jamk.fi

Suorituskyvyn mittaaminen yrityksessä

Case: GasPoint Oy

Eveliina Jokinen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2016
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Restonomi (AMK), Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Kuluttajapalvelut

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

jamk.fi

Kuvailulehti

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Päivämäärä
Jokinen, Eveliina	Opinnäytetyö, AMK	Lokakuu 2016
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x

Työn nimi

Suorituskyvyn mittaaminen yrityksessä

Case: GasPoint Oy

Tutkinto-ohjelma

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Työn ohjaaja(t)

Kirsi Marjakoski

Toimeksiantaja(t)

GasPoint Oy

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli laatia ehdotelma case-yritys GasPoint Oy:n suorituskyvyn mittaamiseen. GasPoint Oy on toiminut kaksi ja puoli vuotta, eikä sillä ole vielä ollut käytössä menetelmiä suorituskyvyn mittaamiseen. Työn tarkoituksena on siirtää katseet nykyhetkestä tulevaisuuteen.

Työ on tapaus- eli casetutkimus ja se toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Empiirisen aineiston keräämiseen käytettiin apuna avointa haastattelua yrityksen johdon kanssa, osallistuvaa havainnointia ja kohdeyrityksen dokumentteja. Tutkimukseen liittyvän teoriaosuuden laatimiseen käytettiin apuna aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Tutkimus aloitettiin yrityksen nykytilan kartoituksella. Tutkimuksessa perehdyttiin yrityksen tämän hetkiseen strategiaan tarkasti yhdessä yrityksen johdon kanssa. Kartoituksen jälkeen selvitettiin yrityksen kriittisiä menestystekijöitä, joiden perusteella laadittiin ehdotelma mitattavista kohteista yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen. Kohdeyrityksen suorituskyvyn mittaamisen menetelmäksi valikoitui Balanced Scorecard -malli sen monipuolisuuden ja helppokäyttöisyyden perusteella. Balanced Scorecard -mallin avulla suunniteltua mittaristoa on helppo muokata tulevaisuudessa yrityksen tarpeiden mukaan.

Tutkimus onnistui hyvin ja avasi uusia näkökulmia yrityksen johdolle. Ehdotelmaan kerättiin neljästä eri näkökulmasta mitattavia kriittisiä menestystekijöitä. Näkökulmiksi valittiin asiakas-, taloudellinen ja prosessinäkökulma sekä neljäntenä oppimisen ja kasvu näkökulma.

Mittaristotyökalu tullaan ottamaan käyttöön mahdollisimman pian tutkimuksen jälkeen kohdeyrityksessä.

Avainsanat (asiasanat)

Suorituskyvyn mittaus, kriittiset menestystekijät, strategia, balanced scorecard

Muut tiedot

jamk.fi

Description

Author(s)	Type of publication	Date
Jokinen, Eveliina	Bachelor's thesis	Lokakuu 2016
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 40	Permission for web publication: x

Title of publication

Performance Measurement in Company

Case: GasPoint Oy

Degree programme

Degree Programme in Services Management

Supervisor(s)

Marjakoski, Kirsi

Assigned by

GasPoint Oy

Abstract

The aim of the thesis was to make a proposal to the case company GasPoint Ltd for performance measurement. GasPoint Ltd has been operating two and a half years, and does not yet have methods for the performance measurement. The aim of the thesis was to shift the focus on the future, instead of the present moment.

The research was a case study, and it was implemented applying a qualitative research method. Empirical data was collected through open interviews with the company's management, as well as by participant observation and the case company's documents. Literature regarding the subject was used in drafting the theoretical framework.

The research was started by charting the company's present state. The company's present strategy was explored accurately with the company's management. After the charting, critical success factors of the company were found out, based on which, suggestions regarding the objects of measurements for the company's performance measurement were drafted. The Balanced Scorecard -model was chosen as the measurement method due to its diversity and accessibility. With the balanced Scorecard -model it is easy to modify the scorecard tool to better meet the company needs in future.

The research succeeded well and it opened new perspectives to the company management. Critical success factors of four different perspectives were chosen to the proposal. The perspectives were customer, financial and process perspective and, as the fourth perspective, learning and growth.

The scorecard tool will be launched as soon as possible after research.

Keywords/tags (subjects)

Performance measurement, critical success factors, strategy, balanced scorecard

Miscellaneous

Sisältö

1 Johdanto 2

2 Tutkimuksen lähtökohdat 3

2.1 Tutkimusmenetelmä 4

2.2 Toimeksiantaja GasPoint Oy 7

3 Suorituskyvyn mittaaminen 8

3.1 Strategia ja visio 9

3.2 Kriittiset menestystekijät 12

3.3 Suorituskyvyn mittaamisen malleja 12

4 Suorituskykymittariston kehittäminen 22

4.1 Kohdeyrityksen kriittiset menestystekijät 23

4.2 Mittaristomenetelmän valikoituminen 29

4.3 Mittaristoehdotelma 29

5 Pohdinta 33

Lähteet 39

Kuviot

Kuvio 1. Suorituskykypyramidi. 16

Kuvio 2. Alkuperäinen Balanced Scorecard malli 20

1 Johdanto

Suorituskyvyn mittaaminen on tunnettu käsite nykypäivänä yritysten arjessa. Aihetta on tutkittu paljon, ja siitä on laadittu valtava määrä erilaisia tutkimuksia, näkökulmia ja mittausmenetelmiä. Toisin sanoen jokaiselle jotakin. Haasteena suorituskyvyn mittaamisessa yrityksille on tärkeiden mittauskohteiden löytäminen ja mittareiden kehittäminen. Olennaisinta mittaamisessa on mittareiden tasapaino ja mittaamisesta saatava hyöty yrityksille. Myös tutkimuksen kohdeyritys on törmännyt haasteisiin mittaamisessa ja sen kehittämisessä, joten sitä ei ole vielä kovin paljon tehty. Tässä työssä autan yrittäjiä pääsemään alkuun yrityksen suorituskyvyn mittaamisessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella kohdeyritykselle suorituskyvyn mittaamiseen soveltuva työkalu, jollaista sillä ei ole vielä ollut käytössä. Aihe on erittäin tärkeä ja ajankohtainen kohdeyritykselle nykyhetkeä, ja etenkin tulevaisuutta ajatellen. Tutkimuksessa keskitytään laajentamaan näkemystä siitä, mitä suorituskyky on ja kuinka se toimii käytännössä.

Seuraavassa luvussa tutustutaan tarkemmin tutkimusongelmaan ja -menetelmiin. Tutkimus on case- eli tapaustutkimus, ja menetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Tiedonkeruumenetelminä käytetään tässä tutkimuksessa avointa haastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Taustatukena on yrityksen strategia ja muut toiminnan kannalta tärkeät dokumentit. Luvussa kaksi on kerrottu yrityksen taustatietoja ja yrityksen valikoitumisesta tutkimuksen kohteeksi.

Teoriaosuudessa käsitellään laajemmin suorituskyvyn mittaamista. Suorituskyvyn mittaaminen on hyvin laaja-alainen käsitteenä, ja siihen sisältyy paljon erilaisia ominaisuuksia ja mahdollisuuksia. Tärkeää tutkimuksessa on aiheen rajaus, jotta siitä tulisi johdonmukainen ja ymmärrettävä. Tavoitteena on, että kohdeyrityksen yrittäjät ymmärtävät yrityksen suorituskyvyn mittaamisen tärkeyden ja etenkin konkreettisten tavoitteiden asettamisen ja niiden toteuttamisen vaikutukset toiminnassaan.

Tutkimustuloksissa keskitytään tutkimuksen pääosioon eli mittaristotyökalun valitsemiseen ja mitattavien kohteiden määrittelyyn. Mittaristotyökalun valitsemisessa lähtökohtana oli menetelmän helppokäyttöisyys, muokattavuus ja yksinkertaisuus. Tutkimuksessa keskitytään vahvasti yrityksen kriittisiin menestystekijöihin, jotka on

johdettu yrityksen strategian pohjalta haastattelun avulla. Kohdeyrityksen kriittiset menestystekijät ovat konkreettisia ja tärkeitä menestymisen kannalta. Kriittisten menestystekijöiden toteuttamisen ja kehittämisen avulla yrityksellä on hyvät mahdollisuudet saavuttaa visionsa tulevaisuudessa. Työn loppuvaihe koostuu pohdinnasta ja johtopäätöksistä.

2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen tarkoituksena on suunnitella yksinkertainen ja tasapainoinen mittaristo yrittäjille strategian mittaamiseen. Tutkimuksen kohdeyritys on toiminut kahden ja puolen vuoden ajan nuoren yrittäjäpariskunnan voimin. Pääpaino on ollut yrityksen perustoiminnan toteuttamisessa. Nyt yrittäjien olisikin aika kääntää katseet eteenpäin ja keskittyä tulevaisuuteen.

Suorituskyky ja sen mittaaminen on yrittäjille toistaiseksi tuntematon aihe. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda heille valmiit työkalut mittaamiseen. Tavoitteena on, että yrittäjät ottaisivat mittausmenetelmät osaksi jokapäiväistä toimintaa mukaan. Kohdeyrityksessä ei ole vielä ollut käytössä suorituskyvyn mittaamisen soveltuvia työkaluja. Asiakastyytyväisyyttä ja taloudellisia mittareita on seurattu vaihtelevasti, mutta jatkumoa ei ole mittaamiselle asetettu. Nykytilanne onkin hieman sekava ja, toiminnalle olisi saatava selkeä suunta tulevaisuutta ajatellen. Yrityksen toiminta on ollut kokonaisuudessaan kannattavaa.

Tutkimuksen päällimmäinen kysymys on:

Minkälainen mittaristotyökalu olisi toimiva nyt ja tulevaisuudessa kohdeyritykselle?

Tutkimus rajautuu mittaristotyökalun kehittämiseen, ja vaihtoehtoisista suorituskyvyn mittareista laaditaan ehdotelma. Yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen otetaan käyttöön mittaristotyökalu, jota on helppo muokata. Mittariston käyttöönotto tapahtuu myöhemmin.

2.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullinen tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi sen joustavuuden ja monipuolisuuden vuoksi. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä. Laadullinen tutkimus auttaa vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-10.) Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus määrällisen eli kvantitaavisen tutkimuksen sijaan, koska tutkimuksen kohde tulisi ymmärtää kokonaisuutena eikä siihen voi hyödyntää numeraalisia tutkimustuloksia. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suurin ero on se, että määrällinen tutkimus etenee useimmiten tietyn kaavan mukaan. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimukset ovat joustavampia ja mahdollistavat muutokset etenemisessä. (Kananen 2008, 27.)

Laadullinen tutkimus on mahdollista tehdä toiminta- tai tapaustutkimuksena. Toimintatutkimuksessa on ominaista ratkaista ongelma tekemällä tiivistä yhteistyötä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen kanssa. Toimintatutkimus soveltuu käytettäväksi esimerkiksi, jos tutkimuskysymys on johdettu ymmärtämään prosesseissa tapahtuvia muutoksia tai tarkoituksena on kehittää ja ratkaista yrityksessä olevia ongelmia. (Eriksson & Kovalainen 2008, 193.) Tutkija on koko tutkimuksen ajan osallisena yrityksen toiminnassa. Vuorovaikutuksella ja läsnäololla tutkija kannustaa yrityksen henkilöstöä muuttamaan toimintaansa oikeaan suuntaan ongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2008, 83.)

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on oppia tarkastelemaan ilmiöitä kokonaisuutena (Laine ym. 2007, 42). Tapaustutkimukselle ominaista on kohteen perusteellinen kuvaus ja monipuolinen aineisto tutkimusta varten. Tapaustutkimukselle ominaista on myös laaja ja hyvä teoriapohja. (Laine ym. 2007, 9-10.) Tapaustutkimus auttaa tutkijaa ymmärtämään vaikeat ja monimuotoiset ongelmat tutkimuksen eläväisyyden avulla (Eriksson & Kovalainen 2008, 116). Tapaustutkimusta ei ole juurikaan käsitelty suomalaisissa kirjoissa. Yksi syy, miksi aiheesta ei ole puhuttu, on se, että tapaustutkimusta ei pidetä tutkimusmenetelmänä vaan tapaustutkimuksena tai -strategiana. (Laine ym. 2007, 18.)

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruussa voi käyttää esimerkiksi kyselyä, havainnointia, haastattelua ja dokumentteihin perustuvaa tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2012, 71). Havainnointeja on eri tyylisiä; piilo-, suora, osallistuva sekä osallistava havainnointi. Tässä tutkimuksessa käytetään osallistuvaa havainnointia. Piilohavainnoinnissa tutkijasta ei ole tietoa. Suorassa havainnoinnissa tutkijan olemassa olo on tiedostettu, mutta hän ei ole osana yhteisöä. Osallistavassa havainnoinnissa pyritään muutoksiin, jotka jatkuisivat tutkimuksen jälkeenkin. Osallistavaa havainnointia pidetään enemmän ongelmanratkaisukeinona kuin tiedonkeruumenetelmänä. (Kananen 2008, 70.)

