



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Balanced Scorecard

Case: Mecastep Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Liiketalous
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Tiina Ahonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

AHONEN, TIINA:

Balanced Scorecard
Case: Mecastep Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö

39 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Tasapainotetun tuloskortin eli Balanced Scorecardin avulla organisaatiolla on mahdollisuus saada toiminnasta perinteisiä taloudellisia raportteja parempi kuva. Balanced Scorecard huomioi taloudellisten tunnuslukujen lisäksi myös asiakkaiden, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulman.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella suoritusmittaristo pk-yritykselle. Tutkimuksella haettiin Balance Scorecardin kautta vahvistusta ja tukea kohdeyrityksen sisäiseen laskentaan ja yrityksen kasvutavoitteisiin. Tutkimusaika oli kohdeyrityksessä lokakuusta 2013 joulukuuhun 2014.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään talousjohtamisen, suoritusmittauksen ja Balanced Scorecard-mallin käsitteitä. Mecastep Oy:n lähtötilanteen analysoinnin tuloksia peilataan näihin teorioihin.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja se on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineistoa opinnäytetyöhön saatiin haastattelemalla yrittäjää. Tämän lisäksi käytössä oli yrityksen tilinpäätöstiedot vuosilta 2012–2014. Näiden aineistojen pohjalta laadittiin toimeksiantajayrityksen lähtötilanteen analysointi. Analysoinnissa oli mukana myös taloudellisille tunnusluville annettuja ohjearvoja sekä toimialavertailu. Tästä johtuen lähtötilanteen analyysi oli kattava ja antaa todellisen kuvan yrityksen tilasta.

Analysoinnin tuloksista havaittiin, että toimeksiantajayrityksen taloudellinen tila on parantunut kahden viimeisen tilikauden aikana. Myös toimialavertailussa yritys saavutti hyvät arvot. Analysoinnin tulosten sekä tehdyn haastattelun perusteella laadittiin toimeksiantajayritykselle strategisen mittariston pohja, joka on yksinkertainen ja helposti toteutettavissa oleva.

Asiasanat: Balance Scorecard, talousjohtaminen ym.

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

AHONEN, TIINA:

Balanced Scorecard
Case: Mecastep Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management, 39 pages, 3 appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

With the help of a Balanced Scorecard an organization is able to get a better picture from their actions, than what they would get by using traditional financial reports. In addition to financial statements, the Balanced Scorecard also takes the perspectives of the customers, internal processes, and learning and growing into account.

The goal of this research was to design performance indicators for small and medium-sized enterprises. The research aimed to find support via Balanced Scorecard for the target company's internal accounting and the growth goal of the company. The research started in the target company in October 2013 and ended in December 2014.

The theoretical part of the thesis covers the concepts of financial management, performance measurement and the Balanced Scorecard-model. The results of the analysis based on the starting conditions of the company X are being reflected on these theories.

The thesis was an experimental development and it was a qualitative research. The research material for the thesis was received by interviewing an entrepreneur. In addition to that the financial statements of the company from the years 2012-2014 were used as data. The analysis of the starting conditions of the client company was made based on these materials. Reference values made for financial statistical numbers and comparison of industries were also present in the analysis. Therefore the analysis of the starting conditions was extensive and gives an actual image of the company's condition.

The results show can be seen that the financial condition of the client company has improved during the two latest accounting periods. The company also received good values in the comparison of industries. Based on the results of the analysis and the interview, a base of a strategic indicator was made for the client company. The base of the strategic indicator is simple and easy to carry out.

Key words: Balanced Scorecard, financial management etc.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa ja aikaisempia tutkimuksia	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	3
1.4	Mittaamisen keskeiset käsitteet	5
1.5	Opinnäytetyön rakenne	6
2	TALOUSJOHTAMINEN JA SUORITUSMITTAUS	8
2.1	Talousjohtaminen	8
2.2	Suoritusmittaristomallit	9
2.3	Mittareiden luokittelu	10
2.4	Suoritusmittaus	12
2.5	Strategiakartta	13
3	BALANCED SCORECARD ELI TASAPAINOTETTU MITTARISTO	15
3.1	Tuloskortti	15
3.2	Visio ja strategia	15
3.3	Tuloskortin eri näkökulmat	16
3.4.1	Taloudellinen näkökulma	17
3.4.2	Sisäisten prosessien näkökulma	18
3.4.3	Oppiminen ja kasvu	18
3.4.4	Asiakasnäkökulma	19
3.5	Tuloskortin laadintaprosessi	20
3.5.1	Vision määrittäminen	21
3.5.2	Näkökulmien valinta	22
3.5.3	Mittareiden valinta	22
3.5.4	Tasapainotetun mittariston eli tuloskortin rakentaminen	24
3.5.5	Tasapainotetun mittariston tavoitteiden asettaminen	25
3.5.6	Tasapainotetun mittariston arviointi ja jatkotoimenpiteet	25
4	CASE: MECASTEP OY	26
4.1.	Mecastep Oy	26
4.2	Mecastep Oy tänään	27
4.3	Tuloskortin laadinnan vaiheet	28
4.4	Valmis tuloskortti	29

5	YHTEENVETO	31
	LÄHTEET	33
	LIITTEET	37

1 JOHDANTO

Tänä päivänä yrityksille on tärkeää valvoa ja tarkastella saavutettuja tuloksia. Yksi tapa suorittaa tätä valvontaa ja tarkastelua on yrityksen eri osa-alueiden suorituskyvyn mittaaminen. Mittaamisella pyritään tuottamaan johdolle ja omistajille objektiivistä tietoa päätöksenteon tueksi. Mittauksella saatuja tuloksia analysoidaan erilaisilla menetelmillä ja verrataan yrityksen aikaisimpiin tuloksiin. Analysoinnin tuloksista on mahdollista havaita muutokset organisaation toimintaympäristössä ja voidaan puuttua tätä kautta niihin tarvittavalla tavalla hyvinkin nopeasti.

1.1 Tutkimuksen taustaa ja aikaisempia tutkimuksia

Balanced Scorecard on suosittu tutkimuksen aihealue. Tästä syystä aikaisempia tutkimuksia löytyy useita. Tutkimuksen näkökulmat vaihtelevat riippuen yrityksen toimialasta ja tarpeista. Tutkimuksia löytyy ammattikorkeakoulujen opinnäytetöinä sekä kandidaatintutkielmina että pro gradu-tutkielmina.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään organisaation talousjohtamiseen sekä sen mittaamiseen tasapainotetun mittariston avulla. Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Mecastep Oy, jossa yhtenä tavoitteena on toiminnan tuottavuuden seuraminen.

Vuonna 2010 Kaj Franssila tutki aiheetta ”Mittarit projektitoiminnan kehittämisen apuvälineenä” työn tilaajana toimi Neste Oil. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda yritykselle mittaristo ohjaamaan projektitoimintaa ja sen kehitystä sekä toimia selkeänä palautejärjestelmänä projekteille. Mittaristo oli tarkoitettu yksittäisten projektien mittaamiseen, ei siis koko projektiliiketoiminnan mittaamiseen. Franssilan mukaan oli vaikea löytää oikeanlaisia mittareita projektitoiminnan mittaamiseen. Pohdinnan ja kokeilun kautta löydettiin mittareita, joita tullaan käyttämään alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. (Franssila 2010.)

Tuloskorttiin, suorituskyvyn mittaamiseen keskittyviä tutkimuksia on tehty paljon. Yksi tutkimus on esimerkiksi Katja Aaltosen ja Tia Haverisen yhdessä vuonna 2012 tekemä tutkimus nimeltä ”Tuloskortti – Johtamisen ohjausväline”. Tutkimuksessa käsiteltiin asiakaslähtöistä myyntityötä ja Balanced Scorecardia sen välineenä sekä tavoiteena oli luoda kohde yritykselle mittaristopohja. Tutkimuksessa tultiin johtopäätökseen, että tuloskortti voisi soveltua kyseiseen case yritykseen. Tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan esittää, että sama toimisi kaikkiin case yrityksen myymälöihin. (Aaltonen & Haverinen 2012.)

Anna-Mari Venola tutki 2009 strategista toiminanohjausta kohteena Icepeak. Tutkimuksen tavoitteena oli miten yritys onnistuu toteuttamaan strategiaansa käytännössä ja mittaamaan suorituskykyään. Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää miten menestystekijöitä voidaan mitata. Tutkimuksen perusteella Venola tuli johtopäätökseen, että Balanced Scorecard sopii tämän yrityksen tiimitasoilla ohjausmenetelmäksi. Lisähuomioita oli se, että tiimin on oltava riittävän suuri itsenäistä mittaristoa varten. (Venola, 2009.)

Yllä esitetyt kolme esimerkkiä aikaisemmista opinnäytetöistä valittiin tähän tutkimukseen, koska niiden tavoitteet ja tutkimusongelmat sisälsivät samankaltaisuuksia verrattuna omaan tutkimukseeni.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa yritykselle ensimmäistä kertaa tasapainotettu mittaristo, josta yrittäjä saa suuntaviivat talouden- ja kannattavuuden päätöksenteon tueksi.

Tutkimusongelma on seuraava:

Kuinka saadaan laadittua kohdeyritykselle toimiva mittaristo?

Tutkimusaiheena on organisaation talousjohtaminen sekä sen mittaamiseen käytettävät mittaristot. Talousjohtaminen on aihealueena kuitenkin hyvin laaja, joten

tässä tutkimuksessa keskitytään talousjohtamiseen tasapainotetun mittariston avulla. Tutkittavan yrityksen taloushallinto hoidetaan tällä hetkellä tiloimistossa mutta yrittäjä haluaa myös itse seurata omalla tahollaan ja omilla keinoillaan yrityksen taloudellista tilaa. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvät mittarit ja mittareihin liittyvät aputyökalut antavat lisäinformaatiota yrityksen taludentilasta yrittäjälle.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena eli case-tutkimuksena kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Tutkimus on lisäksi kirjallisuuskatsauksen omainen, koska tutkimuksessa hyödynnetään kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia, joista saatuja tietoja ja tuloksia sovelletaan tutkittavaan yritykseen.

