



# ORGANISAATION SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN BALANCED SCORECARDIN AVULLA

Juha Herckman

Kehittämistehtävä  
Elokuu 2011  
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma  
Tampereen ammattikorkeakoulu

Tekijä	Juha Herckman
Työn nimi	Organisaation suorituskyvyn mittaaminen Balanced Scorecardin avulla
Sivumäärä	53
Valmistumisaika	08/2011
Työn ohjaaja	Dr. Matti Haverila, TAMK
Työn tilaaja	Sandvik Mining and Construction Oy, Petri Liljaranta

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli luoda, tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle, sen suoritusta kuvaava mittausmenetelmä. Ongelmana oli aiemmin havaittu se, ettei kyseisellä organisaatiolla ollut yksinomaan heidän suorituskykyä kuvaavaa mittausmenetelmää. Heidän käytössä oli yleisempiä, yrityksen toiminnan tulokseen liittyviä mittaristoja. Nämä mittaristot olivat liian yleisiä ohjaamaan yhden organisaation tai ihmisen toimintaa. Ensisijaiseksi tutkimuksen kohteeksi tässä tutkimuksessa otettiin Balanced Scorecard – suorituskyvynmittausmenetelmä. Teoriaosuudessa tullaan sivuamaan myös muita menetelmiä suorituskyvynmittaukseen liittyen.

Tälle tutkimukselle asetettua tavoitetta ei tämän työn aikana täysimääräisenä saavutettu. Tavoitteena oli luoda ja saattaa kohdeorganisaation suorituskyvynmittaus käyntiin sekä analysoida sen tuottamia tuloksia. Suorituskykymittaristo saatiin tämän tutkimuksen aikana määriteltyä sekä osaltaan käyttöön. Lisäksi päätettiin miltä sen tulisi tulevaisuudessa näyttää. Koko kohdeorganisaation henkilöstö oli yhtä mieltä siitä, että suorituksenmittaus on syytä aloittaa heti sekä sen tuottamaa tietoa kriittisesti analysoida. Tämän jälkeen organisaation suoritukseen parantavat toimet tulisi pikimmin toteuttaa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että suorituksen mittaamisen puute, yrityksissä tai sen organisaatioissa, on vakava asia. Puute saattaa aiheuttaa henkilöstön motivaatiossa ongelmia ja tämä vaikuttaa suoraan negatiivisesti yrityksen toimintaan. Isoina riskinä voimme nähdä myös sen, että miten suoritusta tai yleensäkin tekemistä voidaan yrityksissä ohjata jos ei tiedetä missä tällä hetkellä ollaan tai mihin ollaan menossa. Tapa jolla Balanced Scorecard – menetelmä kyseistä ongelmaa lähestyy, on erittäin systemaattinen. Kehittämisen kohteeksi yritykselle jäi tämän työn jälkeen mittariston täysimääräinen käyttöönotto, jatkokehittäminen sekä mittariston saattaminen viskaaliseen muotoon, johon yrityksellä on tarkoitus toteuttaa toinen opinnäytetyö.

---

Avainsanat: Balanced Scorecard, Suorituskykymittaristo, Suorituksen mittaaminen, BSC, Suorituksenjohtaminen

Writer	Juha Herckman
Thesis	Organisaation suorituskyvyn mittaaminen Balanced Scorecardin avulla
Pages	53
Graduation time	08/2011
Thesis supervisor	Dr. Matti Haverila, University of Applied Sciences
Co-operating company	Sandvik Mining and Construction Oy, Petri Liljaranta

---

## **ABSTRACT**

The purpose of this thesis was to create a performance measurement system to its selected targeting organization. Problem was that the organization doesn't have its own systematic measuring method for performance measurement. They only had indicators what gave information how the company was performing. Balanced Scorecard – performance measurement method was selected as a primary target for this thesis.

Objective of this thesis was not fully completed during this study. One goal was to create and to get the target organization performance measurement ongoing and start to analyze the result produced by it. Measurement system was identified and partly implemented and decided how it should looked in the future. In addition, whole targeting organization's staff was agreed that performance measurement should be started to use as soon as possible and the information what it will produced should be critically analyzed and corrective actions has to be made.

Conclusion is that the lack of performance measurement in the companies or organization is serious problem. It may cause lack of motivation in the staff and then it will have serious effects for company's performance. Also a big risk is that how you can manage your staff if you don't know any results how processes are working. The way how Balance Scorecard method is approaching this problem is very systematic. For further development areas after this thesis are full introduction of measurement to the staff, development of instruments of measurement and placing it visualized format.

---

**Keywords:** Balanced Scorecard, Performance measurement, BSC, Performance Management

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Tutkimustehtävän toimeksiantaja .....	6
1.1.1 Sandvik AB .....	6
1.1.2 Sandvik Mining and Construction Oy .....	7
1.2 Tutkimuksen tavoite.....	8
1.3 Tutkimuksen rajaus .....	9
2 TUTKIMUSONGELMA .....	10
3 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN .....	11
3.1 Suorituskyky .....	13
3.2 Yleisimmät suorituskykymittaristomallit.....	14
3.3 Balanced Scorecard.....	18
3.3.1 Taloudellinen näkökulma.....	19
3.3.2 Asiakas näkökulma .....	20
3.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma .....	20
3.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma .....	21
3.3.5 Strategia.....	21
3.3.6 Visio .....	23
3.3.7 Strategiakartta .....	24
3.3.8 Balaced Scorecard -projektin toteuttaminen .....	27
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	28
4.1 Nykytilan kartoitus.....	28
4.2 Kohde organisaatio ja sen vastuut.....	30
4.3 Organisaation visio ja strategia .....	31
4.4 Balanced Scorecard projektin käynnistäminen .....	31
4.5 Kriittisten menestytekijöiden selvittäminen.....	32
4.6 Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen .....	32
4.7 Mittareiden karsiminen ja täydentäminen .....	37
4.8 Mittariston jatkuva kehittäminen .....	37
4.9 Mittariston toteutus .....	38
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
LÄHTEET.....	51
LIITEET.....	53

## 1 JOHDANTO

Tämän kehittämistehtävän aiheena on suorituskyvyn mittaaminen kansainvälisesti toimivassa konepajayrityksessä. Suorituskyvyn mittaamisella on tarkoituksena tunnistaa liiketoiminnan kannalta keskeisimmät menestystekijät ja mitata niitä. Mittareista saatavaa tietoa apuna käyttäen pyritään kehittämään organisaation toimintaa ja parantamaan sen suoritusta. Mittaus on tärkeä osa toiminnan ohjaamista, ja sen avulla voidaan viestittää henkilöstölle, mitkä asiat ovat organisaatiolle tärkeitä.

Tässä kehittämistehtävässä valitun kohdeorganisaation suoritukseen mittaamiseen on käytetty suuren suosion saavuttanutta Balanced Scorecard – menetelmää, joka luotiin 1990- luvun alkupuolella. Menetelmä luotiin siitä oletuksesta, että pelkät taloudelliset mittarit aiheuttavat sen, että organisaatiot keskittyvät väärin asioihin ja näin ollen myös osaoptimoinnin vaara on ilmeinen.

Balanced Scorecardin kehittäjien, Kaplanin ja Nortonin, mielestä taloudellisia asioita mitattaessa keskitytään liikaa menneisyyteen ja tulevaisuus jää huomioimatta. Heidän kehittämänsä Balanced Scorecard -lähestymistapa säilyttää taloudellisten asioiden mittaamisen, mutta se on lisäksi täydennetty niin, että myös tulevaisuuden suorituskykyyn parantaminen huomioidaan. Lisäksi menetelmä pakottaa yrityksen johdon miettimään ja avaamaan strategiassa määritellyt tavoitteet ja kannustamaan strategian määrittämistä yksikkö- tai jopa yksilökohtaisiksi tavoitteiksi.

Balanced Scorecard saavutti suuren suosion Suomessa 1990 -luvun loppupuolella. Edelleen sen käyttöönottoon riittää kiinnostusta suomalaisyrityksissä ja toteutuksiin liittyvien investointien määrä on suuri. Mittariston käyttöönotto on yleensä Balanced Scorecard -projektin haastavin osa-alue ja tästä johtuen se on yleisin syy koko projektin epäonnistumiselle. Oikeiden, mittaristoon sopivien aiheiden löytäminen tuottaa suuria vaikeuksia. Epäolennaisten asioiden vienti mittaristoon on vaarallista, koska pahimmassa tapauksessa se ohjaa organisaation toimintaa täysin väärään suuntaan. Lisäksi mitattavan organisaation henkilöstö on jollakin tavalla pystyttävä sitouttamaan luotuihin tavoitteisiin, jotta niiden saavuttaminen olisi varmempaa. Kaikkeen edellä mainittuun tarvitaan myös johdon tuki.

Suorituskyvyn mittaamisen kehittämiseksi nähdään suuri tarve organisaatiossa, johon tämä kehittämistehtävä toteutetaan. Organisaatio on kokenut suuria muutoksia vuoden 2009 talouden taantumisen, sekä siitä seuranneesta nousukaudesta. Muutosten jälkeen on uuden organisaation nopeasti päästävä siihen tilanteeseen, että tiedetään sen todellinen suorituskyky, sekä se millä sillä asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan.

Tässä kehittämistehtävässä suunnitellaan valitulle kohde organisaatiolle suorituskykymittaristo perustuen Balanced Scorecardiin ja analysoidaan sen tehokkuutta suorituksen mittaamisen ja johtamisen työkaluna.

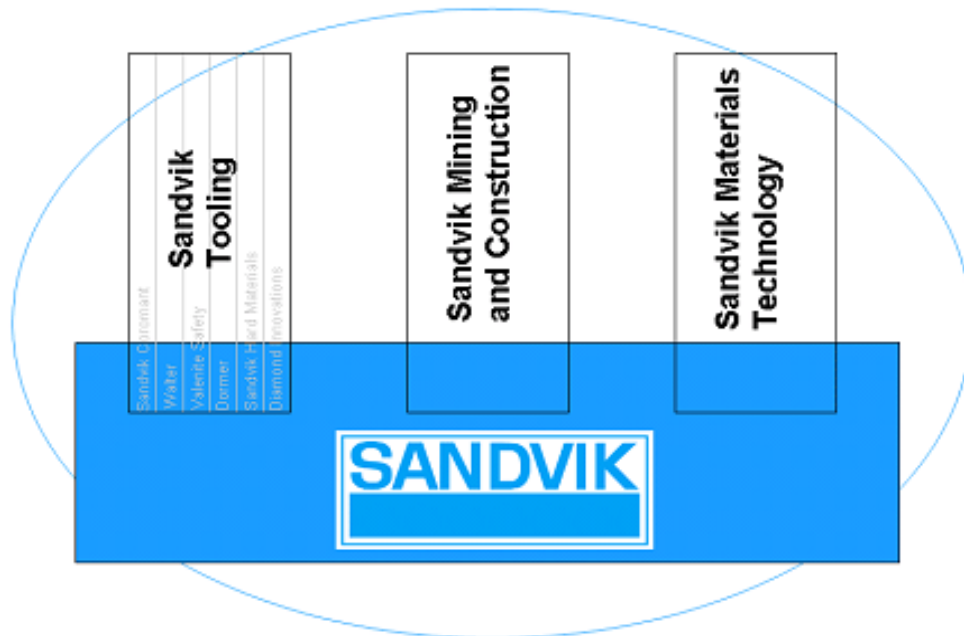
## **1.1 Tutkimustehtävän toimeksiantaja**

Tämä kehittämistehtävän toimeksiantaja on toiminut Sandvik Mining and Construction Oy:n Tampereen tehdas. Tehtävä toteutettiin yhtiön Surface Drills tuotanto-organisaatiolle, joka käsittää noin puolet tehtaan tuotannollisesta toiminnasta.