Osallistuvaa havainnointia käytettäessä tutkijan on oltava osa tutkittavaa kohdetta ja hänen tulee pitää eri aistit avoinna havainnointien tekemiseen (Kananen 2008, 70-71). Kanasen (2008, 70) mukaan tiedonkeruu etenee askelten mukaan. Jotta tutkija pystyy suorittamaan tutkimuksen kohdeyritykselle, on hänen ymmärrettävä yrityksen kokonaistila ja sen toiminnan punainen lankansa. Kun tutkija ymmärtää yrityksen kokonaisuutena voi hän tämän jälkeen kaventaa näkökulmaa lähemmäksi tutkimuskysymyksiä. Tärkeintä on säilyttää tutkimustulosten luotettavuus tutkimusta tehdessä. (Kananen 2008, 70.)

Havainnointien lisäksi tiedon keräämiseen vaihtoehtona on kysely ja haastattelut. Kysely tulkitaan enemmän lomaketyylisenä, ja siihen voidaan vastata itsenäisesti. Haastattelu toteutetaan useimmiten keskustelutilaisuutena haastattelijan ja haastateltavan kesken. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 72.) Haastatteluja käytetään tutkimuksissa paljon monipuolisuuden vuoksi. Haastatteluissa saadaan useimmiten selville asioita, joita ei ole kerrottu julkisesti. Haastatteluissa ymmärretään tutkittavaa kohdetta haastateltavan omien näkökulmien kautta, ja näin päästään tutkittavassa asiassa syvemmälle. (Eriksson & Kovalainen 2008, 81.)

Haastattelutapoja on erilaisia; strukturoidut ja puolistrukturoidut haastattelut sekä teema- ja avoimet haastattelut. Strukturoitu haastattelu etenee etukäteen mietityn kaavan mukaan, ja se on vähiten joustavuutta salliva haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on suunniteltu etukäteen, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty.

Teemahaastattelussa määritellään etukäteen haastattelussa käytävät aihealueet. (Kananen 2008, 73.) Avoin haastattelu on vapaa keskustelumuotoinen haastattelumenetelmä (Kananen 2008, 74). Teemahaastattelussa ja avoimessa haastattelussa voi keskustelun aikana joutua tilanteeseen, jota haastateltava ei ole osannut odottaa. Avoin haastattelu on tutkimuksen lisäksi myös haastateltavalle itselleen erittäin tärkeä, ja sitä voidaan käyttää syvällisemmissäkin aiheissa. Avoimessa haastattelussa on tärkeää luoda molemminpuolinen luottamus sekä haastattelijan että haastateltavan osalta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 82-83.)

Tässä tutkimuksessa käytetään osallistuvaa havainnointia. Osallistuva havainnointi koettiin toimivaksi, koska tutkimuksen tekijänä toimin kohdeyrityksessä toisena omistajana. Näin olen tutkijana lähellä tutkittavaa kohdetta. Havainnoinnit kirjataan muistiinpanoina, joita käytetään aineiston analysointiin. Tutkimuksessa käytetään lisäksi avointa haastattelua ja haastattelun annetaan edetä omalla painollaan. Haastateltavalle annetaan etukäteen mietittäväksi muutamia aihealueita ennen haastattelua. Haastattelu nauhoitetaan kokonaisuudessaan. Haastattelu puretaan tarkalla litteroinnilla, eli tekstiä ei ole muunneltu vaan se on suoraan haastattelusta. Haastattelua ei kokonaisuudessa käytetä, vaan siitä nostetaan tärkeimpiä huomioita tutkimuksen kannalta.

Haastateltavana on yrityksen toimitusjohtaja, joka on toinen kohdeyrityksen omistajista. Haastateltava henkilö valikoitui tutkimukseen työn alkuvaiheessa. Työ on tärkeä meille omistajille, joten koin tarpeelliseksi hänen osallisuutensa tutkimukseen. Tavoitteena on saada opettavainen kokemus sekä itselleni että kohdeyrityksen toiselle omistajalle. Tutkimuksessa on käytettävissä myös yrityksen kaikki dokumentit.

Edellä mainittujen tiedonkeruumenetelmien lisäksi tutkimuksessa käytetään teorian pohjaksi aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Suorituskyvyn mittaamisesta aiheena on tehty paljon tutkimuksia. Kirjallisuutta teoriapohjan hankintaan löytyi paljon, mutta niiden samankaltaisuus oli huomattavaa. Osa tutkimuksessa käytettävästä kirjallisuudesta on vanhempaa, koska muutamia alkuperäisiä teoksia löytyi 1990-luvun alkupuolelta ja niitä tullaan hyödyntämään tutkimuksessa.

Tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin säilyttäminen on tärkeää. Reliabiliteetti ja validiteetti kuvaavat molemmat luotettavuutta. Validiteetti tarkoittaa oikeellisuutta ja sitä, vastaako tutkimus aihetta, jota oli tarkoitus tutkia. (Metsämuuronen 2006, 49.) Reliabiliteetin ja validiteetin ylläpitämiseksi tutkimuksessa tullaan käyttämään tiedonkeruussa menetelmiä, jotka takaavat, että tulokset ovat luotettavia ja oikeita. Tutkimuksen alkuvaiheessa on luotava luottamuksellinen ilmapiiri tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä. Tutkimuksen teoriaosuuden aineisto on lähtöisin aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta. Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu avoimesta haastattelusta ja osallistuvasta havainnoinnista. Empiirisen osuuden tueksi käytössä ovat yrityksen erilaiset dokumentit, mm. strategia, tuloslaskelmat ja taseet.

2.2 Toimeksiantaja GasPoint Oy

Toimeksiantaja on ollut selvillä hyvissä ajoin ennen opinnäytetyön aloittamista. Tutkijana ja opinnäytetyön tekijänä toimin myös kohdeyrityksessä toisena omistajana puolisoni kanssa. Työ on hyvin tarpeellinen ja opettavainen yrittäjille, etenkin itselleni. Tutkimuksen tavoitteena on luoda toimiva käsikirja, jota voidaan tulevaisuudessa soveltaa liiketoiminnassa.

GasPoint Oy on vuonna 2014 perustettu teknologiateollisuuden yritys. Yritys työllistää tällä hetkellä kuusi henkilöä. Yrityksen historia on alkanut jo vuonna 1964, jolloin yritys on perustettu nimellä EldRex Ky. Yritys vaihtoi vuonna 2010 omistajaa, ja samalla yhdistyivät Kaasu-Matti ja EldRex Ky, joista tuli yhdessä EldRex Oy. Saman omistajan myötä yritys ajautui konkurssiin helmikuussa 2014. Konkurssin myötä olivat neljän työntekijän työpaikat vaarassa, ja yksi työntekijöistä puolisonsa kanssa päätti nostaa yrityksen uudestaan nousuun. Konkurssipesän tavarat ja liiketoiminta siirtyivät huutokaupassa nuorelle yrittäjäpariskunnalle maaliskuussa 2014. Muutoksien myötä yrityksen nimi vaihtui GasPoint Oy:ksi. Yrityksen alku on ollut haastavaa entisen omistajan ja yrityksen nimen kulkiessa rinnalla. Kovalla työllä ja tahdonvoimalla yritys on päässyt alkuun ja saanut kerättyä itselleen luotettavan asiakaskannan vaikeuksista huolimatta. (GasPoint Oy strategia 2016.)

GasPoint Oy on Jyväskylässä Vasarakadulla toimiva paloturva-, nestekaasu- ja kaasualan ammattilainen. Yrityksen toimintaan kuuluu paloturvatuotteiden myynti sekä

niiden tarkastukset ja huollot, nestekaasujärjestelmien asennukset ja niiden koeponnistukset, talotarvikkeet ja kaasupullohuollot. Yritys valmistaa itse myös talotarvikkeita, mm. matonkuivaus- ja pyykkinarutelineitä. Yritys palvelee asiakkaitaan niin yksityis- kuin yrityssektorilla. Yrityksen suurimmat yhteistyökumppanit ovat Oy AGA Ab ja Oy Woikoski Ab. (GasPoint Oy strategia 2016.)

GasPoint Oy on toiminut kaksi vuotta uusien omistajien alaisuudessa. Yrityksen suurin muutos on ollut muutto uusiin toimitiloihin vuoden vaihteessa 2015 - 2016. Yritys toimi aikaisemmin Kivääritehtaalla Jyväskylässä, mutta tilojen käytyä ahtaaksi oli muutto edessä Vasarakadulle suurimpiin tiloihin. Muuton myötä yrityksen saatavuus on parempi, sillä sijainti on keskeisemmällä paikalla isojen kauppakeskuksien lähettyvillä parempien kulkuyhteyksien varrella. (GasPoint Oy strategia 2016.)

Yrityksessä on vaihtunut GasPointin aikaan myös tilitoimisto. Entisen tilitoimiston kanssa yhteistyö sujui, mutta yrittäjät kokivat luottamuspulaa kirjanpitäjän ja heidän välillään. Tilitoimiston vaihduttua syksyllä 2015 yritys on saanut kirjanpidon kuntoon ja luottamus tilitoimistoon on palannut. Nykyisessä tilitoimistossa on laaja tukiverkosto, ja virheiden vaaraa toiminnassa ei ole. Nykyisen tilitoimiston myötä yritys siirtyi sähköiseen taloushallintoon, ja on näin ollen koko ajan tietoinen, mikä yrityksen tämän hetkinen tilanne on. Tilitoimisto on auttanut siirtämään katseita myös tulevaisuuteen eikä vain pysähtymään tähän hetkeen. (GasPoint Oy strategia 2016.)

3 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaaminen (engl. Performance measurement) on yrityksen toiminnan keskeisten menestystekijöiden mittaamiseen ja kehittämiseen suunniteltu työkalu, joka etenee prosessina. Mittaustyökalu on erinomainen johtamis- ja ohjaustyökalu, jota voidaan käyttää apuna strategian mittaamiseen tuotanto-, palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11.) Suorituskyvyllä tarkoitetaan käsitteenä mitattavan kohteen kykyä saavuttaa sille asetettuja tavoitteita (Lönnqvist ym. 2006, 14).

Suorituskyvyn mittaamista ei kaikissa yrityksissä ole käytössä, koska se voi vaatia paljon työtä, etenkin mittaamisen alkuvaiheessa. Siksi monet yritykset ovat keskittyneet vain taloudellisten tunnuslukujen seurantaan. (Laamanen 2001, 149.) Yritysten johtajat ovat onneksi huomanneet, että taloudelliset tunnusluvut eivät kerro kaikkea yrityksen tilanteesta. Yrityksen edellytykset menestymiseen ovat asioiden tasapaino. Menestymisen avaintekijöitä ovat motivoitunut henkilökunta, toiminnan ammattitaitoinen johtaminen, prosessien toimintakunto ja toimiva strategia. (Rastas & Einola - Pekkinen 2001, 70.) Yrityksen suorituskykyä mitataan juuri edellä mainittujen asioiden tasapainon löytämisen vuoksi, jotta yrityksen tuloksellisuus paranisi (Laamanen 2001, 152). Suorituskyvyn mittareiden ensisijainen tarkoitus on siis auttaa yrityksen strategian toteutumisessa (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen, 2005, 26-27).

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy myös hyötyjen lisäksi haittoja ja riskejä. Monissa yrityksissä mittariston kehittämiseen ei käytetä tarpeeksi aikaa jolloin mittaristosta ei ole apua yrityksen strategian mittaamisessa. Mittariston kehittäminen tulee aloittaa yrityksen omien tarpeiden mukaan. (Kankkunen ym. 2005, 17.) Yksi suurimmista ongelmista on epäolennaisten asioiden mittaaminen, joka saa pahimmassa tapauksessa toiminnan kääntymään väärän suuntaan (Laamanen 2005, 28). Ongelmaksi voi myös muodostua sellaisten asioiden mittaaminen, joihin ei pystytä vaikuttamaan. Tästä hyvänä esimerkkinä on ”jäätelötavoite”, jonka Laamanen (2005, 32) on maininnut kirjassaan. Laamasen (2005, 32) mukaan jäätelön myynnille ei tulisi asettaa liian tarkkoja tavoitteita, sillä siihen vaikuttavat monet tekijät, joihin jäätelönmyyjä ei pysty itse vaikuttamaan. Siksi jäätelön myyntiluvut eivät ole välttämättä tavoitteiden mukaisia, mikä voi aiheuttaa suuria pettymyksiä tavoitteen asettajalle. Mittaamisesta syntyvät tulokset voidaan usein tulkita väärin ja reagointi ei ole sellaista kuin kuuluisi olla. (Laamanen 2005, 32.)