Case- eli tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä. Case-tutkimuksella pyritään selvittämään tiettyä rajattua suppeaa kohdetta rajatulla aineistomassalla, jossa ei eroteta muuttujarakenteita. (Peuhkuri 2005.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa ensisijaisesti kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Se auttaa ymmärtämään kohderyhmää ja ilmiötä, kuvaa ne kokonaisvaltaisesti ja kertoo syy-seuraussuhteista. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy aineiston laatuun, joka saa informaatiota aikaisemmista tutkimuksista, tutkijan omista havainnoista ja ajattelusta. Aineistoa kerätään erilaisilla menetelmillä ja tavoilla kuten esimerkiksi haastatteluilla ja havainnoinnilla. Kvalitatiivinen tutkimus ei rajaa raportointitapaa, vaan tutkija voi valita parhaan tavan hyvän kokonaisuuden saavuttamiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kirjallisuuskatsaus on määritelmän mukaan tutkimuskirjallisuuteen perustuva systemaattinen, täsmällinen ja toistettavissa oleva menetelmä, jolla tunnistetaan, arvioidaan ja tiivistetään tutkijoiden, tiedemiesten ja käytännön asiantuntijoiden

valmiina oleva ja julkaistu tutkimusaineisto. Katsaus perustuu alkuperäisestä korkealaatuisesta tutkimustyöstä tehtyihin johtopäätöksiin. (Fink 2005.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu kohdennetaan teemoihin, jotka haastatteliija on laatinut etukäteen. Teemat voidaan jakaa pää- ja alateemoihin ja teemoihin liittyvät kysymykset mietitään myös ennakkoon, mutta niillä ei ole kuitenkaan tarkkaa esittämisjärjestystä. Teemahaastattelua tehtäessä tarvitaan usein hieman taustatietoa haastateltavista. Teemahaastattelua on hyvä käyttää silloin kun tutkittavaa asiaa ei tunneta hyvin eikä tutkimusasetelmaa ole tarkasti määritetty, vaan sitä täsmennetään hankkeen edetessä. Haastatteliija esittää pääasiassa avoimia kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2006.)

Toimitusjohtajan haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina joulukuussa 2014. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Tutkijalla on haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, jotta hän voisi keskittyä keskusteluun. Teemat voi listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin ja lisäksi voi laatia joitakin apukysymyksiä tai avainsanoja keskustelun ruokkimista varten. Teemahaastattelun ei siis tulisi olla pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tarkassa järjestyksessä paperilta lukien. Teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan varsin vapaasti. (Hirsijärvi & Hurme 2001.)

Tutkimuksessa käytettiin aktiivista osallistuvaa havainnointia. Osallistuva havainnointi voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija aktiivisesti vaikuttaa läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Hän voi olla esimerkiksi mukana projektissa, kehittämistyössä tai vastaavassa tilanteessa aktiivisena toimijana. Passiivisella osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tutkijan osallistumista tutkittavaan tilanteeseen ilman vaikuttamista tilanteiden kulkuun. Tutkijan on molemmissa tapauksissa pystyttävä erittelemään oma roolinsa ja sen mahdollinen vaikutus tutkimustilanteeseen. (Anttila 1996, 218,224.)

1.4 Mittaamisen keskeiset käsitteet

Seuraavaksi esitellään yleisimpiä mittaamisen käsitteitä. Luettelon ei ole tarkoitus olla kaiken kattava aiheeseen perehtyvälle, vaan katsaus opinnäytetyössä esiintuviin käsitteisiin.

Kriittinen menestystekijä on tekijä, jossa on ehdottomasti onnistuttava, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Osa-alue, johon täytyy jatkuvasti ja perusteellisesti kiinnittää huomiota. (Fortune & White, 2006.)

Laatu "Ne olennaiset tai tilapäiset ominaisuudet, jotka tekevät jonkin siksi, mikä se on, tai jotka ominaisesti kuuluvat johonkin. Se mikä antaa jollekin sen olennaisen leiman tai on ominaista jollekin. Laatu voi olla kvaliteetti, olemus ja luonne." (Lillrank, 1998.)

Mittaamisella tarkoitetaan numeroilla esitettävissä olemassa olevan tiedon hankintaa tarkoituksena esim. suorituskyvyn ja muutosten seuranta, ongelmien ratkaiseminen, huomion kohdistaminen menestymisen kannalta tärkeisiin tekijöihin, toiminnan analysointi tai tuotteen ja palvelun toimivuuden testaaminen. (Laamanen & Tinnilä, 2002.)

Mittari mittaa haluttua määriteltyä asiaa tai ilmiötä määritetyn tavan ja menetelmän mukaan. (KvantiMOTV; Lönnqvist & Mettänen, 2003,31).

Mittaristo on kokonaisuus, joka muodostuu mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista. (Laamanen ym, 2002.)

Mittaristomallit ovat valmiita viitekehyksiä, joiden avulla suorituskykymittaristoa voidaan rakentaa. (Laamanen ym, 2002.)

Prosessi tarkoittaa yleisesti edistymistä eli joukkoa loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja päätöksiä suunnitellun työn tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laamanen ym, 2002.)

Relevantti tarkoittaa oleellisuutta. Mittarin tulee olla mitattavan asian kannalta olennainen ja merkityksellinen. (Laitinen, 2003).

Reliaabeli on tarkkuus. Mittarin tulee olla johdonmukainen eli mitata aina kokonaisuudessaan samaa asiaa. (Laitinen, 2003).

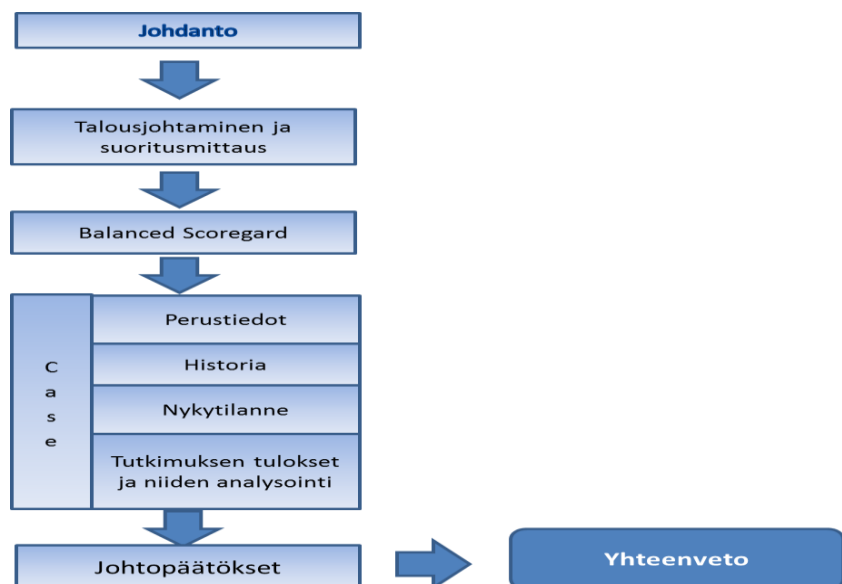
Tasapainotettu tuloskortti on toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo, jota käytetään strategisen johtamisen välineenä. (Laamanen ym, 2002).

Validi tarkoittaa oikeellisuutta. Mittarien tulee olla päteviä mittamaan juuri niitä asioita mitä niiden halutaan mittaavan. (Laitinen, 2003).

Tässä työssä käytetään edellä mainittuja mittaamisen keskeisiä käsitteitä.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön etenemistä on kuvattu alla olevalla kuviolla 1. Kuviossa esitetyn mukaisesti opinnäytetyö alkaa johdannolla.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen jatketaan toiseen lukuun, jossa käsitellään talousjohtamista ja suoritusmittausta talousjohtamisen apuvälineenä.

Kolmannessa luvussa keskitytään Balanced Scorecardin syntyhistoriaan ja avataan mittaamisen keskeisiä käsitteitä. Lisäksi luvussa käydään läpi tuloskortin eri näkökulmia ja selvennetään näkökulmien keskeistä sisältöä. Tulokortilla esitetään kunkin näkökulman mahdollisia mitattavia tekijöitä. Neljännessä luvussa käsitellään itse tapaustutkimusta. Luvussa esitellään toimeksiantaja ja tehdään esitys mittaristosta.

Viimeisenä lukuna on yhteenveto, jossa pyritään tuomaan tiivistäen vastaukset tutkimusongelmiin sekä arvioimaan tutkimuksen onnistuminen. Lisäksi tuodaan esille jatkotutkimuksen mahdollisuus, jossa mittaristoa voitaisiin laajentaa käsittelemään useampia mittareita ja useampia näkökulmia.

2 TALOUSJOHTAMINEN JA SUORITUSMITTAUS

Vielä tänäkin päivänä talousjohtaminen pk-yrityksissä on hyvin kirjavaa. Joillekin omistajille talousjohtamista on vain se, että pankkitilillä on tarpeeksi paljon rahaa. Jos rahavarat alkavat huveta, vasta silloin etsitään keinoja tuloksellisempaan ja tarkempaan talousjohtamiseen. Valitettavan usein yrityksissä talousjohtaminen tapahtuu vain ja ainoastaan kirjanpidon lukujen perusteella. Tässä luvussa käydään kuitenkin läpi ammattimaisempaa talousjohtamista yrityksissä. Esille tuodaan tarkempia tapoja hoitaa yrityksen talousjohtaminen. Käsittelyssä on myös mittareiden luokitus, yrityksen suorituskyky, suoritusmittaus ja niiden arviointia.

2.1 Talousjohtaminen

Talousjohtamisessa on perinteisen ja säännönmukaisen tulosbudjetoinnin rinnalle kehitetty 1980-luvulta lähtien yrityksen markkina-arvon kasvattamiseen tähtääviä raha- ja ei-rahamääräisiä mittareita. Pitää kuitenkin muistaa, että kaikkia yritystoiminnan, johtamisen ja talouden ongelmia ei voida ratkaista erilaisten menetelmien ja tekniikoiden avulla. On tärkeää oppia arvioimaan, mihin tarkoitukseen menetelmät ja tekniikat soveltuvat ja milloin niiden avulla saavutettavat hyödyt ovat kustannuksia suuremmat. (Bärlund & Perko 2013.)

