

Anssi Ahokas

BALANCED SCORECARD
STRATEGIAN MITTARINA
KOHDEYRITYKSESSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
2017

BALANCED SCORECARD STRATEGIAN MITTARINA KOHDEYRITYKSESSÄ

Ahokas, Anssi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tammikuu 2017
Ohjaaja: Keskinen, Arto
Sivumäärä: 87
Liitteitä: 1

Asiasanat: Balanced Scorecard, tasapainotettu tulokortti, BSC

Opinnäytetyön aiheena oli Balanced Scorecard -mittaristo ja sen toimiminen strategian mittarina kohdeyrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka Balanced Scorecard -mittaristo rakennetaan, kuinka sillä voidaan mitata strategian onnistumista ja kuinka sitä voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä. Tutkimusaineisto kerättiin kvalitatiivisella menetelmällä ja työn lopullisena tarkoituksena oli määrittää kohdeyritykselle oma yksilöllinen Balanced Scorecard -mittaristo. Mittaristo määritetään tukemaan kohdeyrityksen strategiapäivitystä vuosille 2016-2021.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi Balanced Scorecard -mittariston historiaa ja kehitystä nykyiseen muotoonsa. Lisäksi luvussa käydään läpi, mistä elementeistä valmis Balanced Scorecard koostuu. Teorian toisessa pääluvussa käydään läpi, kuinka Balanced Scorecardia hyödynnetään strategisena ohjausjärjestelmänä ja kuinka siitä on kehitetty erilaisia variaatioita. Lisäksi käydään läpi, millaisia hyötyjä mittaristolla tavoitellaan ja minkälaista kritiikkiä se on vuosien varrella saanut. Lopuksi käydään vaihe vaiheelta läpi käytännön projekti, jolla Balanced Scorecard -mittaristo luodaan kohdeyritykselle.

Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu myös kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmät ja kohdeyritys, jonka jälkeen tutkimuksessa keskitytään kohdeyrityksessä toteutettuun Balanced Scorecard -projektiin. Projekti etenee kohdeyrityksen vision ja strategioiden selkiyttämistä, strategisten tavoitteiden määrittämiseen ja mittareiden valintaan. Mittareille asetettiin tavoitetasot, joiden avulla strategisten tavoitteiden onnistumista pystytään konkreettisesti seuraamaan. Lopuksi kohdeyritykselle määritettiin toiminta-suunnitelma, joka sisältää käytännön asioita, joita sen tulee toteuttaa saavuttaakseen tavoitteensa ja sitä kautta toteuttamaan strategioitaan.

Tutkimus oli kokonaisuudessaan onnistunut. Opinnäytetyön tavoitteet täyttyivät ja kohdeyritykselle luotiin valmis, yksilöllinen Balanced Scorecard -mittaristo tukemaan sen strategiapäivitystä. Mittaristo otetaan kohdeyrityksessä käyttöön vuoden 2017 alussa.

BALANCED SCORECARD AS STRATEGIC MEASUREMENT SYSTEM IN CASE COMPANY

Ahokas, Anssi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

January 2017

Supervisor: Keskinen, Arto

Number of pages: 87

Appendices: 1

Keywords: Balanced Scorecard, BSC

The subject of the thesis was to study Balanced Scorecard measurement system and how it functions as measurement of strategy in case company. The key objectives of the thesis were to study how Balanced Scorecard is built, how it can be used as strategic measurement system and how it can be used in case company. Material for the study was collected with qualitative method and the base objective was to create own and distinctive Balanced Scorecard measurement system for the case company. System was built to support company's strategic update, which includes years from 2016 to 2021.

Theoretical part of the study consists of two main chapter. In first chapter focuses on Balanced Scorecards history and its development from creation to today's form. Chapter also focuses on the key elements in which the finished measurement system is based. The second chapter deals with how Balanced Scorecard is used as sophisticated strategic measurement and leadership system and what kind of variations has been developed from it. The second chapter also focuses on what kind of benefits companies are trying to get with Balanced Scorecard, and what kind of critic the system has got through the years. The end part of theoretical part focuses on the hand-on project which is run in companies in order to create their own Balanced Scorecard measurement system.

The empirical part of the study also consists two main chapter. First empirical chapter deals with the methods used in the study and the case company, after which the study focuses on the Balanced Scorecard project run in that company. Project advances from clarifying the company's vision and strategy to setting the strategic objectives and key measures. Objectives was set for each measure so that the success of strategic objectives were possible to monitor. The end of the study focuses on the operating plan which includes the real hand-on acts that case company must execute in order to achieve its objectives and its whole strategy.

In its entirety the thesis was successful. Objectives of the study were achieved and the fully functional and distinctive Balanced Scorecard measurement system was created for the case company to support its strategic update. Complete measurement system is put to use in the beginning of 2017.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	7
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmät.....	7
2.2	Teoreettinen viitekehys	7
3	BALANCED SCORECARD	8
3.1	Mikä on Balanced Scorecard?	8
3.2	Historia ja kehitys	9
3.3	Balanced Scorecardin peruselementit	12
3.4	Näkökulmat.....	16
3.4.1	Taloudellinen näkökulma	18
3.4.2	Asiakasnäkökulma.....	21
3.4.3	Sisäisten prosessien näkökulma	23
3.4.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	27
4	BALANCED SCORECARD STRATEGISENA OHJAUSJÄRJESTELMÄNÄ	29
4.1	Balanced Scorecard ohjausjärjestelmänä.....	29
4.2	Erilaiset mittaristot ja niiden määrittäminen.....	34
4.3	Balanced Scorecardilla tavoitellut hyödyt ja mittariston kritiikki	38
4.4	Balanced Scorecard -projektin toteuttaminen	40
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	46
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	46
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	47
5.3	Kohdeyritys.....	48
6	BALANCED SCORECARD KOHDEYRITYKSESSÄ	49
6.1	Selkeä päätös projektin käynnistämisestä.....	49
6.2	Organisaation ja sen johdon aito sitoutuminen projektiin	49
6.3	Yrityksen strategioiden ja vision selkiyttäminen	50
6.4	Yritysten kriittisten menestystekijöiden määrittäminen	50
6.5	Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen	57
6.5.1	Taloudellinen näkökulma	57
6.5.2	Asiakasnäkökulma.....	62
6.5.3	Sisäisten prosessien näkökulma	66
6.5.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	70
6.6	Mittareiden tavoitetasot	73
6.7	Toimintasuunnitelmien laatiminen	82

7 TUTKIMUKSEN POHDINTA.....	83
LÄHTEET.....	85
LIITTEET	

1 JOHDANTO

”Mitä ei voi mitata, sitä ei voi johtaa – ja mitä ei voi johtaa, sitä ei voi kehittää” kiteytti Robert Kaplan kun hän ensimmäistä kertaa esitteli yrityksen strategian mittamiseen suunnittelemaansa Corporate Scorecardia, Balanced Scorecardin esi-astetta. Tuosta lausahduksesta tuli yksi kiistellyimmistä yrityksen liiketoiminnan mittaamiseen liittyvistä kysymyksistä, joka herättää keskustelua vielä nykypäivänäkin. Pitääkö yrityksen strategiaa tai ylipäänsä liiketoimintaa mitata vai ei?

Mittaamiseen pitää löytyä aina jokin syy. Se on tärkeä osa yrityksen pitkäjänteistä strategiatyötä. Jotta yritys kehittyisi oikeaan suuntaan, pitää johdon tietää mihin suuntaan yritys on tällä hetkellä menossa. (Ylisirniö 2011, 25.) Tästä syystä 1990 -luvun alussa taloustieteen tohtorit Robert Kaplan ja David Norton kehittivät yrityksen strategialle mittariton nimeltään Balanced Scorecard, joka on edelleen yksi suosituimmista liikkeenjohdon työkaluista.

Tämän opinnäytetyön teoriaosassa käydään aluksi läpi Balanced Scorecardin perusidea, historia ja sen kehityksen eri vaiheet. Lisäksi tarkastelemme mitkä ovat ne peruselementit, jotka tekevät Balanced Scorecardista ainutlaatuisen mittariston. Tutkimuksessa käydään myös läpi kuinka Balanced Scorecardia voidaan käyttää edistyneesti yrityksen strategisena ohjausjärjestelmänä ja millaisia erilaisia versioita Balanced Scorecardista on luotu. Lopuksi perehdymme mittariston hyötyihin ja haittoihin, sekä käymme läpi käytännön projektia, jolla yritykset voivat luoda itselleen oman Balanced Scorecard -mittariston. Opinnäytetyön empiriaosuudessa puolestaan luodaan Balanced Scorecard kohdeyritykselle. Tutkimuksessa käydään vaihe vaiheelta läpi kuinka mittaristo rakentuu tukemaan kohdeyrityksen strategiapäivitystä vuosille 2016-2021. Yritykselle määritetään strategiset tavoitteet, joille puolestaan määritetään mittarit ja tavoitetasot. Lisäksi käydään hieman läpi niitä käytännön projekteja, joiden avulla yritys voi strategiaansa toteuttaa.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimukseni tarkoituksena on luoda kohdeyritykselle toimiva mittaristo, jolla se pystyy mittaamaan strategian onnistumista ja vision saavuttamista. Tutkimuksen aluksi käyn läpi yleisesti Balanced Scorecardia. Aloitan tutkimuksen kertomalla BSC -mittariston historiasta ja peruselementeistä, joista mittaristo rakentuu. Käyn yksityiskohtaisesti läpi, kuinka yritys voi tarkastella sen toimintaa useista eri näkökulmista ja miten se voi hyödyntää näitä näkökulmia strategian mittaamisessa. Lisäksi käyn läpi, kuinka Balanced Scorecardia pystytään käyttämään kokonais-valtaisena ohjausjärjestelmänä ja minkälaisiin tarpeisiin erilaisia mittaristoja luodaan. Teoriaosuuden lopuksi selvitän, kuinka Balanced Scorecard mittaristo rakennetaan ja käyn läpi, kuinka Balanced Scorecardin käyttöönottoprojekti todellisuudessa toteutetaan. Tätä projektimallia sovellan työni empiria osuudessa.

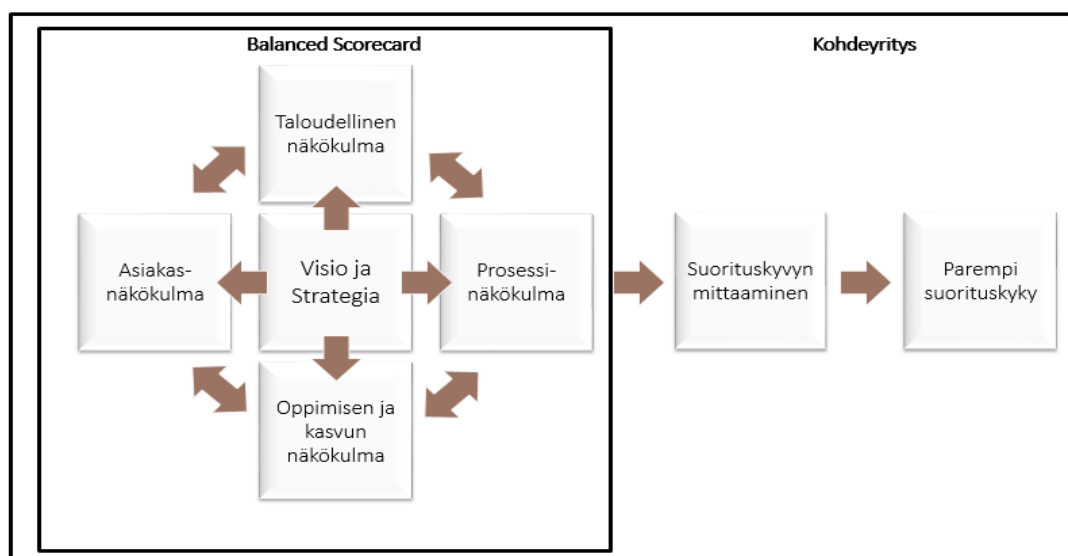
Tutkimukseni empiriaosuudessa luon Balanced Scorecard mittariston kohdeyritykselle. Mittaristo luodaan yhteistyössä koko organisaation kanssa ja sen on tarkoitus auttaa yritystä mittaamaan sille määritetyn strategian onnistumista. Tarvittavaa tietoa yrityksestä kerätään teemahaastatteluilla, joita pidetään kohdeyrityksen toisen omistajan kanssa.

Tutkimukseni pääongelmat ovat:

1. Miten Balanced Scorecard rakennetaan
2. Miten strategian toteutumista mitataan Balanced Scorecardilla
3. Miten Balanced Scorecardia voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä

2.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys esitetään seuraavassa kuviossa (Kuvio 1). Viitekehyksessä yhdistetään työn teoria- ja empiriaosuudet.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

3 BALANCED SCORECARD

3.1 Mikä on Balanced Scorecard?

Balanced Scorecard eli suomeksi tasapainotettu tuloskortti on 1990 -luvun alussa kehitetty mittaristo, jonka tarkoituksena on muuntaa yrityksen strategia toiminnaksi. Modernin Balanced Scorecardin perusidea on yksinkertainen. Strategian mittaaminen pakottaa yritysjohton määrittämään yritykselleen tarkan vision ja auttaa konkretisoimaan sitä tukevan strategian tarkoiksi tavoitteiksi. (Malmi ym. 2002, 17–18). Paul Niven (2014, 113) määrittää kirjassaan Balanced Scorecardin niin, että se muuttaa yrityksen strategian tavoitteiksi, mittareiksi ja konkreettisiksi toimenpiteiksi, jolloin strategia on toteutettavissa. Sen on ajateltu antava yrityksen johdolle jäsentyneen ja fokusoidun kuvan yrityksen menestymisen monimutkaisesta kokonaisuudesta. Toisin sanoen BSC määrittää kielen mittareiden muodossa, jolla yrityksen strategiaa on helpompi ymmärtää. (Määttä 2002, 105.)

3.2 Historia ja kehitys

Balanced Scorecard esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 1992 Harvard Business Reviewin artikkelissa ”The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”. Vaikka Balanced Scorecardin -tapaisia menetelmiä oli kehitetty jo 1930-luvulla Peter Druckerin ja Abraham Maslowin toimesta, pidetään vuotta 1992 modernin BSC:n alkuna. Lehden artikkeli perustui kahden taloustieteen tohtorin, Robert Kaplanin ja David Nortonin, omistaman konsulttiyhtiön tutkimukseen suorituskyvyn mittaamisesta. (Niven 2014, 1). Tutkimus ”Measuring Performance in the Organization of the Future” aloitettiin asiantuntijaorganisaation KPMG:n rahoittamana vuonna 1990 (Kaplan & Norton 1992) ja siihen osallistui 12 eri alan suuryritystä (Malmi ym. 2002, 24). Tutkimus sai alkunsa oletuksesta, että olemassa olevat suorituskyvyn mittarit, jotka luottivat pitkälti taloudellisiin lukuihin, olivat vanhanaikaisia. Siksi Nolan Norton instituutin toimitusjohtaja, David Norton, ja konsultti Robert Kaplan käynnistivät kehityshankkeen uuden suorituskykymittariston luomiseksi. (Kaplan & Norton 1992.)

Nortonin johtamaan kehityshankkeeseen valittiin yrityksiä, joiden arvon luominen perustui pitkälti aineettomaan pääomaan. Kaplan ja Norton ajattelivat, että yrityksiä, jotka investoivat aineettomaan pääomaan, ei voi mitata pelkästään perinteisillä taloudellisilla eli rahamääräisillä luvuilla. Tutkimuksen tuloksena Kaplan ja Norton vakuutuivat, että jos yritys investoi aineettomaan pääomaan, niin se pääomaa tulee sisällyttävä yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen. (Niven 2014, 1.) Myös ei-taloudellisilla mittareilla on siis vaikutusta yrityksen suorituskykyyn (Laitinen 2003, 376). Tämä on äärimmäisen tärkeää varsinkin, kun nykypäiväisessä, tietoperustaisessa globaalitaloudessa aineeton pääoma muodostaa lähes 80 prosenttia yrityksen arvosta. Tämän pääoman muuttaminen mitattavaan muotoon voi auttaa yritystä saavuttamaan merkittävän kilpailuedun. (Kaplan & Norton 2006, 110.)

BSC:n kehityshankkeen alussa tutkimusryhmä esitteli mukana oleville yrityksille aiempaa tutkimusta, jonka tuloksena oli luotu niin kutsuttu ”Corporate Scorecard”, joka mittasi tavallisten taloudellisten lukujen lisäksi yrityksen suorituskykyä syvemmin. Corporate Scorecard oli ollut käytössä Analog Devices-nimisessä yrityksessä jo pitkään ja se oli saanut siellä aikaan hyviä tuloksia.