3.1 Strategia ja visio

Mittaristotyökalu kehitetään strategian ja vision pohjalta, joten on oleellista, että ne ovat laadittuna ennen mittariston suunnittelua. Strategia on käsitteenä hyvin monialainen, ja seuraavassa on koottuna strategia käsitteelle erilaisia näkökulmia.

Strategiaa on vaikeaa määritellä, sillä sen tarkoitus on erilainen eri ihmisille ja yrityksille (Niven 2006, 89). Toiset kokevat strategian johtavan yrityksen tulevaisuudessa huipulle korkealaatuisen johtamisen ja johdon korkeiden saavutusten avulla. Jotkut ihmisistä ja yrityksistä kokevat strategian tukevan heidän pääsyään haluttuun lopputulokseen tulevaisuudessa. (Niven 2006, 89.)

Laamasen (2005, 61) mukaan strategiatyössä keskitytään liikaa tulevaisuuden suunnitteluun ja analysointiin. Tämä voi johtaa siihen, että strategian toteuttamisessa voi ilmetä ongelmia.

Karlöfin (1996, 14) mukaan strategia on tosiasioihin perustuvaa luovaa ja suunniteltua päämäärähakuista työtä, jonka tarkoituksena on johtaa yrityksen liiketoiminta menestykseen. Strategiatyö on yrityksen johdolle haastavaa, sillä se vaatii paljon sitoutumista päivittäisen operatiivisen työn ohessa. Strategiatyölle on annettava tilaa olla luova, joten työskentely tavanomaisessa ympäristössä ei ole suotavaa. (Karlöf 1996, 11-13.)

Vilkkumaan (2007, 69) mukaan strategia on yrityksen perusideasta koostuvaa jokapäiväistä toimintaa. Strategiaa ei välttämättä ole yrityksessä kirjattuna mihinkään, mutta silti se on jokaisella yrityksellä olemassa. (Vilkkumaa 2007, 69.)

Strategian tärkeimpiin ominaisuuksiin on vastata kysymyksiin ”Mitä tehdään ja miksi tehdään?”. Strategia keskittyy vain ja ainoastaan tulevaisuuteen ja siihen: minkälaisena yritys haluaa silloin toimia. Strategia kattaa vain tärkeimmät asiat yrityksen toiminnassa. Ne asiat, joita voidaan tulevaisuudessa kehittää ja kasvattaa, on asetettava tavoitteiksi strategian saavuttamiseksi. Yrityksen strategiasta tulisi löytyä myös kilpailuetu, jolla se erottuu kilpailijoistaan. (Vilkkumaa 2007, 72-73.)

Kohdeyrityksen strategia

Seuraavassa on kerrottu kohdeyrityksen strategia pääpiirteittäin. Luvussa neljä on pilkottu kohdeyrityksen strategia kriittisiin menestystekijöihin neljään eri näkökulmaan jaettuna.

GasPoint Oy:n strategia vision saavuttamiseksi koostuu tyytyväisestä henkilökunnasta, tuotteiden ja palveluiden korkeasta laadusta, prosessien sujuvasta etenemisestä ja asiakastyytyväisyydestä.

Henkilökunnan tyytyväisyys ja tarpeen mukainen kouluttaminen alan muuttuvien vaatimusten mukaan auttavat yritystä saavuttamaan haluamaansa. Henkilökunnan osaaminen ja motivoituminen työhön edistää myös prosessien sujuvuutta ja työn valmistumista ajallaan. Prosessien sujuvuus ja tuotteiden laatu, jotka vaikuttavat palvelun korkeaan laatuun, jolloin myös asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Kilpailuetuna kohdeyrityksellä onkin ammattitaitoinen, osaava ja luotettava henkilökunta sekä tuotteiden ja palvelun laatu.

Visio

> *Haluamme olla Suomen johtava paineastioiden pienkoeponnistuslaitos tulevaisuudessa. (*GasPoint Oy:n visio 2016.*)*

Tämä on kohdeyrityksen visio vuosien päähän. Vision suunnittelussa on tärkeä asettaa tavoitetila, johon halutaan päästä. Siksi visioon asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat hankinnat, toimenpiteet ja suunnitelmat on aloitettava hyvissä ajoin. (Karlöf, Lövingsson & Tillman 2004, 355-357.)

Yksinkertaisuudessaan visio on tila, johon yritys ei tällä hetkellä yllä, mutta haluaa tulevaisuudessa (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 60). Visio kuvaa parhaiten tilaa, joka yrityksessä ei vielä ole. Yrityksen vision ei tarvitse olla pituudeltaan montaa sivua, vaan sen voi ilmaista esimerkiksi parilla lauseella tai jopa muutamalla sanalla. (Laamanen 2005, 77-79.)

Vilkkumaan (2007, 81) mukaan hyvä visio on rakenteeltaan selkeä, johdonmukainen ja uskottava, jotta kaikki ymmärtävät sen tarkoituksen. Nämä kaikki kolme tekijää auttavat yrityksen johtoa ja työntekijöitä suhtautumaan visioon tarpeen mukaisella vakavuudella sekä toimimaan vision saavuttamisen edellyttämällä tavalla. (Vilkkumaa 2007, 81.)

3.2 Kriittiset menestystekijät

Yrityksen kriittisten menestystekijöiden tulisi olla konkreettisia. Kriittiset menestystekijät ovat tekijöitä, jotka tekevät yrityksen toiminnasta kannattavaa. Yrityksellä ei pitäisi olla liikaa menestystekijöitä, koska silloin menettää helpommin otteensa niiden seuraamisessa ja kehittämisessä. (Laamanen 2005, 85-86.) Mitattavien kohteiden määrittely kriittisten menestystekijöiden pohjalta on haasteellista ja vaarana on, että jokaiselle näkökulmalle nostetaan liikaa mitattavia kohteita (Malmi ym. 2006, 73). Menestystekijät muodostavat syy-seuraussuhteita keskenään. Osa menestystekijöistä on syytekijöitä ja osa seuraustekijöitä. (Lönnqvist ym. 2006, 22.)

Kriittisten menestystekijöiden ohessa tulisi keskittyä yrityksen kilpailuetuun. Menestystekijät ja kilpailuetu ovat useimmiten suoraan kytköksissä toisiinsa. Asiakkaat ovat kilpailuedun ylläpitämisen ydin. Monella yrityksellä on omalla alallaan kilpailijoita, joten yrityksellä tulisi olla se jokin juttu, jolla he itse erottuvat kilpailijoistaan. (Laamanen 2005, 83.)

3.3 Suorituskyvyn mittaamisen malleja

Hyvä mittaristo koostuu mittareiden tasapainosta ja todenmukaisuudesta. Mittareiden tulisi olla hyvässä tasapainossa taloudellisten ja ei-taloudellisten välillä. Vain murto-osa mittareista koostuu taloudellisista mittareista. Mittariston kehittäminen voidaan aloittaa johtamalla strategian pohjalta kriittiset menestystekijät. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 70.) Mittareiden tasapainosta puhutaan paljon, ja se on tutkimusten mukaan yksi mittaamisen tärkeimpiä kriteereitä. Mittaristoa suunniteltaessa täytyy kuitenkin muistaa, että täydellinen tasapaino mitattavien kohteiden välillä on erittäin haastavaa löytää, eikä siihen kannata käyttää liikaa energiaa. (Kankkunen ym. 2005, 136.)

Hyvästä mittaristosta tulisi löytyä seuraavat ominaisuudet:

- Relevantti
- Edullinen
- Käytännöllinen
- Validiteetti ja
- Reliabiliteetti

(Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 32).

Relevantti mittari on oleellinen käyttäjälle. Epärelevantti tai toissijainen mittari ei luo käyttäjälle minkäänlaista arvoa (Lönnqvist ym. 2006, 32). Relevantilla mittarilla on suuri merkitys päätöksenteossa (Vilkkumaa 2007, 140).

Edullinen ja käytännöllinen mittari on kustannustehokas eikä liian kallis. Tiedonhankintaan käytetty työmäärä, aika tai jokin muu aikaa vievä asia, ja mittaamisesta saatu hyöty tulee olla tasapainossa keskenään. (Vilkkumaa 2007, 140.)

Hyvän mittariston ominaisuuksiin kuuluu validiteetti eli oikeellisuus. Tiedon tulee olla oikeaa, ja sen avulla päätöksentekijän tulee voida tehdä luotettavia päätöksiä. (Vilkkumaa 2007, 140.) Validiteetti kuvaa tilannetta mittarin kyvykkyydestä mitata valittua menestystekijää (Lönnqvist ym. 2006, 32).

Reliabiliteetti tarkoittaa tietojen luotettavuutta. Päätöksentekijän sekä tiedon käyttäjän on pystyttävä luottamaan täysin saamiinsa tietoihin niitä käyttäessä. Luotettavuus on yksi tärkeimmistä hyvän ja tasapainoisen mittariston edellytyksistä. (Vilkkumaa 2007, 140.) Validiteetti ja reliabiliteetti kulkevat käsi kädessä, ja ovat vastuussa toisistaan. Validiteetti ei toteudu, jos mittarilla on huono reliabiliteetti ja reliabiliteetin merkitys väistyy, jos validiteetti on puolestaan heikko. (Lönnqvist ym. 2006, 33.)

Tärkeitä ominaisuuksia, joita tulisi ottaa mittareissa myös huomioon on tasapaino ajan suhteen, eli menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä. Aikaan liittyviä mittareita kutsutaan tulosmittareiksi (lagging) ja panosmittareiksi (leading). Tulosmittarit kuvastavat menneisyyttä, ja panosmittarit tulevaisuutta. (Laamanen 2005, 114.)

Mittarit voidaan luokitella seuraavalla tavalla:

- Suorat ja epäsuorat
- Kovat ja pehmeät
- Taloudelliset ja ei-taloudelliset
- Subjektiiviset ja objektiiviset sekä
- Ulkoiset ja sisäiset mittarit.

Suorat mittarit luokitellaan mittareihin, joilla mitataan suoraan jotain tiettyä kohdetta. Epäsuorat mittarit luokitellaan mittareihin, kun mitattavaa asiaa ei pystytä suoraan mittaamaan. Silloin mitataan asiaa tai tekijää, joka jollain tavalla liittyy mitattavaan kohteeseen. (Lönnqvist ym. 2006, 31.)

Kovat mittarit liittyvät esimerkiksi suoritusmääriin. Pehmeät mittarit ovat ihmisten kokemuksiin perustuvia mittareita. Kokemuksia saadaan mitattua parhaiten erilaisten kyselyiden kautta. (Lönnqvist ym. 2006, 31.)

Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit ovat yleisin tapa luokitella mittareita. Näiden mittareiden kanssa voi kuulla puhuttavan myös edellä mainituista kovista ja pehmeistä mittareista. Esimerkiksi taloudelliset mittarit voidaan rinnastaa koviin mittareihin, jos vaikka mitataan yrityksen liikevaihtoa. (Lönnqvist ym. 2006, s.31.) Taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden tasapaino onkin suorituskyvyn mittaamisessa erittäin tärkeää.

Mittareiden jaottelu on mahdollista myös subjektiivisiin ja objektiivisiin mittareihin. Subjektiiviset mittarit kohdistuvat yleisesti ottaen mitattavan menestystekijän tilan arviointiin ja näin ollen ei anna tarkkaa tietoa itse menestystekijästä. Objektiiviset mittarit ovat yrityksen tuloksista tai toiminnoista saatavia määrällistä informaatiota kuvaavia mittareita. (Lönnqvist ym. 2006, 31.) Pehmeät ja kovat sekä subjektiiviset ja objektiiviset mittarit ovat samankaltaisia. Subjektiiviset ja pehmeät mittarit kuvaavat enemmän kokemuksien perusteella tapahtuvia asioita, ja objektiiviset sekä kovat mittarit kohdistuvat ulkoisiin ilmiöihin. (Laamanen 2005, 51.)

Ulkoiset mittarit kuvaavat yrityksen menestymistä ulkoisten tekijöiden osalta eli asiakkaiden ja sidosryhmien, esimerkiksi toimittajien vaikutusta. Sisäiset mittarit kuvaavat yrityksen sisällä olevia tekijöitä. Sisäisiä mitattavia kohteita ovat esimerkiksi prosessien kulku ja työntekijät. (Laamanen 2005, 51.)

Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidi on McNairin, Lynchin ja Crossin vuonna 1991 kehittämä asiakaslähtöinen mittaristo kokonaisstrategian mittaamiseen. Yritys jaetaan neljään osaan pyramidissa: ylimmällä tasolla on yrityksen vision määrittäminen, toiseksi ylin taso on liiketoimintayksikkö taso, jossa luodaan tavoitteet markkinoinnin ja talouden suhteen. Kolmas taso ylhäältä alaspäin on operatiivisen järjestelmän taso, jossa määritellään tavoitteet puolestaan asiakastyytyväisyyden, tuottavuuden ja joustavuuden suhteen. Kolmannen tason tavoitteet muutetaan tarkoiksi operatiivisiksi tavoitteiksi alimmalla tasolla, jotka koskevat esimerkiksi laatua, toimituskykyä, läpimenoaikaa ja hukkaa. Läpimenoaika ja hukka kuvaavat yrityksen sisäistä tehokkuutta, ja laatu sekä toimituskyky yrityksen ulkoista tehokkuutta. Alimman tason ei-taloudellisten operatiivisten tavoitteiden tulee olla kytköksissä ylimmän tason taloudellisiin mittareihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 308-309.) Suorituskykypyramidissa ei ole huomioitu henkilöstöä tai sen kehittämistä ollenkaan, joten se ei välttämättä sovi kaikille yrityksille suorituskyvyn mittaamiseen (Kankkunen ym. 2005, 109).

Kuvio 1. Suorituskykypyramidi. (Olve, Roy & Wetter 1998, 27).

EP2M

EP2M eli Effective Progress and Performance Measurement on Chris Adamsin ja Peter Robertsin vuonna 1993 kehittämä malli yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen. Adamsin ja Robertsin mittausjärjestelmässä tärkeimpinä mitattavina kohteina ovat ulkoiset ja sisäiset mittarit. Ulkoiset mittarit mittaavat asiakkaita ja markkinoita, kun taas sisäiset mittarit mittaavat yrityksen tehokkuutta ja kyvykkyyttä. Ulkoisten ja sisäisten mittareiden lisäksi järjestelmässä mitataan strategian toteutumista ylhäältä alaspäin sekä omistajuutta ja toiminnan vapautta alhaalta ylöspäin. (Kankkunen ym. 2005, 109.) Adams ja Roberts haluavat mittausjärjestelmän avulla yritysten ottavan osaa sellaisen kulttuuriin, jossa jatkuvat muutokset ovat tärkeässä roolissa yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa (Olve ym. 1998, 28-29).

EFQM Excellence Model

EFQM Excellence Model eli Euroopan laatupalkintomalli on vuonna 1998 perustettu organisaatio 14 eurooppalaisen yrityksen toimesta. Laatupalkintomalli on suunnattu itsearvioinnin työkaluksi yrityksille, ja sellaisille yrityksille, jotka hakevat laatupalkintoa. (EFQM 1999.)

Laatupalkintomallille tärkeitä ominaisuuksia ovat:

- Asiakaslähtöisyys
- yhteiskunnallinen vastuu
- organisaation kehittäminen
- jatkuva oppiminen ja innovatiivisuus
- päämäärätietoinen toiminta
- henkilöstön jatkuva kehittäminen
- järjestelmällinen johtajuus ja
- tuloshakuisuus

(Tuominen 2011, 9-10).

EFQM –mallin arviointialueet jaetaan yhdeksään osaan, joista viisi kuuluu toiminta-alueelle ja neljä osaa tulokset alueelle. Toiminta-alueeseen kuuluvat yrityksen suorituskyky useasta eri näkökulmasta; johtajuus, henkilöstö, toimintaperiaatteet ja strategia, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Tulokselliseen puoleen kuuluvat puolestaan yrityksen henkilöstö-, asiakas- ja yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. Toiminta- ja tulosalueen tulisi olla tasapainossa, kun ne pisteytetään. Jokaiselle arviointi kohteelle on määritelty maksimipisteet. Kaikkiaan pisteitä voi saada yhteensä tuhat. Mitä korkeammat pisteet arvioinnissa saa, sen parempi kilpailukyky asema yrityksellä on markkinoilla. (Laamanen 2005, 106.) Laatupalkintomallin avulla yrityksen on helpompi kehittää toimintaansa laadukkaammaksi ja tähdätä erinomaisuuteen. Erinomaisen laadun saavuttamisen tueksi on suunniteltu TUTKA –arviointi. TUTKA -periaatteen mukaan arviointi koostuu neljästä osa-alueesta: tulokset (TU), toimintatapa (T), käytännön soveltaminen (K) sekä arviointi ja parantaminen (A). (EFQM 1999, 10-11.)

Balanced Scorecard

Tasapainoitettu mittaristo eli Balanced Scorecard on Robert S. Kaplan ja David P. Nortonin vuonna 1992 kehittämä menetelmä, joka auttaa yritystä tulevaisuudessa oikeaan suuntaan. Mittaristo kehitetään yrityksen strategian pohjalta. (Kaplan & Norton 1996, 7-8.) Balanced Scorecardin tarkoitus on antaa palautetta strategiasta, selkeyttää vision ja strategian näkemystä, auttaa kommunikoimaan ja yhdistämään organisaation strategisia mittareita sekä asettaa tavoitteita (Kaplan & Norton 1996, 10-11).

Kaplanin ja Nortonin (1992, 71) mukaan Balanced Scorecardin tarkoitus on antaa apua yrityksen johdolle saavuttamaan yksityiskohtaista tietoa yrityksen tilasta ja laajentamaan näkökulmiaan yrityksen kannattavuuden seurannassa (Kaplan & Norton 1992, 71). Mittaristoa suunniteltaessa, se tuo yhteen yksittäiset johdon mielipiteet toiminnasta ja kilpailutekijöistä, jotka on syytä kerätä yhteen ja selkeyttää. Mittaamisen avulla voidaan välttyä takertumasta epäolennaisiin asioihin. (Kaplan & Norton 1992, 73.) Järjestelmän avulla voidaan saavuttaa läpimurto yrityksen kriittisten menestystekijöiden parannuksien osalta. Jokaisella yrityksellä on omat kriittiset menestystekijät, niitä voivat olla esimerkiksi prosessit, tuotteet, asiakkaat sekä markkinaalue. (Kaplan & Norton 1993, 134.)

Menetelmä on suunniteltu yritysten strategian toteutumisen mittaamiseen. Johdon ohjaaminen tehokkaisiin päätöksiin ja viedä yrityksen toimintaa menestyksekkäämmälle tielle, on yksi tärkeimmistä mittariston tehtävistä. (Malmi ym. 2002, 9.) Mittariston avulla työntekijät ymmärtävät paikkansa yrityksen sisällä sekä yrityksen strategian tarkoituksen (Malmi ym. 2006, 54).

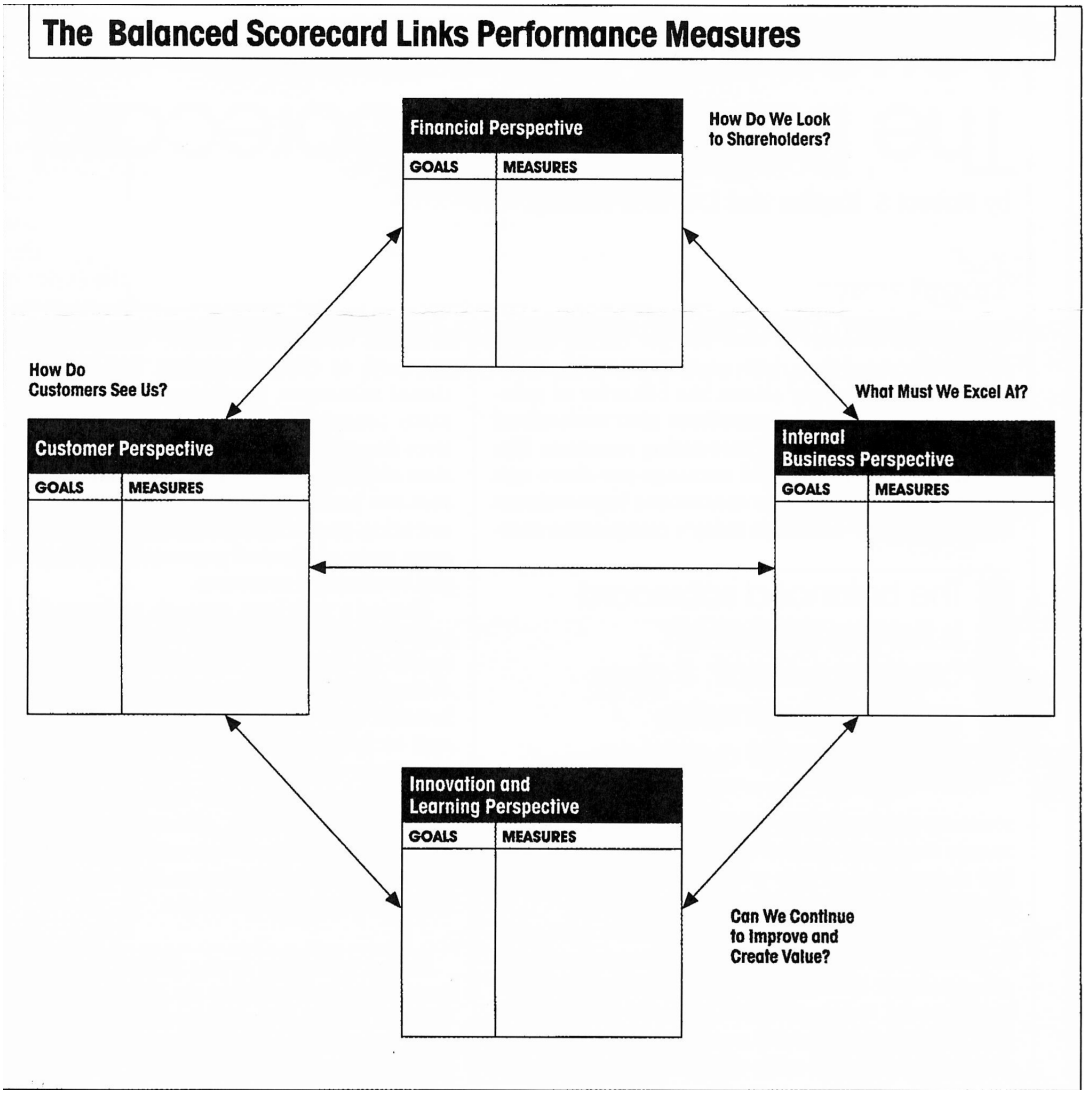
Mittariston tulisi sisältää taloudellisia kuin myös ei-taloudellisia mittareita, jotta hyvä tasapaino säilyisi mitattavien asioiden kesken. Balanced Scorecard -mallin mukaan edetessä noin 80 % mitattavista kohteista kuuluu ei-taloudellisiin mittareihin, ja loput 20 % taloudellisiin mittareihin. (Malmi ym. 2006, 32.) Taloudelliset mittarit mittaavat mennyttä toimintaa ja tulosta sekä ei-taloudelliset mittarit tulevaa. Ei-taloudellisiin mittareihin kuuluvat asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Laitinen 2003, 376.)

Mittaristolle ei ole yhtä oikeaa toteutustapaa. Alkuperäisessä Balance Scorecard mittaristossa on neljä erilaista näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulma. (Malmi ym. 2002, 23.) Tasapainoitettu mittaristo jaetaan menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Taloudelliset mittarit kuvaavat mennyttä aikaa, ja nykyhetkeä kuvaavat asiakas- ja prosessinäkökulmien mittarit. Tulevaisuutta kuvaavat parhaiten oppimisen ja kasvunäkökulman mittarit. (Lönnqvist 2006, 35.)

Mitattaessa yrityksen suorituskykyä Balanced scorecard -mallin mukaan, sen tulisi tarjota vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten asiakkaat näkevät meidät? (asiakasnäkökulma)
- Missä olemme hyviä? (prosessinäkökulma)
- Pystymmekö parantamaan toimintaamme ja luoda sille lisäarvoa? (oppimisen ja kasvun näkökulma)
- Miltä näytämme omistajien silmin? (taloudellinen näkökulma)

(Kaplan & Norton 1992, 72.)



Kuvio2. Alkuperäinen Balanced Scorecard -malli. (Kaplan & Norton 1992, 72).

Balanced Scorecard -malli on jaettu neljään eri osaan. Ylhäällä kuviossa on taloudellinen näkökulma, oikealla prosessinäkökulma, alhaalla oppimisen ja kasvun näkökulma sekä vasemmalla asiakasnäkökulma. Jokainen laatikoista on jaettu kahteen osaan: tavoitteet ja mittarit. Tavoite kohtaan kirjataan jokaiselle näkökulmalle asetetut tavoitteet, ja mittareihin kirjataan mittarit, joilla tavoitteet saavutetaan. (Kaplan & Norton 1992, 72.)

