

**TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI**  
- CASE: Eurokangas Oy:n myyntitoiminta

Suvi Särkelä

Opinnäytetyö  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Liiketalous  
Tradenomi (AMK)

2015

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja  
hallinnon ala  
Liiketalous

---

<b>Tekijä</b>	Suvi Särkelä	<b>Vuosi</b>	2015
<b>Ohjaaja</b>	Antti Ovaskainen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Eurokangas Oy		
<b>Työn nimi</b>	Tasapainotettu tuloskortti		
<b>Sivumäärä</b>	60 sivua		

---

Yrityksen suorituskyvyn mittaaminen on yksi liiketoiminnan tärkeimmistä menestystekijöistä. Ainoastaan taloudellisten tulosten analysointi ei nykyään enää riitä, vaan yrityksen kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittaamisessa tulee ottaa huomioon myös ei-taloudelliset tekijät. Tasapainotettu tuloskortti on yrityksen työkalu kokonaisvaltaisen suorituskyvyn seurantaan. Tasapainotetun tuloskortin ovat kehittäneet 1990-luvun alussa yliopiston professori Robert S. Kaplan ja liikkeenjohdon konsultti David P. Norton.

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia case-yrityksen, Eurokankaan, myyntitoiminnalle tasapainotettu tuloskortti, joka mittaa kokonaisvaltaisesti myyntitoiminnan suorituskykyä. Case-yritys tarjoaa kankaiden vähittäis- ja projektimyyntiä. Se on pohjoismaiden suurin kangaskauppaketju, jolla on Suomessa 32 myymälää. Yrityksessä työskentelee noin 400 henkilöä.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka menetelmänä on käytetty osittain konstruktivistista tutkimusotetta. Tutkimusaineistona on käytetty balanced scorecard -kirjallisuutta, case-yrityksen asiakirjoja sekä kirjoittajan tekemiä haastatteluja ja havainnoiteja.

Tutkimuksen tuloksena case-yritykselle on laadittu myyntitoiminnan tasapainotettu tuloskortti, joka perustuu yrityksen visioon ja heijastaa kokonaisstrategiaa. Tuloskortissa on otettu huomioon yrityksen taloudellinen näkökulma, asiakas- ja sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma.

---

**Avainsanat:** tasapainotettu tuloskortti, myyntitoiminta, mittarit, asiakas

School of Business and Administration  
Business Economics

---

<b>Author</b>	Suvi Särkelä	Year	2015
<b>Supervisor</b>	Antti Ovaskainen		
<b>Commissioned by</b>	Eurokangas Oy		
<b>Subject of thesis</b>	Balanced Scorecard		
<b>Number of pages</b>	60		

---

To maximize the success of a company it is important to measure its full performance. By considering non-economic factors alongside financial factors gives one an overall picture of the company performance. The balanced scorecard (BSC) is a tool for this. It was developed by professor Robert S. Kaplan and business consult David P. Norton in 1990s.

The aim of the thesis is to create a balanced scorecard for sales unit of the case company. Case company, Eurokangas, is the largest fabric store chain in Scandinavia and it has 32 shops all over Finland with approximately 400 employees.

Thesis is a qualitative study that is partly using the constructive method. Balanced Scorecard literature, documents of the case company, interviews and observations of the author are the main source material.

The balanced scorecard for the sales unit of the company is the main objective of the thesis. BSC is based on the vision of the company and its strategy. BSC contains the aspects of finance, customer service, internal processes and development.

---

**Key words:** balanced scorecard, company, sales, measurement, customer

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmä ja toteutus .....	6
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	7
2	TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI.....	8
2.1	Yrityksen suorituskyvyn mittaaminen .....	8
2.2	Tuloskortin näkökulmat.....	10
2.2.1	Taloudellinen näkökulma.....	11
2.2.2	Asiakasnäkökulma .....	12
2.2.3	Sisäisten prosessien näkökulma .....	14
2.2.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	15
2.3	Tuloskortin peruselementit.....	16
2.3.1	Visio .....	16
2.3.2	Strategia.....	18
2.3.3	Syy-seuraussuhteet.....	19
2.4	Tasapainotetun tuloskortin hyödyt .....	21
2.5	Kritiikkiä ja puolustusta .....	24
3	TASAPAINOTETUN TULOSKORTIN RAKENTAMINEN .....	26
3.1	Mittareiden johtaminen ja määrä.....	26
3.2	Mittariston tasapaino.....	28
3.3	Strategiakartta .....	29
3.4	Mittariston validointi.....	30
4	TULOSKORTIN RAKENTAMINEN KOHDEYRITYKSELLE .....	31
4.1	Eurokangas Oy .....	31
4.2	Eurokankaan visio .....	31
4.3	Eurokankaan taloudellinen tilanne .....	33
4.3.1	Kannattavuus .....	33
4.3.2	Vakavaraisuus.....	35
4.3.3	Maksuvalmius .....	38
4.4	Myyntitoiminnan strategiakartta .....	40
4.4.1	Myyntitoiminnan syy-seuraussuhteet .....	41
4.4.2	Myyntitoiminnan taloudellinen näkökulma .....	43

4.4.3	Myyntitoiminnan asiakasnäkökulma.....	44
4.4.4	Myyntitoiminnan sisäisten prosessien näkökulma.....	45
4.4.5	Myyntitoiminnan oppimisen ja kasvun näkökulma.....	46
4.5	Myyntitoiminnan tuloskortti.....	50
5	ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
5.1	Visio ja strategia .....	53
5.2	Strategiakartan analysointi.....	53
5.3	Tuloskortin analysointi .....	54
6	POHDINTA .....	57
	LÄHTEET.....	59

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen päätavoitteena on suunnitella yrityksen myyntitoimintaan keskittynyt tasapainotettu tuloskortti, joka pohjautuu yrityksen visioon ja siitä laadittuun strategiaan. Tutkimus toteutetaan toimeksiantona Eurokangas Oy:lle, joka harjoittaa kankaiden ja niihin liittyvien tarvikkeiden ja palveluiden vähittäis- ja tukkumyyntitoimintaa sekä julkitilojen sisustamista. Eurokangas Oy:llä ei ole tällä hetkellä käytössä tasapainotettua tuloskorttia suorituskykymittarina.

Tutkimus keskittyy Balanced Scorecard -malliin. Teoriaosuudessa ei käydä läpi muita suorituskykymittaristoja, vaan teoreettinen viitekehys tutkimukselle luodaan Balanced Scorecard -kirjallisuuteen perustuen. Tutkimus on rajattu koskemaan yrityksen myyntitoimintaa, ja sen ulkopuolelle jäävät yrityksen muut liiketoimintaprosessit. Tutkimuksessa laaditaan kirjoittajan ehdotelma tasapainotetuksi tuloskortiksi. Rajauksen ulkopuolelle jäävät ehdotelman esittäminen yrityksen johdolle sekä tuloskortin implementointi yritykselle. Tutkimuksessa ei myöskään oteta kantaa siihen, mikä olisi case-yrityksen kannalta sopivin tuloskortin raportointi- ja seurantamuoto, ja miten raportoinnin seuraamista voisi kehittää.

### 1.2 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Opinnäytetyö on aineistolähteinä empirinen tutkimus, jossa hyödynnetään konstruktivistista tutkimusmenetelmää. Kyseinen menetelmä kytkee yhteen teoreettisen viitekehysten sekä empiriset ongelmanratkaisuprosessit ja sen tarkoituksena on löytää ratkaisuja käytännön ongelmiin. Tutkimuksen kautta syntyneen konstruktion avulla pyritään havainnollistamaan, testaamaan tai jalostamaan aikaisempaa teoriaa tai luomaan kokonaan uutta teoriaa. (Lukka 2001.)

Opinnäytetyöprosessissa lähdetään liikkeelle etsimällä tietoa case-yrityksestä ja keräämällä yritysmateriaalia. Case-yrityksen nykytilannetta kartoittaessa hyödynnetään yrityksen sisäisiä dokumentteja, haastatteluja, epämuodollisia keskusteluja sekä kirjoittajan henkilökohtaisia havainnoita. Kirjoittaja työskentelee case-yrityksessä. Tutkimusta varten haastatellaan yrityksen myyntijohtajaa sekä myymäläpäällikköä. Monipuolisella lähteiden käytöllä pyritään varmistamaan tutkimuksen validiteetti. Yrityksen toimintaan syvennyttään tutustumalla yrityksen organisaatorakenteisiin, tilinpäätöksiin sekä strategiaan tavoitteisiin.

Case-yrityksen nykytilanteen kartoittamisen jälkeen siirrytään tutkimaan kirjallisuutta, joka liittyy tulokortteihin. Kirjallisina lähteinä hyödynnetään sekä ulko- että kotimaisia kirjoja ja tieteellisiä artikkeleita. Kirjallisista lähteistä muodostetaan teoreettinen viitekehys tutkimukselle, jota apuna käyttäen suunnitellaan yritykselle myyntitason tulokortti.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitellään tasapainotetun tulokortin perusidea sekä tulokortin mittariston rakentaminen. Empiirinen osio alkaa case-yrityksen esittelystä ja sen nykytilanteen arvioimisesta. Case-yritykselle rakennetaan ensin strategiakartta, jonka pohjalta laaditaan myyntitoiminnan tulokortti. Tutkimus päättyy strategiakartan, tulokortin ja sen mittareiden analysointiin sekä pohdinta-osioon, jossa käydään läpi kirjoittajan omia oppimiskokemuksia sekä tehtävän hyödynnettävyyttä.

## 2 TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI

### 2.1 Yrityksen suorituskyvyn mittaaminen

Tasapainotettua tuloskorttia käytetään yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen. Se sisältää joukon yrityksen visiosta ja strategisista painotuksista johdettuja taloudellisia sekä operationaalisia ei-taloudellisia mittareita, joiden tulosten kautta ylimmälle johdolle muodostuu kattava yleiskuva yrityksen tilanteesta ja toiminnoista. Tasapainotetun tuloskortin ovat kehittäneet 1990-luvun alkupuolella Harvardin yliopiston professori Robert S. Kaplan ja liikkeenjohdon konsultti David P. Norton. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 196.) Muita suorituskykymittaristoja ovat muun muassa Tableau de Bord ja suorituskykypyramidi. Yrityksen suorituskykyä mittaavista menetelmistä laajimmin levinnyt on Kaplanin ja Nortonin kehittämä tasapainotettu tuloskortti, ja sen käyttö on yleistynyt kaikilla toimialoilla parinkymmenen vuoden ajan. Tasapainotetusta tuloskortista käytetään myös nimeä balanced scorecard, monimuuttujamittaristo sekä menestyksentekijämittaristo. (Fiilin 2011, 14.)

Tasapainotettu tuloskorttimittaristo syntyi Yhdysvalloissa 12 suuryrityksen yhteishankkeena, jonka tavoitteena oli kehittää liiketoiminnan kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausta. Yleisesti ottaen menestystä oli mitattu vain taloudellisin tunnusluvuin, mutta sen todettiin kuvaavan vain heikosti yritysten todellista tilannetta. Taloudellisten mittareiden kautta ylimmälle johdolle välittyä tietoa muun muassa yrityksen liikevoitosta, tuloksesta ja pääoman rakenteesta. (Kaplan & Norton 2002, 3-4; Malmi, Peltoja & Toivanen 2006, 15.) Näiden lukujen vahvuus on vertailukelpoisuus yrityksen eri yksiköiden sekä saman toimialan eri yritysten välillä.

Taloudellisten lukujen heikkous on huomion keskittäminen lyhyen tähtäimen tuloksiin sekä seurauksiin, jotka ovat syntyneet menneisyydessä tehdyistä päätöksistä. Pelkät taloudelliset mittarit eivät erottele asiakas- ja kilpailunäkökulmaa, jolloin taloudelliset mittarit eivät kykene luomaan tarpeeksi varhain varoitussignaalia markkinoiden ja toimintaympäristön muutoksista.



(Malmi ym. 2006, 107-108.) Taloudelliset mittarit eivät viesti siitä, miten yritykselle voitaisiin luoda uutta arvoa panostamalla esimerkiksi toimittajiin, työntekijöihin, tekniikkaan ja innovaatioihin. Pelkästään taloudelliset tunnusluvut eivät siten tehokkaasti varmista yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyä. Yrityksen kokonaisvaltainen suorituskyky saadaan selville mittaamalla yrityksen taloutta sekä aineetonta pääomaa. (Malmi ym. 2006, 15-16.)

Aineettomasta pääomasta on tullut yksi yritysten tärkeimmistä kilpailutekijöistä, ja sen suorituskykyä on tärkeää pystyä kuvailemaan sekä mittaamaan (Kaplan & Norton 2002, 3). Aineettomaan pääomaan viittaavien mittareiden etu on siinä, että ne ovat lähellä toimintaa, ja siten niiden avulla voidaan havaita ajoissa mahdolliset uhat ja ongelmat. Niiden heikkous on huono vertailukelpoisuus, koska mittareiden arvoja ei voida laskea yhteen kokonaisarvoksi. Aineettoman pääoman mittarit kuvaavat muun muassa prosessien toimivuutta, henkilöstön aloitteellisuutta sekä yrityksen menestystä asiakasrajapinnassa. Tällaiset mittarit auttavat ennakoimaan taloudellisessa tilanteessa tapahtuvia muutoksia. (Malmi ym. 2006, 18-19.) Vaikka aineettomalla pääomalla ei yleensä ole suoraa vaikutusta taloudelliseen tulokseen tuoton tai voiton muodossa, on sillä selvä välillinen yhteys yrityksen suorituskykyyn. Aineettomaan pääomaan liittyvät parannukset vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tulokseen syy-seurausketjuina. Yksinkertaistettu esimerkki aineettomaan pääomaan panostamisesta on henkilökunnan kouluttaminen. Henkilökunnan tiedon lisääminen parantaa palvelun laatua, mikä lisää asiakastytyväisyyttä. Asiakastytyväisyys luo asiakasuskollisuutta ja se puolestaan parantaa yrityksen taloudellista tulosta. (Kaplan & Norton 2002, 74-76.)

”Mitä mittaat, sitä saat”, totesivat tuloskorttimittariston luoja Kaplan ja Norton ensimmäisessä tuloskorttimittaristoa käsittelevässä artikkelissaan. On myös todettu, että mitä et voi mitata, sitä et voi myöskään johtaa. Mittaaminen on tärkeää sisällyttää osaksi yrityksen strategiaa. Tasapainotetun tuloskortin avulla yrityksen johdolle hahmottuu jäsentynyt ja kokonaisvaltainen kuva yrityksen menestymisen moniulotteisuudesta (Kuvio 1). (Määttä 2000, 105.)