Yhdessä kehityshankkeen kokouksessa Analog Devicesin varatoimitusjohtaja Art Schneiderman, esitteli Corporate Scorecard -projektia kehityshankkeen yrityksille, jonka tuloksena tutkimusryhmä innostui kehittämään moniulotteista mittaristoa nimeltä ”Balanced Scorecard”. (Kaplan & Norton 1996, VIII).

Bain & Company on vuodesta 1993 mitannut erilaisten johtamisjärjestelmien suosiota ympäri maailmaa. Vuonna 1996 he ottivat seurantaan mukaan myös Balanced Scorecardin, jonka suosio oli lähtenyt julkaisunsa jälkeen heti kasvuun liikkeenjohtojen keskuudessa. (Tienari & Meriläinen 2009, 109.) Alla olevasta kuviosta (Kuvio 2) nähdään BSC:n käyttö ja yleinen tyytyväisyysaste vuodesta 1996 vuoteen 2014.



Kuvio 2. Balanced Scorecardin käyttö ja tyytyväisyys. (Bain & Company -yhtiön www-sivut 2015.)

Lähes heti vuoden 1992 artikkelin jälkeen tutkimusryhmä havaitsi Balanced Scorecardissa puutteita. Suurimmalla osalla projektiin osallistuneilla yrityksillä oli vaikeuksia määrittää tarvittavia mittareita, joilla heidän ydintoimintaansa mitattaisiin. Ensimmäisen sukupolven BSC:n (Niven 2014, 21) ongelmaksi muodostui se, että se oli aikaisempien mittausjärjestelmien tapaan liian erillään yrityksen strategiasta. BSC keskittyi liikaa olemassa olevien prosessien kehittämiseen, eikä niihin todellisiin, todennäköisesti jopa kokonaan uusiin prosesseihin, jotka olivat yrityksen menestyksen kannalta elintärkeitä. Ratkaisuna kehitysryhmä esitti uuden tavan lähestyä BSC:tä, jossa mittarit olisivat sidoksissa organisaation strategiaan. Yritysten tuli kysyä itseltään, mitkä prosessit ovat niitä, joiden avulla onnistumme ja luoda mittausjärjestelmä kokonaan sen varaan.

Balanced Scorecardista kehittyi lyhyessä ajassa uudenlainen johtamisjärjestelmä, jonka avulla yritykset pystyivät määrittämään itselleen strategiset tavoitteet ja elintärkeät prosessit sekä mittaamaan niitä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Kaplan & Norton 1996, VIII-IX). Niven (2014, 21) kutsuu tätä johtamisjärjestelmää toisen sukupolven Balanced Scorecardiksi (Taulukko 1).

Taulukko 1. Paul Nivenin BSC:n sukupolvijako. (Niven 2014, 21.)

1. Sukupolvi	Mittausjärjestelmä, joka erottuu muista ainoastaan ei-rahamääraisten mittareiden painotuksella
2. Sukupolvi	Johtamisjärjestelmä, jossa pitkän aikavälin tavoitteet linkitetään lyhyen aikavälin toimenpiteisiin. Mittarit määritetään strategisten tavoitteiden ja strategiakartan avulla, jolloin niille syntyy syy-seuraussuhteet.
3. Sukupolvi	Kuva organisaatiosta ja siitä miltä sen tulisi näyttää tulevaisuudessa. Kuva on jaettu näkökulmiin, joita käytetään vapaammin kuin aiemmissa sukupolvissa.

Balanced Scorecardin jatkuva kehitys on tehnyt siitä yhden suosituimmista johtamisjärjestelmistä maailmassa. Seuraavasta taulukosta (Taulukko 2) nähdään, kuinka suosittu Balanced Scorecard nykypäivänä on. Modernia, kolmannen sukupolven (Niven 2014, 21) BSC:tä käytetään moniin eri tarkoituksiin. Bain & Companyn tekemän tutkimuksen mukaan, vuonna 2014 yritykset käyttivät sitä:

- Liiketoimintastrategian selventämiseen tai uudistamiseen
- Strategian ja vuosittaisten budjettien linkittämiseen
- Strategian pääelementtien seurantaan
- Resurssien parempaan hyödyntämiseen
- Organisaatiomuutoksen helpottamiseen

- Liiketoimintayksiköiden suorituskyvyn vertailuun
- Lisätäkseen strategian ja vision ymmärtämistä koko organisaatiossa
(Bain & Company -yhtiön www-sivut 2015.)

Taulukko 2. Top 10 johtamisen työkalua (Bain & Company -yhtiön www-sivut 2015.)

Top 10 Management Tools				
2000	2006	2010	2012	2014
1 Strategic Planning	1 Strategic Planning	1 Benchmarking	1 Strategic Planning	1 CRM
2 Mission & Vision Statements	2 CRM	2 Strategic Planning	2 CRM	2 Benchmarking
3 Benchmarking	3 Customer Segmentation	3 Mission and Vision Statements	3 Employee Engagement Surveys	3 Employee Engagement Surveys
4 Outsourcing	4 Benchmarking	4 CRM	4 Benchmarking	4 Strategic Planning
5 Customer Satisfaction	5 Mission and Vision Statements	5 Outsourcing	5 Balanced Scorecard	5 Outsourcing
6 Growth Strategies	6 Core Competencies	6 Balanced Scorecard	6 Core Competencies	6 Balanced Scorecard
7 Strategic Alliances	7 Outsourcing	7 Change Management Programs	7 Outsourcing	7 Mission and Vision Statements
8 Pay-for-Performance	8 Business Process Reengineering	8 Core Competencies	8 Change Management	8 Supply Chain Management
9 Customer Segmentation	9 Scenario & Contingency Planning	9 Strategic Alliances	9 Supply Chain Management	9 Change Management
10 Core Competencies	10 Knowledge Management	10 Customer Segmentation	10 Mission and Vision Statements	10 Customer Segmentation

3.3 Balanced Scorecardin peruselementit

Kuten jo aiemmin kävi ilmi, Balanced Scorecardin tarkoituksena on auttaa organisaatioita toteuttamaan strategioitaan. Jotta Balanced Scorecardia ja sen luomista organisaation viestinnän välineeksi voidaan ymmärtää paremmin, on ymmärrettävä, mistä strategian toteuttaminen BSC:ssä koostuu. Minkä tahansa yrityksen strategian toteuttaminen voidaan Paul Nivenin mukaan kiteyttää kolmeen eri elementtiin:

- Tavoitteet ja strategiakartta
 - Mittarit ja tavoitetasot
 - Strategiset ajurit
- (Niven 2014, 7–8.)

Alla olevasta taulukosta (Taulukko 3) nähdään mittariston peruselementit, jotka olivat jo osana alkuperäistä Balanced Scorecardia. Taulukosta nähdään osa alkuperäisestä Balanced Scorecardista, joka rakentuu tavoitteista (objectives), mittareista (measures), tavoitetasoista (targets) ja strategisista ajureista (initiatives). (Kaplan & Norton, 1996b.)

Taulukko 3. Balanced Scorecardin peruselementit (Kaplan & Norton, 1996b).

Financial				
"To succeed financially, how should we appear to our shareholders?"	Objectives	Measures	Targets	Initiatives

Tavoitteet ja strategiakartta

Tavoitteita voidaan kuvitella yrityksen selvitykseksi siitä, mitä sen tulee tehdä hyvin omistajien, asiakkaiden ja yrityksen omasta näkökulmasta katsottuna, jotta se menestyisi. Mikä tahansa tehokas strategia koostuu taloudellisen tuoton tavoittelusta, markkinoiden tarpeiden tyydyttämisestä, kehitystä ajavista projekteista ja ihmisistä, jotka ohjaavat yritystä oikeaan suuntaan. (Niven 2014, 4.) Tämän periaatteen pohjalta Kaplan ja Norton alun perin jakoivat yrityksen neljäksi eri näkökulmaksi: taloudelliseen näkökulmaan, asiakasnäkökulmaan, sisäisten prosessien näkökulmaan sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Jotta BSC olisi nimensä mukaan tasapainossa, tulisi yrityksen määrittää tavoitteet sen ulkoisille näkökulmille eli omistajille ja asiakkaille, sekä myös yrityksen sisäisille prosesseille että oppimiselle ja kasvulle. Yksi tapa määrittää tavoitteita on esittää strategiaa graafisesti niin kutsuttuna strategiakarttana. (Niven 2014, 8–9.)

Strategian linkitysmalli (strategic linkage model) tai toisin sanoen strategiakartta (strategy map) on osa Balanced Scorecardia, josta nähdään koko organisaation strategia. Se on yhden sivun esitys siitä siitä, mitä koko organisaation eri osien tulee teh-

dä, jotta yhteinen strategia saavutetaan. (Price, Jorgensen & Knight 2013, 5; Niven 2014, 9.) Yhden sivun tarkoituksena on se, että strategiakartasta tulee selkeä ja se on helposti artikuloitavissa työntekijöille tai esimerkiksi omistajille. Karttaan sisällytetään yrityksen tavoitteita (yleensä 12-24) eri näkökulmista (yleensä neljä eri näkökulmaa), jotka linkitetään toisiinsa syy-seuraussuhdeajattelulla. (Price, Jorgensen & Knight 2013, 6; Niven 2014, 160.) Strategiakartan merkitys korostuu, kun kyseessä on organisaatio, jonka toiminta jakautuu useisiin eri toimipisteisiin (Kaplan & Norton 2006, 17.) Tällöin yhteisen strategian ymmärrys jokaisessa toimipisteessä helpottuu. Yritykset, joiden vähittäismyyntiyksiköt (esim. K-Citymarket) ovat keskenään yhtenäisiä ja arvo perustuu tällöin pitkälti brändiin, antaa strategiakartta suurta etua toimipisteiden standardoinnissa (Kaplan & Norton 2006, 20).

Mittarit ja tavoitetasot

Kun organisaatiolle on kartan avulla määritetty sen strategiset tavoitteet, pitää niille määrittää myös mittarit. Mittareiden ja niille asetettujen tavoitetasojen tarkoituksena on seurata tavoitteiden onnistumista. (Niven 2014, 9–11.) Tavoitetasolla tarkoitetaan jotain arvoa, jonka mittarin oletetaan saavan valitun ajan kuluttua. Yleensä päätavoite asetetaan noin 3–5 vuoden päähän, mutta niille on myös hyvä asettaa esimerkiksi vuotuisia välitavoitteita. Mittari puolestaan on BSC:ssä hyvin laaja käsite. Mittari voi kuvata sitä, mitä saavutetaan, tai sitä, mikä vaikuttaa suoritukseen. Hyvä BSC sisältää tasapainoisesti sekä tulos- eli suoritettavien mittareita, että ennakoivia mittareita eli ajureita. Tulostittarit (lagging indicators) mittaavat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita. Mittarin pääpaino kohdistuu paljolti tavoitteelle asetetun aikavälin loppupuolelle. Ne ovat luonteeltaan hyvin karkeita, eivätkä yksin luo perustaa hyvälle seurannalle. (Kaplan & Norton 1996, 194–195.) Ennakoivat mittarit (leading indicators) taas mittaavat tavoitetta lyhyellä aikavälillä. Ne ovat tulostittareiden niin sanottuja ajureita (drivers), eli ne ajavat tavoitetta tulostittarille asetettua tavoitetasoa kohti ja antavat varhaisia signaaleja tavoitteen onnistumisesta. (Niven 2014, 25–26; Olve & Wetter 2001, 24.) Suoritettavien ja ajurien välillä on siis kiinteä suhde. Se perustuu hypoteesiin siitä, että parannus ajureissa vaikuttaa positiivisesti myös suoritettavien arvoon. Esimerkiksi poissaolojen vähentäminen organisaatiossa uskotaan vaikuttavan pitkällä aikavälillä työntekijöiden tyytyväisyyteen. (Niven 2014, 25–26.)

Mittarit valitaan aina yrityskohtaisesti, sillä niiden tulisi heijastaa organisaation omaa strategiaa. Jokainen yritys ja yhteisö tarvitsee oman, yksilöllisen strategian. Se, kuinka hyvin sitä noudatetaan, on aina tapauskohtaista. Oma yksilöllinen strategia perustuu aina yrityksen arvoihin, toiminta-ajatukseen sekä ydinosaamiseen. Sen tarkoituksena on muuttaa organisaation visio ja missio työksi. (Vilkkumaa 2005, 17; Tuomi & Sumkin 2009, 28.) Alla olevassa taulukossa (Taulukko 4) on esimerkki erilaisista mittareista erilaisissa organisaatiostrategioissa.

Taulukko 4. Esimerkkejä mittareista eri strategioiden näkökulmasta (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005)

	Kustannusjohtajuusstrategia	Innovaatiostrategia	Asiakaskeskeisyysstrategia
Taloudellinen näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Kokonaispääoman tuotto Liikevaihto per työntekijä Tuottavuus 	<ul style="list-style-type: none"> Pääoman tuotto prosentti Liikevaihto uusista tuotteista Tuotekehitysinvestointien tuotto 	<ul style="list-style-type: none"> Käyttökateprosentti Osuus asiakkaan hankinnoista Liikevaihto per asiakas
Asiakasnäkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Myynti ja tarjouskanta Markkinaosuus 	<ul style="list-style-type: none"> Arvo asiakkaalle vs. vanhat tuotteet Uusien tuotteiden hyväksyntä 	<ul style="list-style-type: none"> Arvo asiakkaalle vs. kilpailijat Asiakastytyväisyys ja uskollisuus
Sisäisten prosessien näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Tuotannon tehokkuusluvut Yksikkökustannukset Katerakenne 	<ul style="list-style-type: none"> Aika ideasta markkinoille Onnistuneet kehityshankkeet 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaspalvelu Räätälöintiaste
Oppimisen ja kasvun näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Työntekijöiden tehokkuus ja ajankäyttö Henkilöstön kokemus ja vaihtuvuus 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöiden osaaminen ja innovaatiokyky Uusiutumiskyky 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelualltius Koulutus ja asiakastuntemus

Strategiset ajurit

Kun yritykselle on asetettu sen strategiaa tukevat tavoitteet ja tavoitteille on määritetty niitä seuraavat mittarit, pitää vielä viimeiseksi määrittää sen toiminnalle strategiset ajurit. Strategiset ajurit ovat niitä tiettyjä projekteja, toimintoja tai ohjelmia joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan (Niven 2014, 25). Strategiset ajurit ovat tavoitteiden kanssa hyvin samanlaisia. Tavoitteilla tarkoitetaan kuitenkin kokoajan käynnissä olevaa prosessia, kun taas strategiset ajurit ovat kestoltaan lyhyt aikaisempia projekteja, joilla on selkeä alku ja loppu. Strateginen ajuri on aina tapauskohtainen ja se kuvaa yrityksen yksilöllistä strategiaa. Se voi olla esimerkiksi työntekijöille suunnattu koulutusohjelma, uusi taloudenhallintajärjestelmä tai vaikka kestävä kehitystä tukeva projekti. Tällaisen projektin toteutti esimerkiksi Suomen verohallinto

vuosina 2008 - 2013, jonka tarkoituksena oli tehdä Verohallinnosta entistä ympäristövastuullisempi toimija. Green Office -projektin tarkoituksena oli vähentää mm. jätteen määrää, joka johtaisi siihen, että verohallinto täyttäisi WWF:n Green Office -ympäristöohjelman kriteerit. Tavoite ja projekti onnistuivat, sillä jo vuoden 2010 marraskuussa koko Verohallinto täytti ohjelman kriteerit ja Verohallinto sai Green Office-merkin. (Verohallinnon www-sivut 2016.) Alla olevassa taulukossa (Taulukko 5) nähdään osa Verohallinnon kuvitteellista tuloskorttia, jossa on määritetty tavoite ja siihen liittyvä mittari, tavoitetaso ja strateginen ajuri. Esimerkissä tiivistyy kaikki Balanced Scorecardin peruselementit.

Taulukko 5. Osa Verohallinnon kuvitteellista tuloskorttia.

Tavoite	Mittari	Tavoitetaso	Strateginen ajuri
Ympäristövastuullinen toimija	WWF:n Green Office -merkki	Merkki saavutetaan vuoden 2013 loppuun mennessä	GreenOffice-projekti

3.4 Näkökulmat

Kun Balanced Scorecardin peruselementit on käyty läpi, voidaan tutustua tarkemmin Kaplanin ja Nortonin näkökulmajakoon. Kuten aiemmin on käynyt ilmi, Balanced Scorecard jaetaan usein neljäksi eri näkökulmaksi. Nämä ovat taloudellinen, asiakas- sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma (Kuvio 3). Tarkoituksena on tarkastella yrityksen toimintaa eri näkökulmista, jotta sen tavoitteet olisivat tasapainossa. (Kaplan & Norton 1996, 25.) Kun yritystä tarkastellaan eri näkökulmista, tarjoaa Balanced Scorecard vastauksen seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisina omistajamme näkevät meidät? (Taloudellinen näkökulma)
- Entä asiakkaat? (Asiakasnäkökulma)
- Missä asioissa meidän tulee olla ylivoimaisia? (Sisäisten prosessien näkökulma)
- Miten voimme jatkuvasti parantaa yrityksen suorituskykyä ja arvon tuottoa? (Oppimisen ja kasvun näkökulma) (Laitinen 2003, 377.)