Talousjohtaminen käsitteenä sisältää yrityksen talouden johtamisen ja suunnittelun sekä ymmärryksen yritysrahoituksen ja rahoitusmarkkinoiden toiminnasta. Kuitenkin Pellisen (2005, 11) mukaan talousjohtaminen ei ole täysin selitettävissä oleva termi, koska se sisältää paljon ristiriitaisuuksia. Monet erilaiset organisaatiokuviot ja suunnitelmat sekä talouden tunnusluvut ja erilaiset laskelmat saattavat saada talousasiat näyttämään helpoilta hallita. Talousjohtaminen sisältää paljon eriasteisia ristiriitoja, jotka vaativat jatkuvaa tasapainottamista. Kuitenkin yksinkertaisesti ajatellen talouden tuloksena on se, että rahaa joko on tai ei ole. Tästä seuraakin tärkein kysymys, miten rahaa tehdään. (Pellinen 2005.)

Pellisen (2005,45) mukaan johtamisen keskeisenä tehtävänä voidaan pitää yksilöiden toiminnan arviointia ja koordinointia niin, että organisaation tavoitteet saa-

vutetaan suunnitellusti. Tästä johtuen johtajalla on hyvin keskeinen asema organisaation toimintakulttuurin luomisessa. Tässä tutkimuksessa keskitytään johtamisessa vain talousjohtamiseen.

Suuri osa talouden ohjaukseen liittyvistä päätöksistä on nopeaa reagointia päivänpolttaviin kysymyksiin. Muuttuvissa olosuhteissa toivottuihin tavoitteisiin pääsy edellyttää ammattitaitoisia ja nopeita ohjaustoimia. Talousjohtaminen on käytännössä yrityksen johtamista mm. talousdataa hyödyntäen. Talousjohtamisen tärkein työkalu on budjetti, jossa määritellään liiketoiminnan tavoitteet ja asetetut ennusteet tuleville liiketoimintakuukausille numeroiden muodossa. Tehokas ja toimiva talousjohtaminen vaatii budjetoinnin lisäksi aktiivista toteutuneiden lukujen seuranta ja kykyä tulkita saatuja lukuja. (Pellinen 2005.)

Edellisten kappaleiden johdosta tulisi siihen johtopäätökseen, että talousjohtaminen on yksi yritystoiminnan tärkeimpiä osa-alueita. Yritykselle ei ole taloudellisesti kannattavaa tuottaa tuotteita tai palveluita sellaisilla kustannuksilla, jotka eivät jätä voittoa yritykselle.

Talousjohtamista voidaan siis ajatella prosessina, jonka aikana suunnitellaan ja luodaan tavoitteita, pyritään asetettuja tavoitteita kohti ja lopuksi analysoidaan saavuttujen tulosten valossa sitä, kuinka hyvin tavoitteet on saavutettu. Saatujen tulosten perusteella suunnitellaan korjaavat toimenpiteet, mikäli niihin on ilmaantunut tarvetta. (Pellinen 2005.)

2.2 Suoritusmittaristomallit

Talouden tuloksia on helpompi seurata ja hallita hyvin suunniteltujen mittareiden avulla. Suoritusmittaristomalleja on kehitetty useampia. Seuraavassa esitellään yleisimmät mallit ja niiden perusperiaate.

Maiselin mallissa on myös neljä näkökulmaa, mutta oppimisen näkökulman sijasta on henkilöstön näkökulma. Maisel on valinnut henkilöstön omaksi näkökul-

maksi, koska johdon hänen mukaansa on kiinnitettävä huomiota henkilöstön tehokkuuteen ja mitattava sitä. (Olve, Roy & Wetter 1998.)

Suorituspyramidimallin ovat luoneet McNair, Lynch ja Cross. Suorituspyramidin perustan luovat laatujohtaminen, kokonaisvaltainen teollinen suunnittelu ja toimintolaskennan peruskäsitteet. Tässä mallissa perinteisiä tietoja tarvitaan vasta pyramidin ylätasolla. (Olve ym. 1998.)

EPM mallin ovat kehittäneet Adams ja Roberts. EPM mallissa yrityksen toimintoja mitataan neljällä eri suuntaan toimivalla mittarilla. Ulkoiset mittarit ovat asiakkaiden ja markkinoiden käyttöön tarkoitettuja mittareita. Sisäiset mittarit osoittavat, kuinka yrityksen on parannettava tehokkuuttaan. Ylhäältä alaspäin suuntautuvat mittarit ilmentävät kokonaisstrategiaa ja nopeuttavat muutoksia. Alhaalta ylöspäin suuntautuvat mittarit lisäävät omistajuutta ja toiminnanvapautta. (Olve ym, 1998.)

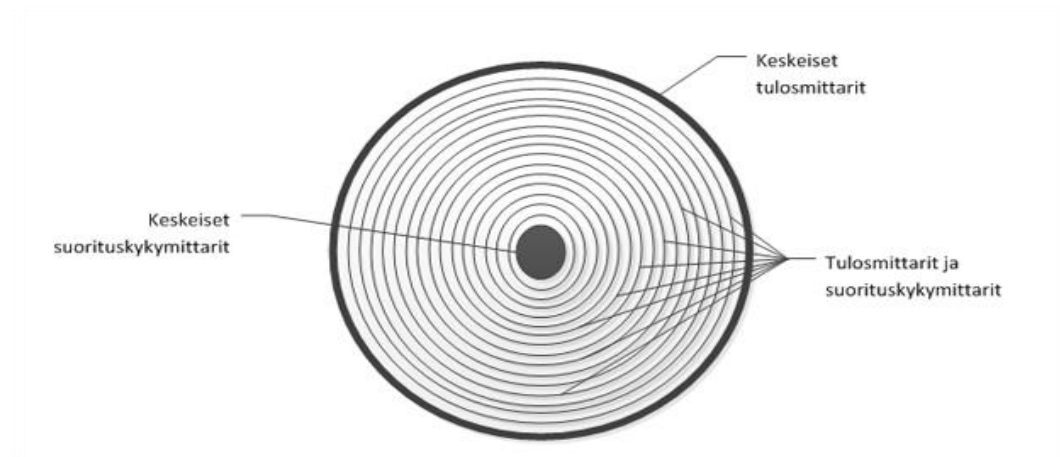
Tässä tutkimuksessa keskitytään Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämään Balanced Scorecardiin. Kehityskaaren alussa oli tuloskortti, joka kehittyi suorituskyvyn mittaristoksi ja siitä edelleen toiminnan ohjauksjärjestelmäksi sekä strategisen johtamisen välineeksi. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010.)

2.3 Mittareiden luokittelu

Mittareita voidaan luonnehtia yrityksen strategian kuvaukseksi. Strategia taas määrittää ja selkeyttää suoritusmittareiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita. Mittarit jaetaan usein karkeasti tulos- ja panosmittareihin, joskin panosmittareita kutsutaan myös suorituskykymittareiksi. Joillekin saattaa olla tutumpi jako leading sekä lagging mittareihin, jotka esiintyvät usein taloustieteilijöiden Kaplanin ja Nortonin tutkimuksissa. Käytännössä tulosmittarit kertovat, miten menneisyydessä on onnistuttu. Tulostittarit eivät kuitenkaan kerro, miksi ollaan tai ei olla onnistuttu ja mitä on odotettavissa tulevaisuudessa. (Aho, 2012.)

Eräs tapa luokitella mittareita astetta tarkemmalla tasolla on David Parmenterin esittämä jako

1. keskeisiin tulostulomittareihin
2. tulos- ja suorituskykymittareihin
3. keskeisiin suorituskykymittareihin.



KUVIO 2. Mittaamisen sipuli

Parmenter käyttää esimerkkinä sipulia kuviossa 2, jossa uloimmalla kuorella ovat johdon käyttämät keskeiset tulostulomittarit, kuten asiakastytyvyys, asiakaskannattavuus, nettotulos ennen veroja sekä henkilöstötytyvyys. Nämä kuvaavat sipulin yleistä kuntoa: auringon, veden ja ravinteiden määrää, joita se on saanut ja toisaalta myös sitä, miten sitä on käsitelty sadonkorjuusta supermarketin hyllylle saakka. (Palmenter 2010.)

Eräs keskeinen tunnusmerkki näille mittareille on, että ne ovat monien toimien seurauksia. Ne antavat selkeän kuvan, onko organisaatio menossa oikeaan suuntaan, mutta ne eivät kuitenkaan kerro, mitä pitäisi tehdä, jotta voitaisiin parantaa tehtyjä tuloksia. Toisin sanoen keskeiset tulostulomittarit ovat siis luontevia mittareita osakkeenomistajien sekä esimerkiksi yrityksen hallituksen käyttöön eli henkilöiden, jotka eivät osallistu jokapäiväiseen operatiiviseen johtamiseen. Yhteistä on, että nämä sidosryhmät ovat vähemmän tekemisissä toimintojen kanssa kuin johto, ja he arvioivat operatiivisen johdon onnistumista nimenomaan tulostulomittareiden avulla. (Palmenter 2010.)

Kun kuviossa 2 esitettyä sipulia kuoritaan, löytyy sisältä lisää informaatiota. Sipulin kerrokset kuvastavat erilaisia suorituskyky- ja tulostittareita. Esimerkki suorituskykymittarista on prosentuaalinen kasvu avainasiakkaissa, kun taas tulostittari kuvaa tapahtunutta tulosta esimerkiksi eilen tapahtuneen myynnin muodossa. Molemmat ovat tärkeitä, mutta eivät kuitenkaan useimmiten ole avainmittareita koko liiketoiminnalle. Ennemminkin ne helpottavat tiimejä sekä osastoja linjaamaan toimintansa organisaation strategiaan. Tällöin suorituskyky- ja tulostittarit ovat ensisijaisesti keskijohdon työkalu. On myös huomattava, että myös ylin johto johtaa strategian kautta viime kädessä myös operaatioita, eli myös heidän tulee olla vähintäänkin kiinnostuneita tällaisista mittareista. (Aho 2012.)