Kuvio 1. Tasapainotetun tuloskortin yleinen rakenne (Malmi ym. 2006, 17)

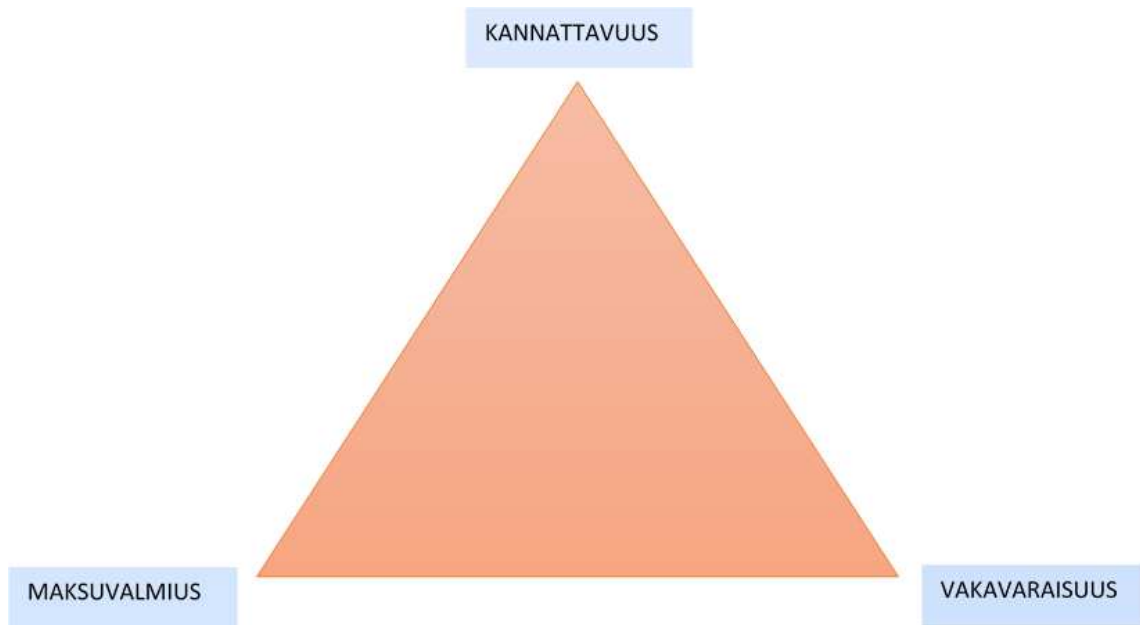
## 2.2 Tuloskortin näkökulmat

Tasapainotetussa tuloskortissa yrityksen tilannetta tarkastellaan neljästä näkökulmasta, joita ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Kukin yritys muokkaa näkökulmia oman liiketoimintansa suorituskyvyn mittaamiseen sopiviksi. (Malmi ym. 2006, 24.) Taloudellinen näkökulma osoittaa yrityksen suorituskykyä jo

tehtyjen strategisten päätösten ja toimintojen seurauksena. Taloudelliset mittarit eivät kuitenkaan mittaa kaikkia oleellisia tekijöitä, jotka ovat mukana mahdollistamassa yrityksen menestystä. Näitä ovat muun muassa hankinta-, jalostus- ja varastointiprosessit sekä tiedon jakaminen ja hyödyntäminen, osaaminen ja henkilöstö. Aineettoman pääoman mittaaminen on olennaista, kun ennakoidaan yrityksen tulevaisuuden menestystä. Näihin mittareihin perehdytään asiakasnäkökulmassa sekä sisäisten prosessien että oppimis- ja kasvunäkökulmassa. (Määttä 2000, 26.)

### 2.2.1 Taloudellinen näkökulma

Yritys on markkinataloudessa talousyksikkö, joka on perustettu tuottamaan hyvinvointia ensisijaisesti omistajilleen. Taloudellinen näkökulma viittaa omistajanäkökulmaan ja se vastaa kysymykseen: miltä yritys näyttää omistajiensa silmissä? (Malmi ym. 2006, 24.) Yrityksellä on mahdollisuus menestyä, kun sen kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat kunnossa. Nämä kolme komponenttia muodostavat yrityksen terveyskolmion (Kuvio 2). Kun yksikin kolmesta alueesta toimii hyvin, on yrityksellä mahdollisuus olla tuottava ja kasvukykyinen. Yritys on kriittisessä tilassa, mikäli kaikki kolme komponenttia ovat epäkunnossa samanaikaisesti. Silloin yrityksen on vaikeaa löytää ratkaisuja rahoituksen ja kassavirran kuntoon saattamiseen. Hyvä kannattavuus, riittävän korkea omavaraisuus ja hyvä maksuvalmius ovat menestyvän yrityksen tunnusmerkkejä. (Rajala 2012, 12-13.)



Kuvio 2. Yrityksen terveyskolmio (Rajala 2012)

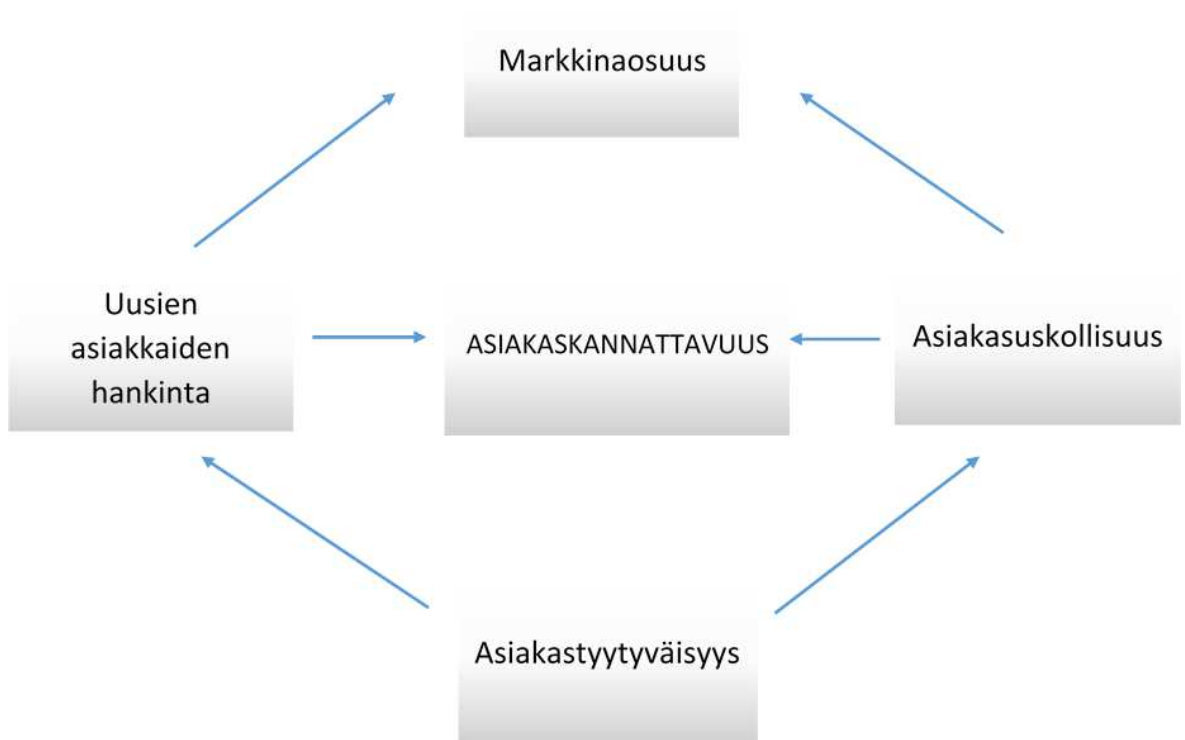
Taloudellisten mittareiden vahvuus on niiden vertailukelpoisuus eri yritysten ja yrityksen sisäisten yksiköiden välillä, mutta yrityksen kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittaaminen pelkästään taloudellisin tunnusluvuin on suppeaa. Tukeutumalla ainoastaan taloudellisiin mittauksiin yritys ei kykene huomioimaan varhaisia varoitussignaaleja erinäisistä muutoksista niin markkinoilla, asiakkuussuhteissa kuin avainhenkilöstön sitoutuvuudessa (Malmi ym. 2006, 108-109).

### 2.2.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma tarkastelee yritystä asiakkaan lähtökohdista. On tärkeää pohtia, mitä asioita asiakkaille tulisi tarjota, jotta asiakkaat pysyisivät tyytyväisinä ja uskollisina yritykselle. Markkinaosuuden kasvattamiseksi on myös tärkeää miettiä, miten uusia asiakkaita saisi houkuteltua yritykseen. Tasapainotetun tuloskortin tyypillisimpiä asiakasnäkökulman mittareita ovat asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus, uusien asiakkaiden määrä ja markkinaosuus. (Malmi ym. 2006, 29-27.)

Yrityksen strateginen menestys ratkaistaan tuote- ja palvelumarkkinoilla. Kun yrityksen tuotteilla tai palveluilla on jokin lisäarvo, jota kilpailijat eivät pysty tarjoamaan, yrityksellä on mahdollisuus menestyä. Asiakkaalle merkittävä lisäarvo liittyy useimmiten joko tuotteen hintaan, laatuun, ominaisuuksiin tai asiakassuhteen luonteeseen. Lisäarvoa tuottavat esimerkiksi nopeat ja täsmälliset toimitusajat, avainasiakkuus ja yhteistyöprojektit asiakkaiden kanssa. Yrityksen ja sen tuotteiden brändi on myös yksi asiakkaita houkutteleva lisäarvo. Tutkimuksissa on todettu, että asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa pelkästään tieto jonkin tuotteen brändistä riippumatta siitä, onko asiakkaalla itsellään käyttökokemusta tuotteesta. (Järvenpää ym. 2001, 202-203, 244.)

Asiakasnäkökulman mittareista heijastuu strategia, jolla yritys aikoo menestyä ja olla kilpailijoitaan parempi (Malmi ym. 2006, 27). Toimivan kilpailustrategian valitseminen edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden hyvää tuntemista. Asiakas on loppujen lopuksi se, joka tekee päätöksen, mikä yritys on valinnut parhaimman kilpailustrategian. Kun yritys tuntee asiakkaansa ja ymmärtää hänen tarpeitaan, on parhaimman strategian löytäminen mahdollista (Kuvio 3). Jos yrityksen kilpailustrategiana on esimerkiksi operatiivinen erinomaisuus, tulee sen pystyä tarjoamaan asiakkailleen laadukkaita tuotteita kilpailukykyiseen hintaan nopealla toimituksella muita toimialansa yrityksiä paremmin. Mahdollinen kilpailustrategia voi olla myös parhaimman kokonaisratkaisun tarjoaminen asiakkaalle. Tällöin yrityksen tulisi panostaa kokonaisratkaisun laatuun, sekä pyrkiä säilyttämään asiakkaansa ja heidän lojaalisuutensa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 188-190.)



Kuvio 3. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät (Järvenpää ym. 2001, 203)

### 2.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Yrityksessä tapahtuu lukuisia sisäisiä prosesseja, joita ovat muun muassa koneiden ja tilojen ylläpito, logistiikan hallinta, uusien tuotteiden kehittäminen, palkanmaksu ja neljännesvuositulosten julkaiseminen. Kaikki sisäiset prosessit on suoritettava riittävällä tavalla, jotta yritys toimii. Osa sisäisistä prosesseista on kuitenkin erityisen merkittäviä yrityksen menestymisen kannalta. Yrityksen tulisi tunnistaa, mitkä sisäiset prosessit ovat asiakkaalle eniten lisäarvoa tuottavia, ja nämä prosessit tulisi nostaa mittauksen kohteeksi. (Kaplan & Norton 2009, 124.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan yrityksen kriittisimpiä sisäisiä ydinprosesseja ovat tilaus-valmistus-toimitusprosessit, after sales -palveluprosessit sekä tuotekehitysprosessit. Tilaus-valmistus-toimitusprosessin tärkeimpiä mittauskohteita ovat laatu, aika sekä kustannukset ja niiden yleisimpiä mittareita ovat oikea-aikaiset saapumiset alihankkijoilta, yksiköiden väliset toimitukset,

virheellisten osien lukumäärä, hukkaprocentti, kapasiteetin käyttöaste, tuotannon läpimenoaika sekä toimintojen kustannukset. After sales-palvelut tarkoittavat takuuhuoltoa, lisätarvikemyyntiä, maksuliikennettä sekä reklamaatioiden käsittelyä. Kyseisten palveluiden toimivuudella on todettu olevan merkittävä vaikutus asiakkaiden kokonaistyytyväisyyteen. Mittareita ovat muun muassa vuosihuoltojen keskimääräinen odotusaika, yhden puhelun perusteella hoidetut reklamaatiot (%) sekä reklamaatioiden keskimääräinen käsittelykustannus. Tuotekehitysprosesseissa olennaisia tekijöitä ovat laatu, aika ja kustannukset ja sen mittareita ovat muun muassa tuotekehityksen tehokkuusindeksi ja tuotekehityskustannusten osuus liikevaihdosta. (Järvenpää ym. 2001, 204-205.)

#### 2.2.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulma keskittyy pohtimaan, mitä yrityksen osa-alueita tulisi kehittää, jotta yrityksen menestys olisi turvattu tulevaisuudessa. Yrityksen on tärkeää analysoida, kuinka se ylläpitää kykyään muuttua ja kehittyä siten, että yrityksen visio saavutetaan. Näkökulma sisältää kolme eri aihealuetta, joita ovat yrityksen inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. (Malmi ym. 2006, 28-30.)

Inhimillinen pääoma tarkoittaa työntekijöiden taitoja, koulutusta sekä tietämystä ja sen mittareita ovat muun muassa osaamiskartoitus ja osaamistason mittarit, työntekijöiden asennemittarit, henkilökunnan vaihtuvuusmittarit, motivaatioindeksi, sovittujen koulutusohjelmien toteuttamisaste ja asiantuntijoiden rekrytointimittarit. Inhimillisen pääoman mittareiden avulla seurataan muun muassa avainhenkilöstön motivaatiota, osaamista sekä tyytyväisyyttä ja siten huolehditaan henkilöstön sitoutumisesta yritykseen. Mittareilla seurataan myös henkilöstön riittävää osaamisen tasoa. Yritys voi esimerkiksi säännöllisesti ja systemaattisesti kartoittaa kunkin työntekijän osaamista perusosaamisen, ydinosaamisen ja erikoisosaamisen alueilla. (Järvenpää ym. 2001, 217-218.) Kun henkilöstön osaamisessa havaitaan puutteita, on koulutuksen mittaaminen hyvä keino kyseisen tason

kehittämiseen. Kouluttamisella on kuluja, mutta hyvin organisoitu ja laadittu koulutus on tuottoisa. Eräässä suomalaisessa vaateketjussa myyjille järjestettiin koulutus, jonka aiheena oli asiakkaiden lisätarpeiden kartoittaminen varsinaisten ostosten rinnalla. Mittava ja kallis koulutusinvestointi maksoi itsensä takaisin parissa viikossa ja myyjät jatkoivat oppimaansa myös koulutusjakson jälkeen. (Fiilin 2011, 14.)

Informaatiopääoma puolestaan tarkoittaa yrityksen järjestelmiä, tietokantoja ja verkostoja, jotka ovat tarkoitettu tukemaan henkilöstön työsuoritusten tehokkuutta. Tietopääoman kehittäminen on sisällöltään haastava kehitysprojekti, jonka tekemiseen tulee varata paljon aikaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 192.) Informaatiopääoman mittareita ovat muun muassa IT-kustannusten osuus kaikista hallintokustannuksista, tietokantojen korvauskustannukset ja virheettömästi toimitettujen tilausten osuus kaikista tilauksista (Järvenpää ym. 2001, 218).

Organisaatiopääomalla viitataan työyhteisöön, organisaatiokulttuuriin, johtajuuskäytäntöihin, motivointiin ja sitoutumiseen sekä yhteistyötapoihin. Organisaatiopääoman kehittämisellä on suuri vaikutus päivittäisten työprosessien tuottamaan suorituskykyyn. (Lindroos & Lohivesi 2010, 193.) On tutkittu, että pitkällä aikavälillä menestyneimmät yritykset ovat ne organisaatiot, jotka ovat ottaneet henkilöstönsä keskeiseksi osaksi strategiaohjelmaansa ja sitoutuneet pitkäaikaisesti henkilöstöönsä. Menestys johtuu näiden yritysten tavasta tulkita ihmisen syvintä olemusta ja johtaa henkilöstöä. (Määttä 2000, 41.)

## 2.3 Tulokortin peruselementit

### 2.3.1 Visio

Tulokortin laatimisessa lähdetään liikkeelle yrityksen vision määrittämisestä. Hyvä visio sisältää yrityksen perusideologian ja tulevaisuuden tavoiteaseman. Visio määrittelee yrityksen ytimen (keitä me olemme ja miksi olemme olemassa)



sekä tulevaisuuden suunnitelmat (miksi aiomme tulla ja mitä aioimme saavuttaa). Perusideologia säilyy yrityksen elinkaaren ajan muuttumattomana, mutta visio tulevaisuudesta muuttuu ja kehittyy yrityksen koko elinkaaren ajan. (Collins & Porras 2004, 314-315.)

Perusideologia on johdonmukainen kokonaisuus, joka säilyy samana yrityksen tuotteiden monipuolistumisen, markkinoiden vaihtelun, johtamisen muoti-ilmiöiden ja yksittäisten johtajien ajan. Se sisältää yrityksen ydinarvot ja perustarkoituksen. Ydinarvot ovat yrityksen peruseriaatteita ja ne voidaan usein kiteyttää yksinkertaisen ytimekkäästi. Sam Walton, joka oli Amerikan suurimman kauppaketjun Wal-Martin perustaja, kiteytti yrityksensä ydinarvon seuraavanlaisesti: ”Asiakas on kaiken muun edellä... jos et palvele asiakasta etkä tue niitä, jotka palvelevat, emme tarvitse sinua”. Ydinarvoja vaikeampaa on yleensä saada selville yrityksen perustarkoitus.