Kuvio 3. Balanced Scorecardin alkuperäinen nelinäkökulmajako

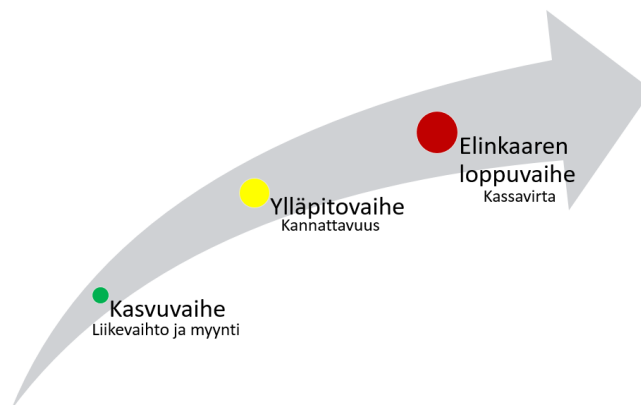
Vaikka Balanced Scorecardin alkuaikoina mittaristo määriteltiin tarkkaan sisältämään juuri edellä mainitut neljä näkökulmaa, ovat yritysten vaihtelevat tarpeet vuosien varrella muuttaneet jakoa. Monet tutkijat ovat kritisineet näkökulmia muun muassa liian yleispäteviksi. Koska alkuperäinen BSC luotiin kahdentoista eri alan yrityksen yhteistyönä, ja kehityshankkeen tuottama sisältö oli kaikille osallistujille sama, on vaikea kuvitella sen soveltuvan palvelemaan kaikkia organisaatioita yhtä hyvin. Nykyään kehoitetaan muokkaamaan mittariston näkökulmia yrityksen omaan toimintaan soveltuviksi. (Niven 2014, 2–4.) Esimerkiksi monet ruotsalaiset tutkijat ovat ottaneet mukaan henkilöstön, mittariston viidenneksi näkökulmaksi. Muita käytettyjä näkökulmia ovat muun muassa ympäristö-, toimittaja- ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmat. (Malmi ym. 2002, 23–24.) Jako riippuu pitkälti myös siitä, luodaanko BSC voittoa tavoittelevalle yritykselle vai non-profit organisaatiolle. Esimerkiksi Vantaan kaupungin tasapainotettu tuloskortti eroaa hyvinkin paljon voittoa tavoittelevien yritysten tuloskorteista. Suurin syy tähän on se, että julkisella sektorilla taloudelliset asiat eivät määritä yrityksen tavoittelemaa suuntaa, vaan ne muodostavat lähinnä rajat, joiden sisällä muut tavoitteet tulee saavuttaa. Vantaan kaupungin tuloskortissa vuosilla 2001-2003 käytettiin seuraavia näkökulmia: Palvelukyky ja vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, uudistuminen ja henkilöstön työkyky sekä taloudelliset resurssit. (Määttä 2000, 202; Malmi, Peltola & Toivanen

2006, 24–25.) Tässä työssä keskitytään kuitenkin tutkimaan voittoa tavoittelevien yritysten Balanced Scorecardia ja sen mukaista, alkuperäistä näkökulmajakoa.

3.4.1 Taloudellinen näkökulma

Koska taloudellinen näkökulma muokkaa yritykselle suunnan, määritetään se BSC:ssä usein ensimmäisenä (Kaplan & Norton 1996, 48). Taloudellinen näkökulma on erittäin tärkeä voittoa tavoittelevissa yrityksissä. Yksityisellä sektorilla ratkaisevinta on yrityksestä saatava tuotto, kun taas julkisella sektorilla taloudelliset asiat muodostavat lähinnä rajoitteen. Yksityisellä sektorilla taloudellinen näkökulma liittyy siis niihin asioihin, joista yrityksen omistajat ovat kiinnostuneita. (Malmi ym. 2006, 24–25.) Toisin sanoen yrityksen taloudellinen näkökulma määrittää sen, ”mitkä ovat osakkeenomistajien odotukset taloudellisesta suorituskyvystä” (Kaplan & Norton 2006, 19).

Taloudellisella näkökulmalla voidaan yrityksissä nähdä kaksi roolia. Ensinnäkin se mittaa yrityksen koko strategian onnistumista muiden näkökulmien osalta. (Kaplan & Norton 1996, 48.) Taloudellista näkökulmaa voidaan siis kuvitella BSC:n ns. viimeisenä vaiheena, jossa arvioidaan ”viivan alle” jäänyttä summaa ja sitä, olivatko tehdyt valinnat muissa näkökulmissa onnistuneita (Niven 2014, 7). Toisaalta taloudellinen näkökulma määrittää tavoitteet, joihin muiden näkökulmien tulisi pyrkiä. Tavoitteet muodostavat suunnan ja tarvittavat linkit näkökulmien välille, sillä koko toiminnan tarkoituksena on luonnollisesti tuottaa yrityksen omistajille taloudellista hyötyä. (Malmi ym. 2002, 25.) Tapa, jolla taloudellista hyötyä tuotetaan, voi vaihdella paljon yrityksen kehitysvaiheesta riippuen (Jyrkiö & Riistamaa 2004, 257). Tämän huomasivat alun perin myös Kaplan ja Norton. He tulivat siihen tulokseen, että taloudelliseen näkökulmaan liittyvät tavoitteet vaihtelevat yrityksissä niiden elinkaari-vaiheesta riippuen. Jokaiseen elinkaaren vaiheeseen liittyy olennaisesti jokin teema, johon tavoitteilla pyritään ja siksi myös mittaaminen eri elinkaarivaiheissa eroaa toisistaan. Elinkaarivaiheita voidaan määrittää yrityksille monia. Kaplan ja Norton listasivat niiden joukosta kolme yleisintä, jotka nähdään seuraavasta kuvioista (Kuvio 4). (Kaplan & Norton 1996, 48.)



Kuvio 4. Yrityksen elinkaarivaiheet ja strategiset teemat.

Kasvuvaihe

Kasvuvaiheen yritykset ovat tyypillisesti juuri aloittaneet toimintansa ja tavoittelevat nopeaa kasvua valituilla markkinoilla. Vaiheeseen liittyy usein myös suuria investointeja. Resursseja voidaan käyttää esimerkiksi tehtaiden laajentamiseen, uusien koneiden hankintaan tai tuotekehitykseen, riippuen yrityksen kasvustrategiasta. Kasvuyrityksille tyypillistä on toiminta negatiivisilla kassavirroilla ja pienillä tuotoilla sijoitettua pääomaa kohtaan. Teemana korostuu myynti ja liikevaihto. Kasvuvaiheen yritysten tavoitteet tulisi liittyä niiden kasvattamiseen ja mittareiden tulisi seurata niiden onnistumista. (Kaplan & Norton 1996, 48.)

Ylläpitovaihe

Suurin osa yrityksistä ovat elinkaarensa ylläpitovaiheessa. Ylläpitovaiheessa yritys tekee investointeja, mutta päätavoitteena on saada sijoitetulle pääomalle hyvää tuottoa. Ylläpitovaiheen yrityksiltä odotetaan tasaista markkinaosuutta ja tuottoa tai ehkä jopa pientä kasvua vuodesta toiseen. Investoinnit liittyvät usein olemassa olevien tuotteiden kehittämiseen, tuotantolaitteiden uusimiseen tai kapasiteetin kasvattamiseen. Tässä elinkaarivaiheessa kannattavuus on yritykselle erittäin tärkeää ja ylläpitovaiheen tavoitteet tulisi liittyä sen parantamiseen. (Kaplan & Norton 1996, 49.)

Elinkaaren loppuvaihe

Elinkaaren loppuvaiheen saavuttaneiden yritysten tavoitteena on puolestaan kerätä tuottoa kahdessa ensimmäisessä vaiheessa tehdyistä investoinneista. Elinkaaren lopussa yritys ei tee enää suuria investointeja ja vähätkin investoinnit ovat vain välttämättömiä toiminnan jatkuvuuden kannalta. Ne ovat tarkoin suunniteltuja ja niiltä odotetaan nopeaa takaisinmaksua. Elinkaaren loppuvaiheessa yritys keskittyy usein kassavirtaansa ja näin ollen sen tavoitteet tulisi liittyä siihen. (Kaplan & Norton 1996, 49.)

Yhteenvedona voidaan yllä mainituista elinkaarivaiheista johtaa seuraavat strategiset teemat:

- Liikevaihto ja myynti (kasvuvaihe)
- Kannattavuus (ylläpitovaihe)
- Kassavirta (elinkaaren loppuvaihe)

(Malmi ym. 2002, 25.)

Teemojen pääpaino eri vaiheissa on melko selkeä. Kuitenkin markkinoiden heilahteiluista johtuen ne voivat vaihdella tilanteesta riippuen. Esimerkiksi elinkaarensa loppuvaiheessa oleva yritys voi joutua tilanteeseen, jossa se asettaa itselleen kasvuvaiheeseen liittyviä tavoitteita. Tämä voi johtua esimerkiksi olemassa olevan tuotteen heikosta menestyksestä, jolloin tilalle pitää kehittää aivan uusi tuote. Kuitenkin tilanne, jossa elinkaaren loppuvaiheessa oleva yritys kehittäisi kokonaan uutta tuotetta, on epätodennäköinen. Kaplanin ja Nortonin mukaan elinkaaren loppuvaiheen yritys pyrkii todennäköisemmin saavuttamaan kasvua jollakin muulla menetelmällä, kuten uudella hinnoittelustrategialla. Tästä syystä myös mittaamisen tulisi erota kasvuvaiheelle ominaisesta mittaamisesta. (Kaplan & Norton 1996, 49–50.) Seuraavassa taulukossa (Taulukko 6) on esitetty erilaisia esimerkkimittareita kussakin elinkaaren tilanteessa, kullakin vallitsevalla teemalla.

Taulukko 6. Mittarivaihtoehdot kussakin elinkaaritilanteessa, kullakin valitulla teemalla. (Kaplan & Norton 1996, 50)

		Strategiset teemat		
		Liikevaihto ja myynti	Kannattavuus	Kassavirta
Elinkaarivaiheet	Kasvu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Myynnin kasvu per segmentti ➤ Uusien tuotteiden/asiakkaiden osuus liikevaihdosta 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tuotto per työntekijä 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sijoitusten osuus myynnistä ➤ Tutkimuksen ja kehityksen osuus (R&D) osuus myynnistä
	Ylläpito	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kohdeasiakkaiden osuus kaikista asiakkaista ➤ Uusien tuotteiden osuus liikevaihdosta ➤ Ristiinmyynti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kustannukset vs. kilpailijat ➤ Kustannusten pienentämismuutos ➤ Välilliset kustannukset (% - osuus liikevaihdosta) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROCE) ➤ Käyttöpääoma ➤ Pääoman kiertonopeus
	Loppuvaihe	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tuottamattomien asiakkaiden osuus % ➤ Asiakkaiden / tuotannon kannattavuus 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yksikkökustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Takaisinmaksuaika ➤ Maksimi tuottoaste

3.4.2 Asiakasnäkökulma

Kaplan ja Norton ovat tunnistaneet asiakasnäkökulmalle niin sanotut perinteiset tulostittarit, jotka ovat yritysten eri ominaisuuksista, kuten elinkaarivaiheesta, koosta ja toimialasta riippumattomia. Nämä viisi mittaria olivat lähes aina käytössä toiminnan arvioinnissa, oli kyseessä minkäläinen yritys tahansa:

- Markkinaosuus
- Asiakkaiden pysyvyys
- Asiakashankinta
- Asiakastyytyväisyys
- Asiakkaiden tuottavuus

(Kaplan & Norton 1996, 67.)

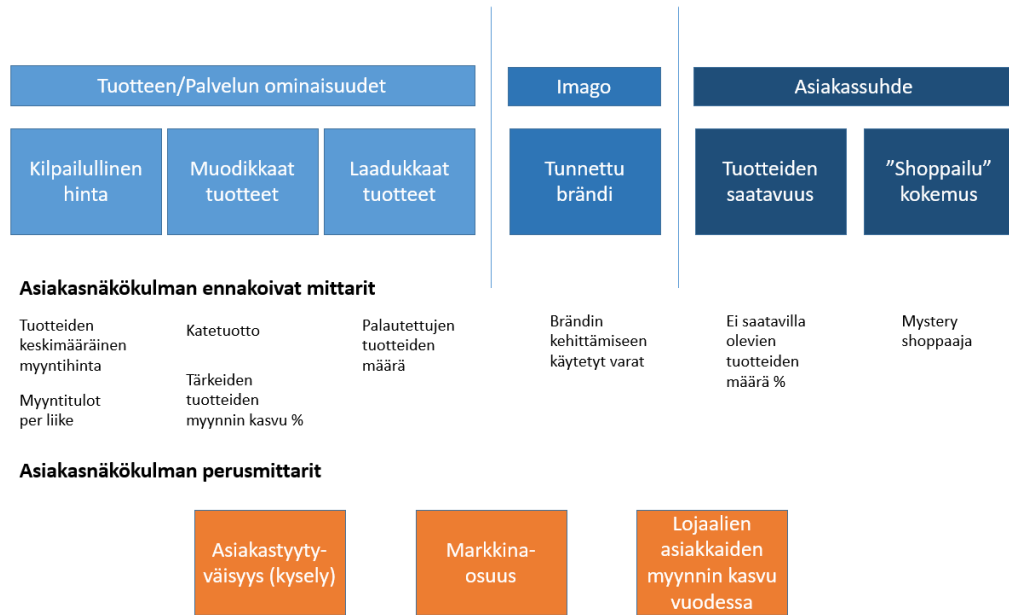
Mittarit ovat hyviä, kun yritys haluaa arvioida onnistumistaan markkinoilla yleisesti. Niiden rinnalle on kuitenkin hyvä valita ennakoivia ja yksilöllisiä mittareita, sillä perusmittarit eivät kuvaa yrityksen omaa, yksilöllistä kilpailustrategiaa. Perusmittarit ovat karkeita tulostittareita eli pitkän aikavälin päämääriä, joihin ennakoivilla mittareilla pyritään. Kun määritetään yritykselle ennakoivia mittareita, pitää aina miettiä,

mitä asioita asiakas yritykseltä odottaa. Toisin sanoen, mitä asioita yrityksen tulee tehdä hyvin, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä. Tätä kutsutaan yrityksen asiakasarvolupaukseksi. (Kaplan & Norton 1996, 73.)

Yrityksen asiakasarvolupauksella tarkoitetaan sitä, kuinka yritys pyrkii luomaan potentiaalisille asiakkailleen ”ainutlaatuisia ja muista erottuvia tuotteita ja palveluja” (Kaplan & Norton 2006, 16–17). Jos yrityksen asiakasarvolupaus on houkutteleva, asiakas tekee toistuvia ostopäätöksiä, jotka tuottavat yritykselle lisäarvoa (Kaplan & Norton 2006, 17). Kaplanin ja Nortonin mukaan yrityksen asiakasarvolupaus perustuu kolmeen eri seikkaan. Näitä ovat hyödykkeen ominaisuudet, asiakassuhteet sekä imago ja maine. Jotta yritys pystyisi lunastamaan arvolupauksensa, pitää asiakasnäkökulman tavoitteet ja mittarit pohjautua mainittuihin kolmeen asiaan. Toisin sanoen, jotta yrityksen asiakasnäkökulman tulostittarit (asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja niin edelleen) saisivat hyviä arvoja, pitää arvolupauksen kolme pääseikkaa olla kunnossa. Hyödykkeen ominaisuuksiin lukeutuvat sen käytännöllisyys, laatu ja hinta. Asiakassuhteisiin puolestaan kuuluvat tuotteen tai palvelun toimitus asiakkaalle, mukaan lukien toimitusaika ja tilauskäsittely sekä myös yleinen kokemus, jonka asiakas saa asioidessaan yrityksessä. Imagolla ja maineella taas tarkoitetaan kuvaa, jonka ihmiset yrityksestä saavat. Kuva voi välittyä kokemusten, kuulon tai esimerkiksi nähdyn perusteella. (Kaplan & Norton 1996, 73–77.) Kaplan ja Norton ovat määrittäneet neljä erilaista asiakasarvolupaustyyppiä, joiden vaikutuspiirissä yritykset kilpailevat: kustannusjohtajuus, tuotejohtajuus, asiakasratkaisut ja järjestelmämalli (Kaplan & Norton 2006, 17). Näistä neljästä eri tyypistä voidaan päätellä, että osa yrityksistä pyrkii luomaan kilpailuetua hyödykkeen ominaisuuksilla (kustannus- ja tuotejohtajuus) tai edistämällä asiakassuhteitaan (asiakasratkaisut) esimerkiksi räätälöidyllä palvelulla. Osa yrityksistä puolestaan pyrkii johtoasemaan järjestelmämallilla eli pyrkimällä luomaan imagoa yhtenäisestä mallista, jonka asiakas kokee sen jokaisessa toimipisteessä.