### **1.1.1 Sandvik AB**

Sandvik AB on ruotsalainen vuonna 1862 perustettu konepajakonserni, jolla on toimintaa 130 maassa. Työntekijöitä yhtiöllä on yli 44 000 ja vuotuinen liikevaihto yli 72 miljardia Ruotsin kruunua. Sandvik:lla on johtava asema sen valitsemilla kolmella liiketoiminta-alueella. (Sandvik 2011)

Sandvik on jaettu kolmeen eri liiketoiminta-alueeseen, jotka on esitetty kuviossa 1: Sandvik Mining and Construction, Sandvik Tooling ja Sandvik Materials Technology. (Sandvik 2011)



KUVIO 1. Sandvik AB:n kolme liiketoiminta-aluea. (Sandvik 2011)

*Sandvik Tooling* liiketoiminta-alue on pääasiallisesti keskittynyt metallityöstöön tarkoitettuihin työkaluihin ja niihin liittyviin järjestelmiin. Suurimpia asiakkaita ovat auto- ja lentokoneeteollisuus. (Sandvik 2011)

*Sandvik Mining and Construction* liiketoiminta-alue tuottaa koneita, työkaluja ja palveluita kaivos- ja urakointiteollisuuteen maailmanlaajuisesti. Asiakkaita ovat pääasiallisesti suuret kaivos- ja urakointiyhtiöt. (Sandvik 2011)

*Sandvik Materials Technology* kehittää tuotteita ruostumattomasta teräksestä ja erikoisteräksistä. Asiakkaita löytyy melkein kaikilla teollisuuden aloilla. (Sandvik 2011)

### 1.1.2 Sandvik Mining and Construction Oy

Sandvik Mining and Construction Oy on Suomessa toimiva osakeyhtiö. Siihen kuuluvat valtaosa Sandvik Mining and Construction liiketoiminta-alueen Suomen toiminnoista, sekä Sandvikin kahden muun liiketoiminta-alueen, Sandvik Toolingin ja Sandvik Materials Technologyn, Suomen toiminnot. (Sandvik Mining and Construction Oy 2011)

Tampereen tehtaan juuret ulottuvat vuoteen 1856, jolloin Tampella perustettiin Tampereelle. Vuodesta 1998 vuoteen 2006 yhtiön nimenä oli Sandvik Tamrock Oy. Yrityksen nimi vaihtui 13.3.2006 Sandvik Mining and Construction Oy:ksi. (Sandvik Mining and Construction Oy 2011)

Tampereen tehdas valmistaa maanalaisia ja -päällisiä poralaitteita (kuva 1; kuva 2), sekä niiden varaosia urakointi- ja kaivosasiakkaiden tarpeisiin. Laitteet ovat pääasiallisesti tarkoitettuja kovan kiven poraukseen. (Sandvik Mining and Construction Oy 2011)



KUVAT 1 ja 2. Tampereen tehtaan tuotteita, vasemmalla pintaporauslaite ja oikealla maanalainen tunnelinporauslaite.. (Sandvik 2011)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän kehittämistehtävän ensisijaisena tavoitteena on suunnitella kohteena olevalla organisaatiolle suorituksen mittaamiseen tarkoitettu mittaristo. Mittariston perustana käytetään Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämää Balanced Scorecard -menetelmää. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki mitattavat kohteet tulee juontua yrityksen ja/tai organisaation strategiasta. Lisäksi ne tulee olla tasapainoisessa asemassa toisiinsa nähden.



Kehittämistehtävän tavoitteena on myös löytää Balanced Scorecardiin perustuvan mittariston avulla organisaatiossa työskenteleville henkilöille tulevaisuuden toimintamalli, joka ajaa heidän toimintansa huippusuorituksiin. Tällä tähdätään siihen, että koko henkilöstöllä on heitä koskevat tavoitteet aina selvillä. Tavoitteita tullaan Balanced Scorecardin avulla mittaamaan säännöllisesti ja sen tulokset ovat kaikkien henkilöiden saatavilla. Tällä tavoin pyritään siihen, että mittaristo itsessään ohjaa organisaation suorituksen parempiin tuloksiin.

### **1.3 Tutkimuksen rajaus**

Tämän kehittämistehtävän tutkimuksen kohteena on Sandvik Mining and Construction Oy:n Surface Drillsin Global Planning -organisaatio. Valitulle organisaatiolle pyritään luomaan sen suorituksen seurantaan ja kehittämiseen tarkoitettua mittaristoa, Balanced Scorecard – menetelmää apuna käyttäen. Tutkimuksen kohteena ei ole mikään muu organisaatio Sandvik Mining and Constructionista, eikä myöskään näiden organisaatioiden suorituskyvyn mittaamisen analysointi tai kehittämien.

Suorituksen mittaamiseen pyritään tässä kehittämistehtävässä käyttämään pelkästään Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämää Balanced Scorecard -menetelmää. Tutkimuksen kohteena ei ole mikään muu suorituksen mittaamisen menetelmä. Teoria osuudessa sivutaan myös muitakin suorituksen mittaamiseen liittyviä menetelmiä, mutta pääpaino koko työn ajan tähtää Balanced Scorecardiin.

## 2 TUTKIMUSONGELMA

Hyvän strategian ja vision määrittäminen vaativat johdolta suuria ponnistuksia. Strategia on keino, jolla organisaatio saavuttaa liiketoiminnalle asetetut tavoitteensa. Tavoitteet tullaan saavuttamaan vain jos strategian asettamat haasteet saavuttavat operatiivisen toiminnan. Yrityksen jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää strategia samalla tavalla. Ei välttämättä samoilla sanoilla. Tavoite olisi, että jokaisen henkilön strategia ja visio omin sanoin kerrottuna ja ymmärrettynä tulisi olla linjassa muiden kollegoiden ja strategian luojaisten kanssa.

Strategiasta ja visiosta tulevien tavoitteiden jalkauttaminen jokaisen työntekijän mieleen on tärkeä työ. Tällä varmistetaan siitä, että yrityksen koko henkilöstö suuntautuu tekemään yritykselle valittuja tärkeitä tehtäviä. Epäolennaisuuksiin keskittymistä ja sellaisiin asioihin mihin yritys ei tulevaisuuttaan tähtää, tulisi kaikin keinoin välttää, jotta tärkeiden resurssien käyttö olisi suunnattu oikeisiin tehtäviin, jotka yritys on tarkoin valinnut.

Tutkimusongelmaksi tästä tälle kehittämistehtävälle nousee:

”Miten strategiassa ja visiossa asetettujen tavoitteiden toteutumista tulisi Balanced Scorecardin avulla mitata niin, että se ohjaa organisaation toimintaa parempiin suorituksiin?”

Tämänlaisen ongelman avuksi Kaplan ja Norton kehittivät Balanced Scorecard -suorituksenmittausmenetelmän, jota tässä kehittämistehtävässä pyritään parhaalla mahdollisella tavalla tutkimaan ja soveltamaan valitulle kohdeorganisaatiolle.

### 3 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

*”Jos et voi mitata sitä et voi ohjata sitä”*

*”Organisaation toiminnan mittaaminen vaikuttaa voimakkaasti sen ihmisiin. ”*

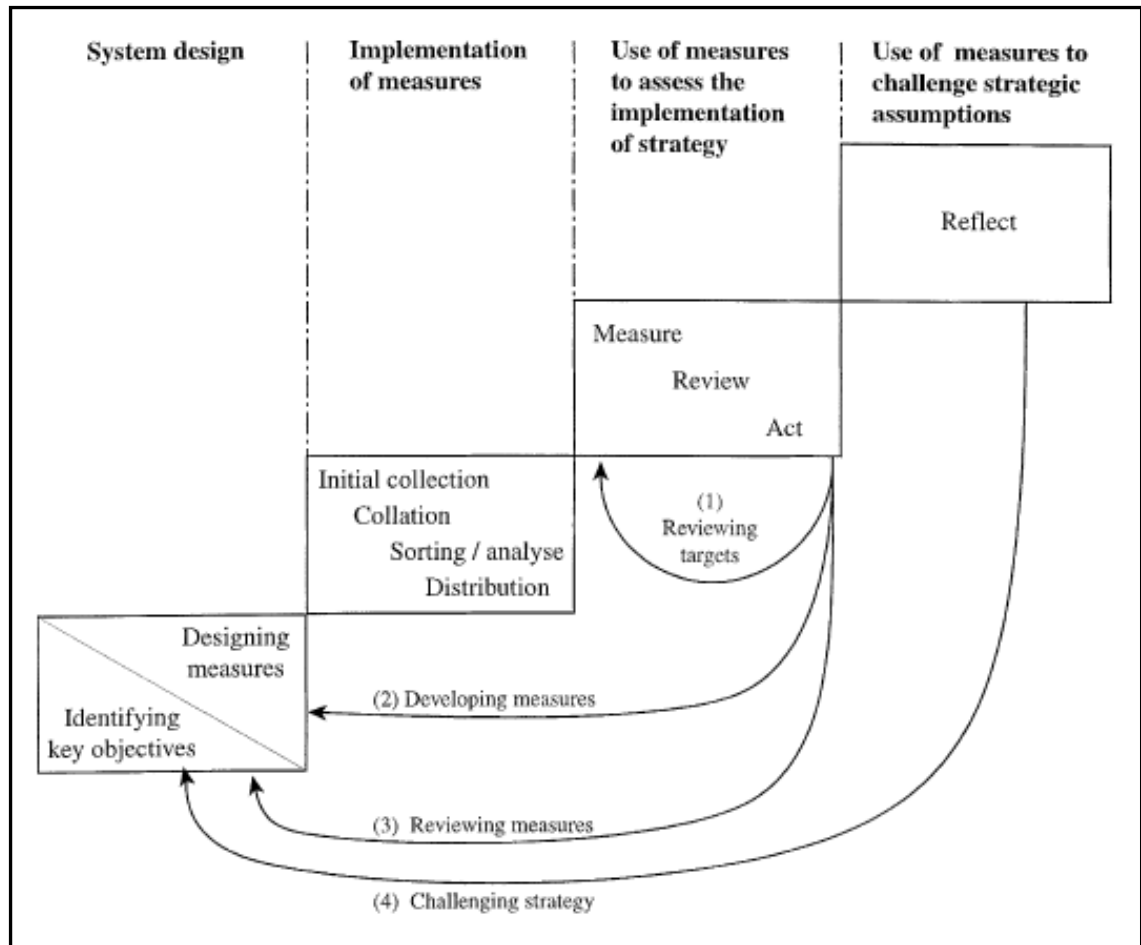
Perinteinen suorituskyvyn mittaaminen, joka on kehitetty kustannuslaskennasta ja kirjanpidosta saa kritiikkiä, koska on lyhytkatseine, strategian puutteine, rohkaisee paikallisiin optimointeihin, rohkaisee variaatioiden poistamiseen eikä jatkuvaan kehitykseen ja ei ole ulkoisesti tarkkailtu. Tätä perinteistä mittaustapaa jopa syytetään USA:n valmistavan teollisuuden kilpailukyvyn menettämisestä. (Bourne et al. 2000, 2)

Pyrkiäkseen ulos tästä kritiikistä suorituskyvyn mittaamista on lähdetty viemään tasapainoisempaan suuntaan. Esimerkiksi Keegan et al (1989), Cross ja Lynch (1988 - 1989), Fitzgerald et al (1991) ja Kaplan ja Norton (1992) lähtivät viemään suorituskyvyn mittaamista moniulotteisempaan suuntaan. Näihin aikoihin suorituksen mittaaminen alkoi keskittyä myös muihin kuin taloudellisten asioiden mittaamiseen. (Bourne et al. 2000, 3)

Suorituskyvyn mittaamisella on tarkoituksena selvittää ja määrittää tunnuslukuja avulla käyttäen liiketoiminnan jonkin tekijän tila. Tarkoituksena on tunnistaa liiketoiminnan kannalta keskeisimmät menestystekijät ja mitata niitä. Mittareista saatavaa tietoa apuna käyttäen pyritään kehittämään organisaation toimintaa ja parantamaan sen suoritusta. Mittaus on tärkeä osa toiminnan ohjaamista, ja sen avulla voidaan viestittää henkilöstölle mitkä asiat ovat organisaatiolle tärkeitä. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11)

Nykyään suorituskyvyn mittaus korostaa mittauksen vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen, jolloin tulosten kannalta on tärkeää mitata myös toimintatapaa. Nykyään puhutaankin paljon tasapainotetusta mittaamisesta, jolloin valitut mittarit kuvaavat tasapainoisesti menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11)

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy kolme vaihetta mittariston suunnittelu, mittariston käyttöönotto, mittariston käyttö, jotka ovat havainnollistettu kuviossa 3.



KUVIO 3. Suorituskyky mittariston perustamiseen liittyvät vaiheet. (Bourne et al. 2000, 4)

Mittariston suunnitteluvaiheella on tarkoitus löytää mitattavat kohteet ja suunnitella niille mittarit. Käyttöönottovaiheessa taas on tarkoituksena määrittää järjestelmät ja menetelmät millä mittauksen tuloksia saadaan säännöllisesti aikaan. (Bourne et al. 2000, 5)

Suorituskyvyn mittaamisen käyttäminen on jaettu kahteen pää alaosiioon. Ensimmäisen, koska mittaus johdetaan strategiasta, päätarkoituksena on mitata strategian jalkauttamista. Toisen tarkoituksena on saada tietämys ja palaute mittaamisesta ja tarkastella siitä saatua tietoa voimassa olevan strategian paikkaansa pitävyyteen. (Bourne et al. 2000, 5)

Lisäksi mittaamiseen tarkoitettut järjestelmät vaativat jatkuvaa kehitystä ja uudelleen päivittämistä tilanteiden muuttuessa. (Bourne et al. 2000, 5)

Mittausjärjestelmille pääasiallisesti asetettuja vaatimuksia ovat:

1. Mittausjärjestelmän tulee sisältää tehokas mekanismi päämäärien uudelleen arvioinnille. (Bourne et al. 2000, 5)
2. Mittausjärjestelmän tulee pitää sisältää prosessi yksittäisten mittausten määritysten kehittämiseksi tilanteiden muuttuessa. (Bourne et al. 2000, 5)
3. Mittausjärjestelmän tulee pitää sisältää prosessi koko mittausjärjestelmän muuttamiselle tilanteiden muuttuessa. (Bourne et al. 2000, 5)
4. Mittausjärjestelmän tulee haastaa strategian oletukset. (Bourne et al. 2000, 5)

Järvenpää et al. mielestä strateginen suorituskyvyn mittaaminen voidaan määrittellä prosesseiksi, jossa muodostetaan strategisesti tärkeiden menestystekijöiden perusteella yrityksen tavoitteet ja niille ohjausmittarit. Suorituskyvyn arviointi sekä mittaaminen edellyttävät selkeiden tavoitteiden määrittämistä ja saavutetun suorituksen mittaamista. Mittareiden valinta saattaa usein selkeyttää epämääräiseksi jääviä strategioita. Suorituskyvyn mittaaminen on ohjausprosessi, jonka avulla selvitetään ja määritetään jonkin liiketoiminnalle tärkeän tekijän tila. Suorituksen mittaamisella viestitetään operatiiviselle tasolle organisaation tärkeimmät asiat. Tällä on välitön vaikutus henkilöstön käyttäytymiseen. (Lönqvist et al. 2010, 286 -287)