Aivan sipulin ytimeistä löytyvät keskeiset suorituskykymittarit, jotka keskittyvät siihen, mikä on kaikkein kriittisintä organisaation nykyiselle ja tulevalle menestymiselle. Keskeiset tulostittarit kertovat, kuinka organisaatiolla on mennyt. Tulostittarit ja suorituskykymittarit puolestaan, mitä pitäisi tehdä ja keskeiset suorituskykymittarit, mitä pitäisi tehdä, jotta voitaisiin parantaa suorituskykyä dramaattisesti. (Aho 2012.)

Tyypillisesti tunnistetuille mittareille asetetaan lyhyen – noin 2-3 vuoden – aikavälin tavoitearvot, jotka onnistuessaan johtavat strategisten tavoitteiden, päämäärien ja vision toteutumiseen. Lisäksi on kyseenalaistettava mittareita ja vaihdettava ne tarpeen tullen paremmiksi. (Olve ym. 1998.)

2.4 Suoritusmittaus

Suorituskyvyn mittaaminen on yksi liiketoiminnan tärkeimmistä osa-alueista. Kun puhutaan liiketoiminnan suorituskyvyn mittaamisesta, sillä tarkoitetaan yksinkertaisesti jonkin liiketoimintayksikön menestymisen tarkastelua valituista näkökulmista. Toisin sanoen suorituskyvyllä tarkoitetaan mittavan kohteen kykyä saavuttaa sille asetettuja tavoitteita. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006,19.) Pellisen (2005, 68) mukaan yhden asian mittaaminen korostaa sen merkitystä kaiken muun kustannuksella. Tämän vuoksi onkin tärkeää valita oikein mitattavat näkökulmat.

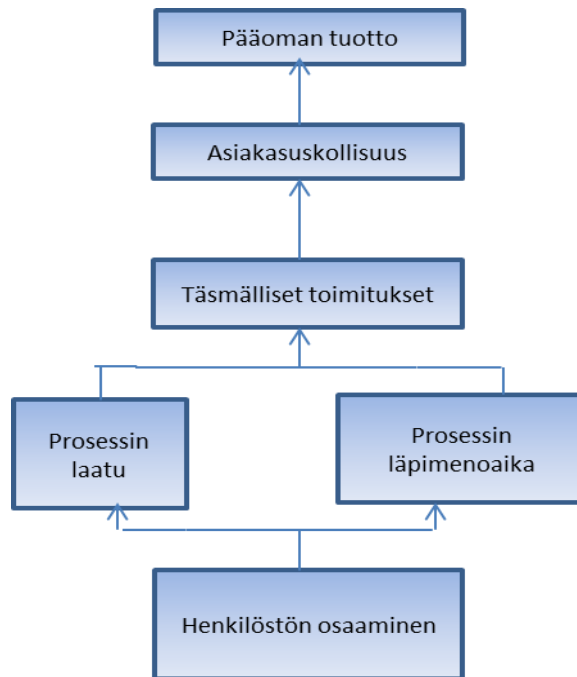
Suoritusmittaristo suunnitellaan ja rakennetaan yrityksen vision ja strategian mukaisesti niin, että mittaristo ohjaa yrityksen toimintaa toivottuun suuntaan eli kohti yrityksen visiota. Mittaristo rakennetaan yleensä neljän tai viiden eri näkökulman pohjalta, jotka perinteisesti ovat olleet taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, henkilöstönäkökulma sekä innovaatio- ja oppimisenäkökulma. Nykyisissä sovelluksissa mittaristot kootaan usein myös strategiakartaksi, joka tuo paremmin esille syy ja seuraus -suhteet mittareiden välillä. (Pellinen 2005.)

Vaikka suoritusmittaus on saavuttanut yritysmaailmassa valtavan suosion, on se myös sovellusten myötä saanut paljon kritiikkiä osakseen. Mittaristomallia on kritisoitu erityisen paljon siitä, että se suunnitellaan yrityksen yhden hetken tilanteen mukaan. Markkinoilla kilpailutilanteet voivat muuttua yhdessä yössä, jolloin koko mittaristo täytyy päivittää uudelleen. Myös syy ja seuraus -suhteiden tieteellinen todistettavuus on kangerrellut. Koska käytännön yritysmaailmassa vaikuttajia on niin monia, on suhteellisen vaikea todistaa, mitkä asiat vaikuttavat mittaus-tulosten vaihteluun ja mitkä taas eivät. (Pellinen 2005.)

2.5 Strategiakartta

Eri näkökulmien tasapainottaminen tapahtuu strategiakartan avulla. Strategiakartta kuvaa sitä, miten yritys tuottaa arvoa asiakkaille ja omistajille. Kartan avulla nähdään yrityksen strategian eri osa-alueiden syy- ja seuraussuhteet. Strategiakartassa näkyy myös, millainen on valittujen näkökulmien järjestys organisaatiossa. Strategiakartta auttaa johtoa varmistamaan sen, että kaikki strategian osa-alueet ja niiden keskinäiset suhteet on otettu huomioon. (Opetushallitus)

Kuviossa 3 esitetään Hannu Rantasen esittämä strategiakartta. Strategiakartta osoittaa, miten pitkällä aikavälillä mittaristo johtaa asteittain näkökulma näkökulmalta taloudellisten tunnuslukujen parantumiseen, ja lopulta yrityksen kokonaistavoitteiden eli vision toteutumiseen. (Rantanen 2009.)



KUVIO 3. Strategiakartta

Seuraavassa luvussa käydään läpi Balanced Scorecardin eli tasapainotetun mittariston historiaa ja mittariston rakentamista.

3 BALANCED SCORECARD ELI TASAPAINOTETTU MITTARISTO

Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti tai tasapainotettu mittaristo. Tasapainotettu mittaristo syntyi 1990-luvulla. Käsitteen esittelivät ensimmäisen kerran professorit Kaplan ja Norton artikkelissa, joka julkaistiin 1992 Harward Business Review-lehdessä.

3.1 Tulokortti

Tasapainotetussa mittaristossa organisaatiota tarkastellaan neljästä tai useammasta eri näkökulmasta. Toiminnan ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Tarkastelu neljästä tai useammasta eri näkökulmasta ja toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään BSC-mallissa yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan (oph).

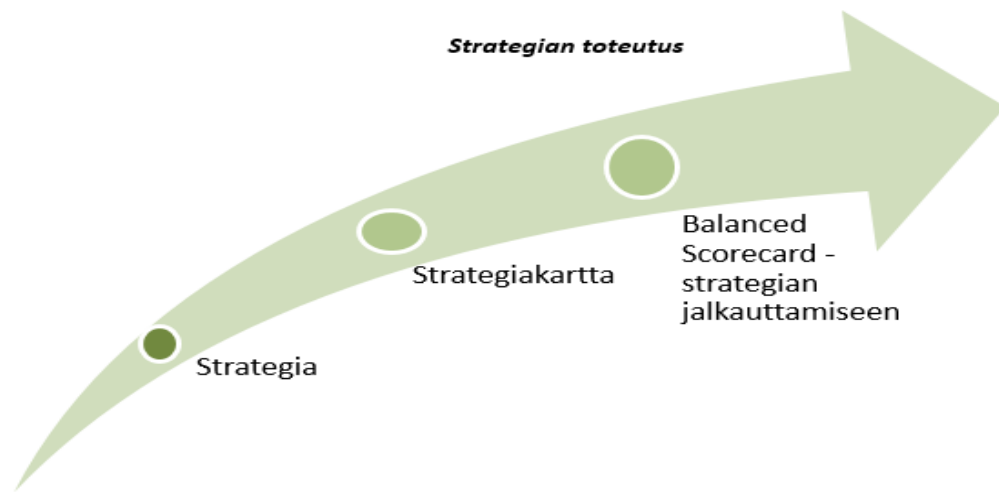
Tulokortti on yrityksen johdon työkalu. Neilimo & Uusi-Rauva (2005, 306) toteavat, että taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita sisältävistä suorituskykymittareista on kehittynyt myös strategisen johdon työkalu, jolla täsmennetään strategiaa ja levitetään sitä koko organisaatioon. Tulokortti sisältää yrityksen visiosta ja strategiasta johdettuja mittareita, joiden avulla pyritään antamaan johdolle nopea mutta kattava yleiskuva yrityksen tilanteesta.

Tasapainotettu tulokortti on toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo, jota käytetään strategisen johtamisen välineenä. Menetelmä mahdollistaa organisaation suorituskykyyn vaikuttavien syyseuraussuhteiden ymmärtämisen. Siinä strategia muutetaan käytännön toiminnaksi ja toiminnan tuloksellisuutta seurataan organisaation kriittisiä mittareita vasten. Tasapainotettu mittaristo pakottaa johdon ilmaisemaan visionsa sellaisin käsittein, että se on ymmärrettävä niille, jotka sitä toteuttavat. (Laitinen 2003.)

3.2 Visio ja strategia

Visio on ns. tulevaisuuden haave, jota kohden yrityksen halutaan pääsevän tietyn ajan kuluttua. Malmi ym. (2006, 62) mukaan vision määrittäminen on yksi tärkeä

osa, kun määritellään yrityksen suorituskykykymittareita. Vision avulla yrityksellä on mahdollisuus johtaa BSC:hen omistajanäkökulman keskeisiä mittareita. Kuviossa 4 esitetään strategian toteutuksen eteneminen.



KUVIO 4. Strategian toteutus

Kaplanin & Nortonin mukaan visio määritellään usein pitkän tähtäimen tavoitteeksi. Usein tämä tämä aikajakso on 3-10 vuotta, eli silloin visio on keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoite. (Kaplan & Norton, 2006.)