Yrityksen asiakasarvolupaus voidaan esittää myös kuviona. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 7) on esimerkki suuren vaatteiden jälleenmyyjän Keynon Storesin asiakasarvolupauksesta. (Kaplan & Norton 1996, 80.) Kuviossa on esitetty Keynon Storesin asiakasnäkökulman tavoitteet ja niitä seuraavat mittarit. Keynon Storesin asiakasarvolupauksessa korostuu pitkälti tuotejohtajuus.

Taulukko 7. Arvolupaus, case: Keynon Stores. (Kaplan & Norton 1996, 80.)



3.4.3 Sisäisten prosessien näkökulma

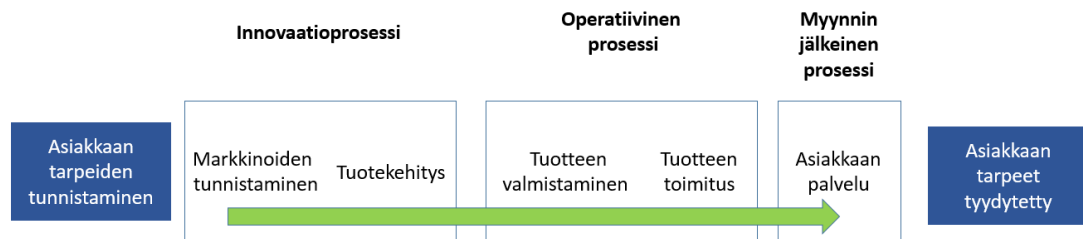
Sisäisten prosessien näkökulmassa tavoitteena on tunnistaa ja mitata niitä prosesseja, jotka johtavat taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamiseen. Sisäisten prosessien näkökulma on suurin yksittäinen syy, joka erottaa Balanced Scorecardin muista mittaristoista. Muut mittaristot mittaavat yleensä yrityksen olemassa olevia prosesseja, kun taas yrityksessä toteutettu Balanced Scorecard -projekti pakottaa organisaatiot tunnistamaan kokonaan uusia prosesseja, jotka johtavat muiden näkökulmien tavoitteiden saavuttamiseen. (Malmi ym. 2002, 27.) Taloudelliseen näkökulmaan vaikuttaa viime kädessä asiakasnäkökulman onnistuminen. Sisäisten prosessien tavoitteena voidaan pitää niiden prosessien tunnistamista ja kehittämistä, jotka johtavat yrityksen asiakasarvolupauksen lunastamiseen. (Niven 2005, 15–16.) Näitä prosesseja yhdessä nimitetään yrityksen arvoketjuksi (Kaplan & Norton 1996, 96). Siksi BSC:tä muodostettaessa määritetään sisäisten prosessien näkökulma aina kolmantena, taloudellisen ja asiakasnäkökulman jälkeen. (Malmi, Peltola & Toivonen 2002, 27.)

Vaikka yrityksen arvoketju on hyvin yksilöllinen, Kaplanin ja Nortonin mukaan voidaan määrittää niin sanottu yleinen arvoketju (Kuvio 5), joita suurin osa yrityksistä

mukailee. Arvoketjumalli sisältää kolme liiketoimintaprosessia, jotka johtavat asiak-
kaiden tarpeiden tiedostamisesta asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen:

- Innovaatioprosessi
- Operatiivinen prosessi
- Myynnin jälkeinen palveluprosessi

(Kaplan & Norton 1996, 96.)



Kuvio 5. Yleinen arvoketjumalli (Kaplan & Norton 1996, 96.)

Yrityksen arvoketjun painopiste vaihtelee aina tapauskohtaisesti. Tämä johtuu muun muassa yrityksen yksilöllisestä kilpailustrategiasta tai elinkaarivaiheesta. Esimerkiksi teknologiayritys Apple painottaa prosesseja, jotka koskevat innovaatio ja tutkimus-työtä, kun taas yhdysvaltalainen kauppaketjujätti Walmart keskittyy kehittämään tuotteen toimitukseen liittyviä prosesseja. Jokaiselle prosessille määritetään omat tavoitteet ja niille omat mittarit, huomioiden yrityksen yksilöllinen painopiste. Lisäksi tarkoituksena on tunnistaa vain kaikista tärkeimpiä prosesseja, ei suinkaan kaikkia yrityksen arvoketjuun sisältyviä prosesseja. Tällä vältetään liiallisten tavoitteiden ja mittareiden määrää ja pystytään paremmin keskittymään strategian toteuttamisen kannalta kriittisiin prosesseihin. (Malmi ym. 2002, 27; Niven 2014, 6.) Seuraavaksi käydään läpi arvoketjun prosessit ja niille ominaiset tilanteet sekä mittarit.

Innovaatioprosessi

Innovaatioprosessin tärkeys korostuu yrityksissä, joiden tuotekehitys vie suurimman osan liiketoimintaprosesseihin käytetyistä resursseista. Yrityksissä, joissa käytetään paljon aikaa ja rahaa innovaatiotyöhön, tavoitteina ovat usein liikevaihdon ja myynnin kasvattaminen. Innovaatioprosessi siis korostuu yleensä kasvuvaiheen yrityksissä. Innovaatioihin keskittyminen on myös tyypillistä joillekin aloille. Näitä ovat esi-

merkiksi lääke-, maatalouskemikaali- ja teknologiateollisuuden alat (Kaplan & Norton 1996, 97.).

Innovaatioprosessi koostuu kahdesta vaiheesta. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on tunnistaa markkinoiden koko, asiakkaiden tottumukset ja potentiaaliset hinnat tuotteen kohderyhmälle. Yrityksen on hyvä tässä vaiheessa miettiä myös kokonaan uusia tuotteita ja asiakassegmenttejä, joiden avulla yritys voisi tehdä markkina-valtauksia. Tämä vaihe toteutetaan yleensä markkinatutkimuksella. (Kaplan & Norton 1996, 98.)

Kun markkinatutkimus on suoritettu, aloitetaan kerätyn tiedon perusteella prosessin toinen vaihe. Toisen vaiheen tarkoituksena on suunnitella kokonaan uusi tuote valitulle kohderyhmälle, tutkia vanhan teknologian uudelleen käyttämistä ja suunnitella kokonaan uuden tuotteen tuominen markkinoille. Innovaatioprosessin mittaamisessa voidaan käyttää mittareita kuten: uusien tuotteiden osuus kokonaismyynnistä, tuotekehitykseen käytetty aika ja kriittisen pisteen saavuttamiseen kulunut aika (break even time). (Kaplan & Norton 1996, 97–101.)

Operatiivinen prosessi

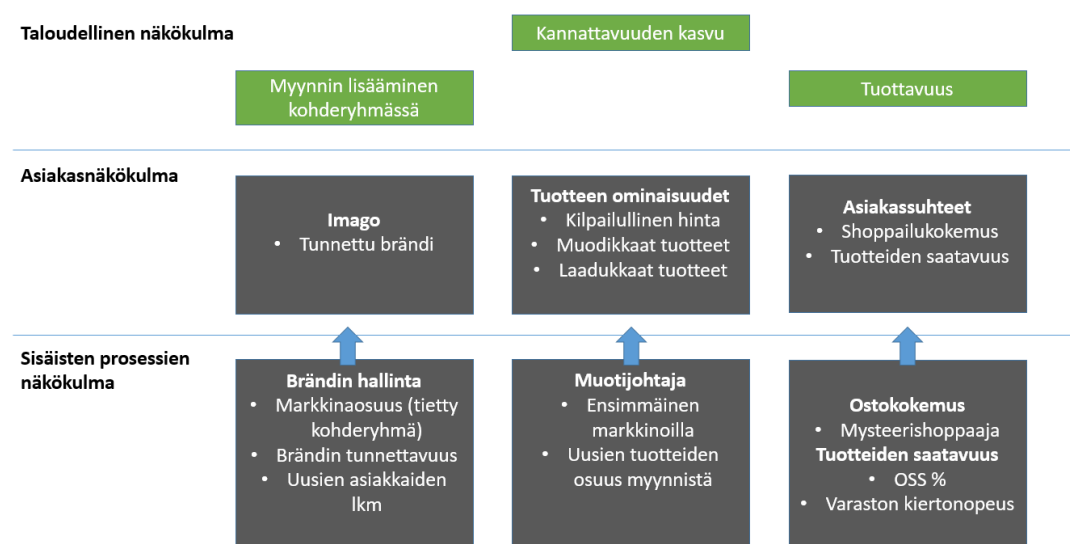
Operatiivinen prosessi on lyhykestoinen vaihe yrityksen arvoketjussa. Se alkaa asiakkaan tilauksesta ja päättyy siihen, kun tuote tai palvelu saavuttaa asiakkaan. Operatiivista prosessia on usein mitattu karkeilla mittareilla. Tällaisia ovat olleet muun muassa budjetit, työn tuottavuus ja koneiden käyttöaste. Nämä mittarit eivät kuitenkaan ota huomioon asiakasta ja pelkästään käytettynä saattavat johtaa väärin toimenpiteisiin. Tästä syystä Kaplan ja Norton (1996, 104 – 105) valitsivat kolme mittaria, jotka käyvät mille tahansa organisaatiolle ja jotka ottavat huomioon asiakasarvolupauksen. Näitä mittareita ovat tuotteen laatu, kiertonopeus ja tuotantokustannukset. (Kaplan & Norton 1996, 104 – 105).

Myynnin jälkeinen prosessi

Viimeinen vaihe arvoketjussa on myynnin jälkeinen prosessi. Prosessiin kuuluvat tuotteen takuu ja huolto, palautusten käsitteleminen ja maksusuoritusten hallinta. Yritykset, jotka yrittävät täyttää asiakkaidensa odotukset myynnin jälkeisessä prosessis-

sa, voivat käyttää mittaamisessa aikaan, laatuun ja kustannuksiin liittyviä mittareita. Aikamittari voi esimerkiksi mitata aikaa asiakkaan tekemästä valituksesta siihen, kun ongelma on ratkaistu ja kustannusmittarilla voidaan puolestaan mitata myynnin jälkeiseen prosessiin käytettyjä resursseja. Myynnin jälkeisen palvelun laatua voidaan mitata vertaamalla sellaisia puheluita, joissa asiakkaan ongelma on ratkaistu yhdellä puhelinkeskustelulla niihin, joissa ongelmaan on käytetty useampia keskusteluja. Yritykset, jotka käsittelevät vaarallisia kemikaaleja tai muuta ympäristöjätettä, voivat sisällyttää myynnin jälkeiseen prosessiin mittareita, jotka mittaavat jätteen käsittelyn laatua. (Kaplan & Norton 1996, 105–107.) Alla olevassa taulukossa (Taulukko 8) on esimerkki aikaisemmin mainitun Keynon Stores -vaateketjun sisäisten prosessien näkökulman tavoitteista sekä niiden linkityksestä asiakas- ja talousnäkökulmaan. Esimerkki on suoraan jatkoa asiakasnäkökulman esimerkkiin. Harmaissa laatikoissa nähdään ylhäällä yrityksen strateginen tavoite ja sen alla on esitetty tavoitetta kuvaava mittari.

Taulukko 8. Sisäisten prosessien tuloskortti ja linkitykset, case: Keynon Stores. (Kaplan & Norton 1996, 111.)



Keynon Storesin tarkoituksena on kasvattaa myyntiään 150 prosenttia viidessä vuodessa. Tämä taloudellinen tavoite on tarkoitus saavuttaa korkealuokkaisella brändillä, muodikkailla ja edullisilla tuotteilla, nopealla ja tehokkaalla palvelulla sekä erin-

omaisella tuotesaatavuudella. (Kaplan & Norton 1996, 107.) Keynon Stores pyrkii saavuttamaan asiakasnäkökulmansa tavoitteet seuraavilla sisäisillä prosesseilla:

- Brändin hallinta
- Muotijohtaja
- Hankintajohtaja
- Tuotteiden saatavuus
- Unohtumaton ostokokemus

(Kaplan & Norton 1996, 107.)

3.4.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Balanced Scorecardin viimeisenä näkökulmana on oppimisen ja kasvun näkökulma. Tämän näkökulman tavoitteena on selvittää, minkälaisen infrastruktuurin yrityksen tulee rakentaa saavuttaaksensa muiden näkökulmien tavoitteet. (Kaplan & Norton 1996, 126.) Toisin sanoen tavoitteena on siis tunnistaa ne yrityksen aineettomat pääomat, joiden avulla yritys säilyttää kykynsä kehittyä nyt ja tulevaisuudessa. Näkökulmassa on tärkeämpää keskittyä infrastruktuurin kehittämiseen, kuin nykyisen mitaamiseen. Tällä tavoin yritys pystyy vastaamaan haasteisiin myös tulevaisuudessa. (Malmi ym. 2002, 28.) Paul Nivenin (2014, 6) mukaan yrityksen infrastruktuuri koostuu kolmesta erilaista aineettomasta pääomasta:

- Inhimillinen pääoma
- Informaatiopääoma
- Organisaatiopääoma

Inhimillinen pääoma

Inhimillisen pääoman johtamisoppi on muuttunut radikaalisti. Ennen työntekijät palkattiin tekemään fyysinen työ ja heidän omille ajatuksille tai mielipiteille ei jätetty sijaa. Työ oli myös hyvin yksitoikkoista. Nykyään samankaltainen työ on pitkälti automatisoitua eikä organisaatiolla ole enää kilpailukyvyn kannalta järkevää toistaa samaa työtä samalla tuottavuudella päivästä toiseen. Organisaatioiden pitää kehittää prosessejaan jatkuvasti ja kehitysideat pitää tulla ruohonjuuritasolla työskenteleviltä henkilöiltä, jotka ovat lähimpänä yrityksen arvонуontiprosesseja. Kaplan ja Norton

ovat tunnistanee kolme yleisintä työntekijöitä mittaavaa ryhmää, jotka ovat työntekijöiden tyytyväisyys, pysyvyys ja tuottavuus. (Kaplan & Norton 1996, 127–129.) Työntekijöiden yleistä tyytyväisyyttä arvostetaan nykyään useissa organisaatioissa. Tämä perustuu oletukseen, että tyytyväiset työntekijät lisäävät yrityksen tuottavuutta, reaktiivisuutta, laatua ja asiakaspalvelua. Erityisesti palvelualoilla henkilöstön tyytyväisyys on erittäin tärkeää, sillä yleensä alhaisimmin palkatut henkilöt ovat eniten kontaktissa asiakkaiden kanssa. Hyvä perusmittari tyytyväisyyttä mitattaessa on henkilöstölle suunnattu työtyytyväisyyskysely. Kyselyn tuottama informaatio tulisi olla sellaista, että tyytyväisyyttä pystyttäisiin tarkastelemaan alue-, yksikkö- ja esimiestäsolla. (Kaplan & Norton 1996, 130.)

Yritykselle on myös tärkeää pitää työntekijöitä, joita se tarvitsee pitkällä aikavälillä. Pitkän ajan työntekijät ovat yritykselle suuri voimavara, sillä heillä on usein paljon tietoa yrityksen toimintatavoista, prosesseista ja asiakkaiden tarpeista. Pitkän ajan työntekijän menettäminen on aina myös menetys inhimillisestä pääomasta. Työntekijöiden pysyvyyttä mitataan usein henkilöstön vaihtuvuusprosentilla. (Kaplan & Norton, 131.)