### **3.1 Suorituskyky**

Yrityselämässä suorituskyvyllä tarkoitetaan organisaation, liiketoimintayksikön, osaston, työryhmän tai yksilön menestymistä ja tuloksentekeyttä. Suorituskyvyiksi määritellään mitattavan kohteen kykyä saavuttaa asetettu tavoite. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19)

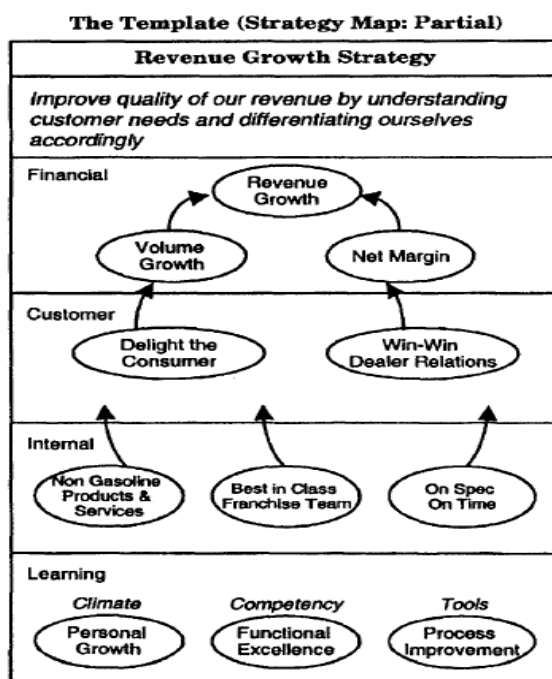
Organisaation suorituskyky nähdään moniulotteisen asiana. Suorituskyvyn tulee ottaa tässä tapauksessa huomioon organisaation kaikki tärkeimmät sidosryhmät ja niiden tarpeet. Yrityksen tulee kiinnittää huomio esimerkiksi yritysjohton, työntekijöiden, asiakkaiden ja viranomaisten tarpeisiin. Näiden ryhmien tarpeet ja sitä kautta

suorituskyvyn ymmärtäminen on erilaista. Organisaatioiden suorituskyvyn mittaamisen tunnetuin lähestymistapa on Kaplanin ja Nortonin esittämä Balanced Scorecard. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19 -20)

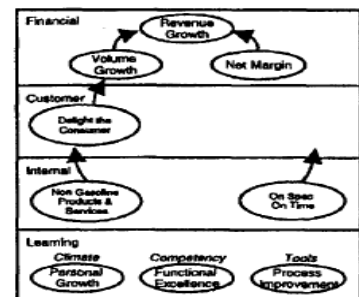
### 3.2 Yleisimmät suorituskykymittaristomallit

Suorituskykymittaristoja on kehitetty ajan saatossa useita erilaisia, näistä yleisimpiä tällä hetkellä ovat: sidosryhmämittarit, KPI (Key Performance Indicator)-mittarit, suorituskykypyramidi, dynaaminen suorituskyvyn mittaaminen, suorituskykyprisma ja strategiamittarit.

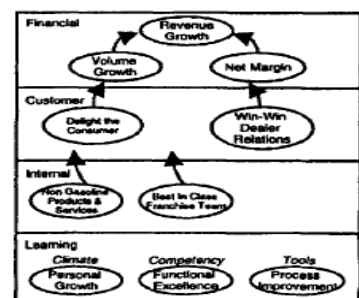
*Sidosryhmämittari*, joka on esitetty kuviossa 4, tunnistavat organisaation olennaisimmat sidosryhmät: osakkeenomistajat, asiakkaat, ja työntekijät. Toisinaan myös tavarantoimittajat ja yhteiskunta on mittauksen kohteena. Mittaristo asettaa organisaation tavoitteet näille kolmelle sidosryhmälle ja synnyttää mittarit sekä päämäärät niille. Mittaristosta helposti huomaa mikä niissä on vialla, niissä ei ole tavoitteita miten päämäärä tai päämäärät tulisi saavuttaa. Kullakin sidosryhmällä katsotaan olevan omat tavoitteensa. (Kaplan & Norton 2001 b, 10)



**SBU A: "Did we eliminate the dealer?"**



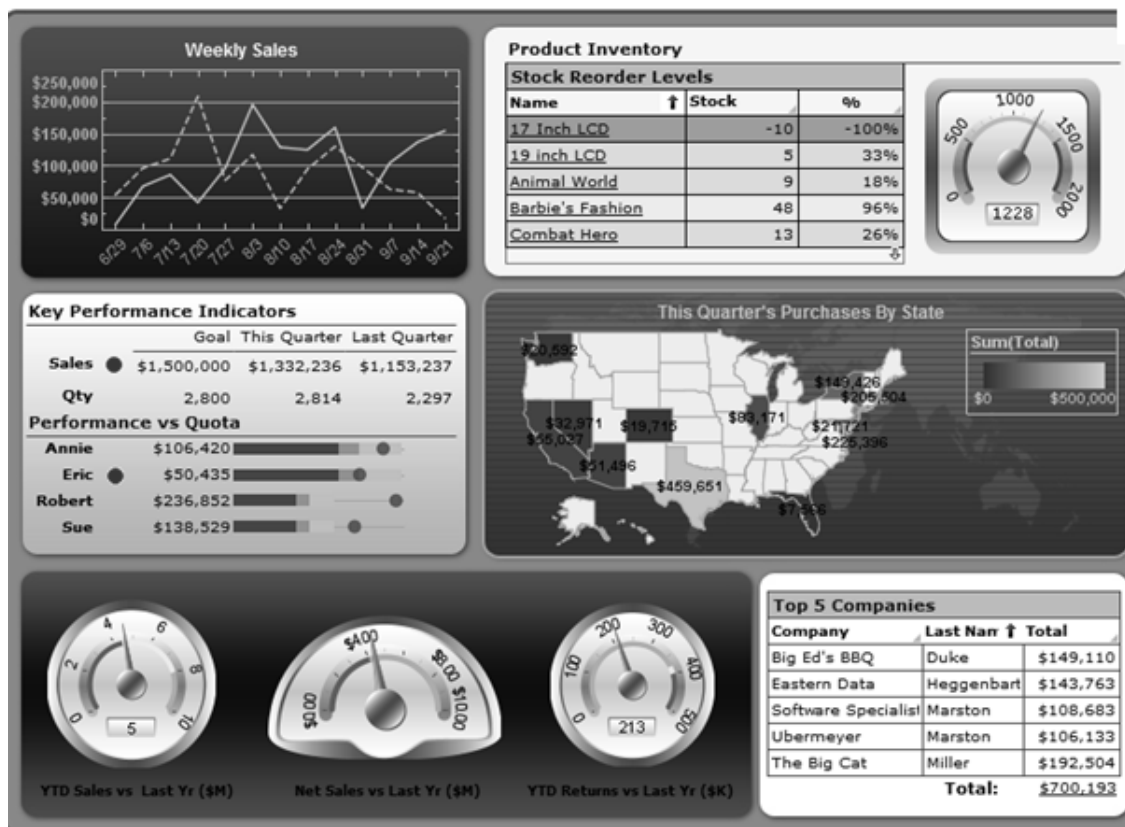
**SBU B: "Have we achieved perfection?"**



KUVIO 4. Esimerkki sidosryhmämittarista. (Kaplan & Norton 2001 b, 10)

Sidosryhmämittarit ovat usein ensimmäinen askel kohti strategista mittaristoa. Usein, kun organisaatiot alkavat työstää tämänkaltaista mittaristoa he vääjäämättä tulevat kysymyksen eteen ”Miten?”. Tämä johtaa seuraavan asteen strategiseen ajatteluun ja mittariston suunnitteluun. Sidosryhmämittari on silloin hyödyllinen mittaristo, kun organisaatioilla ei ole sisäistä synergiaa tulosyksiköiden välillä. (Kaplan & Norton 2001 b, 10)

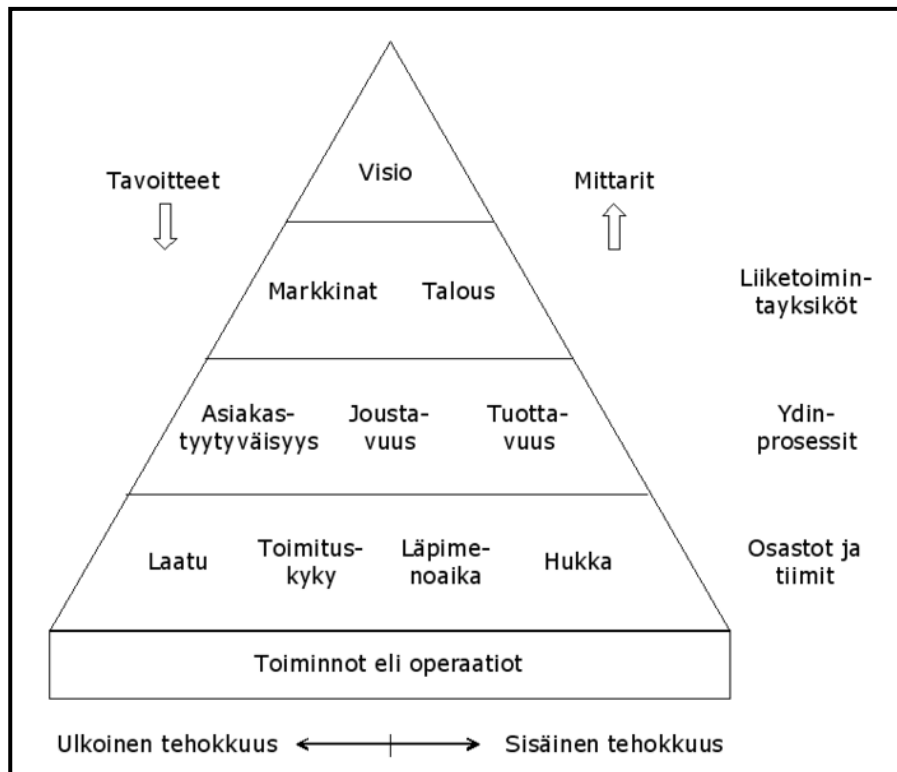
*Key Performace Indicator (KPI)*-mittaristo, josta on esimerkki kuvissa 5, on myös hyvin yleinen. Ne sisältävät joukon keskeisiä organisaation suorituksen mittareita. Silloin, kun yrityksen strategia on selvästi yhdistetty tämän tapaiseen mittaristoon johtaa se helposti vain paikallisiin parannuksiin. (Kaplan & Norton 2001 b, 10 -11)



KUVIO 5. Esimerkki Key Performance Indicator -mittarista. (Inetsoft Technology Corporation 2011)

*Suorituskykypyramidi*, esimerkki kuviossa 6, yhdistää yrityksen strategian sen toimintaan asettamalla tavoitteet hierarkkisesti ylhäältä alaspäin. Suoritusta taas mitataan organisaatiossa alhaalta ylöspäin. Lähtökohtana on organisaation visio, josta tavoitteet johdetaan hierarkkisesti organisaation eri tasoille. Pyramidi esittää

menestystekijöiden hierarkian. Tämä mittaristomalli on pelkistetyksi menestystekijöiden hierarkia, jossa tavoitteet vyörytetään menestystekijöille ylhäältä alas ja mittarit rakennetaan alhaalta ylös. (Järvenpää et al. 2010, 289; Wikipedia 2011)

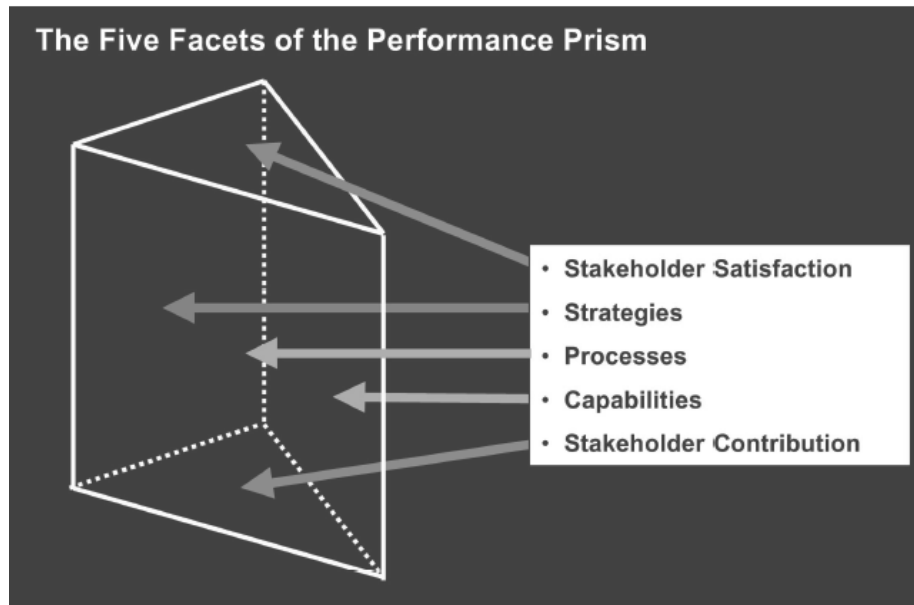


KUVIO 6. Esimerkki suorituskykypyramidista. (Wikipedia 2011)