Yrityksen olemassaololla on paljon syvempikin merkitys kuin rahan ansaitseminen. David Packard, tietotekniikka-alaan keskittyvän yrityksen yksi perustajista, sanoi pitämässään puheessaan: ”Monet olettavat virheellisesti, että yritys on olemassa vain ansaitakseen rahaa. Rahan ansaitseminen on yrityksen olemassaolon merkittävä tulos, mutta olemassaolon todellisia syitä pitää hakea syvempää”. Tarkoitusta ei tule sekoittaa yrityksen yksityiskohtaisiin tavoitteisiin eikä liiketoimintastrategioihin. Tarkoituksen tulisi olla jotain niin muuttumatonta, että sen perusajatus säilyy samana vuosikymmentenkin ajan. Esimerkiksi Walt Disneyn liiketoiminnan perustarkoitus ei koskaan ollut vain sarjakuvien piirtäminen, vaan läpi vuosikymmenien sen tarkoituksena on ollut tuottaa ihmisille mielihyvää. Perustarkoituksen inspiroimana ovat syntyneet muun muassa Disneyland ja Anaheim Mighty Ducks -jääkiekkjoukkue. (Collins & Porras 2004, 320-323.)

Visio on näkemys tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä (Kamensky 2014, 82). Yrityksen tulee uskoa, että tavoitetilan saavuttaminen on mahdollista, joskin sen eteen tulee tehdä poikkeuksellisia ponnisteluja. Vision tulisi kuvata yrityksen toimintoja, joita tavoitella, mutta joihin

ei nykyinenolla ylletä. Visio on uskalias, haasteellinen, täsmällinen ja aikataulutettu. Jos visiota ei ole sidottu aikaan, jää se usein haavekuvaksi, koska sillä ei ole realistista pohjaa sille, miten ja missä aikataulussa visio aiotaan saavuttaa. (Collins & Porras 2004, 330; Malmi ym. 2006, 62.) Visio antaa pääsuunnan yrityksen toiminnalle pitkäksi aikaa eteenpäin. Hyvin laadittu visio keskittää yrityksen toiminnan huomion kaikkein oleellisimpaan ja antaa voimaa yritysstrategioiden toteuttamiseen. Hyvä visio myös vakuuttaa sidosryhmät ja sitouttaa henkilöstöä sekä johtoryhmää toteuttamaan yrityksen liiketoimintaa ja keskittämään huomion oikeisiin ydinosaamisiin. (Kamensky 2014, 85.)

### 2.3.2 Strategia

Tuloskortin peruselementteihin sisältyy yrityksen strategia kannattavaan liiketoimintaan. Strategian alkuperäinen kreikankielinen sana strategos tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Sotateoriassa strategian laatimisen tavoitteena on sodan voittaminen. (Kamensky 2014, 16.) Tasapainotetun tuloskortin yhteydessä strategia tarkoittaa keinoja, joilla yrityksen visio saavutetaan. Tuloskortin kehittäjät, Kaplan ja Norton, ovat määrittäneet strategian sarjaksi syy-seuraussuhteita. Hyvä strategia laaditaan analysoimalla, mitä toimintoja yrityksessä tulee tehdä hyvin, jotta tietty osakokonaisuus toimisi paremmin ja johtaisi siten haluttuun lopputulokseen. Heidän mukaansa syy-seuraussuhteet ovat aina hypoteeseja siitä, mitä tulee tehdä, jotta menestys saavutettaisiin. Hypoteesi – uskomus, on eri asia kuin todistettu tieto. Strategian tehtävänä on viedä yritys sen nykyisestä asemasta epävarmaan tulevaisuuden asemaan, jossa yritys ei vielä ole ollut. Tulevaisuuden asemaan johtava reitti on täynnä toisiinsa kytkeytyviä hypoteeseja. Tasapainotetun tuloskortin avulla strategiset hypoteesit voidaan kuvailla täsmällisesti syy-seuraussuhteiden sarjana. (Kaplan & Norton 2002, 84; Malmi ym. 2006, 63-66.)

Strategialla pyritään menestykseen vallitsevassa markkina- ja kilpailutilanteessa. Strategian työstämisen ei ole kuitenkaan tarkoitettu olevan tarkalleen harkittua ja erehtymätöntä. Käytännössäkään strategiasuunnitelmat

eivät voi olla täydellisiä, koska niitä tekevät erehtyväiset ihmiset, joilla ei ole tulevaisuuden ennustamisen lahjaa. Tekijän kokemus kyllä tuo strategian työstämiseen erittäin tärkeää lisäarvoa ja kykyä valita hyviä suuntaviivoja. Karkeasti ottaen yrityksellä on kaksi vaihtoehtoista strategiaa menestyksen saavuttamiseksi: joko yritys pyrkii tekemään jotain tehokkaammin ja paremmin saavuttaakseen menestyksen tai pyrkii tekemään jotain uutta ja erilaista. Tasapainotettu tuloskortti on erinomainen työkalu yritykselle, jonka strategiana on tehokkuuden ja paremmuuden saavuttaminen. (Vuorinen 2014.)

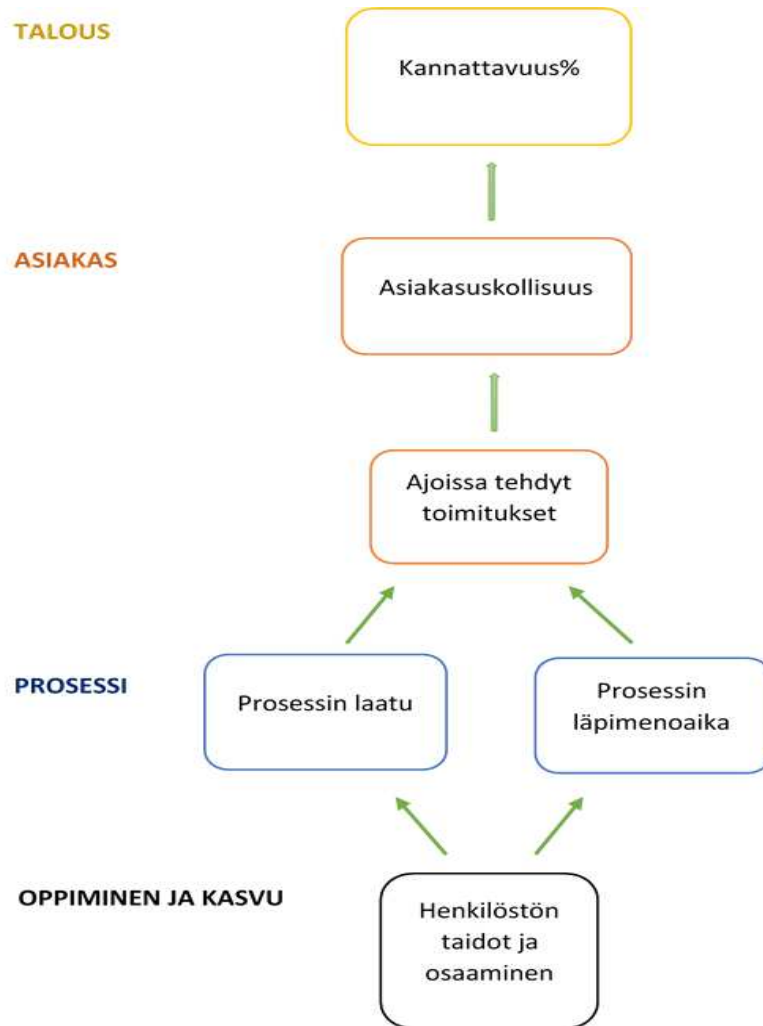
Strategian ydin on valita kilpailijayrityksistä poikkeava toimintatapa, jolla tuotetaan yritykselle ainutlaatuista arvoa (Kaplan & Norton 2002, 84). Strategia on valintojen tekemistä. Yritys pyrkii löytämään strategiat, jotka ovat panostamisen arvoisia ja joiden kautta yrityksen visio tullaan saavuttamaan. Hyvin laadittua strategiaa voidaan verrata laservalaisimeen, joka tuottaa kohdistetun ja voimakkaasti kirkkaan valon. Laserin sokaiseva valo on mahdollista rajallisesta voimanlähteestä huolimatta, koska kaikki sen valoallot lähetetään keskitetysti. Samalla tavalla myös strategia voi tuottaa läpimurron, kun yrityksen rajalliset resurssit kohdistetaan ja pidetään yhtenäisinä. (Kaplan & Norton 2002, 9.) Strategia siis kytkee yhteen vision ja yrityksen operatiiviset suunnitelmat, joita käytetään päivittäisen toiminnan ohjauksessa (Malmi ym. 2006, 104). Parhaiden strategioiden löytämiseksi on strategiakartan luominen hyvä väline. Strategiakartta kuvaa yrityksen toimintojen oletettuja syy-seuraussuhteita, ja kartan laadinta auttaa löytämään myös keskeisimmät tasapainotetun tuloskortin mittarit. (Malmi ym. 2006, 65.)

### 2.3.3 Syy-seuraussuhteet

Kaplanin ja Nortonin mukaan strategia sisältää joukon erilaisia syy-seuraussuhteita kuvaavia oletuksia. Seuraus, esimerkiksi positiivinen taloudellinen tulos, johtuu riittävästä määrästä selittäviä syitä, jotka yhdessä muodostivat kyseisen positiivisen tuloksen. Syitä ovat esimerkiksi hyvä ja ammattimainen asiakaspalvelu, toimitustäsmällisyys ja siitä seuraava asiakasuskollisuus. Syyt ja seuraukset muodostavat toisiinsa kytkeytyvän

vuorovaikutusverkoston. Tasapainotetun tuloskortin näkökulmat ja niiden sisältämät mittarit syy-seuraussuhteineen muodostavat hahmotelman erilaisista ilmiöiden ja tapahtumien vuorovaikutussuhteista. (Määttä 2000, 109-115.)

Yksinkertaistetussa esimerkissä yrityksen tavoitteena on kannattavuuden lisääminen, joka otetaan mittaamisen kohteeksi ja mittariksi valitaan kannattavuusprosentti (Kuvio 4). Yrityksen johto päättelee kannattavuuden parantuvan asiakasuskollisuuden kasvaessa, jolloin asiakasnäkökulman mittariksi valikoituu asiakasuskollisuus. Johto muodostaa hypoteesin, jonka mukaan asiakkaat arvostavat toimitustäsmällisyyttä ja toimituksen onnistuessa asiakasuskollisuus paranee. Sisäisten prosessien näkökulmassa aletaan seurata tilaus-toimitusprosessin laadun kehittämistä ja tilauksen läpimenoajan pituutta. Syy-seurausketjun ei tulisi päättyä tähän. Seuraavaksi muodostetaan hypoteesi, jonka mukaan sisäisten prosessien laatu kehittyy ja läpimenoaika lyhentyy, kun henkilöstön osaamista kehitetään. Oppimis- ja kasvunäkökulman mittariksi valitaan henkilökunnan osaamisen taso ja osaamisen kehittäminen. Päätelyketjun tuloksena syntyy mittaristo, jossa kuvataan esimerkkiyrityksen strategiaa kannattavuuden parantamiseksi. (Malmi ym. 2006, 70-72.)



Kuvio 4. Tasapainotetun tulokortin väliset syy-seuraussuhteet (Malmi ym. 2006, 70)

#### 2.4 Tasapainotetun tulokortin hyödyt

Tasapainotettu tulokortti tarkastelee yrityksen suorituskyykyä kokonaisvaltaisesti ja tarjoaa yritysjohdolle selkeää ja jäsenneltyä informaatiota päätöksenteon tueksi ja tulevaisuuden haasteiden kohtaamiseksi. Se mahdollistaa tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, aineellisten ja ei-aineellisten mittareiden sekä yrityksen eri näkökulmien välillä. Tulokortti pohjautuu yrityksen visioon heijastaen sen strategisia tavoitteita, ja auttaa siten johtamaan yrityksen toimintaa yhteisiä päämääriä kohti. Tulokortin avulla

huomio saadaan kiinnitettyä yrityksen strategian kannalta oleellisimpiin aihealueisiin ja mittaristolla tuetaan resurssien ja voimavarojen parempaa ja jäsennellympää kohdentamista. Tulokortin mittareiden avulla strategisten tavoitteiden seuranta konkretisoituu ja systematisoituu. Myös strategian viestittäminen yrityksen eri toiminnantasolle selkeytyy ja strategia on helpompi muuntaa toiminnaksi. (Malmi ym. 2006, 48-50.)

Linglen ja Schiemann tutkivat tasapainotetun tulokortin vaikutusta yrityksen menestymiseen 112 yrityksen otannalla. Tutkimustulosten mukaan tasapainotettua tulokorttia hyödyntävät ja mittaamiseen panostavat yritykset olivat toimialansa menestyneimpiä yrityksiä. Mittaristosta oli hyötyä yrityksissä, joissa mittareina käytettiin sekä rahamääräisiä että aineettoman pääoman mittareita, tulokorttia päivitettiin säännöllisesti ja mittareista sekä mittaustulosten kehityksestä viestitettiin koko henkilöstölle. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että henkilöstöön liittyvä mittaaminen oli merkittävin yksittäinen mittaamiskohde, joka erotti toimialansa johtavat ja menestyneimmät yritykset heikommista yrityksistä. (Määttä 2000, 106.)

Viime vuosina useat suomalaiset, sekä keskisuuret että pienet yritykset ovat ottaneet käyttöönsä tasapainotetun tulokorttimittariston saadakseen ohjausjärjestelmän, jonka avulla yrityksen voimavaroja kyetään kohdistamaan saman ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yritykset ovat kokeneet, että tasapainotettu tulokortti tarjoaa työvälineen, jolla pystytään löytämään ne tekijät, joihin tuloksetko merkittävästi liittyy. Lisäksi tulokortin avulla johdon ja henkilöstön huomio saadaan keskitettyä yrityksen menestyksen kannalta merkittävimpiin tekijöihin. (Kauhanen 2012, 146.)

Elisa Oyj päätti ottaa käyttöönsä tasapainotetun tulokorttimittariston vuonna 1999 Tekninen asiakaspalvelu -liiketoimintayksikössä. Vuonna 2006 Elisa Oyj otti tasapainotetut tulokortit käyttöönsä kokonaisvaltaisesti Elisa-konsernissa. Yrityksen johto näki tarpeelliseksi asettaa tavoitteet ja seurata niiden toteutumista useasta eri näkökulmasta. Liiketoiminnan haasteet, kuten asiakaspalvelu, tuoteuutuudet ja henkilöstön osaamisen korostuminen,

tahdottiin nostaa seurannan kohteiksi, jotta eri alueiden riippuvuussuhteita kyettäisiin paremmin ymmärtämään. Yritys halusi myös selvittää, mikä arvo on asiakastytyväisyyteen panostamisella. Lisäksi tasapainotettu tulokortti tarjosi välineen, jolla kyettiin saamaan aikaisempaa suurempi tiimi mukaan tavoitteelliseen työskentelyyn ja liiketoiminnan johtamiseen. (Malmi ym. 2006, 199-205.)

Tulikivi Oyj:n talousjohtaja Jouko Toivaisen mukaan kilpailun kiristymisen seurauksena yritysten tulisi olla herkkiä ja nopeita reagoimaan taloustilanteiden muutoksiin sekä oltava koko ajan mukana toiminnan kehittämässä. Toivaisen mukaan tasapainotetun tulokortin hyöty on siinä, että se mahdollistaa yrityksen resurssien kohdentamisen yrityksen vision suuntaiseksi. Tulokortin avulla voidaan myös kokonaisvaltaisesti seurata yrityksen eri osa-alueita kuten myyntiä, markkinointia, tuotantoa, taloutta, kehitystä ja henkilöstöhallintoa. Toivaisen mukaan toimiva tulokortti rakennetaan keskittymällä olennaiseen ja priorisoimalla. Tulokortti on mahdollista saada tehokkaasti ja nopeasti käyttöön, kun tulokortin rakentaminen pidetään riittävän yksinkertaisena ja ymmärrettävänä. (Fiilin 2007, 15.) Tulikivi Oyj:ssä käytetään tasapainotettua tulokorttia strategia- ja tavoitemittaristona. Toivaisen mukaan yrityksen toimivan mittariston avaintekijäksi on muodostunut onnistunut mittareiden määrä. Yrityksen tulokortti sisältää maksimissaan kaksi tai kolme mittaria yhtä näkökulmaa kohti. Pääsääntö on, että mitä alemmalle tasolle mennään, sitä yksinkertaistumpi tasapainotetun tulokortin tulee olla. (Malmi ym. 2006, 165.)