Työntekijöiden tuottavuus on puolestaan tulosmittari, joka saa arvonsa työntekijöiden taidoista, moraalista, innovaatioista, sisäisten prosessien kehityksestä ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä. Yksinkertaisin mittari mitattaessa työntekijöiden tuottavuutta on tuotto jaettuna työntekijöillä. Vaikka mittari on yksinkertainen ja usein käytetty, se sisältää myös huonoja puolia. Ensinnäkin mittari ei ota huomioon kuluja, jotka käytetään tuottavuuden parantamiseen. Vaikka työn tuottavuus paranee, saattavat tuotot kokonaisuudessaan laskea johtuen tuottavuuden parantamiseen käytetyistä varoista. Toiseksi, kun tuottavuutta pyritään parantamaan, on johtajilla yleensä kaksi vaihtoehtoa muokata mittarin arvoa: kasvattaa osoittajaa tai pienentää nimitäjää. Molemmat vaihtoehdot johtavat mittarin arvon nousuun nopeana piikkinä, mutta haittaavat yrityksen tuottavuutta pitkällä aikavälillä. Vaihtoehtoisesti yritys voi käyttää mittaamiseen arvoa, jonka he saavat jakamalla arvonlisäyksen työntekijöiden määrällä. (Kaplan & Norton 1996, 132.)

Informaatiopääoma

Tietotekniikan tai muun teknologian merkitystä yrityksen menestymisessä mitataan melko harvoin (Malmi ym. 2006, 29). Kuitenkin, jotta yrityksen työntekijät pystyisivät olemaan työssään tuottavia, tarvitsevat he tarkkaa informaatiota asiakkaista, prosesseista ja päätöksien taloudellisista seurauksista. Ilman informaatiota muiden näkökulmien tavoitteita on mahdotonta saavuttaa. Tästä syystä yrityksen informaatiopääoma on hyvin tärkeässä roolissa kilpailukyvyn ylläpitämisen kannalta. (Kaplan & Norton 1996, 134.)

Organisaatiopääoma

Koulutettu työntekijä, jolla on pääsy laajaan tietokantaan, ei kuitenkaan vaikuta yrityksen menestykseen positiivisesti, jos hän ei ole motivoitunut tai jos hänellä ei ole vapautta tehdä omia päätöksiä tai toimenpiteitä (Kaplan & Norton 1996, 136). Tästä syystä kolmantena oppimisen ja kasvun näkökulmassa käydään läpi organisaation toimintatapoja ja kulttuuria. Organisaation toimintatapoja menestyksen luojana mitataan hyvin harvoin (Malmi ym. 2002, 28–29). Työntekijöiden motivaatiota pystytään mittaamaan esimerkiksi työntekijän tekemillä ehdotuksilla. Ehdotuksia voidaan mitata sekä laadullisesti, että määrällisesti. Mittarin avulla pystytään myös viestimään yrityksen henkilöstölle siitä, että heidän ehdotukset todella otetaan huomioon. (Kaplan & Norton 1996, 136.)

4 BALANCED SCORECARD STRATEGISENA OHJAUSJÄRJESTELMÄNÄ

4.1 Balanced Scorecard ohjausjärjestelmänä

Balanced Scorecardia voidaan käyttää perinteisen mittausjärjestelmän lisäksi myös edistyneemmin osana yrityksen strategista ohjausjärjestelmää, joksi se alun perin luotiin (Malmi ym. 2002, 86; Kaplan & Norton 1996, 10). Ohjausjärjestelmän tarkoituksena on auttaa yritystä liittämään pitkän aikavälin tavoitteet lyhyen ajan toimenpi-

teisiin. Lisäksi yritys voi Balanced Scorecardin avulla kohdistaa sen rajalliset resurssit ja kiinnittää huomioita asioihin, jotka kaipaavat huolenpitoa eniten. (Malmi ym. 2002, 86.) Ohjausjärjestelmää voidaan pitää jatkuvana kiertokulkuna, tai prosessina, joka käynnistyy aina vaiheidensa jälkeen uudelleen. Balanced Scorecardin tarkoituksena on toimia kiertokulun keskellä tarjoten jatkuvaa informaatiota prosessin kulusta.

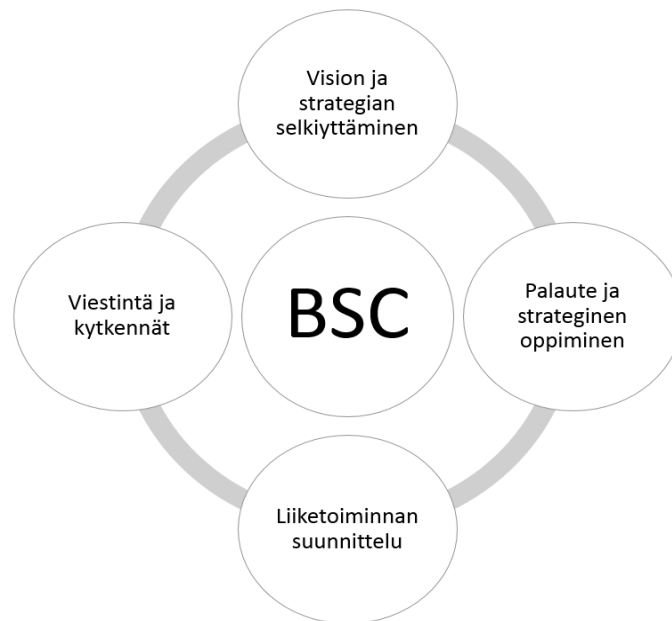
Kiertokulun vaiheet ovat:

- Strategian ja vision selkiyttäminen
- Viestintä ja kytkennät
- Liiketoiminnan suunnittelu
- Palaute ja oppiminen

(Malmi ym. 2002, 86.)

Strategian ja vision selkiyttäminen

Prosessin ensimmäinen vaihe on strategian ja vision selkiyttäminen. Jotta visio ja strategia voidaan toteuttaa, on yrityksen ylimmän johdon keskuudessa konkreettisoitava organisaation strategiat ja visio yhteisiksi tavoitteiksi. Tärkeintä on päästä päätöksestä yhteisymmärrykseen, sillä yhteisesti määritetty visio ja strategia auttavat resurssivajausten havaitsemisessa. (Malmi ym. 2002, 86.) Tärkeää on myös, että valitut tavoitteet ovat tasapainossa ottaen huomioon sekä ulkoisten sidosryhmien eli omistajien ja asiakkaiden että yrityksen sisäiset tarpeet (Kaplan & Norton 1996, 10). Vision ja strategian selkiyttämisen tehtävänä on siis selvittää, mitä omistajat ja asiakkaat yritykseltä haluavat ja muuttaa se yrityksen tavoitteiksi (Kaplan & Norton 10–11). Seuraavassa kuviossa (Kuvio 6) on havainnollistettu prosessia.



Kuvio 6. Balanced Scorecard ohjausjärjestelmänä (Kaplan & Norton, 1996b).

Viestintä ja kytkennät

Viestintä- ja kytkentäprosessin tavoitteena on viestiä yrityksen strategisista tavoitteista eteenpäin. Informointi voidaan toteuttaa monin eri tavoin, mutta tärkeintä on, että viesti saavuttaa jokaisen organisaatiotason. (Malmi ym. 2002, 87.) Kun kyseessä on organisaatio, jonka toiminta on jaettu eri osastoille tai kokonaan erillisiin yksiköihin, voidaan käyttää apuna jokaiselle yksikölle erikseen luotuja tavoitteita eli ”Business Unit Scorecardia”. Tarkoituksena on viedä organisaation ylemmän tason tavoitteet yksittäisten tuotantolaitosten tai osastoiden käytännön toimenpiteisiin. Esimerkiksi ylemmän tason tavoite tavaroiden nopeammasta tuotannosta voidaan muuttaa tietyssä liiketoimintayksikössä tavoitteeksi pyrkiä nopeuttamaan jonkin tuotantolaitteen käyttöä. Kun organisaation ylin johto mittaa tavaroiden tuotantoa koko organisaatiossa tuotettujen hyödykkeiden määrällä päivässä, voidaan samaa tavoitetta mitata tarkemmin yksittäisessä liiketoimintayksikössä esimerkiksi tuotantolaitteella käytetyllä ajalla, jolloin ylemmän tason strategia on työntekijöille selkeämmin ymmärrettävissä. Kun kerätään kaikki organisaation Business Unit Scorecardit yhteen, pystytään paremmin tunnistamaan niitä käytännön prosesseja, joiden avulla koko organisaation määrittämät strategiset tavoitteet voidaan toteuttaa. Näin BSC toimii yrityksen kommunikaation välineenä molempiin suuntiin (Kaplan & Norton 1996, 12–13.).

Liiketoiminnan suunnittelu

Balanced Scorecardilla on suurin vaikutus yritykseen, kun sen avulla haetaan kokonaisvaltaista organisaatiomuutosta. Prosessin kolmannen vaiheen tarkoituksena on valita tavoitteille mittarit, joilla onnistumista mitataan. Mittareille puolestaan määritetään tavoitetasot noin kolmen tai viiden vuoden päähän. Nämä määrittävät yrityksen suunnan ja mahdollistavat seurannan. Lopuksi määritetään strategiset ajurit (strategic initiatives) eli ne käytännön kehityshankkeet, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. (Kaplan & Norton 1996, 13; Niven 2014, 25.) Mittareille asetetut tavoitetasot tulisi päättää yrityksen ylimmän johdon kesken yksimielisesti. Tavoitetasojen olisi hyvä olla kunnianhimoisia, jotta ne tavoittelisivat suurta organisaatiomuutosta. Niiden tulisi sisältää myös vuosittaisia välitavoitteita seurantaan ja budjetointia ajatellen. (Kaplan & Norton 13–14.) Näin mittariston luominen antaa yrityksen johdolle mahdollisuuden määrittää tarvittavat kehityshankkeet, niiden seurannan, aikataulun ja budjetin sekä varmistaa sen, että hankkeet ovat sidoksissa yrityksen strategiaan (Malmi ym. 2002, 88).

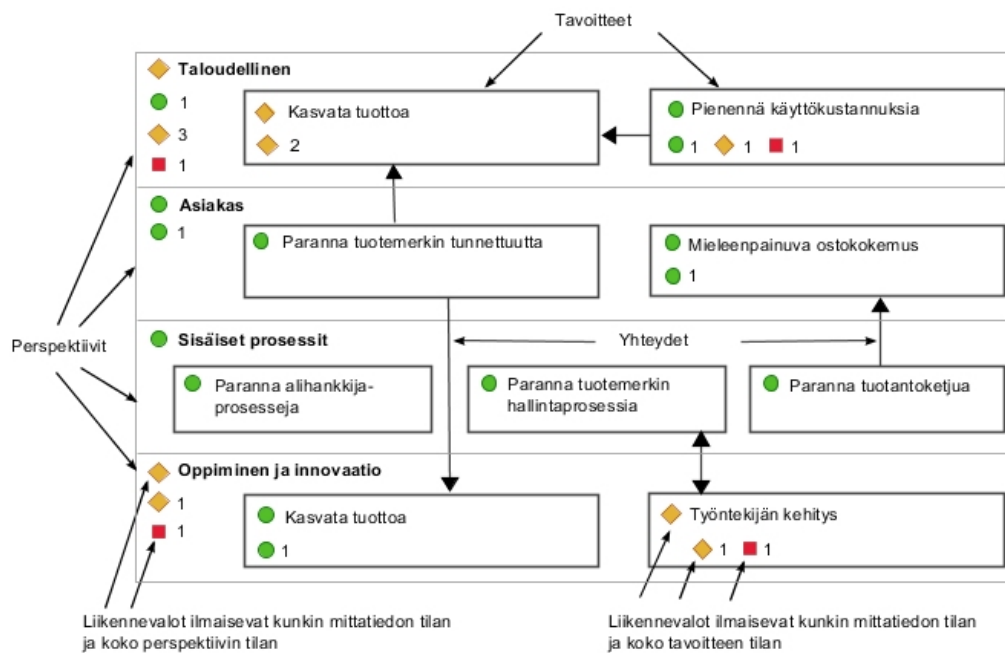
Palaute ja oppiminen

Jotta yritys voisi säilyttää sen kilpailukyvyn alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, tulisi sen aika ajoin kyseenalaistaa toimintansa strategia ja visio. Neljäs vaihe Kaplanin ja Nortonin johtamisjärjestelmässä mahdollistaa yrityksen strategisen oppimisen. Kun yrityksen johto on sitoutunut Balanced Scorecardiin, voidaan mittariston avulla seurata toiminnan kehitystä omistajien, asiakkaiden ja yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Balanced Scorecard mahdollistaa sen, että johto saa palautteen nopeammin kuin se saisi perinteisillä mittausjärjestelmillä (Malmi ym. 2002, 88.). Näin toimintaa voidaan jatkuvasti muokata ja aloittaa nelivaiheinen prosessi aina kierron jälkeen uudelleen.

Yksityinen sijoitus-holdingyhtiö Aktivia on vuonna 1989 Sloveniassa perustettu yritys. Se on hyvä esimerkki siitä, kuinka johtamisnäkömyksen kehittäminen ja Balanced Scorecardin käyttöönotto ohjausjärjestelmänä on tuottanut tulosta. Yritys aloitti luomalla ensin itselleen Balanced Scorecard mittariston. Tätä voidaan pitää prosessin ensimmäisenä vaiheena, jossa yritys yhtenäistää sen vision ja strategian. Tämän jäl-

keen se viesti ja avusti jokaista portfolio yritystään luomaan oman BSC:n. Aktiva nimesi tehtävään kokonaan uuden hallintoryhmän, jonka päätehtävänä oli auttaa yrityksiä luomaan omat mittaristonsa eli käytännössä suunnittelemaan liiketoimintaa. Hallintoryhmä liitettiin yrityksen kannustejärjestelmään, josta hallintoryhmän jäsenet saivat vahvan kannusteen, jos yritys menestyi. Aktivan johtajat tapasivat kuukausittain portfolioyritysten kanssa ja vertasivat suoritusta tavoitteisiin. Kokousten tarkoituksena oli löytää ratkaisuja ongelmiin ja kehittämään toimintaa entisestään. Aktivan suurimpien investointien nettovarallisuuden tuotto kasvoi vuoden 1998 tappiollisesta kahdesta prosentista vuoden 2003 voitolliseen 12 prosenttiin. (Kaplan & Norton 2006, 64.).

Kuten jo aiemmin mainittiin, Balanced Scorecardin rooli ohjausjärjestelmäprosessissa on tuottaa jatkuvaa tietoa. Yksi tapa tuottaa tietoa, on käyttää erilaisia ohjelmistoja, jotka ovat suunniteltu Balanced Scorecardin mukaan. Yksi tällainen ohjelmisto on IBM:n kehittämä Cognos TM1-tuloskorttitoiminto, jonka avulla yritys määrittää itselleen strategiakartan, asettaa tavoitteet eri näkökulmille ja seuraa tavoitteiden onnistumista niille määrätyillä mittareilla (Kuvio 7). (IBM:n www-sivut 2016.)



Kuvio 7. IBM:n Cognos TM1 -tuloskorttitoiminnon esimerkki strategiakartta (IBM:n www-sivut 2016.)

Jokaiseen tavoitteeseen on asetettu mittareita, jotka mittaavat onnistumista. Symbolit tavoitteiden edessä indikoivat kuinka hyvin tavoite on saavutettu. Esimerkiksi punainen neliö tarkoittaa, että kyseinen tavoite ei ole onnistumassa, sillä siihen määritetty mittari ei ole saavuttamassa haluttua tavoitetasoa. (IBM:n www-sivut 2016.)

4.2 Erilaiset mittaristot ja niiden määrittäminen

Balanced Scorecard -mittaristoa voidaan soveltaa moneen eri tarkoitukseen. Kun organisaatiot ovat ymmärtäneet alkuperäisen BSC:n idean, ovat he räätälöineet sen omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Malmi, Peltola ja Toivanen (2002, 32) ovat kirjassaan luokitelleet BSC-mittaristot kolmeen eri kategoriaan, joista käymme läpi kaksi yleisintä:

- Key Performance Indicator (KPI) -mittaristot
- Strategiamittaristot

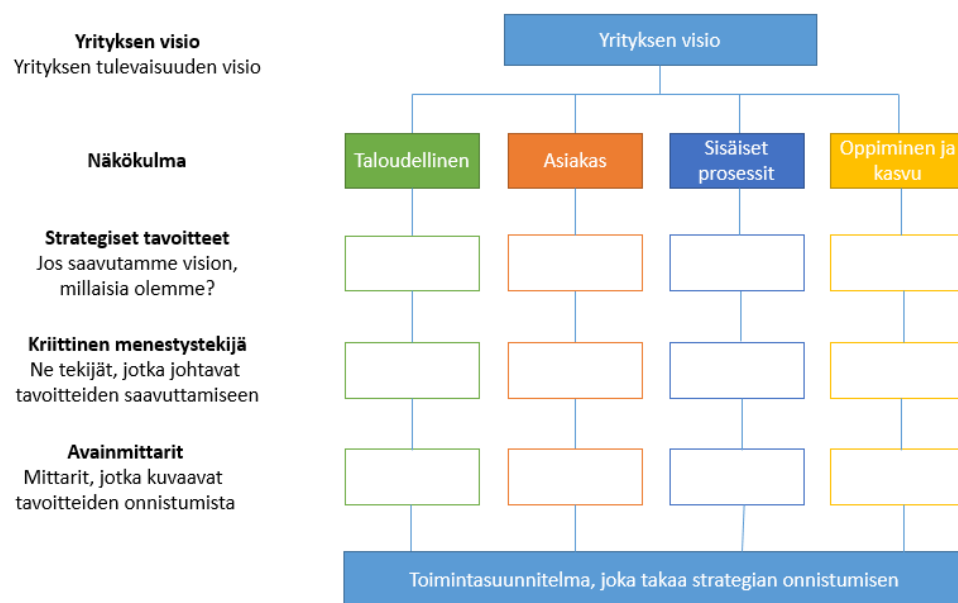
KPI -mittaristot

Suurin osa rakennetuista mittaristoista on KPI -mittaristoja. Ne sisältävät nimensä mukaan yrityksen toiminnalle keskeisiä mittareita. Tavallisesti mittareita on usein paljon kutakin näkökulmaa kohden ja niiden keskinäisiä suhteita ei yleensä ole mietitty pitkälle. Tämän lisäksi mittarit ovat usein tulosmittareita, eikä niinkään ennakoivia mittareita, jolloin mittaristo ei ole tasapainossa. (Malmi ym. 2002, 34.)