*Dynaaminen suorituskyvyn mittaaminen* perustuu resurssien kiertokulkuun yrityksessä. Mittariston rakentamiseen liittyy usein ongelmia näkökulmien ja mittareiden välisen riippuvuuden kuvaamiseksi. Asia on pyritty ratkaisemaan valitsemalla mittariston logiikka suoraan yrityksen resurssien kiertokulusta. Mallissa seurataan yrityksen resurssien kulkua yrityksen sisällä ja sen kehittymistä prosesseissa tuotoiksi. (Järvenpää et al. 2010, 289)

*Suorituskykyprisma*, esimerkki kuviossa 7, on tavoitejohtamisen periaatteelle kehitetty toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo. Tämä mittaristomalli on kehitetty tuloskortin ja suorituskykypyramidin pohjalta. Prisma nimi tulee siitä, että viisi mittariston tavoitealuetta on kuvattu prisman avulla. Tässä mallissa käytetään tuloskortin tapaan syy-seurauskarttoja tavoitteiden määrittämiselle. (Järvenpää et al. 2010, 290)

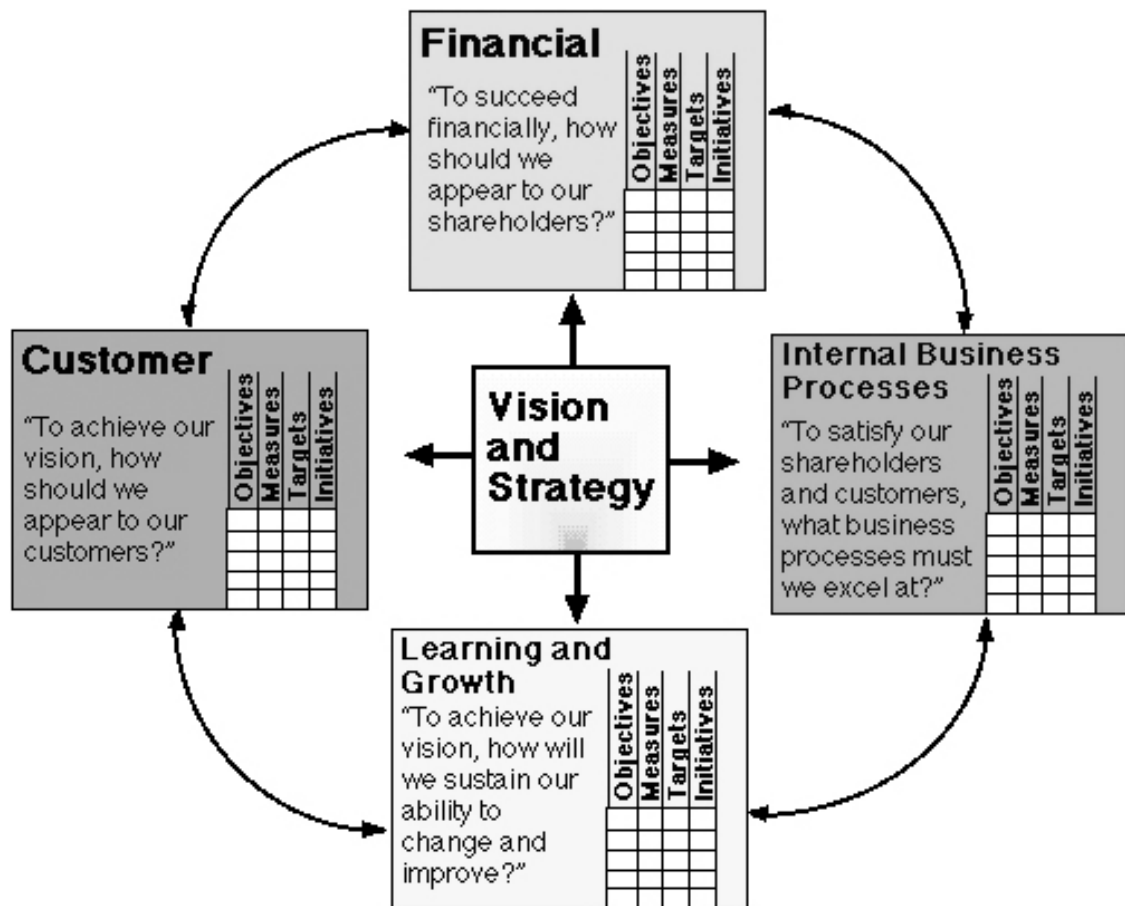




KUVIO 7. Esimerkki suorituskykyprismasta. (Neely et al. 2001, 7)

*Balanced Scorecard*, jonka periaate on esitetty kuviossa 8, luotiin siitä oletuksesta, että pelkät taloudelliset mittarit aiheuttavat sen, että organisaatiot keskittyvät väärin asioihin. Taloudellisia asioita mitattaessa mittariston luojien, Kaplanin ja Nortonin mielestä, keskitytään liikaa menneisyyteen ja tulevaisuus jää huomioimatta. Balanced Scorecard lähestymistapa säilyttää taloudellisten asioiden mittaamisen, mutta se on myös täydennetty niin, että myös tulevaisuuden suorituskykyyn parantaminen huomioidaan. Nämä näkökulmat ovat Balanced Scorecardissa otettu huomioon asiakkaan, sisäisten prosessien sekä kasvun näkökulmien mittareilla. Lisäksi kaikkien mittarien tulee olla johdettu organisaation visiosta ja strategiasta. (Kaplan & Norton 2001, 3)

Tavoitteet ja mittarit heijastavat organisaation suorituskykyä neljästä eri näkökulmasta: taloudellisesta -, asiakas-, sisäisten prosessien - sekä oppimisen ja kasvun näkökulmista. Nämä neljä näkökulmaa ovat Balanced Scorecardin viitekehys. (Kaplan & Norton 1996, 8)



KUVIO 8. Esimerkki Balanced Scorecardista. (Kaplan & Norton 1996, 9)

### 3.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard eli suomennettuna tasapainotettu tuloskortti syntyi kahdessatoista lähinnä USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevassa suuryrityksessä, joissa pyrittiin kehittämään näiden yritysten suorituksen mittaamista. Yrityksistä saatujen kokemusten perusteella Robert S. Kaplan ja David Norton esittelivät vuonna 1992 menestystekijämittariston, Balanced Scorecardin. Tavoitteena heillä oli kehittää mittaristo, joka kertoisi miten yritys kehittyy, niiden tulokseen pidemmällä aikavälillä vaikuttavien aineettomien tekijöiden suhteen. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 15 -16; Niven 2002, 11)

Balanced Scorecard korostaa, että taloudellisten sekä ei-taloudellisten mittareiden pitää olla osana tiedotusjärjestelmiä. Tämä pitää tapahtua jokaiselle työntekijöillä ja kaikilla organisaation tasoilla. Tavoitteet ja mittarit ovat Balanced Scorecardissa muutakin kuin vain tilapäisiä toimenpiteitä. Ne ovat johdettu ylhäältä alaspäin tapahtuvalla prosessilla

ja niitä ohjaavat tulosityksikön visio sekä strategia. (Kaplan & Norton 1996, 8; Niven 2002, 11)

Mittariston tulee muuttaa tulosityksikön visio ja strategia aineelliseksi omaisuudeksi. Mittarit kuvaavat tasapainoa ulkoisten mittarien, jotka ovat suunniteltuja osakkeenomistajien ja asiakkaiden kannalta katsottuna, sekä sisäisten mittarien välillä mitkä taas mittaavat innovaatiota, oppimista ja kasvua. Lisäksi ne kuvaavat tasapainoisesti menneen ja tulevaisuuden toiminnan suorituskyvyn. (Kaplan & Norton 1996, 10)

Balanced Scorecard ei saisi missään nimessä olla vain kokoelma taloudellisia ja ei taloudellisia mittareita, jaettuna neljään eri näkökulmaan. Mittariston tulee heijastaa organisaation strategia. Hyvä testi laaditulle mittaristolle on se, että ymmärrätkö organisaation strategian vain katsomalla mittaristoa ja strategiakarttaa. Monet organisaatiot epäonnistuvat tässä jos ne ovat luoneet sidosryhmä - tai Key Performance Indicator – mittariston. (Kaplan & Norton 2001 b, 11)

Myöhemmin Kaplan ja Norton ovat korostaneet mittariston käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä. Strategian mittaaminen pakottaa yritysjohton määrittämään mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Mittaristo määrittää siten, että ne ovat sidoksissa strategiaan ja visioon, tällä tavoin korostuu myös niiden viestittäminen koko henkilöstölle. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 17- 19; Niven 2002, 12)

### **3.3.1 Taloudellinen näkökulma**

Balanced Scorecardin rakentaminen tulisi rohkaista tulosityksiköitä yhdistämään heidän taloudelliset tavoitteet strategiaan. Kaikkien taloudellisten mittareiden tulisi olla osana syy-seurausketjua, joka kulminoituu taloudellisen suorituskyvyn parantamiseen. Balanced Scorecardin tulisi kertoa strategia, alkaen pitkän tähtäimen taloudellisista tavoitteista. Tämän jälkeen sen tulisi yhdistää ne tapahtumaketjuksi, joka tulee toteuttaa, jotta saavutetaan pitkän aikavälin taloudellinen hyöty. (Kaplan & Norton 1996, 47)

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata asioita mistä yrityksen omistajat ovat kiinnostuneita. Useimmiten he tai ne ovat viimekädessä kiinnostuneita yrityksen

taloudellisista seikoista. Talouden näkökulmaa kuvaavilla mittareilla on yleensä kaksi roolia Balanced Scorecardissa. Ne kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti ja toisaalta ne määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla mittareilla pyritään. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 24- 25)

### **3.3.2 Asiakas näkökulma**

Asiakasnäkökulmassa yritys tai organisaatio tunnistaa asiakas- tai markkina-alueen, jossa halutaan kilpailla. Tämä näkökulma havainnollistaa niitä lähteitä joista liikevaihto tulee yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin. Näkökulma auttaa yrityksen asettamaan tavoitteita heidän pääasiakkaille. (Kaplan & Norton 1996, 63)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään, perusmittareiksi ja asiakaslupausten mittareiksi. Perusmittareita ovat: asiakastyytyväisyys, markkinaosuus, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Voidaan sanoa, että ne peilaavat onnistumisia markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsottuna. Asiakaslupausten mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkaalleen, jotta he olisivat tyytyväisiä ja uskollisia, jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen hinta ja laatu, palvelun vasteajat jne. Näistä mittareista tulisi heijastua se millä yritys aikoo kilpailussa menestyä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 25- 26)

### **3.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma**

Sisäisten prosessien näkökulma mittaa niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Tämä vaihe mahdollistaa yrityksen keskittyä heidän sisäisten prosessien mittareihin, jotka saavuttavat asiakaan ja talouden tavoitteet. (Kaplan & Norton 1996, 92)

Prosesseihin lukeutuvat esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi sekä myynnin jälkeinen palveluprosessi. Balanced Scorecard mittaristoa suunniteltaessa voidaan usein joutua

määrittämään uusia prosesseja, joiden tulee toimia hyvin, jotta asiakaslupaukset voidaan täyttää ja taloudelliset tavoitteet saavuttaa. Strategian tulisi määrittää, mikä tai mitkä prosesseista valitaan seurannan kohteeksi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 27- 28)

### **3.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma**

Oppimisen ja kasvun näkökulman synnyttävät tavoitteet ja mittarit ohjaamaan organisaation oppimista ja kasvua. Tavoitteet ovat tunnustettuja talouden, asiakkaan, ja sisäisten prosessien näkökulmien määrittämisessä. Oppimisen ja kasvun tavoitteet tarjoavat edellytykset kunnianhimoisten tavoitteiden asettamiselle kaikissa muissa kolmessa näkökulmassa. Tämä näkökulma on myös tavoitteiden saavuttamisen ajuri huippu suorituksille kolmelle muulle näkökulmalle. (Kaplan & Norton 1996, 92)

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittareiden tulisi vastata kysymykseen, pystyykö organisaatio tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Oppiminen ja kasvu yksinkertaistaen syntyvät kolmesta tekijästä: ihmisestä, järjestelmästä ja organisaation toiminnasta. Tavallisia mittareita näihin asioihin liittyen ovat: henkilöstötyytyväisyys, sairaspöissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen uhratut resurssit. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 28)

Sydänmaanlakka (2007) kritisoi kirjassaan tätä näkökulmaa. Hänen mielestään Balanced Scorecardin heikkous on se, että henkilöstönäkökulmaa ei ole erikseen mainittu vaan se on sisällytetty kasvun ja oppimisen näkökulman alle. Hänen mielestään se ei ole riittävä painoarvo kyseiselle asialle. (Sydänmaanlakka 2007, 141)

### **3.3.5 Strategia**

Strategian määrittämisen vaikeus tulee siitä, että se tarkoittaa erilaisia merkityksiä eri ihmisille ja organisaatioille. Toiset luulevat, että strategia ilmentää korkean tason suunnitelmat, jotka johto on suunnitellut johtakseen organisaation tulevaisuuteen. Toiset vakuuttelevat, että strategia nojautuu määriteltyihin ja yksityiskohtaisiin tekoihin saavuttaaksemme halutun päämäärän. Toiset taas vieläkin määrittelevät, että strategia

tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. (Niven 2003, 129)