Asiakasnäkökulmasta suunniteltaessa mittareita jokaisen yrittäjän ja yrityksen tulisi kysyä itseltään: Ketkä ovat asiakkaitamme? Mitä asiakkaat odottavat meidän tuotteilta ja palveluilta? Mikä on arvolupauksemme palveluistamme asiakkaalle? Asiakasmittareiden tulisi olla asiakaslähtöisiä ja asiakkaiden kannalta tärkeitä. Asiakasmittareita suunnitellessa keskitytään tuotteiden ja asiakaspalvelun laatuun ja palvelun nopeuteen. (Laitinen 2003, 377.)

Kaplanin ja Nortonin (1992, 73) mukaan suurin osa yrityksistä, ja etenkin yrityksen johdosta on ottanut tehtäväkseen olla paras yritys, joka luo eniten arvoa asiakkaalle. Asiakkaiden tarpeita voidaan luokitella laadun, ajan, hinnan, palvelun ja suorituksen mukaan. Yrityksen, jolla on halu saavuttaa visionsa ”olla paras yritys, joka luo eniten arvoa asiakkaalle”, tulisi kerätä asiakkaiden tarpeista ne tekijät, jotka luovat eniten asiakkaille arvoa. Näille mitattaville kohteille tulisi asettaa tavoitteet, millä ne luovat eniten arvoa, ja kuinka tavoitteet saavutetaan. (Kaplan & Norton 1992, 73.)

Asiakastyytyväisyyttä voi mitata erilaisilla palautekyselyillä. Mittaamisessa on otettava huomioon nykyisten asiakkaiden lisäksi myös uudet asiakkaat, ja asiakashankinnat. Uusien asiakassuhteiden hankinta on yleisesti yritykselle kalliimpaa, kuin vanhojen ylläpitäminen. Kasvuhakuisille yrityksille uusi asiakashankinta on erityisen tärkeää. (Fogelholm & Karjalainen 2001, 31-32.)

Asiakasnäkökulman mittaamisessa tulee ottaa huomioon kilpailijoiden kannalta yritykselle tärkeimmät asiakasryhmät (Kaplan & Norton 1996, 63).

Sisäisten prosessien näkökulmasta katsottuna mitataan sisäisten prosessien suorituskykyä, ja kuinka ne vaikuttavat kriittisesti asiakastyytyväisyyteen. Sisäisiä prosesseja tarkastellessa voi mitata esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden laatua, työntekijöiden taitoja, prosessien läpimenoaikoja tuotannosta asiakkaalle ja tuottavuutta. (Laitinen 2003, 377.) Prosessinäkökulmassa asiakasnäkökulman mittarit tuleekin nostaa seuraavalle tasolle, ja aloitettava toimenpiteet asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi (Kaplan & Norton 1992, 74). Prosessinäkökulman mittaamisen kohteeksi voi valita esimerkiksi palvelun ja suorituksen yhdistelmän, ja kuinka ne vaikuttavat tuotteen tai palvelun luomaan arvoon asiakkaalle. Prosessinäkökulmassa voi mitata laatua kahdesta eri näkökulmasta: tuotteen tai palvelun laatu, onko nähtävillä vikoja ym. tai laatua valmistusnäkökulmasta, eli onko tuotteen valmistuminen aikataulussaan. (Kaplan & Norton 1992, 73.)

Oppimis- ja kasvunäkökulma mittareiden avulla seurataan tilannetta, kuinka yritys pystyy tulevaisuudessa kehittymään, ja luomaan uusia innovaatioita asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Ihmisistä, järjestelmistä ja yrityksen toimintatavoista syntyvät oppiminen ja kasvumahdollisuudet. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa mitataan

myös henkilöstön tyytyväisyyttä, ja heihin kohdistuvia sairauspoissaoloja, kouluttautumista ja vaihtuvuutta. (Malmi ym. 2006, 29.)

Yritys pystyy lisäämään tulojaan sekä nousemaan uusille markkinoille, jos sillä on mahdollisuudet luoda uusia tuotteita, parantaa toiminnan tehokkuutta sekä luoda enemmän arvoa asiakkaille (Kaplan & Norton 1992, 76).

Taloudellisen näkökulman kautta mitataan yrityksen taloudellista suorituskykyä. Taloudellisiin mittareihin luetaan mm. liikevoitto, pääoman tuottoaste ja muita kannattavuuden mittareita. (Malmi ym. 2006, 29.) Taloudellisesta näkökulmasta kehitetyt mittarit ovat omistajille itselleen tärkeimpiä (Malmi ym. 2002, 24).

Taloudellisen näkökulman mittarit ovat sekä lyhyen että pitkän aikavälin mittareita. Nämä mittarit voidaan kehittää esimerkiksi prosessien, kilpailijoiden ja ympärillä olevien tekijöiden sekä etenkin strategian kautta. Mittarit voivat nostaa yrityksen taloudelliset menestystekijät uudelle tasolle ja auttaa yritystä kasvamaan paremmin. (Kaplan & Norton 1996, 61.) Lyhyen aikavälin kannattavuuden tunnuslukuja ovat esimerkiksi käyttökate, myyntikate ja tilikauden voitto. Lyhyen ajan mittarit soveltuvat mitattavaksi vuoden tai alle aikavälillä. Pitkänaikavälin mittaamiseen, on hyvä aikaväli kahdesta viiteen vuotta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 274-275.) Pitkänaikavälin mittareihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen pääomantuottoaste, käyttöpääoma ja omavaraisuusaste (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 278-287).

4 Suorituskykymittariston kehittäminen

Kohdeyrityksen kriittisiä menestystekijöitä tarkastellaan tutkimuksessa neljästä eri näkökulmasta; asiakas-, taloudellinen ja prosessinäkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Menestystekijät ovat valikoituneet kokonaisvaltaisesti, ja mittariston suunnittelu vaiheessa ne tarkennetaan mittareiden avulla. Menestystekijät on selvitetty kohdeyrityksen strategiasta haastateltavan toimesta. Ennen haastattelua yrityksen toimitusjohtajan kanssa pyysin häntä kokoamaan yrityksen strategiasta hänen mielestään kriittisimmät menestystekijät, joilla on suuri vaikutus hänen mielestään

yrityksen kannattavaan toimintaan. Haastattelusta on otettu suoria lainauksia eri näkökulmien menestystekijöiden avaamiseen.

Kriittisiä menestystekijöitä on tarkasteltu strategian ja haastattelun lisäksi kohdeyrityksen erilaisten dokumenttien kautta. Tärkeimpänä raporteista nousi esille tuloslaskelmat ja taseet. Kriittisten menestystekijöiden löytymiseen ja tulosten vahvistumiseen vaikutti positiivisesti myös omat havainnoinnit yrityksen nykytilanteesta. Seuraavat tulokset on suoritettu omien havaintojen, ja haastattelun avulla. Haastattelu antaa taustatuen ja luotettavuuden näkemyksiini. Haastateltava henkilö ei halunnut nimeään näkyviin, joten henkilöstä käytän nimeä ”haastateltava” tekstiviitteissä. Tutkimustulosten analysointi on tapahtunut tutkijan omien havaintojen ja muistiinpanojen perusteella. Haastattelun analyysi tapahtuu suoralla litteroinnilla.

4.1 Kohdeyrityksen kriittiset menestystekijät

Asiakasnäkökulma

Yrityksellä on vahva asiakaspalveluosaaminen, ja asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä asioituaan yrityksessä. Tämä koetaan tärkeimmäksi menestymisen avaimeksi yrityksessä. Asiakastyytyväisyyttä on seurattu kohdeyrityksessä säännöllisesti. Asiakkaiden tyytyväisyyden ylläpitämiseksi tulee siihen myös koko ajan panostaa. Asiakkaiden tyytyväisyyden lisäksi tulee myös huomioida huonon palvelukokemuksen saaneet asiakkaat. Reklamaatioihin ei ole kovin usein yrityksessä törmätty. Seuraavassa yrityksen toimitusjohtajan näkemyksiä asiakkaiden tyytyväisyydestä.

> *Itse koen tällä hetkellä asiakastyytyväisyyden olevan 4,5, jos mitataan asteikolla 1-5. Hyvien asiakkaiden joukossa on tietysti pettyneitäkin asiakkaita tuotteisiin tai palveluihin. Suurin osa asiakkaista on onneksi erittäin tyytyväisiä. Panostammekin asiakastyytyväisyyteen kovasti, jotta saisimme pidettyä sen lähellä sataa prosenttia.* (Haastateltava, GasPoint Oy.)

Ennen GasPointin aloitusta, vanhan yrityksen mennessä konkurssiin, asiakkaat luulivat toiminnan loppuneen kokonaan ja olivat vaarassa kadota. Toimistotyöntekijän omistautuminen työlleen on ollut ihailtavaa, ja hänen työpanoksena konkurssin ja

uuden yrityksen välillä on ollut suuri. Toimistotyöntekijän vahvan ammattitaidon ja luottamuksen avulla vanhat asiakkaat palasivat takaisin uudella nimellä toimivan yrityksen asiakkaaksi. Haasteita kohdeyritykselle on tuonut esimerkiksi nimen vaihdos ja muutto uusiin toimitiloihin. Seuraavaksi haastateltavan mietteitä muuton suhteen.

> *Alussa oli hieman vaikeaa, kun ihmiset miettivät miksi nimi on vaihtunut ja mitä on tapahtunut. Onko edelleen samat palvelut? Onko samat tutut työntekijät edelleen? Mutta pikku hiljaa asiakkaat ovat löytäneet meidät ja uuden Vasarakadun toimipisteen. Vanhat asiakkaat on huomanneet, että pihatilat on laajentunut ja hallitilat on parantunut.* (Haastateltava, GasPoint Oy.)

Yrityksessä on ollut tapana selvittää asiakkaiden mielipiteitä ja tuntemuksia asiakaskohtaamisten parissa. Etenkin muuton jälkeen ovat työntekijät ja omistajat saaneet kuulla paljon palautetta näkyvyyden ja opastusten suhteen. Mielipiteet ovat pääsääntöisesti olleet hämmentäviä ja hieman negatiivisia. Haastateltava kertoi haastattelussa yrityksen parantaneen näkyvyyttä asiakaspalautteiden perusteella lisäämällä mainoksia tien ja sisäpihan puolelle.

> *Suullisesti on keskusteltu ja osa asiakkaista on ollut sitä mieltä, että tällä hetkellä oli vaikea löytää vielä uusi toimitila, mutta kyselyn jälkeen paransimme nykyisen liiketilan mainontaa Vasarakadun puolelta sekä hallin sisäpihan puolelta.* (Haastateltava, GasPoint Oy.)

Asiakkaiden näkökulmasta katsottuna yrityksen markkinointi on ollut haasteellista. Kohdeyrityksen tulisi saada paljon näkyvyyttä nimelleen, jotta asiakkaat eivät katoaisi yrityksessä tapahtuvien muutosten myötä. Yksi markkinoinnin keinoista on ollut Google Adwords -palvelun käyttäminen. Haastattelussa kävi ilmi, että Google Adwords -palvelua käydään yhdessä mainostoimiston kanssa kerran kuukaudessa, ja kerran vuodessa tehdään laajempi katsaus palvelun toimintaan. Monia muitakin keinoja on ollut käytössä, mutta eivät ole olleet kovin toimivia. Markkinoinnin tulisi olla yksinkertainen, puhutteleva ja erityisesti toimiva.

> *Meillä on käytössä nettisivut, lehtimainokset ja on jaettu ihan tuommoisia a4:sia, itse valmistettuja mainoksia satamiin ja matkailuautoalueille ja kaikkeen mahdolliseen missä ihmiset tämän alan parissa liikkuvat. Käytössä on myös Google Adwords -palvelu. Palvelu on ainakin tällä hetkellä ollut toimiva ja sen avulla on saatu lisää asiakaskontakteja. Täl-*

> *lä hetkellä ollaan yhteistyössä mainostoimiston kanssa kerran kuukaudessa katsottu Google Adwords seurantaa ja kerran vuodessa ollaan tehty isompi katsaus siihen, miten se on toiminut.* (Haastateltava, GasPoint Oy.)

Markkinoinnin on koettu onnistuvan myös itse tehtyjen lehtimainosten jakelussa ja niiden kautta mainostamisessa. Mainosten jakaminen on kohdistettu kevätaikaan, jolloin yrityksellä alkaa sesonkiaika. Haastateltava kertoo onko mainokset havaittu onnistuneiksi ja aiotaanko niiden jakamista vielä jatkaa tulevaisuudessakin.

