tutkimus 24 (1), 59.
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101538/59039>. 4.11.2024.
- Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Väitöskirja.
<http://urn.fi/urn:isbn:9789514297076>. 15.4.2023.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Ellibslibrary. 20.04.2023.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Alma Talent Oy. 19.4.2023.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012#HTK>. 20.1.2024

- Vesa, M. 2014. Innovaatiotoiminnan johtaminen rakennusteollisuudessa. Tampereen yliopisto. Tieto- ja sähkötekniikan tiedekunta. Väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3405-8>. 19.4.2023.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit (1. painos.). Edita. Ellibslibrary. 28.04.2023.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.