Sistosen (2008) mukaan strategia luo perustan suoritusten paranemiselle. Operatiiviset tavoitteet tarvitsevat perustaksi tavoitteet, jotka ovat luotu niissä. Strategia ohjaa kohti tulevaisuuden visiota ja luo sen perustaksi sekä pitkän, että lyhyen aikavälin tavoiteasetannalle. (Sistonen 2008, 28, 49)

Paul Niven (2003) *Balanced Scorecardia* käsittelevässä kirjassaan määrittelee strategiaa seuraavasti. Strategia ilmentää hallituksen tavoitteita, jotka organisaatio on hyväksynyt toimintaympäristössään sekä tavoitellessaan missiota. (Niven 2003, 130)

Porter (1996) taas määrittelee strategian niin, että se tarkoittaa olla erilainen. Se merkitsee tarkkaan harkittua samanlaisten tai erilaisten toimien suorittamista eri tavalla kuin kilpailija tekee. (Porter 1996, 10)

Tuomi ja Sumkin (2009) määrittelevät, että strategia on toimintamalli, joka varmistaa vision suuntaisen toiminnan ja sen toteutumisen. (Tuomi & Sumkin 2009, 28)

Sydänmaanlakka (2007) taas toteaa, että strategiasanalla tarkoitetaan kuljettavaa tietä sekä sillä turvataan tapaa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Hänen mielestään voidaan myös ajatella, että strategia yhdistää nykytilan ja tulevaisuuden tavoitetilan. (Sydänmaanlakka 2007, 136)

Liikkeenjohdon strategiasta otetut suorat lainaukset, jotka Henry Mintzberg (Wikipedia 2011) on luonut:

- *Strategia on tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta*
- *Strategia tarkoittaa yrityksen johdonmukaista – vaikka ei aina etukäteen suunniteltua – toimintaa*
- *Strategia on yrityksen valitsema asema markkinoilla*
- *Strategia on näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta*
- *Strategia on liiketaloudellinen juoni*

Balanced Scorecard auttaa muuttamaan hyvät ideat sekä strategian potentiaalin todellisiksi tuloksiksi. Se tarjoaa rungon organisaation siirtyä päätöksestä, strategian toteuttamiseen tekemällä sitä. Hyvin suunniteltu Balanced Scorecard kuvailee

strategian ja jakaa sen osittaisiin päämääriin sekä mittaa niitä neljästä eri näkökulmasta. (Niven 2003, 142)

### 3.3.6 Visio

Visio on sanallinen kuvaus siitä mikä organisaatiosta tulee 5, 10 tai 15 vuoden kuluttua. Sen myös pitäisi pitää sisällään konkreettisen kuvan halutusta tilasta, sekä tarjota perusta strategian ja tavoitteiden muodostamiselle. Visio voi innostaa kaikki työntekijät ja osakkeenomistajat kokeilla rajojaan. (Niven 2003, 116)

Sydänmaanlakka (2007) kirjassaan toteaa, että visio on yrityksen mielikuva tulevaisuudesta. Sen tulisi olla realistinen ja hyvin perusteltavissa. Se ei saa olla harhakuva, joka on myös yksi sanakirjan määritelmä sanalle visio. (Sydänmaanlakka 2007, 136)

Tuomen ja Sumkinin (2009) mielestä strategian kantama voima on visio, sillä se näyttää toivotun tilan tulevaisuudessa. Sen tulee sitä millainen organisaation haluaa olla tiettyä hetkenä tulevaisuudessa. Visoin avulla organisaatiossa toimivat henkilöt tietävät mitä kohti toiminta on suunnattava. Visiovuosi tulisi asettaa 3-5 vuoden päähän nykyhetkestä. (Tuomi & Sumkin 2009, 47)

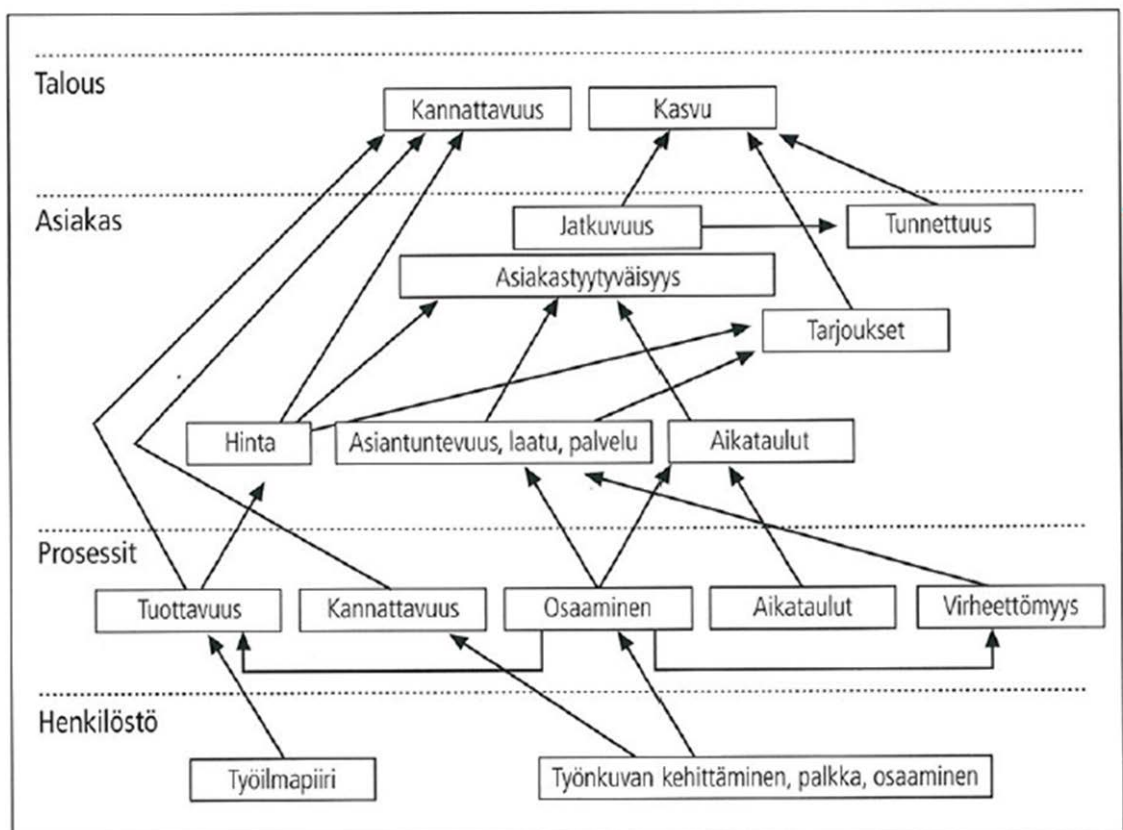
Balanced Scorecard tarjoaa uuden, laserin tarkan keskittymisen organisaation suoritukseen ja sinänsä mahdollisiin virheellisiin vision määrittämissiin. Lisäksi se muuttaa vision oikeaksi toiminnaksi. Hyvin suunniteltu Balanced Scorecard innostaa käytöksen muuttumiseen organisaatiossa. (Niven 2003, 122 -123)

### 3.3.7 Strategiakartta

Strategia on oletamus syy- ja seurausketjusta. Mittausjärjestelmä tulisi luoda yhteys tavoitteiden ja mittarien välillä yksikertaisella tavalla, jotta se on ohjattavissa ja perusteltavissa. Syy-seurausketjun tulee tunkeutua kaikkien neljän näkökulman läpi Balanced Scorecardissa. (Kaplan & Norton 1996, 30)

Balanced Scorecardin strategiakartta on yleisrakenteellinen kuvaus strategiasta. Strategia kartta muodostuu syy-seuraus ketjuista. Kartta kuvaa prosessia, jolla muodostetaan aineettomasta pääomasta aineellinen tuotos. (Norton & Kaplan 2001, 69)

Kuviossa 9 on esimerkki strategiakartasta. Kuvassa on havainnollistettu syy-seuraussuhteella menestystekijöiden välisiä suhteita. Strategiakartta on nimensä mukaisesti graafisesti havainnollistettu esitys organisaation strategisista tavoitteista ja niiden liitynnöistä. Kartasta pystytään lukemaan eritasoisten tekijöiden muodostama polku, jota noudattamalla strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 43)



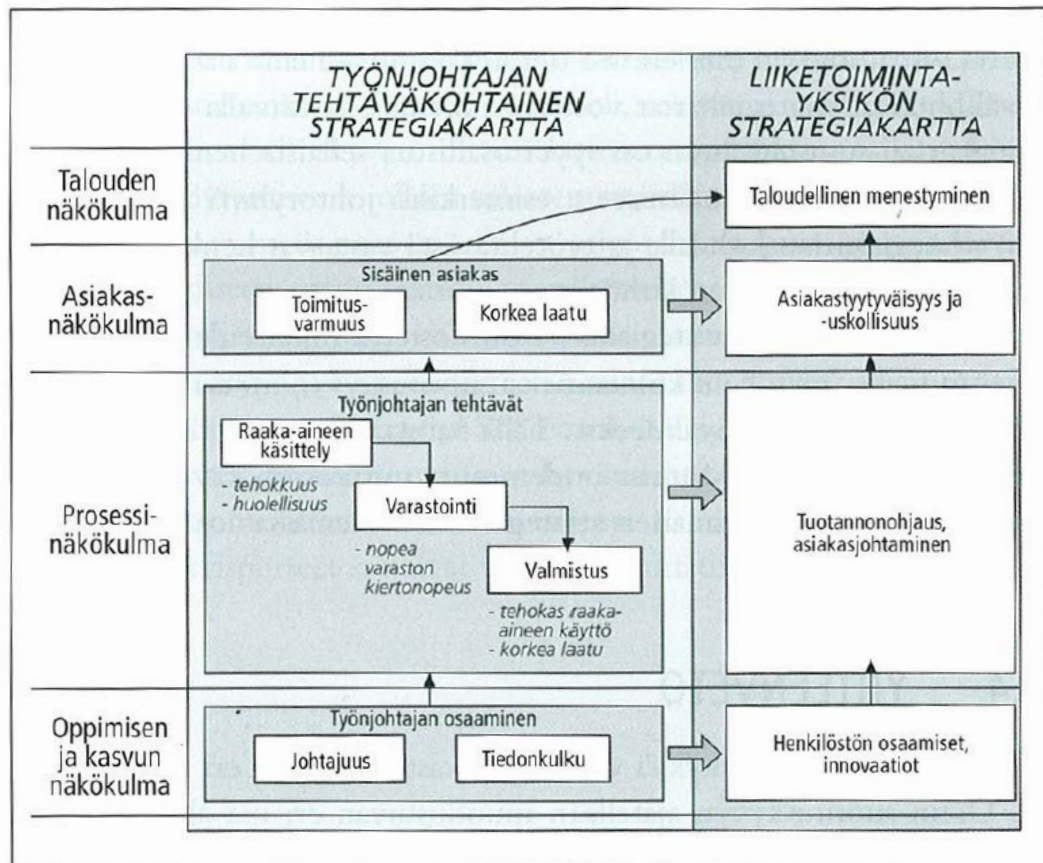
KUVIO 9. Esimerkki strategiakartasta. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 43)



Strategiakartan avulla voidaan seurata strategisten osa-alueiden yhteyttä seuraamalla kartan osoittaman polun toteutumista sen mittaustuloksia analysoimalla. Osa-alueiden puuttuessa strategia on puutteellinen, eikä sitä voida täysin toteuttaa, jonka jälkeen strategian uudelleen arviointi on paikallaan. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 44)

Kartta voi toimia myös viestintävälineenä strategian jalkauttamisessa. Sen avulla voidaan havainnollistaa henkilöstölle organisaation strategia. Tämä edellyttää sen, että kartta on henkilöstön nähtävillä. Työntekijä voi nähdä oman työnsä liittymisen strategiaa, sekä voi antaa palautetta johdolle havaitsemistaan epäkohdista. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 44)

Tehtäväkohtaisilla strategiakartoilla, josta esimerkki kuviossa 10, voidaan kuvata yksittäisen työtehtävän liittymisestä strategiaan. Sillä voidaan edesauttaa henkilöstön valtuuttamista päätöksentekoon. Kun tehtävien merkitys ja niiden liittymien strategiaan on ymmärretty, voidaan päätöksenteko jakaa alemmille tasoille. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 45)



KUVIO 10. Esimerkki tehtäväkohtaisesta strategiakartasta. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 45)

Strategiakarttojen tekeminen jo Balanced Scorecard -mittaristoa suunniteltaessa voi olla hyödyllistä. Tällöin voidaan huomata puutteita tai päällekkäisyyksiä mittaristoon valittujen menestystekijöiden suhteen. Kartan rakentamiselle täytyy myös saada johdon tuki, sekä visio ja strategiset tavoitteet tulee täsmentää. Tämän jälkeen tunnistetaan menestystekijät ja niiden väliset suhteet, jonka jälkeen valitaan strategiakartan rakenne ja kartta visualisoidaan esimerkiksi tietoteknisin menetelmin. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 45- 46)

### 3.3.8 Balanced Scorecard -projektin toteuttaminen

Balanced Scorecard -projektin toteuttamiseen tarkoitettuna ns. Toivasen mallin on kehittänyt Jouko Toivanen. Se sovellettiin Kaplanin ja Nortonin kehittämän Balanced Scorecard -projektimallin sekä muiden suorituskykymittaristojen käyttöönottoprojektien pohjalta. Tämän projektimallin rakentamisessa huomioitiin ennen kaikkea suomalaisten yritysjohtajien, asiantuntijoiden ja konsulttien kokemukset samanlaisten projektien toteuttamisesta. Saatujen tietojen mukaan Toivanen kehitti Balanced Scorecard -projektimallin, joka tulisi sopeutumaan aiempia malleja paremmin suomalaisiin yrityksiin (kuvio 11). (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 92 -93)

1. **Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä**  
– projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat
2. **Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen**
3. **Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen**  
– yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä oleva visio  
– yhteinen näkemys visiosta ja strategioista
4. **Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen**  
– toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaiden selvittäminen (SWOT-analyysi)
5. **Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen**  
– näkökulmien ja mittareiden valinta  
– haasteelliset tavoitteet  
– syy-seurausyhteydet
6. **Organisaation sitouttaminen**  
– henkilöstön osallistuttaminen, avoin raportointi  
– mittaristo nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset
7. **Mittariston karsinta ja täydentäminen**  
– vähän mittareita → ohjaus
8. **Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin**  
– strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus
9. **Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi**
10. **Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella**  
– palaute, palkitseminen ja oppiminen  
– atk:n tuki, tietovarastointi

KUVIO 11. Esimerkki Toivasen kehittämästä Balanced Scorecard -projektimallista. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 94)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa pyritään kuvaamaan valitulle kohdeorganisaatiolle luodun suorituskykymittariston toteuttaminen mahdollisimman tarkasti. Suorituskykymittariston perustaksi tässä tutkimuksessa valittiin Balanced Scorecard -menetelmä, joka on jo historiansa aikana saavuttanut hyviä tuloksia niissä yrityksissä joihin se on menestyksellisesti otettu käyttöön.