Yliopisto-opettaja ja tietokirjailija Juhani Kauhasen mukaan tasapainotettu tulokorttimittaristo on tuonut selkeää lisäarvoa yritysten toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen. Hänen mukaansa raha ei yksin enää riitä mittariksi. Pelkät taloudelliset mittarit voivat helposti johtaa lyhytkantaiseen yrityksen toiminnan suunnitteluun, jolloin esimerkiksi panostus henkilöstön koulutukseen unohtuu ja investointihankkeita lykätään. Taloudelliset mittarit eivät myöskään ota huomioon yrityksen tärkeitä osa-alueita kuten asiakastytyväisyyttä, osaamistason kohottamista tai joustavuutta sekä ketteryyttä. Tasapainotetun tulokortin mittaristo muuttaa yrityksen strategian

toiminnallisiksi tavoitteiksi, ja siten muodostaa linkin yritysjohton suunnitelmien ja yrityksen toiminnan välille. (Fiilin 2011, 14.)

Atea Finland on tietotekniikan laitteita ja palveluita myyvä, neljäsataa henkilöä työllistävä yritys. Kun tutkittiin suomalaisten pk-yritysten kykyä jalkauttaa yrityksen strategia operatiiviselle tasolle, Atea sai kaikilla osa-alueilla keskivertoa paremman tuloksen, ja oli parhaidenkin yritysten ryhmässä paras lähes kaikilla alueilla. Atean toimitusjohtaja Juha Sihvonen kertoo käyttävänsä yrityksessään muun muassa tasapainotettua tulokorttimittaristoa, jonka avulla strategia saadaan pilkottua konkreettisiksi toiminnan tavoitteiksi. (Erola 2014, 46.)

## 2.5 Kritiikkiä ja puolustusta

Kaplanin ja Nortonin kehittämää tasapainotettua tulokorttia on kritisoitu mittariston rakentamisen vaikeaselkoisuudesta. Kriitikkojen mukaan liian monta aihealuetta on laitettu saman termin alle, ja mallin rakentamisesta puuttuu punainen lanka. Tulokortin luojat Kaplan ja Norton opettavat, että hyvä tulokorttimittaristo on yksinkertainen ja selkeä, kun mittaristoon otetaan mukaan vain oleelliset asiat. Vaikeaselkoisen mittaristosta saa helposti, mutta silloin kyseessä ei ole enää hyvä mittaristo. Konsulttien apu ja kokemus yritysmaailmassa helpottaa hyvän ja selkeän mittariston hahmottamista. (Malmi ym. 2006, 96-97.)

Mittaristoa on kritisoitu myös liiallisesta amerikkalaisuudesta. Kritiikin mukaan mittaristo ei sovellu muuhun kuin amerikkalaiseen yrityskulttuuriin, jossa yrityksen koolla ja lyhyen aikavälin taloudellisella tuloksella on suuri merkitys. Missä tahansa maassa kehitetty johtamisoppi tulee aina ottaa käyttöön muissa maissa soveltavasti, jotta oppi toimisi. Myös Kaplan ja Norton ovat todenneet, että jokaisen yrityksen on tärkeää muokata tulokorttinsa oman yrityksen toimintaan sopivaksi. Mittarit eivät ole tarkkaan määriteltyjä ja näkökulmia voi vaihtaa, vähentää tai lisätä yrityksen näkemyksien mukaan. (Malmi ym. 2006, 96-97.)



Malmin kyselytutkimuksen mukaan vuonna 1998 noin 60 % suomalaisista suurista yrityksistä oli ottanut käyttöön tai oli parhaillaan ottamassa käyttöön tasapainotettua tuloskorttia (Järvenpää ym. 2001, 192). Vuonna 2009 tehtiin tutkimus siitä, millä opeilla suomalaisia yrityksiä johdetaan, ja tutkimuskyselyyn vastasi noin kaksisataa suurten ja keskisuurten suomalaisten yritysten johtajaa. Kaplanin ja Nortonin tasapainotettu tuloskorttimittaristo oli mukana tutkimuksessa, ja se sijoittui viidenneksi käytetyimpien ja vaikutusvaltaisimpien oppien top -listassa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että 90 % tutkimukseen osallistuneista suomalaisjohtajista oli vähintään jossain määrin samaa mieltä Kaplanin ja Nortonin kanssa yrityksen suorituskyvyn mittaamisesta. (Alkio 2009, 10.)

Tasapainotettua tuloskorttia on kritisoitu joustamattomuudesta ja sen soveltumattomuudesta uusille tai muutoksen keskellä oleville yrityksille. Tuloskortti soveltuukin pääosin yrityksille, joiden toiminta on vakiintunutta. Muutoksen keskellä olevan yrityksen strategiapainotukset voivat muuttua rajustikin, jolloin myös tuloskorttimittaristoa tulisi päivittää vastaamaan toiminnan muutoksia. Tällaisen mittariston ylläpitämisestä muodostuu helposti raskas prosessi. (Malmi ym. 2006, 96-97.)

Kauppalehden yleisökirjoituksen mukaan (2013) yrityksissä keskitytään liikaa strategian suunnitteluun. Kirjoittajan mukaan tasapainotetun tuloskortin riskinä on raskas ja tehoton prosessi yritykselle. Mittariston rakentaminen voi helposti viedä liikaa aikaa yritysjohdolta heidän keskittyessä strategian suunnitteluun ja mittareiden rakentamiseen. Kirjoittaja huomauttaa, että tärkeintä olisi määrittää, mitä strategialla tavoitellaan, ja muistuttaa, ettei taloudellisiakaan lukuja yrityksen suorituskykyä mitattaessa tulisi unohtaa kokonaan. Mittareiden määrä on myös välttämätöntä pitää minimissään ja yrityksen vastuuhenkilöt on tärkeää vastuullistaa. Näillä keinoin tasapainotettu tuloskortti toimii, eikä mittariston käytöstä muodostu yritykselle liian monimutkaista prosessia.



kaukaisiksi päivittäisestä toiminnasta. Kannattavuusluvut ovat tulosmittareita ja esimerkiksi tieto: ”tuote X:n tuotto viimeiseltä kaudelta on ollut 20 000 euroa”, ei ole myyntitiimille kovinkaan informatiivinen. Kannattavuusluvut ovat selkeämpiä, kun ne avataan tiimille toiminnallisin käsittein ja mittarein juuri siinä yhteydessä, jossa tekeminen tapahtuu. Tähän tarvitaan ennakoivia mittareita. Niillä mitataan, ovatko kannattavuuslukuihin vaikuttaneet esimerkiksi myyntitiimin kotikäynnit, nopeat toimitukset vai epäkurantin tavaran vähyys asiakastoimituksissa. Kannattavuuslukujen ilmoittamisen yhteydessä henkilökunnan kanssa on oleellista keskustella ja sopia tulevista toimenpiteistä, joilla kannattavuuslukuun voitaisiin vaikuttaa. Esimerkkitapauksessa myyntitiimi voisi pitää kehittämiskeskustelun uusien ideoiden luomiseksi ja kokonaisuuden tulkitsemiseksi ja ymmärtämiseksi. Eräs toimenpide voisi olla panostus myyjän asiakaskäynteihin seuraavan kauden aikana. Toimenpiteen merkitystä kokonaisuuden sekä tulosmittarin osalta arvioitaisiin kauden jälkeen.

Yliopisto-opettaja ja tietokirjailija Juhani Kauhanen toteaa, että yleinen harha on mitata sitä, mikä on helpoimmin mitattavissa, eikä siis sitä, mikä on oleellista mitattavaa. Hänen mukaansa yritystoiminnassa tavoitellaan usein liiallisen tarkkaa mittausta, väheksytään laadullisia mittaustekniikoita tai tehdään päätökset väärin otosten perusteella ja operoidaan turhaan keskiarvoilla. Kauhasen mukaan ammattitaitoinen suuntaa antava arvaus on yritysmaailmassa parempi kuin viittaus mittaamisen mahdottomuuteen. (Fiilin 2011, 14.)

Tasapainotettua tuloskorttia ei suositella yksinään käytettäväksi yrityksen mittaristona ja strategian jalkauttamisen seurantajärjestelmänä. Esimerkiksi budjettia on oleellista seurata omilla mittareilla. Tuloskorttiin valitaan vain ne keskeiset mittarit, jotka liittyvät yrityksen visioon ja strategiaan. Pohjimmiltaan tuloskortti kuitenkin on strategian jalkauttamiseen tarkoitettu työkalu, eikä kaikkien yrityksen osa-alueiden seurantamatriisi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 155.)

### 3.2 Mittariston tasapaino

Hyvin laadittu tuloskortti on tasapainossa useassa suhteessa. Rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden välillä tulee vallita tasapaino, joka muodostuu noin 20 %:sta rahamääräisiä mittareita ja 80 %:sta ei-rahamääräisiä mittareita yhtä tuloskorttia kohden. Lisäksi pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden tulisi olla tasapainossa. Pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden tasapaino saavutetaan automaattisesti, mikäli tuloskortti rakennetaan syy-seuraussuhteille strategiakartan avulla. Tällöin mittaristossa on sekä nykyisten toimintojen laatua kuvaavia mittareita että tulevaisuuden menestystekijöihin liittyviä mittareita. Tasapaino tulisi vallita myös ulkoisten sekä sisäisten mittareiden suhteessa. Ulkoiset mittarit liittyvät yrityksen omistajiin sekä asiakkaisiin ja sisäiset mittarit yrityksen prosesseihin, henkilöstöön, oppimiseen sekä kasvuun. (Järvenpää ym. 2001, 314; Malmi ym. 2006, 32-33.)

Hyvin rakennettu tasapainotettu tuloskortti sisältää sekä tulosmittareita että ennakoivia mittareita. Mittareiden kahtiajako ei kuitenkaan ole selkeä, sillä mittarit ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Prosessin tietyssä vaiheessa ennakoiva mittari voi olla toisen vaiheen tulosmittari. Esimerkiksi myyntitiimille asiakastytyväisyys on tulosmittari, sillä se kuvaa myyntitoiminnon lopputulosta. Tällöin toimitusaika voi olla keskeinen ennakoiva mittari, sillä oikea toimitusaika lisää asiakastytyväisyyttä. Taasen varastolle toimitusaika on tulosmittari, joka kuvaa varaston lopputulosta. (Määttä 2000, 107-109.)

Mittaamisessa tärkeä osa on tulkinnalla. Yhden mittarin saama arvo ja lopputulos tulisi arvioida osana kokonaisuutta. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi mittareiden ilmaisemia arvoja on tärkeää täydentää myös muilla arvioilla ja näkemyksillä. On hyvä muistaa, että mittarin ilmaiseva arvo ei ole itseisarvo, vaan mittaustuloksen tehtävä on aikaansaada tulkintoja, johtopäätöksiä sekä toimenpiteitä ja tekemistä. Täydellistä, täysin objektiivista totuutta mittarin luku ei koskaan ilmoita, sillä mittarit ovat ihmisten luomia, valitsemia ja ymmärtämiä. Mittareiden luvut ja niiden tulkinta kuitenkin mahdollistavat parhaimmillaan

tapahtumien ja kokonaisuuden laaja-alaisen ymmärtämisen ja luo siten onnistumista ja menestystä aikaansaavaa toimintaa. (Määttä 2000, 118.)

### 3.3 Strategiakartta

Liiketoiminnan strategiat perustuvat yrityksen visioon. Hyvän strategian löytäminen on aina valintojen tekemistä ja pohtimista, mihin eri osa-alueisiin yritys on valmis käyttämään rajalliset resurssinsa. Tähän vaiheeseen on hyvä käyttää apuna strategiakarttoja. Ne kuvaavat yrityksen syy-seuraussuhteita, ja muodostavat siten loogisen sekä kattavan kuvan yrityksen kokonaisstrategiasta. Kartassa ovat esillä tulokortin neljä näkökulmaa, ja sen pohjalta on luontevaa edetä tulokortin laatimiseen. (Kaplan & Norton 2002, 12-13.)

Yrityksen yksi peruspäämäärä on luoda pitkäaikaista arvoa osakkeenomistajille ja sidosryhmille. Pitkäaikaista arvoa tuotetaan toteuttamalla asiakkaan arvolupaus, joka määrittelee, miten yritys erottuu kilpailijoista asiakkaan näkökulmasta. Arvolupaus on itse asiassa koko yrityksen strategian ydin. Se voi olla esimerkiksi alhaiset hinnat tai lupaus tarjota kokonaisvaltaisia asiakasratkaisuja. Arvolupaus määrittelee, mihin sisäisiin prosesseihin yritys keskittää resurssinsa, ja mitä aihealueita keskitytään kehittämään yrityksen tulevaisuuden turvaamiseksi. (Kaplan & Norton 2009, 123.)

Strategiakartta on työkalu, jolla kuvataan aineetonta pääomaa ja sen muuttumista aineelliseksi pääomaksi. Esimerkiksi taitavat ja motivoituneet työntekijät ovat aineetonta pääomaa, joka vaikuttaa asiakasuskollisuuden säilymiseen sekä uusien tuotteiden tekemään voittoon ja tulokseen. Asiakasuskollisuus sekä uusien tuotteiden tulos ovat aineellista pääomaa. Strategiakartta kuvaa näiden pääomien vuorovaikutteisuutta. (Kaplan & Norton 2002, 12-13.)

### 3.4 Mittariston validointi

Mittariston validointi, pätevyys testaus, on olennainen osa tulokorttiprosessia. Tulokortin eri näkökulmien mittarit tulee arvioida sekä yksittäisinä mittareina että osana koko mittaristoa. Arviointi aloitetaan mittariston kokonaisuudesta, jonka jälkeen siirrytään analysoimaan yksittäisiä mittareita. Jokaisen mittarin kohdalla on oleellista arvioida, mitaako se sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Arviointi ei ole aina yksiselitteinen. (Malmi ym. 2006, 81-83.)

Mittariston luotettavuutta on myös tärkeää pohtia ja varmistaa, ettei mittaustulos vaihtelee mittauskerrasta toiseen, lukuun ottamatta tilanteita, jolloin mitattavassa kohteessa tapahtuu muutos. Kunkin mittarin kohdalla kannattaa myös arvioida, kuinka eri tekijät pystyvät vaikuttamaan mittarin arvoon. Myös mittaustiedon saatavuus ja mittauskustannusten kohtuullisuus on tärkeää arvioida mittaria testatessa. Jokin asia voi olla mahdollista mitata, mutta kohtuuttomin kustannuksin, jolloin on välttämätöntä arvioida, otetaanko sellainen mittari mukaan tulokorttiin vai ei. (Malmi ym. 2006, 83-84.)

## 4 TULOSKORTIN RAKENTAMINEN KOHDEYRITYKSELLE

### 4.1 Eurokangas Oy

Eurokangas Oy on vuonna 1991 perustettu pohjoismaiden suurin kangasmyymäläketju. Yrityksellä on 32 palvelevaa myymälää ympäri Suomea työllistäen noin 400 henkilöä. Eurokangas Oy:llä on Suomen laajin ja monipuolisin muoti- ja kodintekstiilivalikoima, jonka lisäksi yritys tarjoaa ammattitaitoista sisustuspalvelua suunnittelusta ja toteutuksesta aina asentamiseen asti. (Eurokangas 2015.)

Eurokangas on osa kankaiden vähittäis- ja projektimyynnissä toimivaa 70 vuotta vanhaa perhekonsernia. Yhtiön hallituksen puheenjohtajana toimii kauppaneuvos Kaija Ward, ja hallituksen varsinaiset jäsenet ovat Carl-Johan Ward sekä Daniel Ward. Eurokankaan toimitusjohtajana toimii Daniel Ward. Matala organisaatorakenne mahdollistaa nopean reagoinnin markkinatilanteisiin, trendikausien muutoksiin sekä asiakkaiden toiveisiin. (Eurokangas 2015, Patentti- ja rekisterihallitus 2015.)

### 4.2 Eurokankaan visio

Vision tarkoitus on määritellä yrityksen perustarkoitus ja ydinarvot. Se antaa pääsuunnan yrityksen liiketoiminnalle ja keskittää yrityksen toiminnot kaikkein oleellisimpiin ydintoimintoihin. Eurokankaan visio on tarjota kankaat ihmisen kaikkiin elämänvaiheisiin kokonaisedullisesti asiantuntevalla palvelulla (Eurokangas Oy 2012). Eurokankaan visioon sisältyy sen perusideologia sekä näky tulevaisuudesta. Visiossa on kolme osa-aluetta: kankaat, kokonaisedullisuus ja asiantunteva palvelu. Ne muodostavat Eurokankaan ydintoiminnon.