> *Asiakkaiden kanssa kun on keskusteltu näistä mainoksista, niin moni on huomannut omassa venesatamassaan tai matkailuauto/-vaunualueella mainoksen ja sitä myöten soittanut meille ja kysynyt, että pystymmekö tällaista palvelua tekemään ja yleensä on pystytty vastaamaan siihen palveluun, mitä asiakas on halunnut. Kyllä ehdottomasti jatketaan, koska se on erittäin edullista, kun itse viitsii siihen aikaa käyttää ja saatu asiakkaita tehokkaasti sillä. Ja keväällä se on aina kun lumet sulaa ja nurmikko alkaa vihertämään, niin silloin tämä meidän kampanja-aika alkaa.* (Haastateltava, GasPoint Oy.)

Taloudellinen näkökulma

Taloudellisesta näkökulmasta kriittiset menestystekijät ovat ne, jotka vaikuttavat paljon myös omistajan kannalta tärkeimmiltä. Tässä tapauksessa yrityksen kannattavuuden ja kasvun kehittyminen ovat tärkeitä. Kasvun tulee tapahtua maltillisesti, jotta kannattavuus ei kärsi. Yrityksen talous on alusta asti kohentunut tasaisesti. Suurin paine kohdistui muuttoon ja sen kustannusten kattamiseen. Lähes kahden kuukauden ajan yrityksen tuottava toiminta oli pysähdyksissä, eikä tuottavaa työtä juuri päästy tekemään. Helmikuun alussa yritys pääsi taas vähitellen normalisoimaan työntekoa ja laskutus saatiin käyntiin. Muuton jälkeen yrityksen työntekijät ovat tehneet huiman määrän työtä, jotta tilanne on normalisoitunut. (GasPoint Oy dokumentit)

Seuraavana askeleena yrityksen johdon tulee tarttua tunnuslukuihin ja ensisijaisesti niiden seurantaan. Yritys saa tunnuslukujen seuraamiseen ja laskemiseen apuja tilitoimistolta. Yritys vaihtoi tilitoimiston syksyllä 2015 palvelujen heikkenemisen ja luottamuspulan vuoksi. Uusi tilitoimisto on auttanut yritystä paljon. Kevään 2016 aikana yritys kohtasi muutaman suuremman haasteen puutteellisen seurannan vuoksi,

mutta tilitoimisto huomasi tilanteen ja omistajat ryhtyivät toimiin. Seuraavaksi haastateltava käsittelee osuuttaan taloudelliseen seurantaan.

> *Itse en ole erityisesti siihen puoleen panostanut. Itse toimin tuolla prosessi puolella, mutta yrityksen toinen omistaja seuraa taloustilannetta jatkuvasti. Ja tarpeen tullessa on yhteydessä tilitoimistoon, jolta saadaan apuja siihen asiaan tarpeen mukaan. Tilitoimistosta on ollut suuri apu sillä puolella.* (Haastateltava, GasPoint Oy.)

Kiinteät kustannukset ovat nousseet kuukausitasolla äkillisesti paljon. Tähän ovat vaikuttaneet yhden uuden työntekijän palkkaus ja kiinteistöön liittyvä kustannusten nousu. Haastateltava kertoi haastattelussa, että yrityksen muutto uusiin toimitiloihin nosti vuokraa huomattavasti. Työntekijän palkkaus vaikutti myös kiinteisiin kustannuksiin, joten töitäkin on täytynyt tehdä enemmän kulujen kattamiseen. Haastateltavan mukaan yrityksen taloudellinen tila on kuitenkin kohtuullisen hyvä. (GasPoint Oy dokumentit.)

Yritys on jakanut tärkeimmät osa-alueet omiin kustannuspaikkoihin. Kustannuspaikkoja on yhteensä kuusi kappaletta. Kustannuspaikkojen avulla myynnin ja ostojen seuraaminen on helpompaa ja sen avulla saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa kannattavuudesta. (GasPoint Oy dokumentit.)

Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulmasta kriittiset menestystekijät ovat tuotannon tehokkuus ja laatu. Tärkein osa-alue on kaasupullojen 10-vuotistarkastuksien tehokkuus ja laatu. Toimitilojen muuton myötä myös tuotannon tehokkuus on parantunut. Uudet ja toiminnaltaan paremmat tilat ovat mahdollistaneet kaasupullojen tarkastusten nopeutumisen ja turhien toimintaan vaikuttavien odottelujen minimoinnin. Lähiaikoina suuria muutoksia kaasupullojen prosessien suhteen yritys ei ole toteuttamassa, mutta pienien muutosten tekeminen on mahdollista. Haastattelussa kävi ilmi, että työn laatuun ollaan tyytyväisiä ja sitä pyritään koko ajan parantamaan.

> *Työmme laatu on parantunut tasaiseen tahtiin ja pyrimme sitä koko ajan parantamaan lisää sillä tavoin, kun siihen pystymme. Kaasupullojen tarkastukset aloitettiin silloin syksyllä 2014, jolloin myös aloitettiin pikku hiljaa kehittämään toimintaa nykyaikaisempaan suuntaan. Kehi-*

> *tys sai ihan positiivisen käänteen uusien toimitilojen myötä vuoden 2016 alussa. Tuotannontehokkuus on noussut huimasti uusien toimitilojemme myötä. Entisissä tiloissamme normaalisti yhden kaasupullokuorman tarkastus kesti kuukauden verran, noin neljä viikkoa. Nykyisissä tiloissa olemme parhaimmillaan pystyneet tekemään sen noin kolmessa viikossa.* (Haastateltava, GasPoint Oy.)

Toinen menestystekijä yrityksessä ovat sammutinhuollot ja -tarkastukset sekä sammuttimien koeponnistukset. Yritys liittyi mukaan valtakunnalliseen Turvanasi -ketjuun toukokuussa 2016. Turvanasi -ketjun avustuksella yrityksen tavoitteena on kasvaa Keski-Suomen alueella johtavaksi paloturvatuoteliikkeeksi. Sammuttimien myynti lähes kaksinkertaistui vuonna 2015 verrattuna vuoteen 2014. (GasPoint Oy dokumentit.)

> *Liityttiin tuossa keväällä Turvanasi -ketjuun, joka on yksi suomen johtavista sammuttimien maahantuonti- ja tarkastusketjuista. Ollaan saatu apua sammutinpuolen maltilliseen kasvattamiseen ja on palattu siihen mitä ennen tehtiin, että 1990 luvulla ja 2000-luvun alussa myytiin Glorian saksalaisia laadukkaita sammuttimia ja nyt on palattu siihen samaan, että myydään edelleen Glorian laadukkaita tuotteita ja pikku hiljaa pyritään kasvattamaan sammutinhuolto puolta.* (Haastateltava, GasPoint Oy.)

Turvanasi -ketjuun liittymisen myötä yritys saa tarvittaessa apuja markkinointiin. Markkinoinnin on oltava tehokasta ja tapahduttava oikeissa kanavissa, jotta asiakkaat sen huomaavat. Pääpaino markkinoinnissa on sammuttimien tarkastuksissa ja paloturvatuotteiden myynnissä. Keväällä 2016 yrityksessä toteutettiin yhdessä Turvanasi -ketjun edustajan kanssa kampanjapäivä, jonka mainonta tapahtui sähköpostien ja lehtimainosten kautta. Sekä yrittäjät, että edustaja olivat tyytyväisiä päivän onnistumiseen. Yrittäjät huomasivat onnistuneensa tapahtumapäivän markkinoinnissa kohtuullisen hyvin ja he saivat asiakkaita paikan päälle. Osa asiakkaista tuli tarjottavien vuoksi, mutta joukossa oli myös useampi potentiaalinen asiakas, joten myyntiä syntyi kannattavasti.

Oppimisen ja kasvun näkökulma

Yrityksessä on osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta. Työntekijöillä on monta vuotta takana työvuosia alalla. Siksi työntekijät opettavat enemmän osaamistaan ja taitojaan yrityksen omistajille kuin omistajat opettavat työntekijöitä. Haastattelussa haastateltava kertoi, että varsinaisia koulutuksia ei järjestetä työntekijöille vaan standardeja seurataan ja opiskellaan sitä mukaa, kun ne uusiutuvat. Tulityö- ja työturvallisuuskortti koulutukset suoritetaan vaatimusten mukaisesti.

> *Varsinaisia koulutuksia ei ole meidän alalla, kun ei ole semmoisia kuka niitä koulutuksia järjestäisi, mutta kaasupullopuolella on nämä lainsäädäntö ja standardit mitä niistä tulee päivityksiä ja ne jaetaan työntekijöiden kesken luettavaksi ja lisätään semmoiseen kansioon, josta ne on kaikki löydettävissä helposti. Tulityökortti ja työturvallisuuskortti, mitkä pitää kolmen vuoden välein päivittää, mutta muuta sellaista virallista koulutusta ei ole.* (Haastateltava, GasPoint Oy.)

Tärkeimpänä muutoksena yrityksessä on ollut laatujärjestelmän käyttöönotto. Laatukäsikirja on suunniteltu ISO 9001 -standardien mukaan. Sen myötä työntekijöiden työnkuvat ja yrityksen tavoitteet selkiintyvät. Laatujärjestelmän käyttöönotto on tapahtunut osastoittain, ja tarkoitus olisi ottaa se käyttöön koko yrityksen toimintaan mukaan toimistosta lähtien.

> *Laatukäsikirja otettiin käyttöön noin vuosi sitten ja sitä on pikku hiljaa kehitetty eteenpäin, joka vaatii aika paljon aikaa ja paneutumista siihen asiaan, että se saadaan kuntoon. Se vaatisi koko ajan päivittämistä ja sitä pitäisi vähintään kuukausittain seurata ja päivittää eteenpäin, mutta pikku hiljaa sekin asia on siitä edistynyt.* (Haastateltava, GasPoint Oy.)
>
> *Se on otettu tällä hetkellä käyttöön prosessipuolella eli kaasupullohuolloissa, johon sitä on nyt sovellettu ja rakennettu. Se pitäisi ajansaatossa rakentaa koko yrityksen kaikkiin prosesseihin sekä palveluiden vastaanottoon ja luovuttamiseen eli toimiston puolelle kanssa sama laatujärjestelmä ajansaatossa.* (Haastateltava, GasPoint Oy.)

Yrityksen kriittisiksi menestystekijöiksi nousivat myös yrityksen ”vanhat” työntekijät, jotka ovat jokainen yksilöinä erittäin tärkeitä yritykselle. Seuraavassa haastateltava kertoo lisää työntekijöidensä tärkeydestä. Työntekijöiden nimiä ei mainita.

> *Tämä meidän pääkaasupullo huoltomies on ollut parikymmentä vuotta tällä alalla ja ilman hänen kaasupullo tietouttaan ei varmaan GasPointia olisi voinut perustaakkaan, että häneltä on saatu tuki sille puolelle. Häneltä löytyy se älyttömän suuri ammattitaito ja hiljainen tieto, mitä kaikista kirjoista edes löydä.*
>
> *Toimistonpuolella toimii työntekijä, joka on ”vanha” asiakaspalvelija, jonka isä on 1964 perustanut EldRex Ky:n ja sitä kautta hän on tullut yrityksen johtoon, mutta välillä joutui luopumaan yrityksestä seuraavalle omistajalle, jonka seurauksista konkurssiin päädyttiin.*
>
> *Kolmas tärkeä henkilö on tullut yrityskaupan myötä Kaasu-Matilta nestekaasuhuoltomieheksi meille. 2000-luvun loppupuolella EldRex Ky ja Kaasu-Matti yhdistyivät, josta tuli EldRex Oy. Kaasu-Matti nimi jätettiin aputoiminimeksi, joka se meilläkin GasPointilla vielä on.* (Haastateltava, GasPoint Oy.)

Haastattelu yrityksen toimitusjohtajan kanssa oli helppo tehdä, ja vastaukset olivat sellaisia kuin odotinkin. Haastattelu vahvisti omia näkemyksiäni yrityksen tilasta ja tästä on hyvä jatkaa mittariston suunnitteluun.

4.2 Mittaristomenetelmän valikoituminen

Mittaristotyökalu tullaan suunnittelemaan Robert S. Kaplan ja David P. Nortonin kehittämän Balanced Scorecard -mallin mukaan. Balanced Scorecard valikoitui yksinkertaisuuden sekä muokattavuuden perusteella. Tutkimuksen tarkoituksena on suunnitella yksinkertainen ja helppokäyttöinen mittaristo, jota kohdeyritys pystyy muokkaamaan tulevaisuudessa omien tarpeiden mukaan. Vaihtoehtoisina mittareina olivat myös suorituskykypyramidi, EP2M sekä EFQM laatupalkintomalli, jotka koettiin epäsopiviksi yrityksen tämän hetkiseen tilanteeseen. Perustelut mittariston valikoitumiselle löytyvät työn pohdinnasta.