Projektimallina käytettiin Jouko Toivasen kehittämää projektimallia, joka mainittiin tämän tutkielman teoriaosuudessa, kappaleessa 3.3.8. Pääsyyinä kyseisen projektimallin käytölle oli se, että siinä on huomioitu suomalaisten yritysjohtajien, asiantuntijoiden ja konsulttien kokemukset samanlaisten projektien toteutuksesta. Näin ollen se on todettu teoreettisesti hyväksi malliksi suomalaisiin yrityksiin.

### 4.1 Nykytilan kartoitus

Nykytilan kartoitus toteutettiin kohdeorganisaation henkilöitä haastatteleamalla. Haastattelun kohteena oli lähes kaikki tähän organisaatioon kuuluvat toimihenkilöt, joita oli yhteensä 7 kappaletta.. Haastatteluissa tuli hyvin pian ilmi, että itse kohdeorganisaation suorituskykyä ei ollut mitattu juuri lainkaan. Tähän oli syinä organisaation nuori ikä, sekä se ettei suorituskykymittaukseen ollut aiemmin kiinnitetty niin paljon huomiota.

Organisaation henkilöiden käytössä on ollut joukko koko yrityksen suoritusta kuvaavia suorituskykymittareita. Näistä osa on myös vuosittaisen, yrityksen henkilöstöä koskevan, tulospalkkion perustana. Näistä mittareista ovat henkilöt itse voineet seurata koko yrityksen suorituskykyä. Näistä esimerkkinä voi kertoa esimerkiksi yhden tuotelinjan toimitettujen tuotteiden toimitusvarmuuden mittauksen. Tämän mitattavan kohteen tulisi olla yli 95 % kaikista toimituksista, jotta tavoite tulisi saavutettua. Toisena esimerkkinä voi kertoa tuotelinjan bruttolaskutustavoitteen, jonka tavoite tulisi ylittyä. Näiden ja tässä mainitsemattomien tavoitteiden ylittämisestä saa yrityksen työntekijät vuosittaisen rahapalkkion.

Ongelmana edellä mainituille yrityksen suorituskykymittauksen kohteille organisaation henkilöt näkivät sen, että yhden työntekijän työpanos on vaikutukseltaan hyvin vähäinen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimerkiksi bruttolaskutustavoitteen saavuttamiseksi joidenkin osastojen yksittäiset työntekijät eivät suuremmin pystyneet suoraan vaikuttamaan, vaan se jää välilliseksi. Tämän vuoksi tämän kaltaisten, melkein koko yritystä koskevien, mittareiden ohjausvaikutus organisaation suorituskykyyn nähdään vähäiseksi. Lisäksi tiettyjen osa-alueiden tavoitteiden saavuttamista eivät työntekijät näe välttämättä olleenkaan ennen kuin koko vuosi on kokonaan kulunut. Tämä ei aiheuta henkilöiden haastattelun perusteella heidän suorituksessa mitään muutosta, koska välitöntä vaikutusta ei koskaan nähdä.

Valmiitakin pienempien kokonaisuuksien suorituskykymittareita toisilta osastoilta tutkimuksen aikana löytyi. Suurin osa mittareista on syntynyt ajan saatossa. Niiden syntyyn on voinut olla syynä se, että osastojen on pitänyt alkaa raportoimaan kyseisen prosessin tilaa tai prosesseissa on ollut ongelmia, ja sitä on haluttu alkaa systemaattisemmin selvittämään. Osa mittareista on jäänyt ”elämään” ja osa on jäänyt ajan saatossa käytöstä pois.

Ongelmana tähän Balanced Scorecardin näkökulmasta on se, että yrityksen käytössä olevat valmiit mittaristot eivät välttämättä ole tasapainossa, eikä tiettyjä sen vaatimia osa-alueita mitata lainkaan. Tästähän saattaa olla vaarana osaoptimointi, jolloin tietty osa-alue paranee toisen heiketessä. Suurin puutos Balanced Scorecardin näkökulmasta oli oppimisen ja kasvun näkökulma, jotka puuttuivat lähes kokonaan. Sisäisiä prosesseja ja taloudellisia asioita mitataan yrityksessä paljon ja niihin sopivat tunnusluvut on varmasti jo nyt saatavilla.

Tärkeimpänä antina nykytilan kartoituksesta oli se, että siinä saatiin kuva siitä millainen mittariston tulisi työntekijöiden mielestä olla, jotta sillä olisi todellinen ohjausvaikutus heidän tekemiseen. Suorituskykymittaristoon pitäisi heidän mielestä löytää sellaisia mittauksen kohteita joihin organisaation työntekijöillä olisi todellinen vaikututtamisen mahdollisuus sekä niihin olisi työntekijöiden helppo sitoutua.

## 4.2 Kohde organisaatio ja sen vastuut

Kohdeorganisaationa tässä projektissa toimi Sandvik Mining and Construction Oy Tampereen tehtaan Surface Drills Supplyn organisaation Global Production Planning – toiminto. Toiminto kattaa Tampereen tehtaalla pintaporauslaitteiden tuotannosuunnittelun, tilaustoimiston ja materiaalogistiikan.

*Tuotannosuunnittelun* päätarkoituksena on suunnitella tuotantoa, keski- sekä pitkällä aikavälillä, tulevaisuuteen niin, että se olisi materiaali- ja valmistuskapasiteettimielessä mahdollista toteuttaa. Tuotannosuunnittelun perustana on kuukausittain tapahtuva tuotannosuunnitteluprosessi, jossa valmistettavista tuotteista vastaavalta tuotelinjalta saatavasta markkinaennusteesta luodaan pitkän aikavälin tuotantoennuste. Ennuste allokoidaan tiettyjen, ennalta määriteltyjen, sääntöjen mukaan kokoonpanoyksiköille valmistusaikatauluiksi. Valmistusaikataulun mukaiset ennustetuotteet purkautuvat tuotannonohjausjärjestelmässä niille asetettujen vaihemallien ja ennusterakenteiden perusteella komponenteiksi. Ne välitetään sähköisten kanavien kautta automaattisesti komponenttiennusteeksi toimittajille. Tämä kuukausittain tapahtuva prosessi on erittäin tärkeä, jotta komponenttien saatavuus varmistetaan pitkälle tulevaisuuteen. Toimittajat, tämän ennusteen saatuaan, analysoivat ja varautuvat tulevaisuuden kysyntään. Näin ollen komponenttien nopea saatavuus valmistusyksiköille varmistetaan. Tämä tarkoittaa lopputuotetta tarjoavalle yritykselle sitä, että asiakkaille voidaan luvata nopeampia toimitusaikoja, jonka toivoaan lisäävän kysyntää. Lisäksi tuotannosuunnittelu vastaa tehtailta lähtevien toimitusten koordinoinnista yhdessä valmistusyksiköiden ja tilaustoimistojen kanssa.

*Tilaustoimisto* toimii asiakas- ja tuotantorajapinnassa. Toiminnolla on vastuullaan toimitusaikakyselyihin vastaaminen, tilauksien kirjaaminen, tilauksiin liittyviin muutospyynteihin vastaaminen, valmistusrakenteiden käsittely, kokoonpanoyksiköiden hienokuormittaminen sekä vientihuolinta. Toiminto on yhteydessä tehtaan asiakkaisiin ja pyrkii palvelemaan heitä nopeasti ja laadukkaasti. Laadukkaalla, asiantuntevalla ja nopealla palvelulla pyritään saavuttamaan asiakastyytyväisyyttä, jonka toivotaan tuovan lisää tilauksia tulevaisuudessa yritykseen.

*Materiaalogistiikka* vastaa siitä lähtien tehtaan materiaalivirrasta, kun materiaali on vastaanotettu tehtaalla ensimmäisen kerran. Toiminto hallinnoi varastossa olevia

nimikkeitä ja niiden varastopaikkoja. Tärkeimpiä asiakkaita toiminnolla on kokoonpanoyksiköt. Niiden materiaalivirta pyritään pitämään mahdollisimman sujuvana ja saamaan materiaalipuutetilanteet hoidettua mahdollisimman nopeasti kuntoon. Näin toiminto auttaa kokoonpanoa sujumaan ja sitä kautta säästää valmistuskustannuksissa.

### **4.3 Organisaation visio ja strategia**

-----SALAINEN-----

### **4.4 Balanced Scorecard projektin käynnistäminen**

Tämä Balanced Scorecard -projekti päätettiin käynnistää kohdeorganisaation toimesta keväällä 2011. Tarkoituksena oli selvittää sen tarjoamat hyödyt organisaation suorituskyvyn mittauksessa. Projekti tuli kattamaan materiaalilogistiikan ja tilaustoimiston suorituskyvyn mittauksen kehittämisen. Tuotannosuunnittelu toiminto päätettiin jättää projektista pois, koska tässä toiminnossa työskentelee vain yksi ihminen ja toiminnolle on jo suorituskykyä kuvaavia mittareita, joita ei tässä vaiheessa haluttu muuttaa.

Resursseina projektissa toimii koko tämän toiminnon henkilöstö, mutta päätökset tullaan tekemään organisaation esimiesten keskuudessa.

Hyötynä tästä projektista toivottiin sitä, että toimintojen sisäisten prosessien toimivuus tulisi konkreettisesti näkyville ja niiden jatkuvan kehittäminen olisi mahdollista. Koska suorituskyky mittareita ei aikaisemmin tässä mittakaavassa ollut, otettiin projekti esimiesten toimesta positiivisesti. Tähän asti toimintojen suorituskyky on perustunut joiltakin osin omiin tuntemuksiini. Nyt tähän haluttiin saada muutos, joka tuo organisaation suorituskyvyn konkreettisesti esiin.

Haittana, taikka pikemmin uhkana, pidettiin järjestelmän tuomaa raskautta. Tähän haluttiin projektissa kiinnitettävän erityistä huomiota, jotta raportoinnista ei tulisi liian aikaa vievää tai työlästä. Lisäksi mittaristosta tulisi saada ns. kaiken kattava, jotta osaoptimoinnin vaaraa ei joillakin mittauksen osa-alueilla syntyisi.