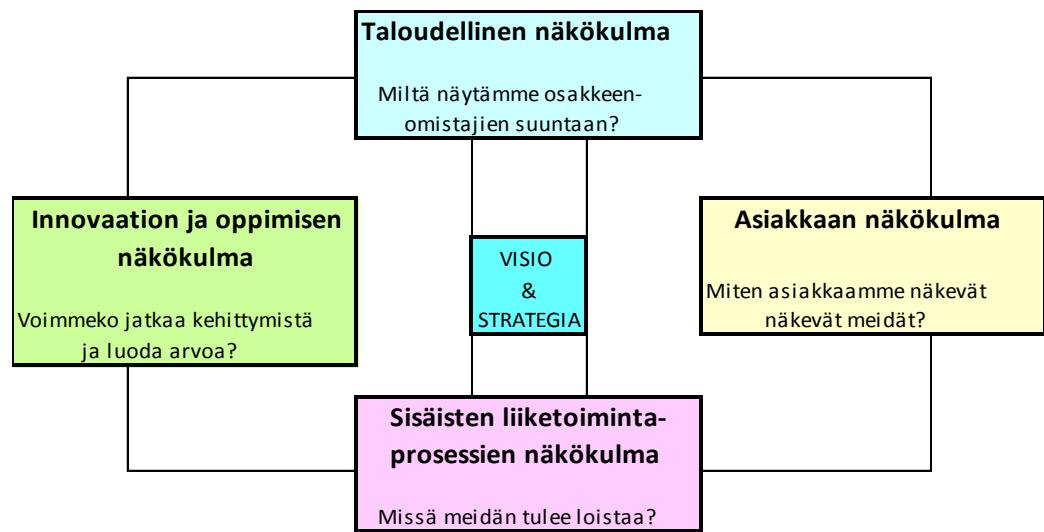
Malmin ym. (2006,62) mukaan visio pitäisi aina sitoa aikaan. Sellainen visio jota ei ole sidottu aikaan voi toimia vain kaukaisena tavoitteena yritykselle. Aikaan sitomaton visio on yritykselle haastava ja voi jäädä vieraaksi organisaatiolle.

BSC:n yhteydessä strategia mielletään keinoksi päästä päämäärään eli asetettuun visioon. Strategia on aina valintojen tekemistä. Jonkin tietyn asian kehittämiseen vaikuttaa useat eri tekijät ja strategian pohjalta tulisi päättää mihin tekijöihin halutaan ensisijaisesti kiinnittää huomio. (Malmi ym. 2006.)

3.3 Tulokortin eri näkökulmat

Tasapainotettu tulokortti koostuu yleisemmin neljästä eri näkökulmasta. Alkuperäistä neljää näkökulmaa on täydennetty vuosien mittaan milloin milläkin ajankohtaisella teemalla, kuten muun muassa toimittajilla tai ympäristöllä. Tässä työs-

sä keskitytään alkuperäisten neljän näkökulman keskeiseen sisältöön ja esitellään niitä. Kuviossa 5 näkökulmat esitetään graafisessa muodossa.



(Kaplan&Norton, 1992)

KUVIO 5. Tulokortin näkökulmat

Tasapainotetun tulokortin ajalliset ulottuvuudet ovat Olven ym. (1998, 16) mukaan menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Työ, joka tehdään tänään huomisen hyväksi, voi kuitenkin tuoda rahallisia tuloksia ehkä vasta vuosien päästä. Kun organisaatiossa on tämä ymmärretty, yrityksen näköala avartuu ja huomataan järkeväksi seurata muitakin kuin taloudellisia lukuja.

3.4.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisesta näkökulmasta ovat yleensä kiinnostuneet yrityksen omistajat ja toimiva johto. Koska taloudellinen näkökulma kertoo yrityksen taloudellisesta tilasta. Muiden näkökulmien strategisten valintojen tulokset tulevat näkyviin taloudellisen näkökulman mittareissa. Taloudellinen näkökulma sisältää usein perinteisiä laskentatoimen mittareita esimerkiksi voittoprosentin, sijoitetun pääoman tuoton ja vakavaraisuuden. Näihin rahallisiin mittareihin pohjautuvaa mittaamista on usein kritisoitu, koska edellä mainitut mittarit informoivat enemmän menneisyydessä tehdyistä päätöksistä ja päätöksien tuloksista. Ne eivät siis ehkä pysty tuomaan esiin lisäarvoa tuottavia toimintoja. Yrityksen talouden seurannan kan-

nalta taloudellisen näkökulman mittarit ovat kuitenkin välttämättömiä. (Olve ym. 1998.)

Tässä työssä taloudellisia mittareita pohdittaessa tulee ottaa huomioon yrityksen taloudellisen menestymisen tärkeimmät osatekijät: kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Nämä valitut tekijät kuvastavat yrityksen todellista taloudellista tilannetta. (Laitinen E. 2003.)

3.4.2 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulman tavoitteena on tunnistaa ne yrityksen ydinprosessit, joilla luodaan arvoa asiakkaille ja joilla omistajien odotukset saavutetaan. Kaikkein tärkeimpiä prosesseja ovat ne, jotka edistävät asiakaskannan kasvua ja asiakasuskollisuutta ja tätä kautta myynnin tuloksellisuutta. Täten sisäinen näkökulma liittyy sisäisten prosessien suorituskykyyn, jotka siis vaikuttavat yrityksen kykyyn tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Sisäinen näkökulma vastaa kysymykseen, mihin yrityksen tulee keskittyä. (Malmi ym. 2006.)

Yleisempiä mitattavia asioita ovat mm. laatu, läpimenoaika, kustannukset, aika ja tuottavuus. Yleisimpiä mittareita ovat tuotanto- ja toimitusprosessien määrä, tilausten toimitusaika, prosessiajat, läpimenoajat, kiertonopeudet, varaston kierto, tuottavuus, reagointiaika, yhteistyön toteutuminen, tiedonkulku, virheprosentit, toiminnan laatu, laatukustannukset, kaikista toimituksista ajallaan toimitettujen osuus, jonotusaika sekä ympäristösuojelu. (Viitala & Jylhä 2002.)

3.4.3 Oppiminen ja kasvu

Oppimisen ja kasvun näkökulman lähtökohtana on tunnistaa ne osa-alueet, jotka ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeimpiä. Tämän näkökulman mittareiden tulee mitata yrityksen mahdollista kehittymiskykyä tulevaisuudessa. Tämän näkökulman mittareiden määrittäminen on usein kuitenkin vaikein osio, kun rakennetaan tasapainotettua mittaristoa. Maailmanlaajuisen kilpailun johdosta yritykset pyrkivät jatkuvasti parantamaan olemassa olevia tuotteitaan ja prosessejaan sekä tuovat uusia tuotteita markkinoille. Tässä kilpailussa yrityksen kyky oppia,

uudistua ja kehittyä on yhteydessä yrityksen todelliseen arvoon. (Kaplan & Norton 1992.)

Oppimisnäkökulmasta Malmi ym. (2006, 28–29) ja Olve ym. (1998, 62) toteavat, että näkökulmalla varmistetaan organisaation uudistumista pidemmällä aikavälillä. Oppimisen- ja kasvun näkökulman mittareiden pitäisi antaa vastaus kysymykseen, pystyykö organisaatiomme kehittymään jatkossakin ja luomaan arvoa omistajille. Monesti olemassa olevalla tietotaidolla ja käytössä olevilla järjestelmillä ei pystytä vastaamaan asiakkaiden tulevaisuudessa asettamiin haasteisiin. Oppimisnäkökulmassa yrityksen täytyisi keskittyä sellaisen järjestelmän kehittämiseen, jonka avulla menestys myös tulevaisuudessa olisi turvattuna.

Mittaamisen kohteena ovat henkilöstö, henkilöstön suoriutuminen, työtyytyväisyys, vaihtuvuus nimenomaan avainhenkilöiden osalta, tuottavuus ja osaamisen kehittäminen. Vähemmän huomiota ovat yleensä saaneet vastuun jako, motivaatio ja tavoitteiden yhtenäisyys (oph).

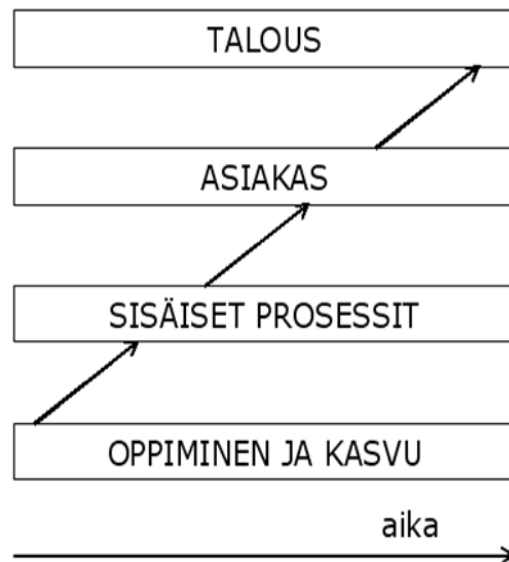
3.4.4 Asiakasnäkökulma

Asiakkaan näkökulma ymmärretään asiakkaan tarpeiden tyydyttämisenä. Asiakasnäkökulma pyrkii vaikuttamaan siihen kysymykseen, minkälaisena asiakkaat näkevät yrityksen. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen liittyviä mittareita voivat olla esimerkiksi tuotteiden laatu, palvelu ja kustannukset asiakkaalle. (Olve ym. 1998.)

Asiakasnäkökulmasta on kahdentyyppisiä mittareita. Perusmittarit ovat samantyyppisiä kaikille organisaatioille. Näitä ovat mm. asiakastyytyväisyys, markkinaosuus ja asiakaskannattavuus. (Malmi ym. 2006.)

Suorituskyvyn parantamiseen tähtäävät mittarit vastaavat kysymykseen, mitä organisaation tulee asiakkailleen tarjota, että asiakkaat olisivat tyytyväisiä, uskollisia ja jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin riittävä markkinaosuus. Näitä ovat mm:

- tuotteen tai palvelun ominaisuus (esim. hinta, laatu)
- suhde asiakkaaseen (esim. jakelu, vaihtoehdot, kontaktituntien määrä)
- imago ja maine (esim. ensisijaiset hakijat). (Viitala & Jylhä 2002.)