KPI -mittaristoihin päädytään usein helposti kun mittaristoa johdetaan kriittisistä menestystekijöistä (Malmi ym. 2002, 34). Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan yksinkertaisesti niitä tekijöitä, jotka johtavat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen (Olive & Wetter 2001, 44). Menestystekijöitä voidaan määrittää useita jokaista näkökulmaa kohden ja jokaisen menestystekijän mittaaminen vaatii useamman kuin yhden mittarin. Mittareiden määrän pitäminen pienenä on ongelma, sillä tapa, jolla mittaristo luodaan, ei määritä loogisia kriteereitä karsia ”ylimääräisiä” mittareita. KPI -mittaristoja on silti käytetty menestyksellä. Mittaristo on usein suosittu hälytysjärjes-

telmä ja myös käytetty julkishallinnossa, jossa tuloksellisuuden mittaaminen ei ole kovinkaan suurena osana kulttuuria. (Malmi ym. 2002, 34.)

Kuten aiemmin mainittiin, KPI-mittaristo luodaan usein kriittisten menestystekijöiden avulla. Periaatteena on kullekin mittariston näkökulmalle määrittää ne tekijät, jotka johtavat kussakin näkö-kulmassa menestykseen ja sitä kautta strategian toteutumiseen. Menestystekijöiden pohjalta luodaan mittaristoon yksittäiset mittarit.



Kuvio 8. Balanced Scorecardin yleiskuva (Olve & Wetter 2001, 44.)

Yllä oleva kuvio (Kuvio 8) kuvaa Olven ja Wetterin näkemystä BSC:stä, jonka osana kriittiset menestystekijät toimivat. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan siis yksinkertaisesti niitä tekijöitä, jotka johtavat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Olve & Wetter 2001, 44.) Kriittisten menestystekijöiden avulla luodot mittaristot ovat usein hyviä tieto- ja hälytysjärjestelmätyyppisiä mittaristoja, mutta ei niinkään strategiamittaristoja. Menestystekijöitä käytettäessä ongelmaksi muodostuu usein niiden suuri määrä. Ne ovat helppoja määrittää, jolloin niitä määritetään liikaa ja usein ilman sen suurempaa taka-ajatusta. Ongelmana on myös se, että kunkin menestystekijän seurantaan määritetään ainoastaan yksi mittari, vaikka se ei aina käytännössä ole edes mahdollista. Myös yksi suuri ongelma kriittisten menestystekijöiden pohjalta määritetyissä mittaristoissa on näkökulmien toisistaan irralleen jääminen. Kuten Olven ja Wetterin kuvioista (Kuvio 6) huomasimme, jokainen näkökulma on

erillään toisistaan eikä kommunikoi keskenään kuten syy-seurausketjussa, jonka käymme myöhemmin läpi. Tämä voi johtaa siihen, että eri näkökulmien vastuu jaetaan organisaatioissa eri osastoilla ja jolloin keskinäinen kommunikointi osastojen välillä voi jäädä heikoksi. Näin yrityksen yhtenäinen strategia on vaikeasti toteutettavissa, ilman pätevää syy-seurausketjua. Se, onko tällä merkitystä, riippuu siitä, mihin tarkoitukseen mittaristo luodaan. KPI -mittaristossa kommunikointi voi jäädä vähemmälle, kun taas strategiamittaristossa se on välttämätöntä. (Malmi ym. 2002, 68–69.)

Se, mitä tapaa yritys päättää mittariston määrittämisessä käyttää, riippuu täysin yrityksen omista tarpeista. Halutaanko mittaristo seuraamaan jo olemassa olevaa liiketoimintaa vai halutaanko sen avulla luoda yrityksessä rajua muutosta. Toisin sanoen, keskitytäänkö liiketoiminnan keskeisiin asioihin vai niihin asioihin, jotka ajavat haluttua kehitystä. Malmi ym. (2002, 69) kirjassaan korostavat, että hyvä seuranta-mittaristo (KPI) on yleensä määritetty kriittisten menestystekijöiden kautta, kun taas kehitysmittaristo (strategiamittaristo) syy-seurausketjun avulla.

Strategiamittaristot

Strategiamittaristo perustuvat yrityksen strategiakarttaan. Strategiamittaristossa olevat yhteydet mittareiden, tavoitteiden ja näkökulmien välillä ovat tarkkaan mietittyjä. Mittaristo sisältää tasapainoisesti sekä tulos- että ennakoivia mittareita. (Malmi ym. 2002, 36.)

Kaplanin ja Nortonin mielestä hyvän BSC:n tulisi kertoa yrityksen strategia syy-seurausketjuna tai toisin sanoen ”tarinana”. Siksi jokaisella mittarilla tulisi olla linkitys yrityksen strategiaan tämän ketjun kautta. (Kaplan & Norton 1996, 149.) Syy-seurauslogiikka pakottaa yrityksen luomaan sekä tulos- että ennakoivia mittareita (Malmi 2002, 66). Tämä johtuu siitä, että yrityksen pitää tunnistaa ja tehdä sarjan hypoteeseja tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden välille (Kaplan & Norton 1996, 149).

Syy-seurausketju tulisi alkaa aina taloudellisesta näkökulmasta. Monet yritykset sekoittavat viimeiset tavoitteensa esimerkiksi laatuun, asiakkaiden tyytyväisyyteen tai

innovaatioihin, kun todellisuudessa kaikki tavoitteet tulisi viime kädessä linkittää taloudelliseen näkökulmaan. (Kaplan & Norton 1996, 150.) Yleensä syy-seurausketjuajattelussa lähdetään liikkeelle siitä, että yrityksen päätavoitteena on tuottaa omistajilleen voittoa (Malmi ym. 2002, 65).

Käydään läpi esimerkki Balanced Scorecardin syy-seurausajattelusta tarkastelemalla Metro Bankin yksinkertaistettua tuloskorttia. Metro Bankin tuloskortti lähti liikkeelle, kun yritys tunnisti sen toiminnassaan kaksi isoa ongelmaa. Näiden ongelmien ratkomiseksi se loi kaksi seuraavaa strategiaa:

- Liikevaihdon kasvattaminen. (Volatiliteetin pienentäminen tarjoamalla lisä tuotteita jo olemassa oleville asiakkaille)
- Tuottavuuden parantaminen. (Siirtämällä tuottamattomia asiakkaita halvempiin palveluihin, kuten nettipankkiin)

Taloudellisen näkökulman tavoitteeksi asetettiin liikevaihtopohjan laajentaminen, mikä johtaa volatiliteetin pienenemiseen. Tämä tarkoittaa käytännössä olemassa olevien asiakkaiden joukosta sellaisten asiakkaiden tunnistamista, jotka haluaisivat lisä palveluja ja näiden palveluiden myymistä heille. Kun taloudellisesta näkökulmasta siirryttiin asiakasnäkökulmaan, tultiin Metro Bankin johtoryhmässä siihen tulokseen, että sen nykyiset asiakkaat eivät pitäneet Metro Bankia loogisena vaihtoehtona lisä palveluille. Toisin sanoen asiakkaat etsivät näitä palveluja muilta yrityksiltä. Tästä syystä johtoryhmässä pääteltiin, että taloudellisen näkökulman tavoitteiden saavuttamiseksi olisi Metro Bankin muutettava sen kuvaa tavallisesta pankista enemmänkin neuvonantajaksi. (Kaplan & Norton, 151–153.)

Johtoryhmä tunnisti asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamiseksi kolme sisäistä prosessia, jotka johtavat strategian saavuttamiseen:

- Asiakkaan ymmärtäminen
- Uudet tuotteet/palvelut
- Ristiinmyynti

(Kaplan & Norton, 1996).

Nämä kolme sisäistä prosessia johtivat luonnollisesti viimeisen näkökulman tavoitteisiin. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta oli kehitettävä myyntityötä tekevien hen-

kilöiden osaamista ja sen laajuutta, asiakastietokantaa, sekä tulospalkkausta. Tulomittarina tässä näkökulmassa käytettiin työntekijöiden tuottavuutta. (Kaplan & Norton 1996, 153.) Kaikki Metro Bankin tavoitteet tukivat sen yksilöllistä strategiaa ja jokaisen näkökulman tavoitteiden välillä oli selvät syy-seuraussuhteet.

Syy-seurausketjun avulla luodut mittaristot ovat todettu hyväksi strategiamittaristoiksi. Niiden avulla on helpompi lähteä luomaan kokonaisvaltaista organisaatiomuutosta. KPI -mittaristona syy-seurausketjumalli ei niinkään toimi, koska ketjumallin avulla luodut mittaristot pyrkivät niin vahvasti tavoittelemaan muutosta, että ”perusbisnes” jää usein mittariston ulkopuolelle. (Malmi ym. 2002, 69–70.)

4.3 Balanced Scorecardilla tavoitellut hyödyt ja mittariston kritiikki

Mittaristolla tavoitellut hyödyt

Balanced Scorecard -mittaristolle on määritetty monia näkökohtia, joita voidaan pitää BSC:n hyötyinä. Strategiamittaristojen tarkoituksena on yleensä parantaa organisaation toiminnan seuranta. Seurannan parantaminen perustuu siihen, että mittaristojen avulla pystytään keskittymään olennaisiin asioihin ja yhdenmukaistamaan henkilöstön toimintaa. (Kankkunen ym. 2005, 103-104.) Kaplanin ja Nortontin mielestä BSC -mittaristo tarjoaa päätöksentekijöille helposti ymmärrettävän kehyksen, joka selventää yrityksen strategiaa ja visiota. Toisin kuin monet muut mittarit, Balanced Scorecard painottaa asiakaslähtöisyyttä ja auttaa yritystä tunnistamaan kokonaan uusia prosesseja sen strategian toteuttamiseen. Se luo tasapainon yrityksen pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteilla ja auttaa johtoa tarkastelemaan toimintaa eri näkökulmista. Se myös auttaa vision ja strategian kommunikoinnissa yrityksen alemmalle hierarkiatasolle. (Malmi ym. 2002, 47-48.) Balanced Scorecard nähdään myös voimakkaana vaikutuksen välineenä. Sen on todettu vaikuttavan oikeinkäytettynä positiivisesti yritysten johtamiskäytäntöihin. (De Geuser & Mooraj 2009, 115.)

Malmi ja kumppanit tiivistivät Balanced Scorecardin hyödyt viiteen eri kohtaan. Ensimmäiseksi Balanced Scorecard auttaa muuttamaan yrityksen strategian toiminnaksi. Strategialle määritetään konkreettiset tavoitteet, mittarit ja tavoitetasot, joiden

avulla strategian toteuttamista voidaan oikeasti mitata. Tämä kuitenkin edellyttää, että Balanced Scorecardia käytetään strategisen ohjausjärjestelmänä, eikä KPI -mittaristona. Toiseksi, Balanced Scorecard auttaa yritystä kohdentamaan resurssinsa paremmin. Kun strategia on muutettu tavoitteiksi, pyritään yrityksen rajalliset resurssit jakamaan tavoitteiden saavuttamiseksi siten, että kaikki resurssit ovat optimaalisessa käytössä. Resurssit voidaan jakaa aikakausittain niin, että strategiaa lähdetään rakentamaan osissa. (Malmi ym. 2002, 53-55.)

Kolmanneksi Balanced Scorecard parantaa yrityksen ymmärrystä ja tiedonkulkua. Paremmalla ymmärryksellä tarkoitetaan sitä, että yleensä Balanced Scorecard –projektin läpiviennissä yrityksen johto alkaa paremmin ymmärtämään pitkän ja lyhyen aikavälin kytköksiä, ja sitä kuinka asiat tulisi todellisuudessa hoitaa. Kun projektiin otetaan mukaan koko organisaatio, myös tiedonkulku paranee. BSC:n tarkoituksena on auttaa myös alemman hierarkiatason työntekijöiden ymmärtämään, mikä on heidän roolinsa yrityksen strategian toteuttamisessa. (Malmi ym. 2002, 55.)

Neljänneksi BSC -mittaristo auttaa yritystä oppimaan. Kuten Kaplanin ja Nortonin nelivaiheisesta ohjausjärjestelmäprosessista huomattiin, BSC:n tarkoituksena on tuottaa jatkuvasti tietoa yrityksen johdolle. Näin yrityksen johto pystyy arvioimaan, onko valittu strategia toimiva ja kuinka strategiaa tulisi kehittää entisestään. Kun mittaristo on rakennettu syy-seuraussuhteiden varaan, pystytään helposti huomaamaan, jos ja kun jossain on vikaa. (Malmi ym. 2002, 56.)

Viimeiseksi, Balanced Scorecardin avulla pystytään keventämään budjetointiprosessia tai luopumaan siitä jopa kokonaan. Budjetointi vie yleensä paljon aikaa ja on usein vain vuotuinen rutiiniprosessi. Jotta budjetoinnista voidaan kokonaan luopua, pitää suunnittelusta vastata jotenkin muutoin. Balanced Scorecardin avulla voidaan korvata budjetointiprosessi asettamalla tavoitteille mittarit ja seuraamalla niitä. (Malmi ym. 2002, 57.)

Mittaristoon kohdistuva kritiikki

Balanced Scorecard -mittariston käytöstä voi aiheuta myös haittaa organisaatioille. Ylipäänsä strategian mittaaminen voi johtaa tilanteeseen, jossa yrityksen johto kuvit-

telee, että kaikkia strategiaan vaikuttavia tekijöitä mitataan ja siten mahdolliset muutokset ympärillä jäävät kokonaan huomiotta. Toisaalta tällaisessa tilanteessa, jossa toimintaympäristön muutos vaikuttaisi vahvasti ja jatkuvasti yrityksen strategiaan, pitäisi se huomata jo mittariston kehitysvaiheessa. Tällöin mittaristolla pystyttäisiin edelleen mittaamaan oleellisia asioita, sillä muutokset voitaisiin ottaa mukaan mittaukseen. Yritysten tulee muistaa, että Balanced Scorecard mittaristolla ei voida ratkaista kaikkia yrityksen ongelmia. Se on vain työkalu, jolla pyritään saavuttamaan yrityksen strategiset päämäärät. Jos mittaristoon ei puolestaan sitouduta hyvin, ei sen onnistumistakaan strategisena työkaluna voida taata. Työkalun on tarkoitus auttaa yrityksen johtoa strategisessa johtamisessa, mutta jos johto ei ole valmis muokkaamaan yrityksen toimintaa kuten pitäisi, on mittariston käyttö hyödytöntä. (Khalad & Mazila. 2011, 621.) Jos mittaristo on huonosti rakennettu ja siihen ei kunnolla sitouduta, on myös vaarana, että organisaation eri osastot tavoittelet mittaristolla eri asioita. Tämä johtaa ennen pitkään tuloksellisuuden laskuun. (Kankkunen ym. 2005, 104). Lisäksi mittariston tulisi aina olla yksilöllinen. Useat yritykset valitsevat mittaristoon mittareita, jotka eivät kuvaa yrityksen yksilöllistä strategiaa. Kun mittarit mitaavat vääriä asioita, ei strategiankaan toteutusta voida seurata. (Khalad & Mazila. 2011, 621.)