Arvolupaus, jonka Eurokangas antaa asiakkailleen visiossa, on tarjota kankaita asiakkaiden kaikkiin elämänvaiheisiin. Se tarkoittaa laajaa ja monipuolista kangasvalikoimaa, josta on tarjota kankaita lapsille, työikäisille, iäkkäämmille

asiakkaille sekä eri elämänvaiheiden juhliin ja tapahtumiin. Monipuolista valikoimaa lupaa myös Eurokankaan tunnuslause ”kaikki elämäsi kankaat”. Eurokangas seuraa tiiviisti muotisesonkeja ja tavoitteena on tarjota aina viimeisimmät trendi- ja muotikankaat. (Eurokangas 2015.) Myyntijohtaja Päivi Juntunen (2015) pitää erityisen tärkeänä, että yrityksen valikoima pysyy kilpailukykyisenä ja myymälässä on tarjota kankaita kaikille ikäryhmille ja mieltymyksille. Eurokankaassa on tarjolla kaikki kangaslaadut ja hintaluokat huippuedullisista kankaista klassisiin laatukankaisiin. Yrityksen oma maahantuonti suoraan maailman johtavilta kangastehtailta on osana mahdollistamassa laajan tuotevalikoiman kokonaisedulliseen hintaan (Eurokangas Oy 2012).

Asiantunteva palvelu on osa visiota ja yksi Eurokankaan menestystekijöistä. Myyntijohtaja Päivi Juntunen (2015) listaa Eurokankaan vahvuuksiksi laajan valikoiman lisäksi henkilökunnan, jonka hän nostaa myös viime tilikauden hyvän tuloksen päätekijäksi. Eurokangas Oy:ssä järjestetään asiakaspalvelu-, verho-, matto- ja muita koulutuksia tarpeen mukaan. MTV:n teettämässä haastattelussa (2007) Kaija Ward toteaa, että yrityksessä panostetaan hyvään asiakaspalveluun. Wardin mukaan hyvät myyjät ovat ammattitaitoisia ja heillä on halu palvella sekä innostus ja sydämen palo työhönsä.

Eurokankaan myyjät tuntevat eri kangaslaadut ja auttavat asiakkaitaan löytämään heidän käyttötarkoituksiinsa sopivia kankaita ja kokonaisuuksia. Hyvään asiakaspalveluun kuuluu asiakkaan huomioiminen, inspiroittaminen, uusien ideoiden tarjoaminen sekä pätevä, ammattitaitoinen palvelutilanne. Yrityksen motto on ’ideoita kaupan päälle’. Myyjien tehtävänä on ennen kaikkea palvella asiakasta asiantuntevasti, sekä sen lisäksi tarjota asiakkaalle uusia ideoita sisustamiseen ja vaatetukseen. (Eurokangas 2015.) Hyvä asiakaspalvelu on myös luotettavaa, saavutettavaa, ystävällistä, uskottavaa ja varmaa. Hyvä myyjä on palveluhalukas, viestintäkykyinen ja ymmärtäväinen asiakasta kohtaan. Myyjän rooli on auttaa asiakasta valitsemaan oikeat tuotteet tai palvelukokonaisuudet. Tämä ei ole aina helppoa, sillä asiakkaan oletukset oikeasta kokonaisuudesta voi poiketa paljonkin myyjän näkemyksistä. Myyjän



onkin hyvä tuntee asiakas ja kyettävä argumentoimaan oikeiden tuotteiden valinta uskottavasti. Myyjän on tunnettava tuotteet ja sen keskeiset myyntiargumentit. Lisäksi myyjän on etsittävä keinot osoittaa kalliimman tuotteen tai palvelukokonaisuuden edut myös asiakkaalle, sillä kalliimpi tuote tai palvelu tarjoaa asiakkaalle usein laadukkaamman ja kestävämmän lopputuloksen. Asiansa osaavat myyjät eivät siis ainoastaan vaikuta yrityksen kannattavuuteen, vaan tuovat asiantuntemuksensa asiakkaan hyödynnettäväksi. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 202.)

### 4.3 Eurokankaan taloudellinen tilanne

Yrityksen positiivinen taloudellinen tulos on välttämättömyys kannattavalle liiketoiminnalle. Eurokankaan liikevaihto tilikaudella 1.9.2013 - 31.8.2014 kehittyi positiivisesti heikosta yleisestä taloudellisesta tilanteesta huolimatta. Yritys saavutti tilikauden aikana toimintahistoriansa parhaimman liikevaihdon. Kyseisellä tilikaudella yrityksen toiminta oli voitollista ja vakavaraisuus sekä maksuvalmius säilyivät hyvinä. Eurokankaan liikevaihto vuonna 2014 oli 31 384 007€ ja liikevoitto 1 299 076€. Vastaavat luvut edellisellä vuonna olivat 29 662 460€ ja 135 800€. (Patentti- ja rekisterihallitus 2015.)

#### 4.3.1 Kannattavuus

Kannattavuus määritetään tuottojen ja kulujen erotuksena ja sitä voidaan mitata lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. Kannattavuuden tunnuslukuja ovat muun muassa liikevoittoprosentti, oman pääoman tuottoprosentti ja käyttökateprosentti. Kannattavuuden analysoinnissa otetaan huomioon yrityksen tulos, katteet ja pääoman tuotto. Yritys saa tuottoja myymistään palveluista tai tuotteista ja kuluja koituu niiden tuottamisesta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 274.)

Liikevoitto ilmaisee yrityksen kannattavuuden muuttuvien ja kiinteiden toimintamenojen sekä poistojen jälkeen. Liikevoitto on varsinaisen liiketoiminnan tulos ennen voiton jakoa, korkoja, veroja ja tilinpäätössiirtoja.

Liikevoittoprosentti saadaan suhteuttamalla liikevoitto liikevaihtoon. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 275-277.)

Liikevoittoprosentille yritystutkimusneuvottelukunnan antamat ohjeelliset arvot ovat (Asiakastieto 2015):

- yli 10 %: hyvä
- 5-10 %: tyydyttävä
- alle 5 %: heikko

$$\text{Liikevoittoprosentti} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Liikevaihto}} * 100$$

Eurokankaan liikevoittoprosentti vuonna 2014 oli 4,1 %. Edellisenä vuonna vastaava luku oli 0,5 %. (Patentti- ja rekisterihallitus 2015.)

Oman pääoman tuottoasteella (ROE) seurataan omalle pääomalle saatua tuottoa. Se kuvaa yrityksen kykyä huolehtia omistajien yritykseen sijoittamista pääomista ja onnistumista täyttämään omistajien tuottovaatimuksen. Tuottotasovaatimus määräytyy pitkälti omistajien asettamien tavoitteiden mukaisesti, mihin vaikuttaa osaltaan sijoituksen riskisyys. (Salmi 2012, 182-183.)

Oman pääoman tuottoprosentille on annettu seuraavanlaiset ohjeet (Balance Consulting 2015):

- Yli 20 %: erinomainen
- 15-20 %: hyvä
- 10-15 %: tyydyttävä
- 5-10 %: välttävä
- Alle 5 %: heikko

$$\text{Oman pääoman tuotto prosentti} = \frac{\text{Nettotulos(12kk)}}{\text{Oikaistu oma pääoma}} * 100$$

Eurokankaan oman pääoman tuotto prosentti vuonna 2014 oli 21,7 %. Edellisenä vuonna vastaava luku oli 1,5 %. (Patentti- ja rekisterihallitus 2015.)

Käyttökate ja käyttökateprosentti ovat yrityksille tärkeitä lyhyen aikavälin kannattavuuden tunnuslukuja. Käyttökate kertoo, kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta on jäänyt jäljelle katetta, kun siitä on vähennetty sekä muuttuvat että kiinteäluonteiset erät. Käyttökateprosentti kuvaa, kuinka paljon käyttökate on suhteessa liikevaihtoon ja se osoittaa yrityksen toiminnallisen tehokkuuden. Tunnusluvun suositukset ovat teollisuudessa 10-25 %, kaupanalalla 3-6 % ja palvelualalla 5-15 %. (Salmi 2012, 176.)

$$\text{Käyttökateprosentti} = \frac{\text{Käyttökate (liikevoitto+poistot)}}{\text{Liikevaihto}} * 100$$

Eurokankaan käyttökateprosentti liikevaihdosta vuonna 2014 oli 5,1 %. Edellisenä vuonna vastaava luku oli 1,5 %. (Patentti- ja rekisterihallitus 2015.)

#### 4.3.2 Vakavaraisuus

Vakavaraisuudella tarkoitetaan oman pääoman ja vieraan pääoman suhdetta koko pääomaan ja sen kautta saadaan tietoa yrityksen rahoitusrakenteesta. Omavaraisuusaste on yksi vakavaraisuuden tunnusluvuista. Se kuvaa, kuinka suuri osuus yhtiön varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Mitä korkeampi yrityksen omavaraisuusaste on, sitä vakaammalle pohjalle yrityksen liiketoiminta rakentuu. Yritys tulee toimeen myös matalalla omavaraisuudella, mikäli sen kannattavuus on kohtuullinen ja vakaa, eikä tappioita synny. Matala omavaraisuusaste sisältää kuitenkin suuren riskin, mikäli kannattavuus jostakin syystä heikkenee. Korkean omavaraisuusasteen yrityksellä on selvästi suurempi liikkumavapaus kuin heikon omavaraisuusasteen yrityksellä, sillä korkea omavaraisuusaste takaa vähäisen riippuvuuden suhdanteista ja muista

toimintaympäristön muutoksista. Mikäli kilpailutilanne kiristyy, kestää korkean omavaraisuuden yritys heikentyneittä kannattavuutta paremmin ja pidempään kuin heikomman omavaraisuusasteen yritys. Taantumana aikana ensimmäisinä vaikeuksiin ajautuvat yleensä yritykset, joiden omavaraisuusasteet ovat kilpailijoitaan matalammat. Tunnusluku on tavallisesti riippuvainen yrityksen iästä, sillä nuori yritys on usein velkaantuneempi kuin alalla pidempään toimineet yritykset. (Salmi 2012, 187- 188.)

Omavaraisuusasteen ohjearvot ovat (Balance Consulting 2015):

- yli 50 % = erinomainen
- 35-50 % = hyvä
- 25-35 % = tyydyttävä
- 15-25 % = välttävä
- alle 15 % = heikko

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{Oikaistu oma pääoma}}{\text{Oikaistun taseen loppusumma - saadut ennakot}}$$

Eurokankaan omavaraisuusaste vuonna 2014 oli 43,3 %. Edellisenä vuonna vastaava luku oli 40,2 %. Eurokankaan omavaraisuus on hyvä ja yrityksellä on vakavaraisuutta sekä tappion sietokykyä. (Patentti- ja rekisterihallitus 2015.)

Myyntisaatavien ja ostovelkojen kiertoaikaa mittaavat tunnusluvut tarkastelevat käyttöpääoman sitoutumista ja ovat vakavaraisuuden tunnuslukuja. Ne kuvaavat, kuinka nopeasti käyttöpääomaerät muuttuvat yrityksessä rahaksi. Kiertoaikatavoitteet liittyvät yrityksen käyttöpääoman säätelyyn. Hyvä maksuvalmiussuunnittelu edellyttää, että yrityksen talousjohto pyrkii saamaan suunnittelussa myyntisaamisten kiertoaajan lähelle ostovelkojen kiertoaikaa tai jopa sitä lyhyemmäksi. Tällöin maksuvalmius yrityksessä helpottuu ja käyttöpääomaan sitoutuva rahoitustarve pienenee. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 283-283.)

Yrityksen myyntisaamiset lisääntyvät, kun asiakkaille lähetetään tavaroita ja lasku niistä. Myyntisaamisten kiertoaika - tunnusluku ilmaisee, kuinka nopeasti myyntisaamiset keskimäärin saadaan yrityksen kassaan laskun lähettämispäivästä lukien. Tunnusluvun arvot vaihtelevat toimialoittain. Päivittäistavarakaupassa myyntisaamisten kiertoaajat ovat melko lyhyitä, keskimäärin 5-8 vuorokautta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 283; Niskanen & Niskanen 2004, 123-124.)

$$\text{Myyntisaatavien kiertoaika} = \frac{360 \text{ pv}}{\text{Liikevaihto/myyntisaamiset}}$$

Eurokankaan myyntisaatavien kiertoaika vuonna 2014 oli noin 13 vuorokautta. Edellisenä vuonna luku oli vastaava 13 vuorokautta. (Patentti- ja rekisterihallitus 2015.)

Ostovelkaa syntyy, kun yritys tekee hankintoja laskulle. Kun saapuneet ostolaskut maksetaan, yrityksen ostovelat pienenevät. Tunnusluku antaa viitteitä siitä, miten pitkiä maksuaikoja yritys on saanut lyhytaikaisille veloilleen tavarantoimittajiltaan, ja miten se on käyttänyt näitä maksuaikoja. Suurin osa yrityksen hankinnoista tehdään velaksi, ja oikein käytettynä ostovelat tarjoavat yritykselle edullisen rahoitusmuodon. Ostovelkojen tunnuslukuja tulkittaessa tulee ottaa huomioon, että ostovelkojen edullisuus yritykselle riippuu myös ostovelkojen maksuehdoista. Siten yksittäisen vuoden tunnusluvuilla ei ole juurikaan informaatioarvoa. (Niskanen & Niskanen 2004, 125-126.)

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{360 \text{ pv}}{\text{ostot/ostovelat}}$$

Eurokankaan ostovelkojen kiertoaika vuonna 2014 oli 35 vuorokautta. Mahdollisesti yksi syy pitkään kiertoaikaan on käyttää sitä rahoittamaan käyttöpääomaa, sillä ostovelat voidaan tulkita tavarantoimittajien antamaksi rahoitukseksi yritykselle. Verratessa Eurokankaan myyntisaamisten kiertoaikaa ostovelkojen kiertoaikaan voidaan havaita, että yrityksellä on hyvä

maksuvalmiuskyky. Myyntisaamiset kiertävät huomattavasti lyhyemmässä ajassa kuin ostovelat. (Suomala ym. 2011, 45.)

#### 4.3.3 Maksuvalmius

Maksuvalmius kuvaa, miten yritys selviytyy nopeasti erääntyvistä veloistaan. Maksuvalmius lasketaan vertaamalla nopeasti likvidoitavia varoja, kuten rahaa ja pankkisaamisia nopeasti erääntyviin velkoihin. Yritystä voidaan pitää maksuvalmiina, jos tällaisia varoja on vähintään yhtä paljon kuin erääntyviä maksuja. Näitä varoja ei kannata olla enempää kuin mitä yritys tarvitsee, sillä liian korkea maksuvalmius sitoo yrityksen omaisuutta kassaan ja pankkitileille. Maksuvalmiuden tunnuslukuja on muun muassa quick ratio ja current ratio. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 282.)

Quick ratio mittaa yrityksen mahdollisuutta selviytyä lyhytaikaisista veloista rahoitusomaisuudella. Quick ratio -tunnusluku lasketaan vertaamalla likvidoitavia varoja (nopeimmin käyttöön saatavia varoja) lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan (nopeasti erääntyvä velvoite). (Salmi 2012, 201.)

Yritystutkimusneuvottelukunnan suosituksen mukaan quick ratio -luvun ohjearvot ovat (Balance Consulting 2015):

- yli 1,5 = erinomainen
- 1-1,5 = hyvä
- 0,5-1 = tyydyttävä
- 0,3-0,5 = välttävä
- alle 0,3 = heikko

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma - lyhytaikaiset saadut ennakot}}$$

Eurokankaan quick ratio -tunnuslukuun vaikuttavat:

- rahat ja pankkisaamiset: 271 329,52 e
- lyhytaikaiset saamiset: 1 249 734,77 e
- rahoitusarvopaperit: 0 e
- rahoitusomaisuus yht. 1 521 064,29 e
- lyhytaikainen vieras pääoma: 6 775 969,47 e
- lyhytaikaiset saadut ennakot: 226 034,21 e

Eurokankaan quick ratio vuonna 2014 oli 0,2. Edellisenä vuonna vastaava luku oli 0,3. (Patentti- ja rekisterihallitus 2015.)