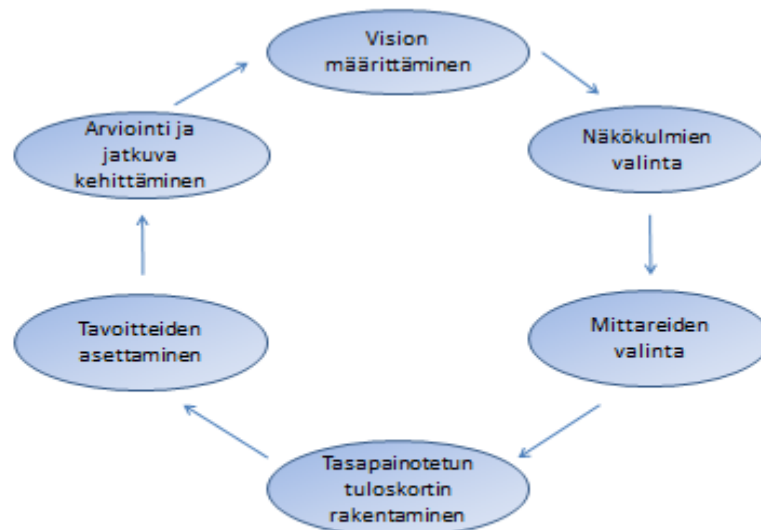
KUVIO 6. BSC syy ja seuraus kaavio

Kuviossa 6 esitetään Balanced Scorecardin syy- seurauskuvaus. Syy- seuraussuhteen suunta on aina alhaalta ylös. Alemman tason menestys on syy ja ylemmän tason menestys on seuraus. Tavoite-keinohierarkialla luotu mittaristo sisältää luonnostaan tulostittareita ja ennakoivia mittareita, koska keinojen toteuttamisen tulosvaikutukset ilmenevät viiveellä.

3.5 Tulokortin laadintaprosessi

Tulokortin laatimisprosessi vaihtelee paljon riippuen yrityksen koosta. Pienemmillä yrityksillä on mahdollista rakentaa tulokortti ja ottaa se käyttöön heti. Suuremmilla yrityksillä on aiheellista toteuttaa ensin muutama pilottiprojekti. (Olve ym. 1998.)

Tuloskortin laadintaprosessissa päädyin Kaplanin ja Nortonin mallin mukaiseen toteutukseen. Alla kuviossa 7 esitetty kaavion muodossa tuloskortin laadintaprosessi, alkaen vision määrittämisestä ja jatkuen nuolten osoittamaan suuntaan.



KUVIO 7. Tuloskortin laadintaprosessi (Kaplan & Norton 2004.)

Tuloskortin laatimisprosessi vaihtelee paljon riippuen yrityksen koosta. Pienemmillä yrityksillä on mahdollista rakentaa tuloskortti ja ottaa se käyttöön heti. Suuremmilla yrityksillä on aiheellista toteuttaa ensin muutama pilottiprojekti. (Olve ym. 1998.)

3.5.1 Vision määrittäminen

Tasapainotetun mittariston laadintaprosessin ensimmäinen vaihe oli vision määrittäminen. Yrityksen visio toimii kaiken suunnittelutyön lähtökohtana. Vision tarkoituksena on kuvata tavoitetilaa, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua. Hyvän vision tunnusmerkkejä ovat muun muassa, että visio on selkeä ja yksinkertainen, uskottava, vaikuttava ja voimakas, johdonmukainen ja riittävä aikajänne. (Malmi ym. 2006.)

Tässä tutkimuksessa yrittäjällä oli jo valmiiksi mietittynä tarkka määritelmä visiosta, joten tehtäväksi jäi vision kirjaaminen paperille. Visio kirjattiin ylös, jotta myös työntekijät ja muut sidosryhmät saisivat selkeän käsityksen yrityksen tulevaisuuden näkymistä.

3.5.2 Näkökulmien valinta

Toinen vaihe näkökulmien valinta vision mukaan. Tasapainotetussa mittaristossa organisaatiota tarkastellaan Kaplanin ja Nortonin kehittämässä perusmallissa neljästä eri näkökulmasta ja toiminnan ohjaus yhdistetään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Vision avulla pyrittiin valitsemaan oikeat näkökulmat. Tärkeää on varmistaa myös se, että kaikilla organisaation tasoilla toteutetaan yhteistä visiota ja strategiaa. (Malmi ym. 2006.)

Näkökulmiksi valittiin tässä tutkimuksessa taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Pääpaino tässä tutkimuksessa laitettiin talouden näkökulmaan. Edellä mainitut näkökulmat valittiin, koska ne kiinnostivat yrityksen omistajaa.

3.5.3 Mittareiden valinta

Kolmas vaihe mittareiden valinta. Mittareiden valinnassa otettiin huomioon yrityksen visiot ja tavoitteet. Mittareiden valinta pitää tehdä erityisellä huolella, jotta valitut mittarit ovat selkeässä syy-seuraussuhteessa keskenään ja johtavat lopulta haluttuun strategiseen tavoitteeseen. Seuraavassa esitetään Neelyä (1998) mukaellen mittareihin kohdistuvia keskeisiä kysymyksiä.

1. Mittari

- millä nimellä pitäisi mittaria kutsua?
- onko nimi riittävän kuvaava ja ymmärrettävä?
- kertooko jo mittarin nimi, miksi kyseinen mittaus on tärkeä?

2. Mittarin tarkoitus

- miksi juuri tämä mittari otetaan käyttöön?
- mitä tarkalleen on tarkoitus mitata?
- millaiseen käyttäytymiseen juuri tämä mittaus rohkaisee?

3. Mittarille asetettu tavoitearvo

- mikä on toivottava tavoitetaso?
- kuinka kauan menee käytännössä toivotulle tasolle pääsemiseen?
- onko tavoitetaso riittävä kilpailijoihin nähden?
- kuinka nopeasti omaa suorituskyykyä kilpailijat parantavat?

4. Mittarin arvon laskentatapa

- kuinka käytännössä voidaan mitata tietty asia?
- voidaanko ilmaista mittaus esim. laskentakaavan muodossa?
- onko mahdollinen laskentakaava ymmärrettävä ja selkeä?
- kertooko laskentakaava tarvittavien raakatietojen tarpeen?
- antaako laskentakaava tarkan tuloksen mittarille?
- onko parempi mitata ilmiötä vai vaihteluväliä?

5. Mittaustaajuus

- kuinka usein mittarin arvo pitäisi päivittää?
- kuinka usein arvot pitäisi raportoida?

6. Kuka mittaa

- kenen vastuulla mittarin vaatimasta käytännön työstä?

7. Mistä lähteestä mittarin laskennassa käytettävä data saadaan?

8. Kuka ottaa kantaa mittariin?

- kenen vastuulla, että mittarin toiminta ja seuranta ohjataan asetetun tavoitteen suuntaan?

9. Toiminnan parantaminen

- kenen vastuulla, että mittarin alueella saadaan todellista parantumista aikaan?

Edellä mainittujen mittareiden kysymyksien vastaukset ovat yrityskohtaisia. Riippuen yrityksen toimialasta ja yrityksen koosta, vastaukset voivat vaihdella hyvin paljon.

3.5.4 Tasapainotetun mittariston eli tuloskortin rakentaminen

Neljäs vaihe tasapainotetun mittariston rakentaminen tarkkaan valittujen mittareiden avulla. Alla taulukossa 1 on esitetty muutamia eri näkökulmien mahdollisia mittarivaihtoehtoja.

TAULUKKO 1. Mittariesimerkkejä

Näkökulma	Mittariesimerkkejä
Talous	Liikevaihto Myyntikate Liikevoitto Kassavirta Budjetin pitävyys
Asiakas	Asiakastyytyväisyys Reklamaatioiden lkm Asiakaskannattavuus Uusien asiakkaiden määrä Menetettyjen asiakkaiden määrä
Sisäiset prosessit	Prosessien läpimenoaika Toimitustäsmällisyys Virheettömien toimitusten osuus Prosessien tai toimintojen kustannukset Uusien tuotteiden osuus myynnistä
Oppiminen ja kasvu	Henkilöstön pysyvyys Sairauspoissaolot Työtyytyväisyys Työntekijöiden koulutuspäivät Tehtyjen aloitteiden lukumäärä

(Järvenpää ym. 2010, 299)

Edellä esitetyistä mittariesimerkeistä yritys valikoi yritykselle sopivat ja parhaimman informaation antavat vaihtoehdot.

3.5.5 Tasapainotetun mittariston tavoitteiden asettaminen

Viides vaihe tavoitteiden asettaminen. Minkälaisia tuloksia yrityksellä olisi mahdollista saavuttaa valittujen mittareiden avulla.

Jokaiselle mittarille asetetaan tavoitteet. Hyvä tavoite on sellainen, joka on mitattavissa ja sillä on mittayksikkö sekä se on sidottu aikaan. Tavoitteet asetetaan yleisemmin 3 – 5 vuodelle. Tavoitteiden tulisi kuitenkin olla sellaisia, että mikäli tavoitteet saavutetaan, silloin organisaatio ja sen toimintatavat muuttuvat toivottuun suuntaan. Mikäli mittariston avulla ei haluta nimenomaan ohjata toimintaa, vaan halutaan saada kokonaiskuva toiminnasta, mittareita voi silloin olla enemmän ja niiden väliset riippuvuussuhteet eivät ole niin merkityksellisiä.

3.5.6 Tasapainotetun mittariston arviointi ja jatkotoimenpiteet

Kuudes vaihe valmiin tasapainotetun mittariston arviointi ja jatkotoimenpiteiden arviointi, jotta mittaristo kehittyisi jatkossakin oikeaan suuntaan. Kaikilla näkökulmilla tulisi olla suunnilleen saman verran mittareita.

Jos mittareiden tarkastelussa havaitaan mittari tai menestystekijä, jolle ei löydy selkeää yhteyttä muihin mittareihin, tulee se poistaa mittaristosta. (Olve ym., 1998.)

Talousjohtaminen on yrityksen johtamista hyödyntäen tulosdataa eli toisin sanoen hyödyntäen erilaisia raporteja yrityksen taloudellisesta tilasta. Talousjohtamisen tärkein työkalu on kuitenkin budjetti, jossa määritellään numeroiden muodossa liiketoiminnan keskeiset tavoitteet ja ennusteet tuleville liiketoimintakuukausille. Tehokas talousjohtaminen vaatii budjetoinnin lisäksi aktiivista toteumien seurantaa ja lisäksi kykyä tulkita lukuja.

4 CASE: MECASTEP OY

Tutkimuksen kohteena oleva yrityksen tärkein liiketoiminta-alue on sisäilman laadun parantaminen koneellisesti. Sisäilma vaikuttaa ihmisten viihtyvyyteen, terveyteen ja tuottavuuteen. Terveyshaittojen syntyyn vaikuttavat altistuksen laatu ja pitoisuus sekä altistumisajan pituus. Allergia- ja Astmaliitto ry:n mukaan sisäilman aiheuttamat terveyshaitat johtuvat altistumisesta mikrobeille ja niiden aineenvaihduntatuotteille tai myrkyille.