Norreklit (2000, 71-72) kritisoi Balanced Scorecardia sen syy-seuraussuhteista. Hänen mielestään esimerkiksi oletus siitä, että asiakasuskollisuus vaikuttaa positiivisesti myös taloudelliseen tulokseen, ei aina pidä paikkansa. Vaikka tulos paranisikin, ei asiakasuskollisuuden paranemisella ole siihen välttämättä vaikutusta. (Norreklit 2000, 72.) Pitää kuitenkin muistaa, että syy-seuraussuhteet ovat aina yksilöllisiä, eikä Kaplan ja Norton kehottaneet käyttämään yleisiä ketjuja organisaation mittaristoa luodessa. Syy-seuraussuhteiden käyttö ei aina ole edes järkevää. (Malmi ym. 2006, 235.)

4.4 Balanced Scorecard -projektin toteuttaminen

Tämän luvun tarkoituksena on käydä läpi, kuinka BSC -projekti käytännössä toteutetaan. Kun olemme tutustuneet BSC:n perusideaan ja erityyppisiin mittaristoihin, ai-noaksi asiaksi jää tarkastella sitä käytännön projektia, jonka avulla BSC -mittaristo

luodaan ja toteutetaan kohdeyrityksessä. Projektimalleja on myös erilaisia. Lähes kaikki aiemmin työssä mainitut kirjailijat ovat luoneet oman mallinsa, jota yrityksen tulisi seurata, ottaessaan käyttöönsä BSC -mittaristoa. Muun muassa seuraavat kolme mallia ovat olleet suosittuja yritysten keskuudessa:

- Kaplanin ja Nortonin -malli (1996)
- Olven, Royn ja Wetterin -malli (1998)
- Jouko Toivasen malli (2001)

Tässä tutkimuksessa keskitytään seuraamaan Jouko Toivasen Balanced Scorecard -projektimallia vuodelta 2001. Toivasen projektimallissa huomioitiin suomalaisten yritysjohtajien, asiantuntijoiden sekä konsulttien kokemukset erilaisten tulokortti-projektien toteuttamisesta. Tästä syystä Toivasen malli on erityisesti suunnattu suomalaisille yrityksille. Toivasen projektimalli rakentuu kymmenestä eri vaiheesta, jotka näkyvät seuraavassa taulukossa (Taulukko 9). (Malmi ym. 2002, 93–94.)

Taulukko 9. Toivasen Balanced Scorecard -projektimalli. (Malmi ym. 2002, 94.)

1. Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämistä <ul style="list-style-type: none"> • projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat
2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen
3. Yrityksen vision ja strategian selkeyttäminen <ul style="list-style-type: none"> • yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävä visio • yhteinen näkemys
4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen <ul style="list-style-type: none"> • toimintaympäristön, tuotteiden, kilpailijoiden ja asiakkaiden selvittäminen
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen <ul style="list-style-type: none"> • näkökulmien ja mittareiden valinta • tavoitteet • syy-seurausajattelu
6. Organisaation sitoutuminen <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön sitoutuminen projektiin • mittariston nopea käyttöönotto
7. Mittariston karsinta ja täydentäminen
8. Mittariston sovittaminen koko organisaatiolle <ul style="list-style-type: none"> • yhdenmukaisuus
9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
10. Mittariston jatkuva kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> • palaute, palkitseminen ja oppiminen

Vaihe 1: Selkeä päätös BSC -projektin käynnistämisestä

Projektin ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on tunnistaa sen vaatimat resurssit sekä projektin tuomat haitat ja hyödyt. Monet projektit kilpailevat yrityksen tärkeistä voimavaroista, joten on tärkeää priorisoida voimavarojen käyttö huolellisesti. Harkinnassa tulisi ottaa huomioon yrityksen koko ja tämän hetkinen tilanne, sekä päättää, kuinka nopeasti BSC otetaan käyttöön. Yleensä liikevaihdoltaan alle 20 miljoonan euron yrityksissä BSC voidaan laatia kerralla koko organisaatiolle. Jos liikevaihto

ylittää 20 miljoonan rajan, olisi hyvä lähteä liikkeelle muutamalla pilottiprojektilla. (Malmi ym. 2002, 95–96.)

Vaihe 2: Johdon aito sitoutuminen projektiin

Balanced Scorecard on luotu johtamisen työkaluksi. Jotta BSC -projektilla on mahdollisuus onnistua, tulee yrityksen johdon olla aidosti sitoutunut käyttöönotto-hankkeeseen. Koska BSC:llä haetaan kokonaisvaltaista muutosta, tulee yritysjohdon olla siinä täysillä mukana. (Malmi ym. 2002, 97–98.)

Vaihe 3: Yrityksen vision ja strategioiden selkiyttäminen

Kolmannessa vaiheessa on tarkoituksena tarkistaa yrityksen strategia ja visio. Vision tulisi olla riittävän yksinkertainen ja siitä tulisi olla yhtenäinen kuva koko organisaatiossa. Sen tulisi myös olla selkeä ja helposti viestitettävä. Vaihe on erittäin tärkeä, sillä jos visio on väärä tai siitä on yrityksen yksiköissä eri kuva, voivat seuraukset olla kohtalokkaat. (Malmi ym. 2002, 98). Strategia puolestaan kytkee yrityksen vision ja jokapäiväiset prosessit toisiinsa. Strategian tulee pohjautua yrityksen arvoihin ja organisaatiokulttuuriin. Strategian muodostamisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi Porterin kilpailuvoima-analyysiä. (Malmi ym. 2002, 98.)

Vaihe 4: Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Projektin neljäs vaihe liittyy hyvin kiinteästi kolmanteen vaiheeseen ja ne voidaan mieltää melkein päällekkäisiksi. Vaiheessa selvitetään yrityksen toimintaympäristö, kilpailijat, tuotteet ja asiakkaat. Lisäksi tulisi selvittää yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Nämä voidaan määrittää SWOT -analyysillä. (Malmi ym. 2002, 98–99.)

”Yrityksen kriittisiä menestystekijöitä ovat ne tiedot, taidot, resurssit, ominaisuudet ja aikaansaannokset, joiden avulla yritys menestyy” (Malmi ym. 2002, 99). Ne ovat riippuvaisia yrityksen toimialasta, toiminta-alueesta ja valituista strategioista. Tästä syystä yrityksen kannattaa käyttää benchmarkingia eli selvittää aluksi toimialansa ja alueensa kriittisiä menestystekijöitä, joita muut yritykset käyttävät. Yleensä yritys ei

pysty kehittämään kovinkaan paljon eriäviä menestystekijöitä. (Malmi ym. 2002, 99.)

Syy-seurausketjua vahvistetaan horisontaalisella ja vertikaalisella sovittamisella. Vertikaalisella sovittaminen tapahtuu, kun menestystekijät määritetään ja priorisoidaan. Horisontaalinen sovittaminen puolestaan tarkoittaa menestystekijöiden sovittamista yhteen muiden näkökulmien menestystekijöiden kanssa. (Malmi ym. 2002, 99.)

Vaihe 5: Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen

Viidennen vaiheen tarkoituksena on valita näkökulmat ja valitaan niihin mittarit sekä asetetaan mittareille tavoitetasot. Tämän jälkeen määritetään mittareille syy-seurausketju ja tasapainotetaan näkökulmat. (Malmi ym. 2002, 100.)

Toivasen mallissa neuvotaan lähtemään liikkeelle alkuperäisestä Kaplanin ja Nortontin näkökulmajaosta. Se toimii hyvänä perustana ja siihen voi tarvittaessa lisätä tai siitä voi poistaa näkökulmia. Tämän voi tehdä myös projektin edetessä, jos siltä tuntuu. (Malmi ym. 2002, 100.)

Viidennessä vaiheessa tulee myös huomioida organisaatiotasot, sillä eri organisaatiotasoilla tarvitaan erilaisia mittareita. Ylimmän strategisen johdon päätökset vaikuttavat yleensä pisimmälle, joten heidän mittarit tulisivat olla pitkän aikavälin kattavia, moniulotteisia tulosmittareita, jotka yhdistävät monia toimintoja samaan lopputulokseen. Operatiiviselle johdolle puolestaan sopivat paremmin lyhyen aikavälin eitaloudelliset ja ennakoivat mittarit, jotka antavat varhaisia merkkejä muutoksen suunnasta. (Malmi ym. 2002, 101.)

Kun tärkeimmät tavoitteet ovat määritetty, tulisi yrityksen etsiä selkeitä kytkentöjä ja tasapainoa tavoitteiden välille. ”Selkeät kytkennät” tarkoittavat, että valitut tavoitteet tukevat yrityksen strategiaa, eivätkä ne ole keskenään ristiriidassa. Mittarit tulisivat myös olla tasapainossa, eli tulos- ja ennakoivia mittareita tulisi olla sopivassa määrin toisiinsa nähden. Optimaalista tasapainoa on mahdoton määrittää, sillä jokaisen yrityksen on se itse tunnistettava. (Malmi ym. 2002, 101.)

Vaihe 6: Organisaation sitouttaminen

Organisaatiojohdon on vaiheessa kuusi saatava koko organisaatio vakuuttuneeksi siitä, että Balanced Scorecard-projekti on tärkeä. BSC -projektissa on tavoitteena saada mahdollisimman moni osallistumaan keskusteluun yrityksen visiosta ja strategiasta. Jos ainoastaan yrityksen johto osallistuu projektiin, kokee muu organisaatio sen helposti enemmänkin valvonnan työkaluksi kuin yhteiseksi ohjausjärjestelmäksi. (Malmi ym. 2002, 102.)

Yrityksen henkilöstö odottaa projektilta oikeudenmukaisuutta, päätösten selittämistä ja perustelemista ja sekä odotusten että vaatimusten selkeyttämistä. Henkilöstölle tulisi tarjota mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon. Tämä auttaa myös luomaan uusia näkemyksiä, jotka vahvistavat yhteisöllistä viisautta. Tehdyt päätökset tulee myös selittää projektissa mukana olleille. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki osallistujat ymmärtävät, mitä päätöksillä tarkoitetaan. Päätökset pitää olla myös perusteltavissa eli henkilöstölle pitää pystyä osoittamaan, miksi osa päätöksistä valittiin ja osaa ei. Kun päätökset on tehty, on organisaation johdon myös osoitettava, mitä henkilöstöltä uusien päätösten myötä odotetaan. (Malmi ym. 2002, 103.)

Vaihe 7: Mittariston karsinta ja täydentäminen

Mittaristoissa on usein liikaa mittareita. Tämä johtuu yleensä siitä, että projektin edetessä tulee mukaan aina uusia mittareita, eikä vanhoja karsita tieltä. Tässä vaiheessa on hyvä pysähtyä miettimään, mitä mittaristolta halutaan. Halutaanko siitä KPI -mittariston tapainen hälytysjärjestelmä vai kehitystä ajava strategiamittaristo. On parempi, että mittareita on liian vähän. (Malmi ym. 2002, 104.)

Vaihe 8: Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin

Mittaristo on purettava mahdollisimman alhaiselle tasolle niin, että riittävä konkretisointi on mahdollista. Kun mittareita johdetaan ylhäältä alaspäin, säilyy mukana syyseurausajattelu. Riittäväällä konkretisoinnilla tarkoitetaan, että yrityksen ylimmän ta-

son mittarin arvonmuutos pystytään perustelemaan alemman tason mittarin arvonmuutoksella. (Malmi ym. 2002, 104.)

Vaihe 9: Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi

Toimintasuunnitelman avulla määritetään toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan. Lisäksi toimintasuunnitelmasta käy ilmi, mitä resursseja ajurit vaativat, kuka työn tekee ja mihin mennessä tavoite saavutetaan. Toimintasuunnitelma sitouttavat yrityksen henkilöstön yrityksen strategiaan antamalla heille konkreettisia töitä, jolla tavoitteet saavutetaan. (Malmi ym. 2002, 107.)

Vaihe 10: Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

Kilpailukyvyn turvaamiseksi yrityksen on jatkuvasti kyseenalaistettava sen omat strategiat. Projektin viimeistä vaihetta voi verrata Kaplanin ja Nortonin nelivaiheisen ohjausjärjestelmäprosessin viimeiseen vaiheeseen, joka aloittaa BSC -projektin taas uudelleen. Vaihetta helpottaa BSC:n liittäminen yrityksen tietojärjestelmään, joka takaa jatkuvan tiedonsaannin. (Malmi ym. 2002, 107.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivinen tutkimusote pohjautuu tutkijan pitämiin haastatteluihin ja havaintoihin. Tutkimusote eroaa kvantitatiivisesta eli määrällisestä otteesta, sillä siinä ei käytetä mittausvälineillä hankittavaa tietoa. Kvalitatiivisessa otteessa myös kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisesti. Hyvä esimerkki kvalitatiivisesta tiedonhankintamenetelmästä on teemahaastattelu. Teemahaastattelu on luonteeltaan kokonaisvaltainen tiedonhankinta menetelmä, jossa aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkittava määrää haastattelussa mikä on tärkeää. (Heikkilä 2004, 164; Hirsjärvi ym. 1997, 165).

Tähän tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen menetelmä siitä syystä, että tutkimuksen tarkoituksena on kehittää tietyn kohdeyrityksen toimintaa. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään kohdeyritystä ja se tuo tutkittavan näkökulmat paremmin esille. Tutkimuksessa käytetty tieto kerättiin pääosin yllä mainituilla teemahaastatteluilla. Teemahaastattelulla tarkoitetaan keskustelua, jolle on etukäteen määritetty jokin tarkoitus. Se eroaa tavallisesta lomakehaastattelusta, jonka tarkoituksena on yleensä löytää yleistyksiä ja jotka perustuvat sattumanvaraiseen otantaan. Teemahaastattelussa pyritään pitämään haastateltavien määrä pienenä ja analysoimaan tapauksia aina ainutlaatuisina. Teemahaastattelussa ei niinkään ole ennalta määrättyjä kysymyksiä vaan keskustelua ohjaa ennalta määritetyt aiheet eli teemat. Keskustelu etenee haastattelua varten tehdyn rungon mukaan. (Tilastokeskuksen [www](http://www.tilastokeskus.fi)-sivut 2016.)

Tutkimuksen teemahaastatteluihin valittiin haastateltavaksi kohdeyrityksen toinen omistajista, joka työskentelee yrityksessä täyspäiväisesti ja joka johtaa yrityksen toimintaa. Haastattelut sijoittuivat vuoden 2016 syksyyn, ja niitä oli yhteensä kolme. Ne seurasivat ennalta määrättyä runkoa, joka on nähtävissä liitteessä 1. Kaikki haastattelut olivat kestoltaan muutaman tunnin ja ne suoritettiin kohdeyrityksen tiloissa. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin materiaalia, joka on lähtöisin kohdeyrityksen johtoryhmän strategiaan liittyvistä keskusteluista.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti virheiden mahdollisuus on aina olemassa. Tästä syystä tutkimusten luotettavuutta mitataan erilaisien mittaus- ja tutkimustapojen avulla. Yksi näistä mittareista on tutkimuksen reliabiliteetti eli toisin sanoen toistettavuus. Sillä mitataan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää reliabeleina, kun tutkimuksesta saadaan sama tulos tutkijasta riippumatta. Tai esimerkiksi kun tutkitaan samaa henkilöä kahdella eri kertaa ja tutkimuksesta saadaan sama tulos, on tutkimuksen tulos tällöin reliabeleinen. Toinen mittari arvioidessa tutkimuksen luotettavuutta on sen validiteetti tai toisin sanoen pätevyys. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa mitataan juuri sitä, mitä sillä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiteetti on hyvä,

kun tutkija on ymmärtänyt tutkimuksen käsitteet, eikä siinä ole systemaattisia virheitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232; Vilka 2007, 149–150.)

5.3 Kohdeyritys

Tutkimukseni kohdeyritys on Satakuntalainen betoni- ja rakennusteollisuuden erikoiskoneisiin ja laitteisiin suuntautunut yritys. Se suunnittelee, valmistaa ja markkinoi betonin kuljetus- ja pumppauslaitteita. Kohdeyritys on perustettu vuonna 1976 ja sen tuotenimestä on muodostunut vahva brändi Pohjoismaissa. Yritys työllistää tällä hetkellä 50 työntekijää, joihin lukeutuu mm. hitsaajia, asentajia, suunnittelijoita ja myyntihenkilöstöä. Henkilöstöstä 20 työskentelee alihankkijoiden palveluksessa. Yrityksen liikevaihto on 5 miljoonaa euroa ja sen tärkeimpiin liiketoiminta-alueisiin lukeutuvat Norja, Ruotsi ja Suomi. Kohdeyrityksen tuotevalikoima koostuu tällä hetkellä seuraavista tuotteista ja palveluista:

- Betoninkuljetussäiliöt
- Yhdistelmäpumput
- Autobetonipumput
- Betoninsiirtokuljetushihnat
- Kaivossovellutukset ja muut erikoisratkaisut
- Tarvikkeet ja varaosat
- Huolto- ja neuvontapalvelut
- Kalustosuunnittelu

Yrityksellä on toimipiste Ulvilassa, jossa sijaitsevat sen pääkonttori ja n. 5000 m² tuotantorakennukset. Tuotantorakennuksiin kuuluvat kokoonpanohalli, pintakäsittely-laitos ja konepaja, jossa valmistetaan tuotteisiin tarvittavia komponentteja.