4.3 Mittaristoehdotelma

Ennen ehdotelman tekemistä kävin toimitusjohtajan kanssa haastattelun läpi uudestaan, ja kerroin omista näkemyksistäni yrityksen tämän hetkisen tilan suhteen. Yri-

tyksen toimitusjohtaja antoi vapaat kädet suunnitella mittaristo sekä omia havaintoja että haastattelua apuna käyttäen. Kokosin haastattelun ja tekemäni havainnoinnit yhteen, ja tein niiden pohjalta analyysin yrityksen tarpeista, jotka kootaan mittareiksi. Mittaristoa miettiessäni kohdeyrityksen kriittisten menestystekijöiden pohjalta valitsin olennaisia ja tärkeitä perusmittareita, joita voidaan laajentaa vuosien mittaan. Tässä vaiheessa en miettinyt mittareita pintaa syvemmältä, koska yrittäjät ovat aloittajia, ja tärkeintä on saada perusasiat kuntoon. Mittaristoon ehdotan seuraavat osa-alueet Balanced Scorecardin tavoin neljään eri kategoriaan jaoteltuna.

Asiakasnäkökulman mittareiksi ehdotan asiakastyytyväisyys –kyselyä, joka tehdään pääosin asiakastapahtumien ohessa suullisesti. Kyselyn tarkoituksena on selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palveluista sekä tuotteista. Kyselyn lomassa tulisi myös selvittää kehitysehdotuksia palveluiden parantamiseksi tulevaisuutta ajatellen. Jos yritys saa huonoa palautetta, on syytä tutkia mistä se johtuu, ja voiko asialle jotain tehdä. Kohdeyritys on pieni ja ala on erittäin haastava, joten virheisiin ei ole varaa. Vähintään yli yhdeksän kymmenestä asiakkaasta tulisi olla tyytyväisiä asioidut-taan kohdeyrityksessä.

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen kohteeksi ehdotan toisena ryhmänä tuote- ja palvelureklamaatiot. Reklamaatioiden syy-seuraussuhde; asiakkaan saadessa huonoa palvelua tai viallisen tuotteen kokeeko hän, että yritys ei tyydytä hänen tarpeitaan tarpeeksi. Valitseeko hän ennemmin toisen yrityksen kohdeyrityksen sijasta?

Kohdeyrityksen tulisi tehdä kaikkensa, jotta se saa pitää potentiaaliset asiakkaat itsellään. Kohdeyritys panostaa palveluun, laatuun sekä tuotteiden ja palveluiden nopeaan toimitukseen sataprosenttisesti. Mittaamisen aikana, jos tulee ilmi tapauksia, joissa asiakas on valinnut toisen yrityksen kohdeyrityksen sijaan tulisi käydä läpi, ja selvittää olisiko tilanteelle voinut jotain tehdä.

Mittaamisen kohteeksi ehdotan lisäksi markkinoinnin avulla tavoitettavat asiakkaat. Markkinoinnin kannattavuus ja oikeat markkinointikanavat tulisi selvittää yrityksessä. Kohdeyritys on markkinoinut palvelujaan sekä tuotteitaan erilaisten lehtimainoksien, nettisivujen sekä jaettavien itse tehtyjen mainosten kautta. Paras markkinointikanava on ollut itse tehtyjen mainosten jakaminen Jyväskylän alueella. Mainoksia on jaet-

tu mm. satamiin, leirintäalueille ja kauppojen ilmoitustauluille. Itse tehtyjen mainosten tehokkuus on tullut ilmi suoritettavien asiakaskyselyiden avulla. Mainokset ovat herättäneet mielenkiinnon ihmisissä, ja yritys on saanut uusia asiakkaita.

Tälläkin hetkellä kohdeyrityksellä on seurannassa Google Adwords -palvelu. Palvelua on kehitetty hakusanojen ja euromääräisten sijoitusten kautta, jotka vaikuttavat saatavilla oleviin klikkauksiin. Muutokset ovat vaikuttaneet positiivisesti kohdeyrityksen näkyvyyteen. Palvelua kehitetään jatkuvasti, ja vähintään kerran vuodessa tehdään erilaisia muutoksia, joissa mitataan mikä vaihtoehdoista on paras. Tärkeimpänä mittaamisen kohteena on hakusanojen oikea määrittäminen palveluun. Mittaamisessa tulisi olla tarkkana, jotta mahdolliset nollatuloksen hakusanat tulisi ilmi ja niiden tilalle saataisiin tuottavia hakusanoja. Tämän lisäksi mielestäni molemmissa markkinoinnin mittaamisen kohteissa tulisi kohdeyrityksen ottaa mittaamisen kohteeksi kustannustehokkuus. Onko mainonnasta tuleva hyöty tasapainossa kehittämiseen ja siihen käytettävän ajan välillä. Markkinointikulujen tulisi olla kohdeyrityksessä mahdollisimman pienet, jotta se olisi kannattavaa.

Asiakasmittareiden avulla tavoitteena on saada tarkempaa tietoa yrityksen asiakaskohderyhmistä. Ketkä ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita? Minkälaisella markkinoinnilla tavoitamme heidät parhaiten?

Taloudellisen näkökulman mittaristoon ehdotan lyhyen ajan kannattavuuden seurantaan soveltuvia mittareita. Mittareiksi ehdottaisin tilikauden voitto euromääräisenä ja prosentteina, myyntikate euroina ja prosentteina sekä käyttökate euroina ja prosentteina. Kohdeyritys ei ole vielä seurannut kannattavuuden tunnuslukuja säännöllisesti toiminnan aikana.

Pääomarakennetavoitteista valittiin omavaraisuusaste-%. Pääomarakennetavoitteet ovat osa taloustavoitealueista. Omarahoituksen vahvuus luo yritykselle turvallisuuden tunnetta kannattavuus- ja rahoitusvaihteluiden rinnalle. Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta. Omavaraisuusasteprosentti lasketaan seuraavasti: 100 x omapääoma : taseen loppusumma-saadut ennakkomaksut. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 287.) Kohdeyrityksen olisi syytä seurata vakavaraisuuttaan, ja kuinka paljon he kestävät kannattavuudessa tapahtuvia muutoksia, jos näin tapahtuu.

Taloudelliseksi mittariksi ehdottaisin tilikauden voiton seurantaa euromääräisesti ja prosentteina. Laskentakaava tilikauden voittoprosentille on seuraava: 100 x tilikauden voitto : liikevaihto. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 275.) Yritys on kasvattanut liikevaihtoaan alkuvuosien aikana hurjasti, mutta kulut ovat kasvaneet samassa suhteessa.

Myyntikatteen ja sen prosentin laskeminen on erityisen tärkeää, jotta yrityksessä tiedettäisiin kuinka kannattavaa heidän tuotteensa ja palvelunsa ovat. Kohdeyritys seuraa parhaillaan myyntiä ja ostoja kuuden eri kustannuspaikan avulla. Kustannuspaikat on valittu suurempien osa-alueiden mukaan. Pääasialliset seuranta kohteet ovat kaasupullohuollot, sammuttimet ja paloturvatuotteet sekä nestekaasupalvelut ja -tuotteet. Myyntikateprosentin laskentakaava on: 100 x myyntikate : liikevaihto. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 275.)

Yrityksen käyttökatteen ja käyttökateprosentin laskeminen kuuluu tärkeänä osana lyhyen aikavälin kannattavuuden tunnuslukujen seurantaan. Käyttökate ja käyttökateprosentti kertovat yritykselle sen, kuinka paljon myyntituloista on jäänyt jäljelle, kun siitä vähennetään muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä myynnin oikaisuerät. Käyttökateprosentti lasketaan seuraavalla tavalla: 100 x käyttökate : liikevaihto. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 276.)

Kohdeyrityksen johto tekee paljon yhteistyötä tilitoimiston kanssa, ja he saavat taustatukea omalta kirjanpitäjältään kannattavuuden tunnuslukujen laskentaan. Suosittelen, että ennen taloudellisten mittareiden käyttöönottoa yrityksen johto käy mitattavat kohteet kirjanpitäjän kanssa, ja asettavat tavoitteet tähän hetkeen sopiviksi omien tarpeidensa mukaan.

Prosessinäkökulman mittaristoon ehdotan kaasupullojen 10-vuotis määräaikaistarkastusten kokonaisprosessin mittaamisen. Prosessi on tällä hetkellä toimiva pullojen saapumisen ja lähtemisen välillä. Mittaamisen kohteeksi ehdottaisin työntekijöiden osuudet prosessien kulussa. Kuinka tarkasti työt on määritelty työntekijöiden ja tehtävien töiden välillä. Vaikuttaako prosessin etenemiseen esimerkiksi se, jos yksi työntekijöistä siirretään väliaikaisesti muihin työtehtäviin, tai joku on poissa sairastumisen vuoksi. Se tiedetään, että vaikutusta on, mutta pystyykö henkilöstö suorittamaan prosessin kulun vajaalla työpanoksella lähes samalla tavalla kuin täydellä työntekijä

määrällä. Prosessin kulun heikkeneminen vaikuttaa palvelun laatuun, ja sen seurauksena asiakastyytyväisyyteen. Prosessin kulun ollessa hyvä, mutta työssä on hätäilty liikaa, voi se vaikuttaa negatiivisesti tuotteen laatuun. Prosessin kulkua tulisi mitata, jotta siihen löytyisi ratkaisu, joka ei horjuisi muutosten myötä.

Oppimisen ja kasvun mittariksi ehdotan ISO 9001 Laatujärjestelmän vaikutusten seurausta työntekijöihin, omistajiin kuin asiakkaisiinkin. Laatujärjestelmä on kytköksissä koko toimintaan, joten sen tulee olla toimiva. Kohdeyrityksen tulisi toimia standardien mukaisesti ja jatkuva laadun tarkkailu auttavat tasapainoisen ja parhaan laadun sekä toiminnan ylläpitämisessä. Laatujärjestelmän käyttöönoton tarkoituksena on selkeyttää kohdeyrityksen toimintaa sekä antaa opastusta työntekijöille ja asiakkailleen. Muutama kohdeyrityksen isoimmista ja tärkeimmistä asiakkaista vaativat ISO9001 laatujärjestelmän ja näin ollen kehittäminen on tapahtunut osittain heidän ehdoillaan ja opastuksella. ISO9001 Laatukäsikirjan valmistumisen ja lopullisen käyttöönoton jälkeen alkaa jatkuva tarkkailu ja kehittäminen. Tällä hetkellä yrityksellä on ISO9001 laatujärjestelmä käytössä paineastioiden koeponnistuksessa, sammuttimien tarkastuksissa sekä huolloissa, ja nestekaasujärjestelmien koeponnistuksissa sekä asennuksissa. Yrityksellä on ollut noin vuoden ajan ISO9001 osittaisessa käytössä ja siinä on toistaiseksi havaittu puutteita, joita koko ajan kehitetään. Suurimpana työnsarkana laatujärjestelmän käyttöönotossa on dokumentointi. Mittaamisen kohteeksi ehdottaisinkin tärkeimpien osa-alueiden määrittelyn laaduntarkkailussa; mitkä ovat ne kohteet, joita tulee seurata säännöllisesti ja mitkä ovat kohteet ei-tärkeimpien joukossa.

5 Pohdinta

Tutkimuksen kohteena oli Jyväskylässä vuonna 2014 perustettu teknologiateollisuuden yritys GasPoint Oy. Tutkimuksen lähtökohtana oli suunnitella toimiva mittaristotyökalu kohdeyrityksen suorituskyvyn mittaamiseen. Tarkoituksena tässä tutkimuksessa oli tehdä ehdotelma. Mittariston käyttöönotto ja siihen liittyvät muutokset toteutettaisiin myöhemmin.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, ja kyseessä oli tapaustutkimus. Tiedonkeruussa käytettiin menetelmänä osallistuvaa havainnointia, jonka avulla tutkijana pääsin hyvin käsiksi yrityksen toimintaan, ja ymmärsin toiminnan pääasiat. Lisäksi tein avoimen haastattelun yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Haastattelu vahvisti näkemyksiäni lisää, ja sain kokonaisvaltaisen käsityksen kohdeyrityksen nykytilasta. Jälkikäteen miettiessäni ymmärsin, että haastatteluja olisi voinut tehdä useamman, ja esimerkiksi hyödyntää työntekijöiden vankkaa tietämystä alasta.