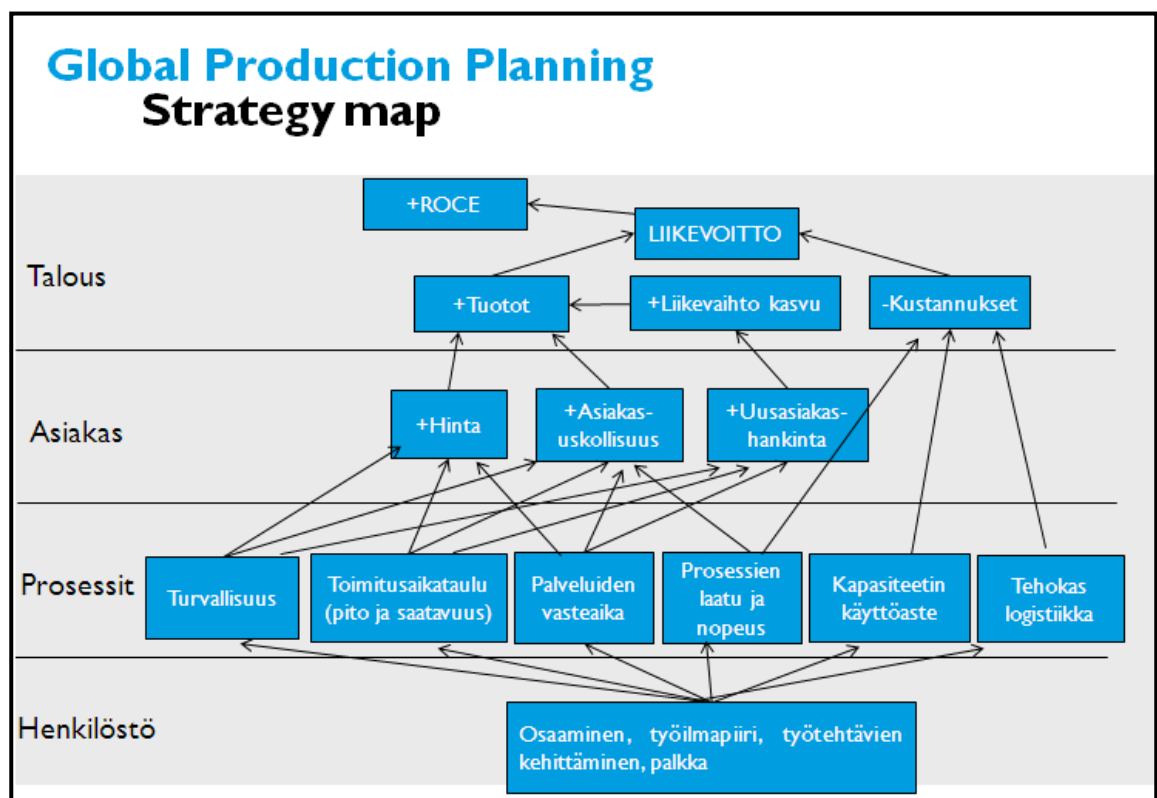
#### 4.5 Kriittisten menestystekijöiden selvittäminen

-----SALAINEN-----

#### 4.6 Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen

Kohdeorganisaation tuloskorttia määriteltäessä otettiin huomioon haastattelututkimuksessa saadut vastaukset ja palautteet suorituskyvyn mittaukselle. Lisäksi kohdeorganisaation päivitetystä strategiasta sekä visiosta oli kohtalaisen helppo lähteä määrittämään sille sopivia mittauksen kohteita.

Aluksi organisaation henkilöt lähtivät yhdessä muodostamaan sen menestystä kuvaavaa strategiakarttaa, jonka lopputulos on esitetty kuviossa 17. Strategiakartan muodostamisen jälkeen siihen osallistuvien henkilöiden palaute oli positiivista. Kartan avulla nähtiin kriittisten menestystekijöiden vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja sitä kautta tulevaisuuden menestymiseen. Kartta nähtiin myös hyvänä apuvälineenä viestittäessä organisaation strategiaa eteenpäin. Kartasta työntekijät voivat nähdä oman työnsä vaikutuksen strategiaan tavoitteisiin.





## KUVIO 17. Global Production Planning - strategiakartta

Toimintokohtaista tulokorttia alettiin luoda strategiakartan avulla. Mittavien kohteiden määrä pyrittiin pitämään mahdollisimman rajallisena, jotta niiden ohjausvaikutus organisaation suorituskykyyn oli mahdollisimman voimakas. Lopputuloksena saatiin liitteessä 1 olevan mukaiset mittauksen kohteet, jotka on jaoteltu eri Balanced Scorecardin näkökulmiin.

Asiakasnäkökulmaan valittiin seuraavat mittauksen kohteet:

- *Tuotteiden ulkoinen toimitusvarmuus*, joka kertoo kuinka täsmällisesti kokonaistoimitus on lähtenyt ko. tehtaalta asiakkaalle. Yrityksessä mitataan kokonaistoimituksen toimitusvarmuutta, joka tarkoittaa sitä, että kaikki kyseisen tilauksen laitteet, komponentit, varaosat, manuaalit jne. on oltava sinä päivänä toimituksessa kuin ne alun perin luvattu/ vahvistettu asiakkaalle. Yhdenkin pienen asian puuttuminen saattaa viedä toimituksen myöhästyneeksi. Tämä lukua yrityksessä on jo mitattu vuosia ja siihen löytyy reaaliaikainen seuranta, jota tähän osastokohtaiseen tulokorttiin hyödynnetään. Tavoitteeksi toimitusvarmuudelle tässä vaiheessa asetetaan > 95 % ja mittausväliksi 1 kuukausi.
- *Toimitusajat volyymi tuotteilla* kertoo sen ajanvälin, kun tuote tilaan ja lopullinen toimitus on tapahtunut. Tätä lukua pidetään erittäin tärkeänä mittauksen kohteena, koska se kertoo kuinka kilpailukykyinen yritys on toimitusaikakilpailussa. Normaalisissa kysyntätilanteessa aikavälin pitää olla mahdollisimman lyhyt, jotta kauppaja yritykseen maksimimäärä saadaan. Tätä lukua on aktiivisesti seurattu yrityksessä jo jonkin aikaa ja sitä samaa mittausta käytetään tähän tulokorttiin hyväksi. Tavoitteeksi volyymituotteiden toimitusajoille asetettiin vähemmän kuin 10 viikkoa ja mittausväliksi 1 kuukausi.
- *Toimitusaikakyselyihin vastaaminen A-tuotteille* kertoo sen ajanjakson, kun asiakas pyytää haluamalleen tuotteelle toimitusaikaa ja siihen, kun vastaus on yrityksestä siihen annettu. A-tuote yrityksessä tarkoittaa sellaista tuotetta, joka

on jo aiemmin tehty ja suunniteltu ja siten suoraa tarjottavissa. Joten niin sanotut asiakasräätelöidyt tuotteet jätetään mittauksesta pois, koska ne kulkevat omaa prosessia yrityksessä. Toimitusaikakyselyihin vastaamiseen kulunut aika ei saisi olla pitkä, koska silloin se ei kuvasta laadukasta ja tehokasta toimintaa. Tämä vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen ja uusien asiakkaiden saamiseen. Tätä ajanjakson pituutta ei yrityksessä olla systemaattisesti mitattu, mutta nyt se halutaan ottaa todellisen mittauksen kohteeksi, koska se koetaan tärkeäksi. Tavoitteeksi toimitusaikakyselyihin vastaamiselle asetetaan < 24 tuntia ja mittausväliksi 1 kuukausi.

- *Tilausvahvistuksen lähettäminen (sisäinen kauppa)* kulunutta aikaa pidetään yhtäläillä tärkeänä kuin edellä mainittua toimitusaikakyselyihin vastaamista. Tähän prosessiin kuluva aikaa ei ole yrityksessä aiemmin mitattu, mutta nyt se halutaan nostaa yhdeksi mittauksen kohteeksi, koska se nähdään niin tärkeänä asiana asiakkaita palveltaessa. Tämän mittauksenkohteen tavoitteeksi asetettiin < 24 tuntia ja mittausväliksi 1 kuukausi. Sisäinen kauppa on yrityksen sisällä tapahtuvaa kauppaa eli tehtaot operoivat pääasiallisesti myyntiyhtiöiden kanssa. Mittauksesta halutaan eriyttää pois suora asiakaskauppa, koska se yleensä on remburssikauppaa ja siihen liittyvät selvittelyt sekoittaisi vain mittausta. Tällaisen kaupan vahvistaminen yleensä ottaa pitkän ajan johtuen remburssiin liittyvistä lisäselvityksistä ja tämä yleensä johtuu asiakkaan päästä.
- *Tilausvahvistuksen lähettäminen (ODS -kauppa)* on suoraa asiakaskauppaa ja siihen liittyvät yleensä remburssit, jotka vaativat pidemmän ajan selvittelyjä. Tämän takia se on eriytetty omaksi mittauksen kohteeksi. Tämän mittauksenkohteen tavoitteeksi asetettiin < 1 viikko ja mittausväliksi 1 kuukausi.
- *Asiakastyytyväisyyskysely* halutaan organisaation toimesta toteuttaa kerran vuodessa. Kysely lähetetään sisäisille asiakkaille eli regioneissa oleville myyntiyhtiöille. Sen tarkoituksena on kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä tehtaan ja tässä tapauksessa ko. organisaation toimintaan.

Talouden näkökulmaan valittiin seuraavat mittauksen kohteet:

- *Kuljetuskustannukset suhteessa volyymiin* kertovat paljonko tehtaan sisäisiin kuljetuksiin menee rahaa suhteessa tehtaan tuotoksien määrään. Tämä luku kertoo kuinka tehokasta kuljetuskaluston käyttö on rahallisesti. Kuljetuskustannuksia yrityksessä on seurattu, mutta niiden suhdetta tuotoksien määrään ei ole analysoitu. Tällä luvulla pyritään saamaan yrityksen käytössä oleva kuljetuskalusto mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. Tämän mittauksen kohteen tavoitteeksi asetettiin -2 % / vuosi ja mittausväliksi yksi vuosi. Tämän tarkoittaa sitä, että kuljetuskalustoa on käytettävä tehokkaammin hyväksi esimerkiksi erilaisia, tehokkaampia pakkausmenetelmiä kehittämällä, jotta tavarat mahtuvat pieneen tilaan.
- *Vientihuolintakustannuksia suhteessa volyymiin* halutaan mitata samasta syystä kuin edellä mainittuja sisäisiä kuljetuskustannuksia. Vientihuolintakustannukset kertovat tilaus-toimitusprosessin loppupäässä aiheutuvista huolintakustannuksista. Tämän asian kustannustehokkuutta ei ole riittävän hyvin seurattu ja nyt se halutaan nostaa esille. Tämän mittauksen kohteen tavoitteeksi asetettiin -2 % / vuosi. Tämä tarkoittaa huolintayhtiöiden kilpailuttamista.
- *Kiertämättömien nimikkeiden arvo* kokonaisvaraston arvosta tulisi olla mahdollisimman pieni, koska nämä ovat yleensä epäkuranttia tavaraa. Lisäksi ne vievät turhaa varastotilaa ja aiheuttavat sitä kautta kustannuksia. Epäkurantista tavarasta pyritään ensisijaisesti pääsemään eroon myymällä sitä eteenpäin. Pahimmassa tapauksessa nimikkeet ovat sellaisia, jotka eivät käy kaupaksi sellaisenaan vaan niiden kohtaloksi koituu romuttaminen. Tällaista tavaraa ei saisi varastoissa olla ja sen määrätavoitteeksi asetettiin < 3 % varaston arvosta. Tätä lukua mitataan jo yrityksessä ja sitä arvo tullaan käyttämään tässä mittaristossa hyväksi. Mittausvälinä pidetään 1 kuukausi.
- *Inventoinnin kattavuus* - % pidetään jo kirjanpitolain takia tärkeänä. Sillä varmistetaan, että järjestelmissä ja sitä kautta taseeseen kirjattu omaisuus on olemassa. Inventoinnilla myös huomataan saldovirheet ja pystytään reagoimaan niitä aiheuttaviin juurisyihin. Inventoinnin kattavuutta yrityksessä on jo yleisesti mitattu, mutta nyt se otetaan toimintokohtaiseen seurantaan. Tavoitteeksi varastoissa olevan omaisuuden inventoinnin kattavuudelle asetetaan 100 % ja mittausväliksi 1 vuosi.

Sisäisten prosessien näkökulmaan valittiin seuraavat mittauksen kohteet:

- *Kapasiteetin käyttöaste loppukokoonpanopaikoilla*, joka kertoo kuinka tehokkaasti yrityksen kokoonpanoverkoston kapasiteetti on käytössä. Kapasiteetin käyttöasteeseen vaikuttaa sisäinen tuotannosuunnittelu ja kuormitusprosessi, jota tällä mittauksen kohteella halutaan nostaa esille. Kapasiteetti tulisi olla mahdollisimman hyvin kuormitettuna, jotta siihen liittyviä kustannuksia tulisi mahdollisimman vähän ja tuottavuus olisi korkealla. Tämän mittauksen kohteen tavoitteeksi asetettiin >90 % ja mittausväliksi 1 kuukausi.
- *Virheettömät valmistusrakenteet* ovat olennaisessa osassa, jotta valmistusprosessi sujuisi ongelmitta ja asiakastoimitus saataisiin aikataulussa tehtyä. Valmisrakennevirheet aiheuttavat prosessissa monenlaisia ongelmia, kuten väärän komponentin ostoa, komponenttipuute kokoonpanopaikalta jne. Tämä asia on tiedostettu yrityksessä, mutta sen mittausta ei ole vielä asian hankaluuden vuoksi aloitettu. Nyt tämä halutaan toteuttaa ja sen tavoitteeksi asetetaan 0 virhettä per valmistusrakenne ja mittausväliksi 1 kuukausi.
- *Logistinen toimitusvarmuus* kertoo kuinka hyvin materiaalivirta yrityksen sisäisen kokoonpanoverkon sisällä toimii. Toimitusvarmuuden ollessa huono, materiaalia ei ole pystytty toimittamaan kokoonpanopisteeseen oikeanaikaisesti. Materiaalin puuttuessa varastosta, toimittajien toimitusongelman vuoksi, ei tätä lukua heikennetä, vaan se pitää ottaa huomioon toimittajien toimituskykyä seurattaessa. Tässä kyseisessä luvussa pyritään vain mittaamaan sitä kuinka hyvin saatavilla oleva materiaali virtaa ja onko se aikataulussa. Tämän lukeman tavoitteeksi asetetaan > 96 % ja mittausväliksi 1 kuukausi.