Maksuvalmiutta mitataan myös current ratio -tunnusluvulla. Current ratio kertoo, kuinka hyvin yritys selviytyisi lyhytaikaisista veloista rahoitus- ja vaihto-omaisuudella. Current ratiota laskiessa tarkastelujakso on hieman pidempi kuin quick rationin tarkastelujakso, sillä siinä otetaan huomioon myös pitkäaikaiset saamiset ja vaihto-omaisuus. Current ratio lasketaan vertaamalla rahoitus- ja vaihto-omaisuutta lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. (Salmi 2012, 202.)

Current ration ohjearvot ovat (Balance Consulting 2015):

- yli 2,5 = erinomainen
- 2-2,5 = hyvä
- 1,5-2 = tyydyttävä
- 1-1,5 = välttävä
- alle 1 = heikko

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus} + \text{vaihto-omaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Eurokankaan current ratio vuonna 2014 oli 1,4. Edellisenä vuonna vastaava luku oli 1,3. Yritys selviää lyhytaikaisista veloistaan rahoitus- ja vaihto-omaisuudella melko hyvin. (Patentti- ja rekisterihallitus 2015.)

Käyttöpääoma kuvaa, kuinka paljon yrityksen juokseva liiketoiminta sitoo pääomaa. Mitä korkeampi käyttöpääomaprosentti on, sitä parempi on yrityksen maksuvalmius ja vakavaraisuus. Jos käyttöpääomaprosentti on alhainen, voidaan toisaalta ajatella yrityksen hallitsevan tehokkaasti käyttöpääomaansa ja maksuvalmiuttaan. Hyvin alhainen lukema kertoo kuitenkin maksuvalmiusongelmista. (Salmi 2012, 207.)

$$\text{Käyttöpääomaprosentti} = \frac{\text{Käyttöpääoma}}{\text{Liikevaihto}} * 100$$

Eurokankaan käyttöpääomaan vaikuttavat:

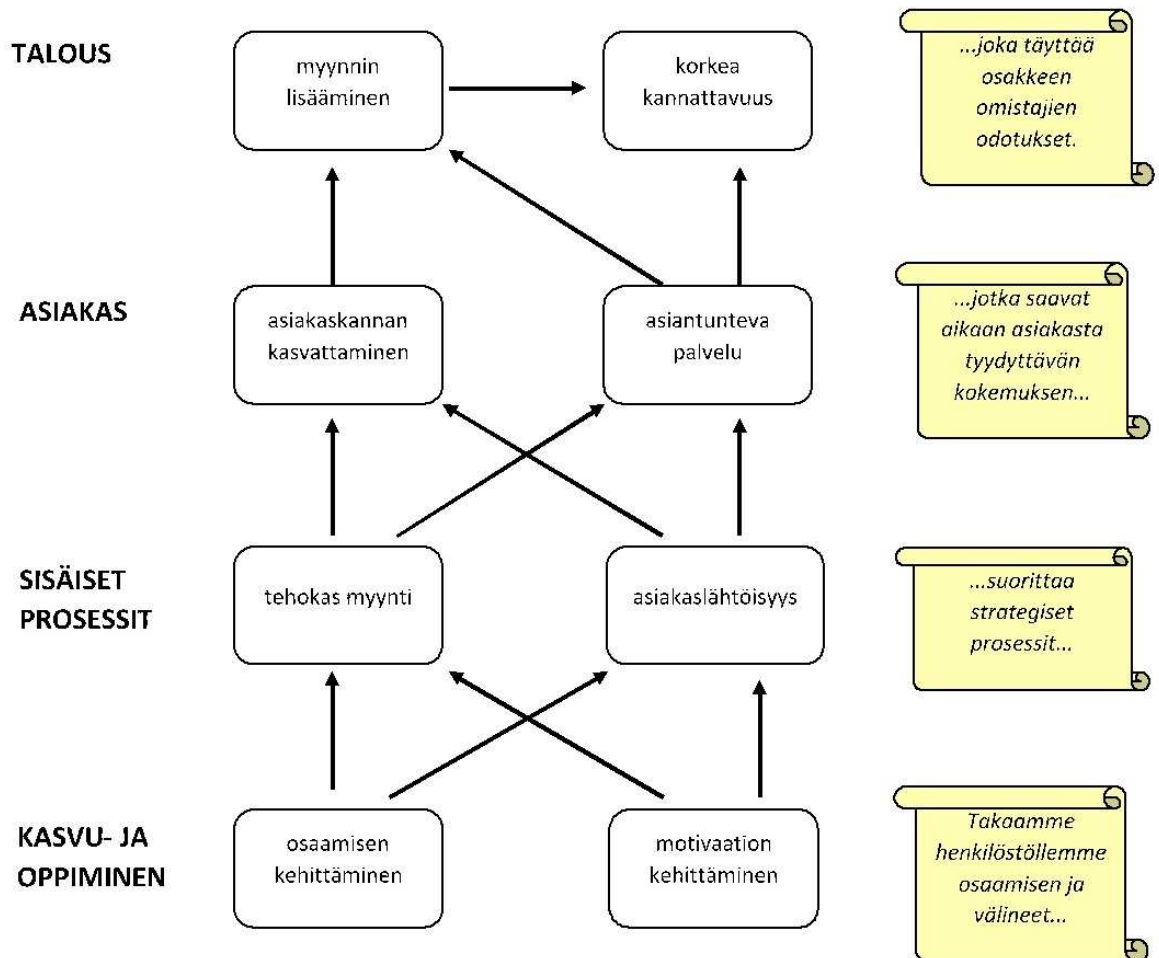
- vaihto-omaisuus: 7 720 064,32 e
- lyhytaikaiset saamiset: 1 249 734,77 e
- ostovelat: 1 057 662,5 e
- saadut ennakot: 226 034,21e
- käyttöpääoma: 7 686 102,38e
- liikevaihto: 31 384 006,58e

Eurokankaan käyttöpääomaprosentti vuonna 2014 oli 24,5 %. Edellisenä vuonna vastaava luku oli 22,6 %.( Patentti- ja rekisterihallitus 2015.)

#### 4.4 Myyntitoiminnan strategiakartta

Eurokankaan visioon perustuen yritykselle suunniteltiin myyntitoiminnan strategiakartta, jossa otettiin huomioon tuloskortin neljä eri näkökulmaa (Kuvio 5).





Kuvio 5. Eurokangas Oy:n myyntitoiminnan strategiakartta

#### 4.4.1 Myyntitoiminnan syy-seuraussuhteet

Strategiakartasta ilmenee, kuinka asiakkaan kokema arvo tuotetaan ja miten halutut taloudelliset tulokset saavutetaan liikuttamalla aineetonta pääomaa ja yhdistämällä sitä muuhun aineelliseen tai aineettomaan pääomaan. Eurokankaan myyntitoiminnan strategian selventämiseksi laadittiin strategiakartta, josta on hyötyä myös tuloskortin suunnitteluvaiheessa. Kuten tuloskortinkin kohdalla, myös strategiakartan perustana on yrityksen visio.

Strategiakarttaa laadittaessa otetaan huomioon tuloskortin neljä eri näkökulmaa. Kasvun ja oppimisen näkökulmassa mietitään, mitä henkilökunnalta edellytetään. Sisäisten prosessien näkökulmassa pohditaan, miten varmistetaan, että asiakas saa odottamansa tuotteet ja palvelut.

Asiakasnäkökulmassa keskeinen kysymys on, miksi asiakas ostaa ja taloudellisessa näkökulmassa pohditaan, mistä saadaan uutta liikevaihtoa. Strategiakartta on tiivistettynä: ”henkilökunnalle taataan osaaminen ja välineet (kasvu ja oppiminen) suorittamaan strategiset prosessit (sisäinen prosessi), jotka saavat aikaan asiakasta tyydyttävän kokemuksen (asiakasnäkökulma), joka täyttää osakkeen omistajien odotukset (taloudellinen näkökulma)”. Strategiakartta laaditaan syy-seurausmenetelmällä. Syy tarkoittaa toimintaa, joka tulee tehdä hyvin, jotta seurauksena on haluttu lopputulos, menestys. (Malmi ym. 2006, 17-22.) Strategiakartan työstämisessä on hyödynnetty yrityksen sisäisiä raportteja sekä yrityksen toimihenkilöiden haastatteluja. Strategiakartan on laatinut kirjoittaja, eikä strategiaa ole käsitelty yhdessä yrityksen johtohenkilöiden kanssa. Strategiakartta on kirjoittajan ehdotelma.

Eurokankaan visio on ”kankaat ihmisen kaikkiin elämänvaiheisiin kokonaisedullisesti asiantuntevalla palvelulla” (Eurokangas Oy 2012). Vision mukaan Eurokangas lupaa tarjota asiakkailleen kaikkiin heidän elämänvaiheisiinsa kankaat, jolloin yrityksen kangasvalikoiman tulee olla laaja. Vision mukaan kangasvalikoiman monipuolisuuteen tulee panostaa. Visiossa mainitaan myös tuotteiden edullisuus, joka myös on yksi Eurokankaan kilpailuvalteista. Lisäksi visiossa esiintyy sana palvelu. Eurokangas lupaa myyjensä olevan asiantuntevia, palveluhenkisiä tekstiilisustamisen osaajia. Tulokorttia ja strategiakarttaa suunniteltaessa tulee antaa suurempi arvo sellaisille mittareille, jotka suoraan ja parhaiten toteuttavat yrityksen visiota ja strategiaa. Suoraan visiosta johdettuja mittareita ovat esimerkiksi asiakastytyväisyys, työntekijöiden koulutuspäivät sekä työntekijöiden sitoutuneisuus.

Strategiakartan laatiminen aloitettiin ylhäältä alaspäin. Ensimmäiseksi pohdittiin strategisia tavoitteita talousnäkökulmaan, jonka jälkeen määriteltiin, kuinka kyseiset tavoitteet tullaan saavuttamaan syy-seuraussuhteita hyödyntämällä. Eurokankaan myyntitoiminnan tärkein päämäärä on korkea kannattavuus, joka saavutetaan myyntiä lisäämällä. Myyntitoiminnan strategiakartan talousnäkökulma sisältää myynnin lisäämisen ja korkean kannattavuuden.

Korkeaan kannattavuuteen päästään kasvattamalla asiakaskantaa, sillä tyytyväiset ja pitkäaikaiset asiakkaat sekä uudet asiakkaat ovat kannattavia. Myynnin lisääminen toteutetaan kasvattamalla asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakasnäkökulman mittarina toimii asiakastyytyväisyys.

Asiakkaan kokema arvo perustuu ammattitaitoiseen, ystävälliseen ja ensiluokkaiseen palveluun. Hypoteesi on, että palveluun tyytyväiset asiakkaat palaavat todennäköisemmin takaisin myymälään ostamaan lisää palveluita ja tuotteita kuin tyytymättömät asiakkaat. Parempi asiakaspalvelu saadaan aikaiseksi tehokkaalla ja asiakaskeskeisellä myynnillä. Oletetaan siis, että ammattimainen ja ystävällinen asiakaspalvelu nostaa myyjän myyntitehokkuutta, joten myyntitehoprosentti kasvaa asiakaspalvelun parantuessa. Sisäisten prosessien mittariksi valitaan myyntitehoprosentti. Kun myyjä osaa perustella tuotteen ominaisuudet ja käyttötarkoitukset täsmällisillä myyntiargumenteilla, innostuksella ja intohimolla kankaisiin, myynti tapahtuu nopeammin. Usein asiakas päätyy ostamaan hyvien argumenttien johdattamana hyväkätteisiä tuotteita, jolloin kassavirta tehostuu, ja myyjän myyntiteho kasvaa. Kasvu- ja oppimisenäkökulmassa tärkeää on kehittää myyjien osaamista, palvelutaitoa sekä tuotetietoutta ja ruokkia myyjien työmotivaatiota. Asiakaspalvelu ja myyntiteholuvut nousevat, kun myyjien osaamistaso ja työmotivaatio kehittyy. Mittariksi valitaan henkilökunnan koulutusten lukumäärä ja henkilöstön vaihtuvuusmittari.

#### 4.4.2 Myyntitoiminnan taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma ja siihen liittyvät mittarit ovat tulokorttimittariston huipentuma ja päätepiste (Määttä 2000, 109). Talouden näkökulmassa tarkastellaan myynnin lisäämistä, jolla tavoitellaan korkeaa kannattavuutta. Tavoitteena on lisätä tuotteiden ja palveluiden myyntiä toimialan keskiarvoa nopeammin. Myynnin lisääminen tapahtuu tavoittamalla uusia asiakkaita, ottamalla myyntiin uusia liikevaihdon lähteitä ja lisämyynnillä. Mittarina käytetään liikevaihdon kasvuprosenttia ja kannattavuutta.

#### 4.4.3 Myyntitoiminnan asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa kysytään: Miten asiakas näkee yrityksen? Millä tavalla Eurokankaan myyntitoiminta parantaa asiakkaan kokemusta yrityksestä? Tärkeää on hyvä ja ammattimainen asiakaspalvelu, mikä on myös oleellinen osa Eurokankaan visiota. Vision mukaan Eurokangas lupaa tarjota asiakkailleen kankaat heidän kaikkiin elämänvaiheisiin kokonaisedullisesti asiantuntevalla palvelulla. Myyntitoiminnan asiakasnäkökulman tavoitteeksi valikoituu siten ammattitaitoinen, osaava palvelu. Tarjoamalla henkilökohtaista, asiantuntevaa ja ystävällistä palvelua, asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja yritys pystyy lunastamaan arvolupauksensa. Eurokankaan myyntijohtaja Päivi Juntunen (2015) on todennut, että osaava, ammattitaitoinen palvelu on se keino, mikä erottaa heidät esimerkiksi marketeista tai verkkokaupasta. Eurokankaasta saa henkilökohtaista hyvää palvelua. Toisaalta myös erinomaisen palvelun kautta pidetään yllä Eurokankaan imagoa, mikä tuo yritykselle lisää asiakkaita ja myyntiä.

Asiakasnäkökulman mittariksi valitaan asiakastyytyväisyysmittaukset ja Eurokankaan kilpailustrategiaksi nostetaan hyvä ja ammattitaitoinen asiakaspalvelu. Yhä useampi Eurokankaan asiakas ei ole tekstiilialan tuntija eikä käsitöitä tehdä enää yhtä paljon kuin muutama vuosikymmen sitten. Viime sukupolven isoäidit omistivat ompelukoneen ja äideiltään perityt käsityötaidot sekä tekstiilituntemuksen. Nykypäivän äideistä yhä harvempi osaa tai ehtii ommella. Kuitenkin nykyään ollaan kiinnostuneita sisustamisesta ja tv-kanavatkin tarjoavat sisustusohjelmia jokaisen makuun useita tunteja viikossa. Sen takia on hienoa, että Eurokangas tarjoaa täyden palvelun konseptia asiakkaille. Eurokankaan asiakkaan ei tarvitse omistaa ompelukonetta. Eurokangas ei ole nykyään ainoastaan käsityöihmisten kauppa, vaan täyden palvelun tekstiilisisustamisen osaaja. Eurokankaassa tehdään asiakkaan puolesta sisustussuunnitelma, ommellaan sisustustuotteet ja käydään ne myös asentamassa asiakkaan kohteessa. Myyjillä on merkittävä rooli Eurokankaan täyden palvelun konseptissa. Asiakkaat olettavat oikeutetusti, että myyjät osaavat tekstiilialan ja ovat ammattitaitoisia. Myyjiin luotetaan, heidän

mielipiteitään arvostetaan ja yhä useammin myyjä myös vahvasti vaikuttaa asiakkaan sisustuspäätöksiin. Tämän takia, jotta Eurokangas voi lunastaa lupauksensa täydestä sisustuspalvelusta, on tärkeää, että myyjien osaamisentaso on korkea.

#### 4.4.4 Myyntitoiminnan sisäisten prosessien näkökulma

Yrityksen sisäisten prosessien näkökulmassa on tärkeää tunnistaa ne prosessit, jotka ovat merkittäviä asiakkaan kokeman lisäarvon nostamiseksi, ja ne tulee nostaa mittauksen kohteiksi. Myyntitoiminnan tulokortin sisäisten prosessien näkökulmassa keskitytään tarkastelemaan myynnin tehokkuuden parantamista. Tehokas myynti saavutetaan, kun myyjät ovat asiantuntevia, osaavia, palvelevat henkilökohtaisesti, innokkaasti, rakastaen myyntityötä ja pitäen yllä intohimoa kankaisiin. Myyntijohtaja Juntunen (2015) on todennut, että Eurokangas on erikoiskauppa, ja myyjällä on merkittävä rooli myynnin tehokkuuden parantamisessa. Myyntihenkilö on avainasemassa myynnin kasvun lisäämisessä.