4.1. Mecastep Oy

Suomen ollessa edellisen kerran taantumassa perustettiin Mecastep Oy vuonna 1990. Toimialana oli tuolloin elektroniikan alihankintavalmistus ja tuotekehitys. Tämä toiminta myytiin vuonna 2007 Elektropoint Oy:lle, joka jatkaa toimintaa edelleen.

Vuonna 2002 Mecastep Oy aloitti yhteistyön Agilent Technologies (aiemmin Varian Vacuum Technologies) kanssa huoltamalla, korjaamalla ja asentamalla laboratorioinstrumentteja. Pääasiallisena kohteena on prosessiteollisuus. Yhteistyö Agilent Technologiesin kanssa on laajentunut lisäksi tyhjiötekniisten tuotteiden edustukseen Suomessa ja Virossa. Tyhjiötekniisiä tuotteita käytetään mm. nanotutkimuksessa. Nanotutkimusta tehdään esimerkiksi kemianteollisuudessa, jossa ainepitoisuudet ovat todella pieniä.

Mecastep Oy on ollut myös vahvasti mukana kuivajääpuhdistuksen lanseeraamisessa Suomeen. Mecastep Oy oli perustajaosakkaana käynnistämässä ColdBlasters Oy:tä. Samassa yhteydessä aloitettiin kuivajääpuhdistuslaitteiden maahan tuonti päämiehenä amerikkalainen ColdJet. Tästä yhtiöstä irrottauduttiin vuonna Vuonna 2009 ja asiakkaiden pyynnöstä aloitettiin kuivajäätuotanto sekä puhdistuspalvelut uudelleen vuoden 2014 alussa. Yhteistyökumppanina on tamperelainen Easy Yhtiöt. Puhdistuskohteina ovat mm. painokoneet.

Sterimat-homeilmanpuhdistajan tarina alkoi 1990-luvun lopulla, kun lahtelaisen keksijä Ilkka Kaivola ryhtyi kehittämään UV-C -säteilyyn perustuvaa tehoilmanpuhdistajaa. Laitteen tuli poistaa ilmasta kaikki orgaaniset epäpuhtaudet kuten homeitiöt, bakteerit ja virukset. Vuonna 2008 Mecastep Oy osti Ilkka Kaivolalta tuoteoikeudet Sterimathomeilmanpuhdistajaan. Laitteelle suoritettiin kevyt uudelleensuunnittelu ja se tuotiin uudistettuna markkinoille toukokuussa 2009. Sen jälkeen Sterimathomeilmanpuhdistajalla on helpotettu kosteusvaurioiden pilaaman sisäilman aiheuttamia haittoja tuhansissa kohteissa. Sterimat muodostaa pääosan liiketoiminnan volyyymistä. Kohteina mm. koulut, sairaalat ym muut laitokset.

4.2 Mecastep Oy tänään

Tänä päivänä yrityksen liiketoiminta jakaantuu neljään aihealueeseen. Sterimat on liikevaihdollisesti selkeästi suurin liiketoiminta-alue.

1. Homeilman puhdistaminen

Sterimat-homeilmanpuhdistaja www.sterimat.fi

2. Agilent-konsernin instrumenttien huolto ja korjaus sekä tyhjiötekniisten tuotteiden edustus Suomessa ja Virossa.

Tyhjiö pumput
(Turbo-, Diffuusio- ja Ioni pumput) www.chem.agilent.com

Tyhjiö pumput
(Scroll, RV- ja RPS pumput) www.chem.agilent.com

Tyhjiötekniiset mittalaitteet ja anturit www.chem.agilent.com

3. Vuotojen etsintä ja mittaus käyttäen merkkikaasuna heliumia

Vuotojenetsintä- ja mittauslaitteet www.chem.agilent.com

4. Kuivajään valmistus ja kuivajääpuhdistuspalvelu

Kuivajäälaitteet

www.goldjet.com

Yrityksen liiketoiminta-alueet ovat toiminnallisesti hyvin erilaisia ja näin ollen täysin itsenäisiä osa-alueita.

4.3 Tulokortin laadinnan vaiheet

Tutkimusaineisto muodostuu johdon teemahaastattelusta sekä opinnäytetyön laatijan omista aikaisemmista havainnoista hoitaessa yrityksen kirjanpitoa. Johdon teemahaastattelussa haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa.

Johdon teemahaastattelun aiheena oli yrityksen visio yrityksen kehittämisestä tulevaisuudessa ja kehittymisen taloudellinen seuranta. Teemahaastattelussa käsiteltiin myös johdon oman työn tavoitteita.

Haastattelu toteutettiin joulukuussa 2014 yksilöhaastatteluna, joka on yleisimmin käytetty haastattelumuoto. Yksilöhaastattelussa keskustelut ovat luontevia ja vapautuneita. Toisaalta ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, koska samalla saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmähaastattelun voi tehdä myös kyselylomakkeen avulla. Tällöin haastattelijan kannattaa esitellä kyselylomake, jolloin varmistetaan kysymysten ymmärrettävyys ja toimivuus. Tässä tapauksessa oli luontevinta haastatella vain yrityksen toimitusjohtajaa.

Tutkimusaineisto sisälsi lisäksi yrityksen tilinpäätöstiedot vuosilta 2012, 2013 ja 2014. Näiden aineistojen pohjalta laadittiin toimeksiantajayrityksen lähtötilanteen analysointi. Analysoinnissa on mukana myös taloudellisille tunnusluvuille annettuja ohjearvoja sekä toimialavertailu. Tästä johtuen lähtötilanteen analyysi oli hyvin kattava ja antoi todellisen kuvan yrityksen tilasta.

Toimitusjohtajan haastattelu sisälsi kysymyksiä yhtiön taloudellisesta tilasta sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Lisäksi haastattelu sisälsi vapaamuotoista keskustelua aiheista. Haastattelussa kävi hyvin ilmi se, että yrityksen omistajalla on selkeä

visio tulevaisuudesta ja hyviä keinoja vision saavuttamiseksi. Talouden seuranta on ollut tilitoimistosta toimitettujen papereiden varassa. Yksittäisten kauppojen seurantaan ja kauppojen lopulliseen tuloksen seurantaan kaivataan lisää työkaluja. Yrityksen omistaja näin ollen oli samaa mieltä mittaamisen tärkeydestä ja tarpeellisuudesta. Koska yrityksessä on vähän työntekijöitä, täytyy mittariston kehittämisen priorisoida. Toisin sanoen eri näkökulmat otetaan käyttöön asteittain resursien mukaan.

4.4 Valmis tulokortti

Tulokortin rakentaminen aloitettiin miettimällä yrityksen kriittisiä menestystekijöitä, joista kaivattaisiin lisätietoa päätöksenteon avuksi. Taulukossa 2 on lueteltu tärkeimpiä kriittisiä menestystekijöitä.

TAULUKKO 2. Tulokortin rakentaminen

NÄKÖKULMA	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARI
Talous	Liikevaihdon kasvattaminen Liikevoiton kasvattaminen Vakavaraisuus	Liikevaihto Liikevoitto Omavaraisuusaste
Asiakas	Lisäarvon tuottaminen Asiakastyytyväisyys Asiakaskunta laaja-alainen	Asiakaslähtöisyys Strateginen asiakasvalinta
Sisäiset prosessit	Asiakkaita hallitusti lisää Rekrytointi prosessin parantaminen Työnjohdon kehittäminen	Uuasiakashankinta Rekrytointi Työnjohto
Oppiminen ja kasvu	Koulutuksen lisääminen Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen	Henkilöstön osaaminen Henkilöstön tyytyväisyys

Kun kriittiset menestystekijät oli selvitetty, mietittiin niitä vastaavat näkökulmat. Tulokorttiin valittiin taulukon 2 mukaiset näkökulmat, joista yritys haluaisi lisä-

tietoa ja täten mittaamisen kautta saada lisäinformaatiota niistä. Tämän jälkeen selvitettiin valittuja näkökulmia mittaavat mittarit.

Kun mittarit on valittu, asetetaan mittareille tavoitearvot ja aikataulu kuinka usein seurataan. Aika näyttää, olivatko valitut mittarit oikeita vai pitääkö mahdollisesti joitain mittareita miettiä uudelleen.

5 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää, kuinka saataisiin kehitettyä toimiva mittaristo kohdeyritykselle.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin talousjohtamista sekä avattiin Balanced Scorecardin historiaa, käsitteitä ja näkökulmia. Teoriaosuuden perusteella voidaan sanoa, että laatimisprosessin kulku vaikuttaa paljon lopullisen mittariston sisältöön. Lisäksi mittareista saatava informaatio riippuu mittariston kehittämisen onnistumisesta.

Strategiakartan avulla muodostetaan mittareista syy – seurausketjuja, joissa mittarit auttavat selittämään toinen toistensa tuloksia. Organisaatiosta riippuu, onko strateginen suunnittelun ja johtamisen asema niin merkittävä, että mittaristo kannattaa suunnitella niiden ympärille. Tasapainotettumittaristo suunnitellessa onkin tärkeää tietää, mihin tarkoitukseen mittaristoa laaditaan ja mitä sillä tavoitellaan.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kartoitettiin kohdeyrityksen tarpeita ja toiveita mittariston tuomasta informaatiosta. Kartoitus pohjautui teemahaastatteluihin ja kirjoittajan omiin havaintoihin, joita hän oli aikaisemmin tehnyt hoitaessaan useamman vuoden kohdeyrityksen taloushallintoa. Tästä syystä tutkimuksen tekijän oma havainnointi on suuressa osassa tutkimusta. Näin ollen tutkimuksen luotettavuutta tukee tutkimuksen tekijän läheinen suhde case-yritykseen.

Tutkimuksen teoriaosuudessa hyödynnettäviä lähteitä löytyi paljon. Kirjoittajan mielestä kuitenkin yksi lähdekirjoista oli selkein ja sitä on käytetty lähteenä useassa kohdassa vaikka lähteenä olisi voitu käyttää muitakin lähde-tekstejä.