Henkilöstön näkökulmaan valittiin seuraavat mittauksen kohteet:

- *Henkilöstön koulutus* nähdään tärkeäksi asiaksi, jotta tulevaisuudessa yrityksellä olisi mahdollisimman osaava ja tehokas henkilöstö tulevaisuuden kilpailukyvyyn varmistamiseksi. Henkilöstön koulutus tavoitteeksi asetettiin 1 koulutustapahtuma per henkilö ja mittausväliksi 1 vuosi.

- *Sairaspoissaolojen* alhaisena pitäminen on henkilöstön fyysisen ja sitä kautta henkisen hyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää. Tähän yrityksessä on tehokas mittausjärjestelmä ja samaa lukemaa pyritään tähän käyttämään. Tapaturmataajuuden määrä miljoonaa työtuntia kohden saisi olla alle 5 ja mittausvälinä tähän asetetaan yksi kuukausi.
- *Osaaminen, työnkuva, palkka jne. (kehityskeskustelut)*. Kehityskeskusteluita pidetään yrityksessä pääsääntöisesti kerran vuodessa ja tällä mittauksella halutaan varmistaa se, että keskustellut tulla varmasti käytyä. Tämä on todella tärkeää, jotta ainakin kerran vuodessa työntekijöillä on mahdollisuus puhua esimiehen kanssa omista kehityssuunnitelmista ja saada palautetta omasta suorituksesta. Tavoite on se, että keskustelut on käyty kaikkien kanssa ja mittausväli on yksi vuosi.

#### **4.7 Mittareiden karsiminen ja täydentäminen**

Koska käyttökokemusta suunnitellut suorituskykymittaristosta ei tässä tutkimuksessa ehditty kunnolla saavuttamaan, mitattavien kohteiden päivittämiselle ei vielä nähty tarvetta. Tämä osuus tullaan ottamaan huomioon, kun tutkimuksen luvussa 7 ehdotetaan jatkotutkimuksen ja kehittämisen kohteita.

#### **4.8 Mittariston jatkuva kehittäminen**

Luvussa 4.6 mainituille suorituskykymittareille on valittu vastuuhenkilöt, jotka näkyvät myös liitteessä 1 olevassa taulukossa. Nämä henkilöt vastaavat tunnuslukujen raportoinnista ja mittateiden kehittämisestä.

Kuukausittaiset mittaustulokset ja niihin liittyvät kehittämiskohteet tullaan esittämään kuukausittaisten osastopalaverien yhteydessä. Näissä palavereissa keskustellaan mittaustuloksiin liittyvistä kehityskohteista ja siitä mitä korjaavia toimenpiteitä tulee jatkossa toteuttaa.

Uusista mitattavista kohteista tulee palavereissa kriittisesti keskustella, jotta kohteiden määrä ei ajan kuluessa kasva hallitsemattoman suureksi. Tarkentavien analyysien jälkeen uusille hyväksytyille mittauksen kohteille määritellään tavoitteet, vastuuhenkilöt ja niiden mittaamiseen kehitetään työkalut. Tämän jälkeen henkilöstön kanssa tulee käydä uudet mittauksen kohteet läpi, jotta kaikki tietävät tavoitteet ja niihin vaikuttavat tekijät. Näin henkilöstö saadaan heti alusta helpommin sitoutuneeksi tavoitteisiin.

#### **4.9 Mittariston toteutus**

Mittariston tiedon kerääminen pyritään toteuttamaan mahdollisimman automaattisesti, jotta ns. ylimääräisen työn osuus vastuuhenkilöillä ei kasvaisi turhan suureksi. Lisäksi tulokset tullaan toteuttamaan mahdollisimman visuaaliseen muotoon sekä kaikkien niitä tarvitsevien henkilöiden saataville.

Edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi kohde yrityksen käytössä on raportointiohjelmia (kuten Cognos Report Studio) ja osastokohtaisia infomonitoreja. Näiden avulla tavoitteet ja mittauksen tulokset pystytään helposti visuaalisesti toteuttamaan. Tämän toteuttamiseen on suunnitteilla vuoden 2011 loppupuolelle opinnäytetyö. Sen tarkoituksena on saada infomonitoreille tuotettavan tiedon raportointi mahdollisimman yksinkertaiseksi, visuaaliseksi sekä niin sanottuun Sandvik standardi muotoon.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ensimmäisenä tässä pohdintaosuudessa vastataan luvussa 2 esitettyyn, tämän tutkimuksen ongelmaan, joka oli

*”Miten strategiassa ja visiossa asetettujen tavoitteiden toteutumista tulisi Balanced Scorecardin avulla mitata niin, että se ohjaa organisaation toimintaa parempiin suorituksiin?”*

Sekä analysoidaan saavutettiin tutkimuksen tavoite täysimääräisesti. Tavoitteenahan tällä tutkimuksella oli suunnitella, toteuttaa ja kehittää Balanced Scorecard -menetelmän avulla valitulle kohdeorganisaatiolle suorituskyvyn mittaamenetelmä.

Tutkimuksen tavoitetta ei täysimääräisenä saavutettu tämän tutkintotyön aikana. Tavoitteet, jotka jäivät saavuttamatta olivat suorituskyvynmittauksen käynnistäminen sekä sen tuottamien tulosten analysointi. Suorituskykymittaristo saatiin tämän tutkimuksen aikana määriteltyä ja tietyiltä osin mittaus käynnistettyä. Lisäksi päätettiin miltä sen visuaalinen ilme tulisi tulevaisuudessa näyttää. Organisaation henkilöstö oli yhtä mieltä siitä, että suorituksenmittaus on syytä aloittaa niin pian kuin mahdollista ja sen tuottamaa tietoa tulisi kriittisesti analysoida. Tämän jälkeen tulisi aina löytää suorituksen paranemiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimusongelma, jonka ratkaisua tutkimuksen kohteeksi valitulla Balanced Scorecard -menetelmällä pyrittiin ratkaisemaan, toteutuu mielestäni hyvin. Mittaristoon huolella valitut mittauskohteet juontuvat organisaation tai viimekädessä yrityksen strategiasta. Tällöin ei voida tulla välttyneeksi siltä, ettei strategiassa sekä visiossa määriteltyjen tavoitteiden toteutuminen tulisi konkreettisesti esille ja niiden toteutumista seurattaisi.

Silloin, kun Balanced Scorecard – mittaristo on huolella toteutettu, on yrityksen johdon vastuu seurata, että korjaavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi toteutetaan. Jos seuranta ja mittauskohteiden analysointi on systemaattista, ja sille löytyy johdon tuki, ei organisaation suorituksen paranemiselta voida jollakin aikavälillä mielestäni välttyä.

Jos nykytilaa verrattuaan aikaan, kun kohdeorganisaatiolle ei ollut kehitetty näin laajaa suorituksen mittauksen mahdollisuutta, ei voida olla välttämättä nähdä suorituksen paranemista. Organisaation heikkoudet ja vahvuudet tulevat nyt konkreettisesti ilmi ja niiden mittaamiseksi tulevaisuudessa on systemaattinen tapa. Tällöin välttyään myös siltä, etteivät tulokset ole yhden ihmisen mielipiteitä, vaan niille on yhteisesti sovittu mittaustapa.

Henkilöstöä haastatteleamalla tuli ilmi se, että tämä on suuri edistysaskel parempaan, jota on jo kauan odotettu. Yleisesti voidaan todeta, että suorituksen mittauksen puutetta tietyillä osa-alueilla pidettiin erittäin huonona asiana. Tämä koettiin tavalla ettei työ ole, joko tärkeää tai kaikki työ mitä tehtiin oli jo suoritettu hyvin. Palautetta työn tuloksellisuudesta ei siis näillä osa-alueilla pystytty konkreettisesti antamaan. Tähän saadaan systemaattisella ja visuaalisella mittaamisella muutos. Tällöin tulokset ovat kokoajan henkilöstön nähtävillä ja näin palautteen saaminen suoriutumisesta on automaattista. Lisäksi tarvitaan myös esimiesten henkilökohtaista palautteenantoa ja seuranta.

Suorituksenmittauksen puuttumisesta organisaatioissa ja yrityksissä voidaan edellä mainituista asioista johtuen todeta, että se on erittäin vakava puute. Se saattaa aiheuttaa henkilöstön motivaatiossa ongelmia, joka heijastuu suoraan yrityksen toimintaan. Lisäksi mittauksen puuttumisen takia riskinä on se, että miten suoritusta yleensäkin voidaan ohjata, jos ei tiedetä missä tällä hetkellä ollaan menossa.

Mittaamisessa yleensäkin tulisi ottaa huomioon se, että miten mittausta suoritetaan ja mitä mittauksen kohteena tulee olla. Vain yhteen osa-alueeseen keskittyminen voi aiheuttaa osaoptimointi, joka saattaa aiheuttaa suuria ongelmia muualla prosessissa. Tämän vuoksi esimerkiksi Balanced Scorecard – menetelmän käyttö on suositeltavaa, koska tällöin edellä mainitusta osaoptimointi vaarasta ainakin osaltaan välttyään.

Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että Kaplanin ja Nortonin kehittämää Balanced Scorecard -suorituksenmittausmenetelmää kannattaa yrityksissä kokeilla. Tapa on systemaattinen ja sillä ainakin tämän kokemuksen perusteella osaoptimoinnin vaarasta välttyään. Päätöksenä kohdeyrityksessä tätä tutkimusta koskien on se, että mittausmenetelmä tullaan jatkossa toteuttamaan ja sen laajentamismahdollisuutta muihin toimintoihin miettimään.



Ensimmäisenä jatkotutkimuksen tai pikemminkin kehittämisen kohteena nähdään mittariston käyttöönottoaminen. Mittaristoa ei saatu tämän tutkimustyön aikana täysimääräisenä käytäntöön, tutkintotyöhön liittyvän aikataulun ja kohdeorganisaation kiireiden vuoksi. Se on siis syytä toteuttaa tämän työn ulkopuolella pikimmin, jotta siitä nähdyt hyödyt saadaan konkretisoitua. Lisäksi mittaristo tulee käydä organisaation henkilöstön kanssa mittari mittarilta läpi ja selvittää siihen vaikuttavat kriittiset menestystekijät, jotta niihin pystytään tulevaisuudessa kaikkien henkilöiden osalta vaikuttamaan.

Toisena kohteena jatkotutkimuksille tulisi olla mittariston kehittämisen. Mittaristoa tulisi jonkin aikaa käyttää, jonka jälkeen sen mittauksen kohteena olevia asioita tulisi tarvittaessa täydentää tai karsia. Lisäksi mittaristoa on päivitettävä aina tilanteiden muuttuessa, esimerkiksi uusi strategia.

Kolmantena jatkotutkimuksen kohteena tulisi toteuttaa jo suunnitteilla oleva toinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on saada organisaatiossa jaettava tieto mahdollisimman helposti kaikkien saataville. Tässä on myös suuri mahdollisuus mittareiden automaattiselle jakamiselle organisaation henkilöiden käyttöön. Tällöin ei tarvita erillisiä kokouksia, sähköposteja tms. missä mittareiden tuottamaa tietoa analysoitaisiin, vaan se olisi reaaliaikaisesti kaikkien saatavilla. Tätä on jo ehdotettu johdolle ja sen toteuttamiselle on annettu lupa.

## LÄHTEET

Bourne, M. Mills, J. Willcox, M., Neely, A. & Platts, K. Desing, implementing and updating performance measurement system. Luettu 6.2.2011.

<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/vol20.pdf>

Inetsoft Technology Corporation. 2011. KPI Dashboard example. Luettu 13.1.2011

[http://www.inetsoft.com/products/dashboard\\_examples/](http://www.inetsoft.com/products/dashboard_examples/)

Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen, V & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki. WSOY pro Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action. Boston. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R. & Norton, D. 2001. a. The Strategy focused organization. Boston. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R. & Norton, D. 2001. b. Transforming the Balance Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1. American Accounting Association. Luettu 11.2.2011

[http://zonecours.hec.ca/documents/A2009-P2-1506653.51952-Transforming-balanced-scorecard-PartI\(1\).pdf](http://zonecours.hec.ca/documents/A2009-P2-1506653.51952-Transforming-balanced-scorecard-PartI(1).pdf)

Lönnqvist, A. Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki, Talentum Media Oy.

Niven, P. 2003. Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies. Hoboken New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

Niven, P. 2002. Balanced scorecard step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results. New York. John Wiley & Sons, Inc.

Porter, M, 1996. What is Strategy?. Boston. Harvard Business School Publishing Corporation. Luettu 8.2.2011

<http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=Q8SKiG6bqpkC&oi=fnd&pg=PA10&dq=what+is+strategy&ots=4CBV4yNYiy&sig=gRTxX8Hd7fXyCxcZQh0ArAXCxCxKU#v=onepage&q&f=false>

Sandvik. 2011. Sandvik AB. Luettu 19.1.2011

<http://www.sandvik.com/>

Sandvik Mining and Construction Oy. 2011. SMC Suomessa Luettu 20.1.2011

https..... Sandvikin sisäinen intranet

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkise. Helsinki. Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum Media Oy.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009 Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki. WSOYpro Oy.

Wikipedia. 2011. Liikkeenjohdon strategia. Luettu 7.2.2011  
[http://fi.wikipedia.org/wiki/Liikkeenjohdon\\_strategia](http://fi.wikipedia.org/wiki/Liikkeenjohdon_strategia)

Wikipedia. 2011. Suorituskykypyramidi. Luettu 13.2.2011  
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Suorituskykypyramidi>

**LIITE 1 (SALAINEN)**