Henkilökohtainen, asiakaslähtöinen palvelu tarkoittaa asiakkaan tarpeiden ja toivomusten kuuntelemista. Asiakkaille myydään heidän tarpeisiinsa sopivia kokonaisratkaisuja, jolloin asiakastyytyväisyys paranee. Myynnin tehokkuutta nostaa lisämyynti, jota Eurokankaan myyjät on koulutettu tekemään. Onkin sanottu, että myynti ilman lisämyyntiä on pelkkä ojentamispalvelu. Lisämyynnillä tarkoitetaan Eurokankaan tuotteiden, palveluiden ja tarjousten esittämistä asiakkaalle. Se ei ole tuputtamista. Asiakas ei myymälään saapuessa ole välttämättä tietoinen yrityksen kaikista palveluista, tarjouksista ja kokonaisratkaisuista, jolloin myyjän tehtävänä hyvän palvelun aikaansaamiseksi on kertoa asiakkaalle eri mahdollisuuksista.

Myynnin tehokkuuden mittarina käytetään myyjien ja myymälöiden tehojen seuranta. Yrityksen liikevoitto paranee, mitä enemmän euromääräisesti myyjä myy esimerkiksi tunnissa. Myyjän myyntiteholla on välitön yhteys yrityksen kannattavuuteen. Mittarina toimivat myyntitiimin kannattavuus, liikevoitto ja

tehokkuusmittarit. Eurokankaassa on käytössä myyjäkohtaiset tehokkuustavoitteet, joita myymäläpäällikkö käy yhdessä myyjän kanssa läpi kuukausittain sekä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Näiden taloudellisten mittareiden vahvuus on prosentuaalinen vertailukelpoisuus eri paikkakuntien myyntitiimien välillä. Taloudellista luvuista myyntitiimin menestymisen mittaaminen olisi kuitenkin kovin suppeaa. Jos mitataan ainoastaan myyntitiimin myynnin tehokkuutta ja kannattavuutta, ei saada selvyyttä myyntitiimin motivaation tasosta eikä varoitussignaaleja mahdollisista työntekijöiden vaihtuvuuksista tai sitoutumisesta yritykseen.

#### 4.4.5 Myyntitoiminnan oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulmasta tärkeää on miettiä, mitä yrityksen henkilöstöltä ja myyntitiimiltä edellytetään, jotta yritys menestyy. Menestyvä myyntitoiminta edellyttää asiantuntevaa asiakaspalvelua, myyntiosaamista, motivoituneisuutta työhön ja Kaija Wardin sanoin ”intohimoa kankaisiin” (Eurokangas 2012). Salon Eurokankaan myymäläpäällikkö Sari Salomaa (2015) on todennut, että hänen myymälänsä paras kilpailuvaltti ovat hänen työt, myyjät. Jos pienemmällä paikkakunnalla sijaitsee kaksi saman toimialan yritystä, asiakas valitsee myymäläkseen sen, josta saa parempaa palvelua. Asiakas tulee mukavan ja osaavan myyjän luo.

Eurokankaan on tärkeää taata henkilöstölle osaaminen ja välineet myyntiin. Jotta henkilöstön tietotaitotaso olisi yhtä korkea kaikissa Eurokankaan 32 myymälässä, on yrityksen tärkeää panostaa myyjien osaamisen kehittämiseen. Koulutukset ovat osa Eurokankaan yritystoimintaa. Myyjille järjestetään asiakaspalvelu-, myynti- ja tuotetietouskoulutuksia. Kirjoittajan ehdotus on, että koulutus olisi systemaattisempaa. Ensiksi kartoitettaisiin myyjien osaamisen taso, ja osaaminen jaettaisiin perusosaamiseen, ydinosaamiseen sekä erikoisosaamiseen. Perusosaamiseen kuuluisi perusmateriaalitietous sekä asiakaspalvelun ja myyntitaidon alkeet. Ydinosaamista olisi syventävä asiakaspalvelukoulutus, lisämyyntikoulutus, perussisustukseen liittyvä tuotetietous (muun muassa suorat verhot, paneelit, tyynyjen ompelu, peittojen

ompelu, tangot ja kiskot, rypytsnauhat). Erikoisosaamisen koulutus sisältäisi sisustukseen liittyvää tuotetietoutta (muun muassa laskosverhot ja niiden mekanismit, vuoritetut verhot, kotisuunnittelu, kotelopeitot, samettiverhot, johtajuuden alkeet).

Koulutusta varten olisi jokaisella henkilökohtainen profiili, johon päivitetäisiin käydyt koulutukset. Sisustamiseen liittyviä koulutuksia järjestettäisiin ompelimon tilanteen mukaan. Tärkeää koulutuksessa olisi, että myyjä pääsisi konkreettisesti näkemään, miten eri sisustustuotteet valmistetaan, ja jopa tekemään tuotteita itse. Pelkkä kuuntelu tai PowerPoint -esitelmän selailu ei ole tehokas tapa oppia sisustustuotteiden valmistusprosessia. Valmistusprosessin tunteminen on erittäin tärkeää myyjille, sillä heidän tulee tuntea tuote, jota myyvät. Tuotteen tunteminen ja valmistusprosessin ymmärtäminen tuo itsevarmuutta myyntiin. Myyjien tulee osata laskea kangasmenekit eri sisustustuotteille ja tietää niiden käyttömahdollisuudet ja ongelmakohdat. Myymäläpäällikkö Sari Salomaa (2015) on todennut, että myynnistä tulisi saada kitkettyä kaikenlainen epävarmuus pois. Kun myyjä on epävarma tuotteesta, tuotteen tarjoaminen asiakkaalle on vaikeaa. Kun tuote on tuttu, sitä tarjoaakin paljon helpommin asiakkaalle.

Koulutuksen lisäarvo on se, että myyjä oppii myös tekemään sisustustuotteet itse tehokkaasti ja nopeasti, mikä on henkilökohtainen etu myyjälle. Olettamushan on, että Eurokankaan myyjällä on intohimo kankaisiin ja sisustukseen, ja nopean ompelutekniikan oppiminen motivoi ja sitouttaa myyjää jatkamaan Eurokankaan työntekijänä. Myös asiakaspalvelu- ja myyntikoulutukset ovat tärkeitä ja niitä tulisi olla säännöllisesti mahdollisuus valita ja kerrata. Myyntityö on hektistä ja kertaus on tarpeen säännöllisin väliajoin, jotta ammattimaisuus ja innostus myyntityöhön pysyvät yllä. Kertauskoulutukset järjestettäisiin tietyn väliajoin aamupalavereissa. Myyntikoulutusten perustarkoitus olisi rohkaista ja innostaa, inspiroida myyntitiimiä yhä parempiin suorituksiin sekä hyvien myyntivinkkien jakamista tiimin välillä sekä eri paikkakuntien tiimien välillä.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen lisäksi tärkeä kasvu- ja oppimisenäkökulman tavoite on henkilöstön sitouttaminen Eurokankaaseen. Tavoitteessa onnistutaan työmotivaation ylläpitämisen kautta. Luonnollista on, että nuoret työntekijät etsivät omaa paikkaansa ja helposti vaihtavat työpaikasta toiseen. Kirjoittaja pitää tärkeänä, että nuoret sekä kokeneemmat työntekijät Eurokankaassa kokisivat yrityksen niin omakseen, että työpaikan vaihtaminen olisi iso kynnyks, jota mielellään ei ylitettäisi. Yhtenä tavoitteena oppimis- ja kasvunäkökulmassa olisi henkilökunnan vaihtuvuuden pienentäminen ja siten henkilökunnan sitouttaminen pitkäksi aikaa Eurokankaaseen.

Vaasan yliopiston professori Riitta Viitala (2007) on tutkinut henkilöstön sitoutumista työyhteisöön. Hänen mielestään hyvä työvoima kannattaa pitää työpaikalla ja työpaikan on oltava uusille houkutteleva. Henkilökunnan sitouttaminen on myös tärkeää, sillä osaaminen on kilpailukykytekijä, jota on vaikea korvata. Työntekijän osaaminen syntyy ajan funktiona, ja se on monimutkainen yhdistelmä ja usein hiljaista tietoa, jota ei koulussa opita. Viitalan mukaan tuottava työntekijä on ihminen, joka voi hyvin. Väsynyt ja motivaationsa menettänyt henkilö keskittyy suorittamaan töissään vain välttämättömän, ja silloin myös työntekijän riski sairastumiseen ja poissaoloihin on suuri. Viitala myös toteaa, että hyvä ilmapiiri saa luovuuden kukoistamaan, mikä motivoi työntekijää jatkamaan yrityksessä. Luovuus ja innovatiivisuus ovat osa työyhteisöä, jossa työntekijöiden hyvinvointi huomataan ja yhteisö tukee toinen toistaan. Hyvä ilmapiiri on avoin ja salliva, ja työntekijöiden kesken on kyky dialogiin sekä yhteiseen reflektointiin.

Viitalan (2007) mukaan henkilöstön tila näkyy suoraan asiakkaalle. Työntekijöiden tympäänntyneisyys, osaamattomuus sekä väsymys näkyvät asiakaspalvelutilanteissa, tuotteiden laadussa, prosessien sujuvuudessa sekä toiminnan luotettavuudessa. Työntekijöiden motivaation puute heijastuu laatuvaihteluna, virheinä, valituksina, korjauskustannuksina sekä asiakasmenetyksinä. Työntekijän sitouttamiseen panostaminen säästää pitkällä aikavälillä. Sitoutuneella ja motivoituneella työntekijällä on suurempi vaikutus



yrittäjien yrityskuvaan kuin lukuisilla kalliilla yrityksen imagon kohotuskampanjoilla.

Miten sitouttaa Eurokankaan myyjä eurokangaslaiseksi? Strategioita on varmasti monia, joista eräs Eurokankaassa käytössä oleva, on potentiaalisten työntekijöiden urakehityksestä huolehtiminen (Juntunen 2015). Kirjoittajan ehdotus muiden strategioiden lisäksi on henkilökunnan ostosten alennusprosentin nostaminen 20 prosentista 50 prosenttiin, mikä toisi lukuisia hyötyjä yritykselle. Oletettavasti henkilökuntaedun nostaminen lisääisi henkilökunnan kangasostoja. Sen seurauksena myyjien tuotetietous kehittyy, mikä edistää hyvää ja asiantuntevaa asiakaspalvelua, ja tuottaa lisämyyntiä. Kun eurokangaslainen ostaa oman yrityksensä kangasta, ja käyttää sen sisustamiseen tai työstää vaatteeksi, nostaa se hänen tuotetietouttaan kankaasta moninkertaisesti. Hän tuntee tuotteen käyttömukavuuden, työstämisen vaativuuden, tuotteen kulumisen käytössä, pesuvaikutukset, ja hän todella voi suositella tuotetta, sekä tarjota asiakkaalle ideoita kaupan päälle. Asiakas saa asiantuntevaa, vakuuttavaa ja henkilökohtaista palvelua. Henkilökuntaedun nostaminen myös motivoi myyjää työskentelemään yrityksessä. Eurokankaasta työpaikkaa hakeneilla on odotetusti kiinnostus kankaisiin, sisustukseen ja käsitöihin. Etu ostaa kankaita edullisempaan hintaan on arvokas etu eurokangaslaiselle. Henkilökuntaedun nostaminen kehittää myyjien ammattitaitoa ja sitouttaa työntekijöitä yritykseen, mitkä vaikuttavat merkittävästi asiakaspalvelun laatuun.

Kasvu- ja oppimisnäkökulman tavoitteita ovat myyjien asiantuntevuuden ja osaamisen kehittäminen sekä työmotivaation ylläpitäminen. Nämä ovat kriittisiä tekijöitä, jotka pitkällä aikavälillä tuottavat kannattavan kasvun. Asiantuntevuuden ja osaamisen kehittämisellä parannetaan ja ylläpidetään myyjien suorituskykyä, jolloin asiakaslähtöisyys ja myynnin tehokkuus paranevat. Asiantuntevuuden kehittäminen on myös tärkeää yrityksen jatkuvan oppimisen ja muutoskyvyn kannalta. Työmotivaation ylläpitäminen on välttämätöntä, jotta yritys menestyy. Mikäli myyjän motivaatio laskee, asiakaspalvelu heikkenee ja myyntitehokkuus laskee. Eurokankaan on tärkeää

omalta osaltaan kannustaa myyjiänsä ja ylläpitää henkilöstön motivaatiota työhönsä. Kasvu- ja oppimisen näkökulmassa mittareita olivat koulutusten määrä/vuosi, osaamistason mittarit, motivaatioindeksi, henkilökunnan vaihtuvuusmittarit sekä sairauspoissaolo prosentti.

#### 4.5 Myyntitoiminnan tulokortti

Strategiakartan pohjalta Eurokangas Oy:lle suunniteltiin myyntitoiminnan tulokortti (Kuvio 6). Siinä otetaan huomioon tulokortti-menetelmän neljä eri näkökulmaa sekä näkökulmien strategiset tavoitteet ja mittarit.

Eurokankaan tulokortti	Strateginen tavoite	Mittari
Taloudellinen näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- myynnin lisääminen</li> <li>- korkea kannattavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liikevaihdon kasvu%</li> <li>- kannattavuus</li> </ul>
Asiakas-näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiantunteva palvelu</li> <li>- asiakaskannan kasvattaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakastyytyväisyysmittari</li> <li>- asiakasmäärän kasvu%</li> </ul>
Sisäisten prosessien näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tehokas myynti</li> <li>- asiakaslähtöisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- myyntitehot</li> <li>- myyntitilausten asiakastyytyväisyys</li> </ul>
Oppimisen ja kasvun näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osaamisen kehittäminen</li> <li>- motivaation kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koulutusten lukumäärä</li> <li>- henkilöstötyytyväisyys</li> </ul>

Kuvio 6. Eurokangas Oy:n myyntitoiminnan tulokortti

Tuloskortti sisältää yhteensä kahdeksan mittaria, joiden tavoitteena on mitata yrityksen suorituskykyä kokonaisvaltaisesti. Koska Eurokankaan strategiakartta on laadittu perustuen yrityksen visioon ja strategiaan, voidaan tuloskortti suunnitella strategiakartan pohjalta. Tulokortin talousnäkökulman mittareiksi valittiin kannattavuus sekä liikevaihdon kasvuprosentti. Taloudellisia lukuja Eurokankaassa seurataan entuudestaan ja myymälöille asetetaan vuosittaiset myynnilliset tavoitteet. Myyntijohtaja keskustelelee myymäläpäälliköiden kanssa kuukausittain myynnin kehityksestä sekä tavoitteista. Myymäläpäällikön käytössä ovat päiväkohtaiset raportit muun muassa myyntiluvuista, keskistosten määrästä ja asiakasvirroista, ja lukuja peilataan edellisvuoden lukuihin sekä saatuun budjettiin. (Salomaa 2015.)

Asiakasnäkökulmassa osaavaa palvelua mitataan asiakastyytyväisyysmittarilla (esimerkiksi Net Promoter Score-mittari). Mikäli palvelun taso ei ole ollut asiantuntevaa ja ystävällistä, heijastuu se välittömästi asiakastyytyväisyyteen. Mittarin tulosten kautta selviää, onko Eurokankaan asiakas ollut niin tyytyväinen palveluun, että voisi suositella yritystä myös ystävilleen. Asiakasnäkökulmassa mitataan myös asiakasmäärän kasvuprosenttia. Piakkoin käyttöönotettava ERP-tietojärjestelmä tukee asiakaskannan raportointia ja seuraamista. Myyntitilauksia tehtäessä asiakkaan tiedot voidaan tallentaa, joka mahdollistaa uusien ja jo yrityksen palveluita käyttävien asiakkaiden tunnistamisen ja seuraamisen.