Tutkimuksen menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen case-tutkimus, joka tuki tutkimuksen tavoitetta perehtyä tasapainotettumittariston suunnitteluun ja laatimiseen. Kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin kuului myös teemahaastattelu, jota käytettiin aineiston keräämiseen. Tutkimusta varten haastateltiin kohdeyrityksen omistajaa, joka toimii myös toimitusjohtajana. Haastattelu oli onnistunut ja siitä saatiin hyvää tietoa tasapainotettun tuloskorttipohjan laadintaa varten.

Yrityksessä ei ole aikaisemmin tullut ilmi tarvetta tasapainotetulle mittaristolle. Mittariston käyttöönotto vaatii panostusta ja sitoutumista prosessiin. Mittariston käyttöönotto prosessina on pitkäkestoinen ja tästä syystä mittaristo luultavasti otetaan käyttöön asteittain. Tutkimuksen kautta omistaja sai uusia ulottuvuuksia käytännön työhön.

Tutkimus jättää mahdollisuuden jatkotutkimukseen ja kehittämiseen. Jatkotutkimuksessa mittaristoa voisi laajentaa koskemaan osa-alueita, joita ei tässä tutkimuksessa vielä käsitelty. Lisäksi jatkotutkimusaiheena voisi olla mittariston käyttöönottoprosessi ja sen vaiheet sekä siihen kuluva aika.

LÄHTEET

- Bärlund, A. & Perko, S. 2013: Kestävä johtajuus. Helsinki. Talentum
- Fink, Arlene (2005). Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Fortune, J & White, D, 2006. Framing of project critical success factors by a system model. International Journal of Project Management 24 (2006).
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001: Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S. & Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum.
- Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.
- Laamanen, K., Tinnilä, M., 2002. Prosessijohtamisen käsitteet – Terms and concepts in business process management. Metalliteollisuuden Keskusliitto Oy.
- Lillrank, P. Laatuajattelu 1998. Helsinki: Otava.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Edita.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovel-la tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Neely, A 1998. Measuring Business Performance. London: Profile Books Ltd.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard: yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Suomentanut Maarit Tillman. Porvoo: WSOY.

Palmenter, David. 2010. Key Performance Indicators – Developing and Implementing KPIs. Second Edition.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Peuhkuri, T. 2005. Tapaustutkimuksen valinnat. Teoksessa Räsänen, P., Anttila, A-H. & Melin, H. 2005. Jyväskylä:PS-Kustannus.

Rantanen, H. 2009. Suorituskyvyn analysointijärjestelmät. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Viitala, R., Jylhä, E. 2002. Menestyvä yritys liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita.

Elektroniset lähteet:

Tampereen Yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Rongo Oy. 2014. Pari sanaa mittareista. Saatavissa:

<http://www.rongo.fi/2012/06/pari-sanaa-mittareista>

Oulun Seudun ammattikorkeakoulu. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/strategiat2.htm>

Taloushallintaan.fi Oy. Talousjohtaminen. Saatavissa:

<http://www.taloushallintaan.fi/taloustermisto/56-talousjohtaminen>

Opetushallitus. Saatavissa: <http://www.opetushallitus.fi>

Mecastep Oy. Saatavissa: <http://www.mecastep.fi/>

Franssila, K. 2010. Mittarit projektitoiminnan kehittämisen apuvälineenä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23989/Franssila_Kaj.pdf?sequence=1

Aaltonen, K & Haverinen, T. 2012. Tulokortti – Johtamisen ohjausväline. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48276/Haverinen_Tia.pdf?sequence=

[2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48276/Haverinen_Tia.pdf?sequence=2)

Venola, A-M. 2009. Strateginen toiminnanohjaus. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5746/Venola_Anna-Mari.pdf?sequence=1

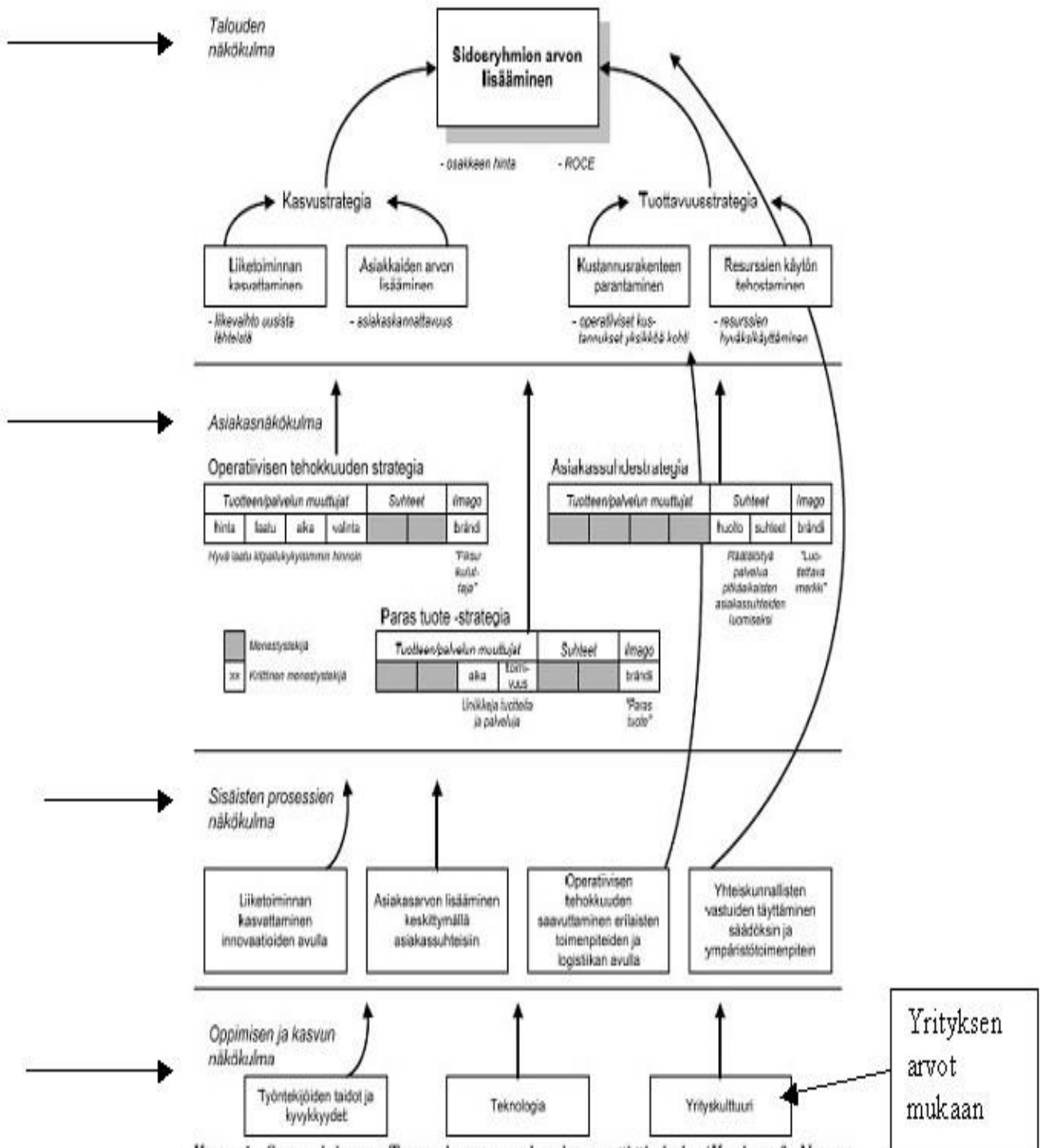
Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 5.10.2013]
Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Qualitas Fennica Oy 2005, <http://cgi.qualitasfennica.fi/artikkelit/mittarikertaus.html>

Haastattelut:

Toimitusjohtaja Kari Vuorimaa, joulukuu 2014.

LIITE 1



Kuva 1. Strategiakartta Tasapainotetun mittariston näkökulmin (Kaplan & Norton 2000, ss. 168-169).

LIITE 2

Näkökulma	Mittariesimerkkejä
Talous	Liikevaihto Myyntikate Liikevoitto Nettotulos Kassavirta Quick/current ratio ROA (kokonaispääoman tuottoaste) ROCE (sijoitetun pääoman tuottoaste) EVA (taloudellinen lisäarvo) Gearing (velkaantumisaste) Budjetin pitävyys Ulkoisen rahoituksen osuus
Asiakas	Asiakastyytyväisyys Reklamaatioiden lkm Asiakaskannattavuus Markkinaosuus (%) Uusien asiakkaiden määrä Menetettyjen asiakkaiden määrä Yhteistyöprojektit asiakkaan kanssa Keskimääräinen ostokoko Tilausten saamisprosentti
Sisäiset prosessit	Prosessien läpimenoaika Toimitustäsmällisyys Pistemäärä laatuarvioinnissa Virheettömien toimitusten osuus Prosessien tai toimintojen kustannukset Menestyksellisten T&K-projektien osuus Uusien tuotteiden osuus myynnistä
Oppiminen ja kasvu	Henkilöstön pysyvyys Sairauspoissaolot Työtyytyväisyys Työntekijöiden koulutuspäivät Tehtyjen aloitteiden lukumäärä
Esimerkkejä tasapainotetun mittariston mittareista.	
(Järvenpää ym. 2010, 299)	

LIITE 3. Johdon haastattelukysymykset

Johdon haastattelu, Mecastep Oy

Haastattelun tavoitteena on selvittää yrityksen visio, strategia ja talousjohtamisen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Haastattelun tavoitteena on myös selvittää johdon omaa työskentelyä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kysymykset:

1. Mikä on yritykselle asetettu visio ja miten se saavuttaa?
2. Millainen merkitys asetetulla visiolla ja strategialla on yritykselle?
3. Miten tärkeää vision määrittäminen on yrityksen kehittymisen kannalta?
4. Kannustetaanko yrityksen työntekijöitä ideointiin?
5. Mitä yrityksen talousjohtaminen pitää sisällään?
6. Mitä johtamisen välineitä hyödynnetään talousjohtamisessa?
7. Mikä motivoi sinua johtajana?
8. Kuinka voisit kehittää omaa johtajuutta?