Mittariston kehittäminen aloitettiin kohdeyrityksen strategiaan ja visioon tutustumalla, ja näiden pohjalta kerättiin yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä menestystekijöitä. Kriittisten menestystekijöiden, kuten asiakas-, prosessi- ja taloudellisen näkökulman sekä oppimisen ja kasvun näkökulman pohjalta tulisi olla tasapainossa, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa. Yrityksen toimitusjohtaja teki valinnat kriittisistä menestystekijöistä, jotka kävimme yhdessä läpi haastattelussa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitettiin erilaisia vaihtoehtoja suorituskyvyn mittaamiseen, ja vaihtoehdoista parhaimmaksi sekä yksinkertaisimmaksi valittiin Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä Balanced Scorecard -malli. Vaihtoehtoisia mittaristotyökaluja oli McNairin, Lynchin ja Crossin kehittämä suorituskykypyramidi, Adamsin ja Robertsin EP2M -malli sekä 14 eurooppalaisen suuryrityksen perustama EFQM organisaation EFQM Excellene Model, eli laatupalkintojärjestelmä.

Suorituskykypyramidi on hyvä mittaristomalli, ja soveltuu mielestäni yrityksille, jotka ovat aiemmin mitanneet suorituskykyään. Yksi suuri miinus on se, että suorituskykypyramidissa ei keskitytä henkilöstöön tai sen kehittämiseen. Näin ollen koin, että yksi tärkeä osa jää uupumaan. EP2M -malli ei soveltunut mittaamismenetelmäksi, koska teoreettisesti kyseisestä mittarista ei ollut mielestäni tarpeeksi tietoa saatavilla, joten sen käytettävyys ei olisi välttämättä tuonut tarvittavaa hyötyä yritykselle. The EFQM Excellence Model on yrityksen laadun seuraamisen soveltuva työkalu, jonka taustatukena on TUTKA -arvointi- ja pisteytysjärjestelmä. Kohdeyrityksellä on otettu käyttöön ISO9001 laatujärjestelmä vuosi sitten ja sen kehittäminen on edelleen vaiheessa, joten tämä

laatupalkintojärjestelmä jätettiin vaihtoehdoista pois. Teimme yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa päätöksen, että keskitymme Balanced Scorecard -malliin. Balanced Scorecard -malli osoittautui neljän eri näkökulman ansioista kokonaisvaltaiseksi ja mahdollistaa mittaamisen aloittamisen toiminnan perusasioista.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltäessäni Balanced Scorecard -mallia käytin hyödyksi ensimmäisiä artikkeleita, joita Kaplan ja Norton ovat kertoneet aiheesta. Artikkelit ovat vuosilta 1992 - 1996, mutta tutkimusta tehdessäni koin, että mittaristomallin kehittäjät ovat kertoneet itse kuinka he mittaristotyökalun kokevat, joten heidän ajatukset olisi tärkeä huomioida tutkimuksessa.

Keräsin ehdotelman mitattavista kohteista, jotka itse koin kohdeyritykselle ajankohtaisiksi ja kannattaviksi. Osallistuvan havainnoinnin ja avoimen haastattelun avulla sain paljon konkreettista tietoa, ja tämä helpotti mittariston kokoamisessa. Mittaamisen kohteeksi valikoitui hyvin pintapuolisia perusmittareita, joiden kautta kohdeyritys pääsee jyvälle suorituskyvyn mittaamisen tärkeydestä. Mittaristo koostuu taloudellisista ja ei-taloudellisista mittareista.

Asiakaspalvelun suhteen asiakastyytyväisyysmittarit ovat olleet jo osittaisessa käytössä yrityksessä. Tulosten tulkinta ja niiden kehittäminen ovat jääneet taka-alalle toistaiseksi. Tarkoituksena näiden mittareiden avulla olisikin palautteen huomioonottaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen asiakaspalvelun laadun varmistamiseksi. Mittareiksi valikoitui tavallinen asiakastyytyväisyyskysely sekä tuote- ja palvelureklamaatiot, ja niiden vaikutus asiakkaiden mielipiteisiin kohdeyrityksestä.

Markkinointi koetaan hyvin tärkeäksi yrityksessä tapahtuneiden muutosten myötä, joten siihen tulisi erityisesti panostaa. Oikeiden markkinointikanavien ja kohderyhmien jatkuva tarkkailu on ensisijaisen tärkeää, jotta siitä olisi myös yritykselle hyötyä. Mittareiksi valitsin hakusanat ja niiden seurannan, niin sanottujen nollatulosten löytämiseksi Google Adwords palvelussa. Nollatuloksilla tarkoitan hakusanoja, joilla ei ole haettu kertaakaan Googlessa yrityksen tuotteita tai palveluita. Edellä mainittuja hakusanoja löydettäessä tulisi ne vaihtaa mahdollisimman pian vaihtoehtoisiin hakusanoihin. Lisäksi valitsin mittaamisen kohteeksi kustannustehokkuuden markki-

nointiin käytettävän ajan ja markkinoinnista syntyvien kulujen suhteen verrattuna siitä saatavaan hyötyyn.

Prosessien eteneminen on yrityksessä hyvällä mallilla. Yritys on kehittänyt prosessien kulkua alusta asti, ja tällä hetkellä tilanne on hyvällä mallilla. Mittaamisen kohteeksi valitsin vaikutukset prosessien kulkuun erilaisten muutosten kautta. Tärkeimpänä mitattavana kohteena on se, jos yksi työntekijöistä siirrettäisiin vaihtoehtoisiin työtehtäviin tai on poissa muun syyn takia, kuinka tämä vaikuttaisi prosessin kulkuun.

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittaamiseen kohteeksi valitsin ISO9001 laatujärjestelmän tärkeimpien ja ei-tärkeimpien osa-alueiden seuraamisen. ISO9001 laatujärjestelmä on ollut yrityksessä vuoden verran käytössä, ja kehittäminen on vielä kesken. Laatujärjestelmää hyödynnetään parhaillaan kaasupullojen koeponnistuksissa ja tarkastuksissa. Tarkoituksena on tulevaisuudessa laatujärjestelmän soveltaminen yrityksen koko toimintaan.

Tutkimuksen edetessä tuli esille kohtia yrityksen toiminnassa, joihin tulisi ensisijaisesti panostaa. Yhtenä isoimpana asiana huomion kiinnitti kannattavuuden tunnuslukujen seuranta. Kannattavuuden tunnuslukujen seuranta tulisi aloittaa välittömästi, jotta nykytilanne selkeytyisi yrityksen johdolle. Yrityksen myyntiä ja ostoja seurataan osa-alueittain, joten niiden kannattavuuden seuranta voidaan aloittaa ilman suurempia toimenpiteitä. Kannattava toiminta on yksi yrityksen menestymisen tukipilareista. Kannattavuuden tunnuslukujen seurantaan valitsin omavaraisuusasteprosentin, tilikauden voittoprosentin, myyntikatteen ja myyntikateprosentin sekä käyttökatteen ja käyttökateprosentin.

Johtopäätökset

Suuri huolenaihe oli tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin täyttyminen. Siihen vaikutti tutkimuksen kohdeyrityksen osaomistajuuteni. Tutkimuksen luotettavuus perustuu tiedonkeruumenetelmiin. Tärkeimpänä nostan avoimen haastattelun yrityksen toisen omistajan kanssa ja yrityksen dokumentit. Luotettavuus perustuu siihen, että yrityksen dokumentit ovat ajan tasalla, ja kertovat tämän hetkisen tilanteen. Haastattelu vahvisti dokumenttien paikkansa pitävyyttä ja dokumentit vahvistivat haastateltavan kertomuksia. Näitä asioita vahvistin osuudellani

osallistuvassa havainnoinnissa. Tutkimuksen aikana en vaikuttanut yrityksessämme tapahtuviin suurempiin muutoksiin tavalla, joka olisi tuonut vaikutteita työhöni. Tutkimuksen ajan toimin niin sanotusti kärpäsenä katossa.

Tutkimus oli mielestäni kohdeyritykselle tarpeellinen ja onnistui odotusten mukaan. Tutkimuksen alussa oli tarkoitus, että mittarit suunnitellaan yksityiskohtaisemmin, mutta tutkimuksen edetessä ajatukseni kääntyivät ja mittarit kehiteltiin hieman isoimmissa kokonaisuuksissa. Tähän vaikutti suorituskyvyn mittaamisen aiempi kokemattomuus ja hieman epäselvä lähtötilanne.

Työskennellessäni itse yrityksessä päivittäin ennen tutkimusta, tutkimuksen aikana ja myös tutkimuksen jälkeen koen, että sain tutkimusta tehdessäni valtavasti irti eri asioita yrityksemme tilanteesta. Päällimmäisenä ajatuksena mieleeni jäi kannattavuuden tunnuslukujen puutteellinen seuranta. Seuranta on helppoa eikä vaadi ylimääräisiä sijoituksia aloittamiseen. Tutkimuksessa selvitin eri tunnuslukujen laskukaavoja mm. käyttö- ja myyntikatteen kaavat. Laskukaavojen pohjalta laskeminen on nyt helppo aloittaa. Tutkimusta tehdessäni löysin kirjallisuutta kannattavuuden tunnuslukuihin liittyen, ja niitä tulen hyödyntämään mittaamisessa.

Haastattelun avulla sain kokonaisvaltaisen näkemyksen siitä, kuinka ajattelemme yrityksen toisen omistajan kanssa eri tavalla yrityksemme asioita, samalla täydentäen toistemme ajatuksiamme ja ideoita. Tarpeellisena tehtävänä meille yrittäjille koen tarpeen istua alas, ja käydä yrityksen asiat läpi rauhassa ilman häiriötekijöitä. Samalla käymme läpi uudestaan tutkimustulokset, ja teemme lopulliset päätökset mitattavista kohteista, jotta saamme yrityksen strategian toimimaan haluamallamme tavalla.

Tutkimuksen aikana seuratessani yritystämme, se avasi minulle itselleni paljon eri näkökulmia asioiden tarkkailuun. Jokaisella yrityksellä, ja etenkin yrityksen johdolla on omat mielipiteensä siihen, mikä esimerkiksi tekee yrityksen toiminnasta kannattavaa ja mitkä asiat koetaan tärkeiksi seurata. Tämä tuli ilmi myös omalla kohdallamme. Näkemyserot johtamiseen ja mittaamiseen olen huomannut keskustellessani muiden yrittäjien kanssa. Mittaristotyökalua kehitellessäni yritykselle huomasin, että samat mittarit eivät välttämättä sovi naapurin yritykselle ja

päinvastoin. Jokaisen mittaajan tulisi huomioida oma ala, ja etenkin oman yrityksen sen hetkinen tila.

Toivon, että otamme mittaristotyökalun käyttöön jokapäiväiseen toimintaamme. Jatkoa ajatellen uskoisin, että tulemme mittaristoa hyödyntämään mahdollisimman pian sen helppokäyttöisyyden ja hyödyllisyyden vuoksi. Käyttöönottoa helpottaa valmiiksi suunniteltu pohja mittaamisen aloittamiseksi.

Mittareiden avulla menestykseen!

Lähteet

EFQM. The EFQM Excellence Model. 1999. Suomenkielinen käännös. Helsinki: Laatukeskus.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitive Methods in Business Research. Helsinki: Tammi.

Fogelholm, J. & Karjalainen, J. 2001. Tuotantotoiminnan mittaaminen. Porvoo: WSOY.

GasPoint Oy:n dokumentit 2014, 2015 & 2016. Sis. strategian, tuloslaskelmat, taseet ym.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. 1, 70-79. Viitattu 13.10.2016. Http://www.janet.finna.fi. Business Source Elite, ebsco –tietokanta.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to work. 5, 134-147. Viitattu 20.10.2016. Http://janet.finna.fi. Business Source Elite, ebsco – tietokanta.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. The Balanced Scorecard. Translating strategy into action. Boston (Ma): Harvard Business School Press.

Karlöf, B. 1996. Strategia. Suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY.

Karlöf, B., Lövingsson, F. H. & Tillman, M. 2004. Johtamisen näkökulmat : Peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Laatukeskus.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Laitinen, Erkki K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovella tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari.

Malmi, T., Peltola, J. Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovella tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Niven, Paul. R. 2006. Balanced Scorecard Step-By-Step. Maximizing performance and maintaining results. Hoboken N.J.: John Wiley & Sons cop.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard. Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. WSOY.

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Toimitusjohtaja, GasPoint Oy. Haastattelu kesäkuu 2016.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Tuominen, K. 2011. Excellence Frameworks Series The EFQM Excellence Model Entrepreneurs EFQM 2013. Turku. Benchmarking 2011. E-Kirja. Viitattu 20.10.2016. www.janet.finna.fi.

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys. Yksitoista askelta menestykseen. Helsinki: Yrityskirjat 2007.