Sisäisten prosessien näkökulmassa myynnin tehokkuutta mitataan myyntiteho-mittareilla. Eurokankaassa on käytössä kyseinen mittari, ja sen tuloksia hyödynnetään niin myyntijohtajan ja myymäläpäällikön välisissä kuukausikeskusteluissa kuin myymäläpäällikön ja myyjän välisissä kuukausittaisissa kehittämiskeskusteluissa (Juntunen 2015). Mittari kuvaa euromääräistä myyntiä tunnissa myyjä- ja myymäläkohtaisesti.

Asiakaslähtöisyyteen olo haastavaa valita sopiva mittari, sillä asiakaslähtöisyys liittyy koko yrityksen toimintaan. Mittariksi valikoitui myyntitilausten asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyys myyntitilauksissa tarkoittaa tässä

yhteydessä sisustuskokonaisuuden myyntiä asiakkaalle ja asiakkaan tyytyväisyyttä prosessiin. Prosessiin kuuluu sisustuskokonaisuuden ideointi, myynti, ompelu ja mahdollinen asennus. Jos asiakaslähtöisyyteen ei prosessissa panosteta, on sen välitön seuraus asiakastyytymättömyys.

Kasvu- ja oppimisenäkökulmassa mittariksi valittiin koulutusten lukumäärä. Motivaation kehittämisen mittariksi valittiin henkilöstötyytyväisyys. Henkilöstötyytyväisyyskysely sisältää kysymykset esimiestyöskentelystä, tiimityöstä ja oman työn sisällöstä. Oletamus on, että tiimin sisäinen tyytyväisyys näkyy myös laadukkaana ja tehokkaana toimintana asiakkaalle.

## 5 ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Visio ja strategia

Eurokankaan visio on kankaat ihmisen kaikkiin elämänvaiheisiin asiantuntevalla palvelulla. Se sisältää hyvän vision ominaisuudet, sillä se on selkeä, realistinen ja uskottava sekä sisällöltään haastava. Visiosta voi suoraan johtaa yhteyden tulokortin asiakasnäkökulmaan ja sisäisten prosessien näkökulmaan. Visiosta laaditut tavoitteet ovat haasteellisia, mutta realistisia toteuttaa, mikä tekee tavoitteista motivoivia.

Eurokankaan myyntitoiminnan strategia perustuu laadukkaaseen asiakaspalveluun, joka tuotetaan ammattitaitoisen ja osaavan myyntitoiminnan tuloksena. Yrityksen strategia kuvaa keinoja, joilla visio aiotaan toteuttaa. Eurokankaan kilpailukyvyn ylläpitäminen edellyttää ammattitaitoista henkilöstöä, joka on myyntihenkkinen ja sitoutunut tarjoamaan laadukasta palvelua asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Yrityksen kokonaisstrategia ei muodostu vain myyntitoiminnan strategiasta, vaan kokonaisstrategiaan vaikuttavat yrityksen kaikki toiminnot, joita ovat muun muassa osto-, varasto-, ja rahoitustoiminnot. Erikoiskaupassa korostuu kuitenkin myyntitoiminnan ammattimaisuus sekä myyntihenkisyys. Ilman asiantuntevaa myyntitoimintaa Eurokangas ei olisi kilpailukykyinen omalla toimialueellaan.

### 5.2 Strategiakartan analysointi

Eurokankaan strategiset toimenpiteet ovat myynnin lisääminen, osaamisen tason kehittäminen ja työmotivaation ylläpitäminen, jotka ovat huomioitu strategiakartassa. Strategiakarttaan valitut näkökulmat tulee sopia yhteen organisaation tarpeiden, strategian ja tavoitteiden kanssa. Eurokankaan strategiakartan näkökulmat sopivat yrityksen strategiaan, koska aineettoman pääoman ja etenkin myyntitiimien merkitys on suuri yrityksen menestyvän toiminnan kannalta. Strategian toteuttaminen vaatii henkilöstön ammattitaitoa ja asiantuntevuutta, mikä myös korostuu strategiakartan näkökulmissa.

Talous- ja asiakasnäkökulmissa keskitytään kannattavaan kasvuun tarjoamalla asiakkaille laadukasta ja osaavaa palvelua. Strategiakartassa tulee huomioida myös arvolupaus asiakkaille. Asiakasnäkökulmassa kuvataan arvolupaus asiakkaille palvelun osalta, mutta tuotteiden laatua ei ole otettu mukaan tavoitteeksi. Se johtuu osaltaan siitä, että tuotteiden laatu kuuluu etenkin osto-osaston, ompelijoiden sekä asentajien toimintaan, ja näille yksiköille rakennetaan omat tulokortit, jotka ovat opinnäytetyön rajauksen ulkopuolella. Sisäisten prosessien sekä oppimis- ja kasvunäkökulmat kuvaavat menetelmää saavuttaa asetetut tavoitteet. Korkea kannattavuus edellyttää tehokasta myyntiä ja asiakaslähtöisyyttä. Se mahdollistuu, kun henkilökunta on osaavaa, ammattitaitoista ja motivoitunutta, ja jonka osaamista ylläpidetään jatkuvasti.

Eurokankaan myyntitoiminnan strategia heijastaa yrityksen visiota. Osaamisen kehittämisellä ylläpidetään henkilöstön ammattitaitoa myös jatkossa, mikä on edellytys hyvälle asiantuntevalle asiakaspalvelulle. Työmotivaation kehittäminen myös lisää tehokasta myyntiä ja parantaa asiakaspalvelua. Hyvä asiakaspalvelu lisää asiakaskantaa ja tuo kannattavuutta liiketoimintaan. Tehokkaalla myynnillä kasvatetaan liiketoimintaa, mikä on osa strategista päämäärää eli korkeaa kannattavuutta.

Strategiakartassa on tärkeää tasapaino lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä. Eurokankaan strategiakartta sisältää sekä pitkä- että lyhytaikaisia tavoitteita. Kasvu- ja oppimisnäkökulmassa on ainoastaan pitkän aikavälin tavoitteita, mutta muut näkökulmat sisältävät molempia tavoitteita. Strategiakartta on myös yhdenmukainen yrityksen vision ja arvojen kanssa. Strategiakartta kuvaa yleisellä tasolla Eurokankaan myyntitoimintastrategiaa ja siinä on selkeästi näkyvillä keino strategisen päämäärän saavuttamiseksi.

### 5.3 Tulokortin analysointi

Tulokortin analysoinnissa pohditaan, miten mittaristo heijastaa yrityksen strategiaa sekä otetaan kantaa mittareiden määrään sekä tulokortin tasapainoon. Tulokortin tehtävänä on heijastaa yrityksen strategiaa

yhdenmukaistaakseen ja ohjatakseen työntekijöiden toimintaa strategian mukaisesti. Eurokankaan tuloskortissa painottuvat asiakaslähtöinen toiminta, asiantunteva palvelu sekä myynnin lisääminen, jotka liittyvät oleellisesti strategian toteuttamiseen. Myynnin lisääminen tähtää strategiseen päämäärään eli menestyvään liiketoimintaan. Asiantuntevalla ja asiakaslähtöisellä palvelulla toteutetaan yrityksen kilpailustrategiaa. Tuloskortti heijastaa yrityksen strategiaa, koska se on johdettu strategiakartasta.

Yleisesti ottaen on todettu, että vähäisempi määrä mittareita yrityksen tuloskortissa on parempi kuin liiallinen mittareiden määrä. Kun mittareita on vähemmän, huomio saadaan kiinnitettyä menestyksen kannalta merkittäviin tekijöihin. Laaditussa tuloskortissa on yhteensä kahdeksan mittaria, mikä vaikuttaa sopivalta määrältä myyntitoimintatason tuloskorttiin. Mittaristoon on valittu strategian toteuttamisen kannalta tärkeimmät tavoitteet, mikä helpottaa keskittymistä niiden saavuttamiseen. Kun mittareiden määrä on vähäinen, on syy- ja seuraussuhteiden havaitseminen helpompaa ja ymmärrettävää.

Tasapaino mittareiden välillä on tärkeää. Eurokankaan tuloskortissa jokaisen näkökulman kohdalla on kaksi mittaria, jolloin määrällinen tasapaino saavutetaan. Tuloskortin tulee sisältää sekä ei-rahamääräisiä että rahamääräisiä mittareita. Eurokankaan tuloskortissa rahamääräisiä mittareita on taloudellisessa näkökulmassa ja ei-rahamääräiset mittarit sisältyvät muihin näkökulmiin. Tuloskortti on myös tasapainossa pitkän ja lyhyen aikavälien tavoitteiden suhteen, sillä se perustuu syy-seurausmenetelmään.

Eurokankaan arvot ovat rehellisyys, avoimuus, perhe, inhimillisyys, yrittäjäyys, ahkeruus, vastuu työstä ja kunnioitus toisia kohtaan, sekä intohimo kankaisiin ja asiakkaan toiveisiin (Eurokangas Oy 2012). Tuloskortti on linjassa yrityksen arvojen kanssa. Etenkin intohimo kankaisiin ja asiakkaan toiveisiin sekä ahkeruus ja yrittäjäyys nousevat erikseen esille tuloskortissa, sillä ahkeruutta ja palvelun tasoa mitataan tuloskortissa. Tuloskortin mittareiden tulee olla myös linjassa yrityksen päätavoitteen kanssa. Eurokankaan päätavoitteena on

saavuttaa kannattava kasvu, eikä mikään tuloskortin mittari ole ristiriidassa kyseisen tavoitteen kanssa.



## 6 POHDINTA

Tutkimuksen päätavoitteena oli suunnitella myyntitoimintaan keskittynyt tasapainotettu tulokortti, joka pohjautuu yrityksen visioon ja siitä laadittuun strategiaan. Tehtyjen rajausten vuoksi tutkimuksessa ei suunniteltu tulokortteja yrityksen kaikille toiminnoille. Teoriaosuudessa käytiin läpi tasapainotettuun tulokorttiin liittyvää kirjallisuutta. Eurokankaan nykytilannetta kartoittaessa tutkittiin yrityksen historiaa, tehtiin haastatteluja ja havainnoiteja myyntitoiminnasta myymälässä sekä sisäisten asiakirjojen kautta.

Opinnäytetyön tekijä on ollut Eurokankaassa töissä 3,5 vuotta tehden yrityksessä myyjän, ompelijan sekä kotisuunnittelijan työtehtäviä. Viimeisen vuoden ajan tekijä on toiminut Salon myymälässä apulaismyymäläpäällikkönä. Opinnäytteen työstämisen kautta kokonaiskuva yrityksen pääpainotuksista, visiosta ja strategioista muuttui selkeämmäksi. Eurokangas elää vahvasti todeksi visiotaan olla koko Suomen kangaskauppa, joka tarjoaa ”kaikki elämäsi kankaat”. Myös asiantunteva palvelu on tärkeää ja myyntivaltti on osaava, ystävällinen asiakaspalvelu. Myymäläpäällikkö Sari Salomaa (2015) kuvaili myyntitiimiänsä: ”Meidän porukkahan on Eurokankaan kasvot ja tekee sen, että ihmiset tulevat myymäläämme. Kun me myyjät olemme hyväntuulisia ja palvelemme asiakkaitamme iloisesti, asiakkaat haluavat tulla myymälään, vaikka he eivät ihan kovasti tarvitsisikaan mitään”. Myyjillä on merkittävä rooli myyntitavoitteiden saavuttamisessa ja yrityksen menestymisessä. Opinnäytetyössä painottuu myyntitoiminnan tärkeys ja mittaristossa käsitellään myyjien koulutuksen syventämistä sekä henkilökuntaetuuden kehittämistä. Ne vaikuttavat osaamisen tason parantamiseen sekä osaavan henkilöstön sitouttamiseen. Tekijän unelma on, että jokainen Eurokankaassa työskentelevä kokisi itsensä motivoituneeksi eurokangaslaiseksi, joka nauttii työstään.

Yrityksellä on tällä hetkellä käytössä Cognos-raportointijärjestelmä, joka ottaa kattavasti huomioon taloudellisen raportoinnin. Tasapainotettu tulokorttimittaristo sopii tekijän mielestä nykyisen raportoinnin tueksi. Taloudelliset luvut ovat yritykselle tärkeitä, mutta yrityksen kokonaiskuva on

hyvä hahmottaa monesta eri näkökulmasta. Siihen tasapainotettu tuloskortti on oiva työväline. Eurokankaalle voisi laatia yhden laajan tuloskortin, joka kattaisi kokonaisuudessaan yritystoiminnan sekä laajasta tuloskortista johdettuja spesifistisempiä tuloskortteja jokaiselle liiketoimintayksikölle (myyntitoiminta, varastotoiminta, ompelimo, kotisuunnittelu, Eurokangas PRO ja niin edelleen). Jotta tuloskortista tulisi toimiva ja kattava mittaristo, olisi hyvä perustaa suunnittelua varten työryhmä, joka konsultin avulla suunnittelisi tuloskorttimittariston. Ensin tuloskorttia testattaisiin pilottiprojektina parissa yrityksen yksikössä, ja muutoksia tehtäisiin testauksen edetessä. Tasapainotetun tuloskortin käyttäminen yrityksessä on oppimisprosessi. Kerralla on lähes mahdotonta saada käyttöön täydellistä suorituskykymittaristoa. Tasapainotettua tuloskorttia olisi tärkeää kehittää yrityksessä jatkuvan parantamisen periaatteella.

Tuloskortti on tutkijan ehdotelma yrityksen suorituskykymittariksi. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, koska mittaristo on laadittu yhden yrityksen erityispiirteet huomioon ottaen. Yleisesti ottaen Eurokankaalle suunniteltiin tavoitteiden mukainen myyntitoiminnan tuloskortti, joka heijastaa yleisellä tasolla yrityksen kokonaisstrategiaa.

## LÄHTEET

- Alkio, J. 2009. Porter on yhä ykkönen. Talouselämä 2.10.2009, 10.
- Asiakastieto 2015. Tunnusluvut. Viitattu 15.2.2015  
<http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm#lvp>
- Balance Consulting 2015. Tunnuslukuopas. Viitattu 15.2.2015  
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>
- Collins, J. & Porras, J. 2004. Pysy Parhaana. Helsinki: Talentum
- Fiilin, P. 2011. Mittaa menestys strategian pohjalta. Fakta 30.3.2011, 14.
- Fiilin, P. 2007. Numeromurskaajasta strategiseksi kumppaniksi. Fakta 26.9.2007, 15.
- Erola, M. 2014. Moni strategia on rampa jo syntyessään. Talouselämä 17.1.2014, 46.
- Eurokangas 2015. Faktat. Viitattu 10.1.2015 <http://www.eurokangas.fi/yritys>
- Eurokangas Oy 2012. Konseptikäsikirja.
- Juntunen, J. 2015. Eurokangas Oy. Myyntijohtajan haastattelu 27.01.2015
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4. painos. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaproessin toteutus. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Talentum.
- Lukka, Kari. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 10.3.2015  
[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/02\\_metodiartikkelit/lukka\\_onst\\_research\\_app/kooste](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/lukka_onst_research_app/kooste)
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: Talentum.
- Malmi, T., Peltoja, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelle tehokkaasti. 5. painos. Helsinki: Talentum.

- MTV 2007. Leijonat ja juontajat. Viitattu 3.11.2013  
[http://www.mtv3.fi/ohjelmat/sivusto.shtml/viihde/leijonan\\_kita/leijonat\\_ja\\_juontaja?551697](http://www.mtv3.fi/ohjelmat/sivusto.shtml/viihde/leijonan_kita/leijonat_ja_juontaja?551697)
- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced Scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Inforviestintä.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. painos. Helsinki: Edita.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Prisma Oy.
- Patentti- ja rekisterihallitus 2015. Eurokangas Oy:n tilinpäätös. 18.1.2015.
- Rajala, A. 2012. Yrityksen terveystarkastus. Luottolinkki 1/2012, 12-13.
- Salmi, I. 2012. Mitä tilinpäätös kertoo? Porvoo: Edita.
- Salomaa, S. 2015. Eurokangas Oy. Myymäläpäällikön haastattelu 29.01.2015.
- Strategiapuuhaistelun aika on ohi 2013. Kauppalehti 19.02.2013.
- Suomala P. & Manninen O. & Lyly-Yrjänäinen J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2007. Ihmis-investointien panos-tuotos? Kestoseminaari 7.2.2007.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiatyö ja strategian työkalut. Viitattu 15.1.2015  
[http://lta.hse.fi/2014/1/lta\\_2014\\_01\\_d5.pdf](http://lta.hse.fi/2014/1/lta_2014_01_d5.pdf)