6 BALANCED SCORECARD KOHDEYRITYKSESSÄ

6.1 Selkeä päätös projektin käynnistämisestä

Projekti alkoi Toivasen mallin ensimmäisellä vaiheella. Balanced Scorecard -projekti aloitettiin kohdeyrityksen kanssa elokuussa 2016 ja se käynnistettiin yhdessä kohdeyrityksen toisen omistajan kanssa. Sovimme tuolloin puhelimesta projektin aikataulusta ja virallisesti projekti saatiin käyntiin ensimmäisellä haastattelulla elokuun loppussa. Sovimme yhteyshenkilön kanssa aikataulusta, jonka mukaan työ pyrittiin saamaan valmiiksi vuoden loppuun mennessä. Sovimme myös, että tutkimustyö suoritetaan teemahaastatteluina, kunnes mallin kaikki vaiheet on käyty läpi. Projektimallista karsittiin pois aikataulusyistä viimeinen, eli 10. vaihe. Viimeinen vaihe käynnistetään, kun varsinainen Balanced Scorecard otetaan käyttöön. Projekti käydään siis läpi käynnistämisestä valmiin mittariston ja viitteellisten tavoitetasojen luomiseen sekä strategisten ajureiden tunnistamiseen.

Keskustelimme omistajan kanssa, että työ luotaisiin kerralla koko yritykselle. Tämä on järkevää tilanteessa, jossa kohdeyrityksen toiminta on pääosin yhdessä toimipisteessä ja liikevaihto on noin viisi miljoonaa euroa. Projektin tavoitteena oli siis luoda kohdeyritykselle kokonaisvaltainen Balanced Scorecard -mittaristo tukemaan yrityksen strategiapäivitystä vuosille 2016 - 2021. Ajallisesti arvioimme, että projektin pohjatyö veisi yritykseltä noin 10 tuntia. Minulla ei ollut aikaisempaa tietoa yrityksestä, joten tutkimus pysyi hyvin objektiivisena. Sovimme myös omistajan kanssa molemmin puolisesta yhteydenpidosta, jos jotain kysyttävää tutkimukseen liittyen tulee. Sopimus allekirjoitettiin 29.8.2016 ja projekti käynnistettiin välittömästi.

6.2 Organisaation ja sen johdon aito sitoutuminen projektiin

Tässä kappaleessa käymme läpi Toivasen projektimallin vaiheet 2 ja 6. Jotta Balanced Scorecard -mittaristo onnistuisi kunnolla, pitää yrityksen johto ja muu organisaatio olla sitoutunut projektin toteuttamiseen. Koko kohdeyritys ja sen johto sitoutuivat Balanced Scorecard -projektiin hyvin. Vaikka haastateltavana toimi ainoastaan yksi kohdeyrityksen henkilöstön jäsen, käytettiin työssä materiaalia, joka on tuotettu koh-

deyrityksen johtoryhmän kanssa. Organisaation koko johto sitoutui Balanced Scorecard -projektin läpiviemiseen ja mittariston kehittämiseen. Sitouttamista auttoi se, että kohdeyritykselle oli tarpeellista päivittää sen nykyinen strategia. Myös organisaation tiivis yhteisö ja se, että organisaation henkilöstö työskentelee samassa toimipisteessä, auttoivat sitoutumisessa.

6.3 Yrityksen strategioiden ja vision selkiyttäminen

Toivasen projektimallin kolmannessa vaiheessa on tarkoituksena selkiyttää kohdeyrityksen strategiat ja visio. Ensimmäisessä haastattelussa kävimme läpi yrityksen visiota ja strategioita, ja kävi ilmi, että yrityksellä oli niistä erittäin selkeä kuva. Kuva oli myös viestitty hyvin koko organisaatiolle. Koska yrityksen henkilöstö toimii samassa toimipisteessä, on viestiminen jokaisen organisaatiotason läpi helppoa.

Yrityksen visiona on olla Pohjoismaiden johtava betoni- ja rakennusalan erikoistuotteiden ja laitteiden suunnittelija, valmistaja ja markkinoija. Visio tunnistettiin selkeäksi, kunnianhimoiseksi mutta myös realistiseksi. Visiota pyritään toteuttamaan vahvistamalla kohdeyrityksen tärkeimpiä kilpailuetuja. Tämä on tällä hetkellä paras vaihtoehto, sillä yritys pystyy saavuttamaan visionsa nykyisillä resursseilla, ilman mittavia investointeja.

6.4 Yritysten kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Tässä kappaleessa käydään läpi Toivasen projektimallin neljäs vaihe eli ”yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen”. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka johtavat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen (Olve & Wetter 2001, 44). Ennen kuin lähdimme määrittämään yritykselle kriittisiä menestystekijöitä, oli hyvä aluksi selvittää, millaisessa liiketoimintaympäristössä kohdeyritys toimii, sekä missä tilassa yritys tällä hetkellä on. Koska yritys harjoittaa tuotantoa, ympäristön ja nykytilan kartoittamisessa käytettiin apuna Porterin viiden kilpailuvoiman -mallia. Malli on analysointityökalu, jonka tarkoituksena on analysoida viittä markkinoilla vallitsevaa kilpailuvoimaa (Strategy-training www.sivut 2016). Malli julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1979 Harvard Business Review lehdessä ja

sen oli kehittänyt Michael Porter samaisena vuonna. Mallissa käydään läpi yrityksen kilpailijat, asiakkaat, markkinoiden uudet tulokkaat, tavarantoimittajat sekä korvaavat palvelut. (Porter. 2008.) Analyysillä saadaan hyvä kuva vallitsevasta kilpailutilanteesta ja pystytään siten päättämään helpommin markkinoilla toimivan yrityksen strategioista. (Strategy-training www-sivut 2016.)

Alan kilpailijat

Kohdeyrityksellä on suhteellisen laaja tuotevalikoima verrattuna alan muihin yrityksiin ja siksi kilpailua käydäänkin tuoteryhmittäin. Kohdeyritys on ainoa markkinoiden toimija Pohjoismaissa, joka valmistaa tuotteen itse suunnittelusta lähtien. Toimijoita, jotka yhdistelevät eri valmistajien osia on lukuisia. Yksinään Euroopassa voidaan tunnistaa noin 15 kohdeyrityksen kanssa kilpailevaa yritystä.

Betonikuljetussäiliöiden osalta voidaan kohdeyritykselle tunnistaa kahdeksan eurooppalaista kilpailijaa. Näistä kolme tulee Saksasta, kaksi Italiasta, yksi Isosta-Britanniasta, yksi Espanjasta ja yksi Suomesta. Näistä neljää voidaan pitää merkittävänä, sillä ne ovat suuria toimijoita kohdeyrityksen tärkeimmällä markkina-alueella eli Pohjoismaissa. Kaikki toimijat ovat kuitenkin kilpailijoita vain hinnan osalta. Tämä johtuu siitä, että yritykset yhdistävät betonisäiliöihinsä Keski-Euroopassa suosittuun lyhyen mekaanisen betonin purkurännin, kun taas Pohjoismaissa suositaan hydraulisesti toimivia radio-ohjattuja teleskooppivalurännejä. Eurooppalaisten valmistajien tuotteet eivät vastaa kohdeyrityksen tuotetta toiminnallisesti eivätkä laadullisesti. Pohjoismaissa rakennusalalla on myös tapana suosia laatua ja tuotteita, joilla työn tuottavuutta parannetaan. Lisäksi Suomessa valmistetut tuotteet on kehitetty kylmiin olosuhteisiin, mikä antaa kilpailuetua kohdeyritykselle.

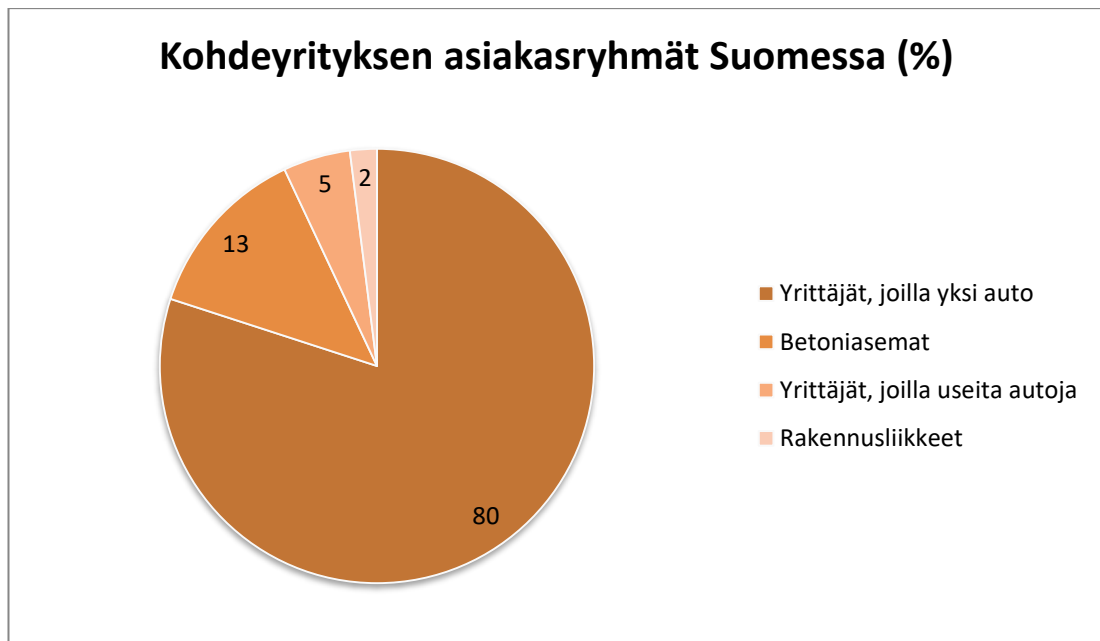
Yksi kilpailijaryhmä on yritykset, jotka kokoavat laitteet valmiista komponenteista, jotka he ostavat halvan kustannusten maista. Tämän ryhmän merkittävin toimija tulee Ruotsista. Heidän tuotteensa ovat selvästi kohdeyrityksen tuotteita halvempia. Huoltopalvelut ovat heillä huomattavasti heikompia, sillä huolto on haastavampaa, kun tuotteeseen on yhdistetty monia eri valmistajien osia eikä yrityksellä ole omaa osamista läheskään niin paljon kuin valmistavalla yrityksellä.

Betonipumppujen osalta kilpailu on kovempaa, vaikka kilpailevia yrityksiä on vähemmän kuin muissa tuoteryhmissä. Euroopassa on kolme selvästi tunnistettavaa johtajaa tässä tuoteryhmässä, joista kaksi ovat saksalaisia ja yksi italialainen. Niiden lisäksi Italiassa on kaksi muuta valmistajaa. Lähiaikoina markkinatilanne muuttui radikaalisti, koska kaikki kolme suurta myytiin Kiinaan. Kiinan huomattavasti halvemmat valmistuskustannukset ovat antaneet hintakilpailuetua kyseisille valmistajille. Italialaisyrittäjien valmistuskustannukset ovat laskeneet lähes 50 % myynnin jälkeen. Markkinatilanne muuttuu entisestään, jos edellä mainitut valmistajat siirtävät tuotantonsa kokonaan Aasiaan. Kovenevan kilpailun alla kohdeyritys on solminut yhteistyösopimuksen kahden kilpailijansa kanssa. Sopimukset ovat kestoaltaan lyhyitä, eikä niiden toimivuudesta ole vielä näyttöä. Sopimukset ovat luonteeltaan salaisia.

Asiakkaat

Suurin osa kohdeyrityksen asiakkaista tulevat Pohjoismaista. Koska kohdeyritys on toiminut markkinoilla yli 40 vuotta, on sen nimestä tullut vahva brändi ja sille on muodostunut laaja ja pysyvä asiakaskunta. Tällä hetkellä kohdeyrityksellä on noin 500 asiakasta ”Itämeren alueella”, kuten he markkina-alueensa määrittelevät. Pohjoismaiset asiakkaat arvostavat laatua, ratkaisusta saatavia etuja, kylmiin olosuhteisiin valmistettuja tuotteita sekä after sales -toimintaa. Myös yrityksen maantieteellinen sijainti on näillä markkinoilla hyvä.

Asiakaskanta on jokaisessa maassa hieman erilainen ja siksi yhtäläisyyttä on vaikea löytää. Suomen markkinoilla betonialan asiakkaat koostuvat yksityisistä autoilijoista, autoilijayrityksistä, kuljetusliikkeistä, rakennusliikkeistä ja betoniasemista. Seuraavasta kuvioista (Kuvio 9) nähdään kohdeyrityksen asiakasryhmäjakauma Suomessa.



Kuvio 9. Kohdeyrityksen asiakasryhmäjakauma Suomessa

Suurin osa eli noin 80 % kohdeyrityksen liikevaihdosta syntyy yksityisiltä autoilijoilta. Yksityiset autoilijat omistavat yleensä yhdestä kahteen betonikuljetusautoa, jolla he kuljettavat betoniasemilta betonia rakennusliikkeiden kohteisiin. Toiseksi suurin asiakasryhmä on betoniasemat, jotka omistavat omaa kuljetuskalustoa. Betoniasemat ovat nyt vuosien varrella keskittyneet enemmänkin pelkän betonin myyntiin kuin sen kuljettamiseen. Loput kohdeyrityksen asiakkaista ovat rakennusliikkeitä ja yrittäjiä, joilla on useita autoja.

Mahdolliset tulokkaat

Uusia tulokkaita ei kohdeyrityksessä pidetä ainakaan lyhyellä aikavälillä kovinkaan suurena uhkana. Ala vaatii paljon teknillistä ja taloudellista osaamista, sekä suuria investointeja, eikä siksi liiketoimintaa ole kovinkaan helppo alalla aloittaa. Lisäksi alan taloudellinen tilanne ei ole kovin hyvä, joten ala ei myöskään houkuttelu uusia toimijoita ryhtymään kilpailuun. Tuotanto pitäisi aloittaa pienellä volyymillä, eikä se kiinnosta uusia tulokkaita. Suurimpana uhkana pidetään uusia edustajia ja edustussovimuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että uusi yritys voi solmia valmistajan kanssa sopimuksen, joka antaa hänelle mahdollisuuden myydä valmistajan tuotetta pienellä kateella edullisesti. Uudet edustajat eivät kuitenkaan tunne tuotteita kovin hyvin eikä heillä ole huoltopalveluita tarjottavanaan.

Toimittajat

Kohdeyrityksellä on lukuisia komponenttitoimittajia eri maissa. Koska kohdeyritykselle on tärkeää, että tuote on laadukas, pitää myös toimittajien komponenttien olla laadultaan erinomaisia. Siksi kohdeyritys käyttää toimittajinaan vain pitkään alla toimineita, tunnettuja yrityksiä, joiden komponentit ovat kalliimpi kuin useiden kilpailijoiden käyttämät osat. Toimittajilta vaaditaan myös hyvää toimitusvarmuutta.

Korvaavat palvelut tai tuotteet

Korvaavia palveluita on kohdeyrityksen tuotteille vaikea määrittää. Ala ei ole kokenut paljonkaan muutoksia vuosien aikana, eikä sille voida suoranaisesti määrittää palveluita tai tuotteita, jotka korvaisivat betoniautot ja niihin sovellettavat ratkaisut. Betoni on yksi suosituista rakennusmateriaaleista, eikä sen kuljettamiseen ole keksitty muuta keinoa kuin betonisäiliöllä varustettu kuorma-auto. Betoni joko pumpataan säiliöstä tarvittavaan paikkaan pumpulla tai se valutetaan pitkällä teleskooppirännillä kohteeseen. Pumppu- ja rännivariaatioita on erilaisia, mutta näistäkin suurin osa kuuluu jo kohdeyrityksen tuotevalikoimaan.

SWOT-analyysi

SWOT-analyysia voidaan käyttää hyvänä yhteenvetoanalyysinä. Teimme analyysin yhdessä kohdeyrityksen johtoryhmän kanssa. Kävimme siinä läpi kohdeyrityksen vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Valmis SWOT-Analyysi on esitetty alla.

Vahvuudet

- ❖ 40 vuotta markkinoilla, joten luotettavuus yritystä ja tuotetta kohtaan on hyvä
- ❖ Suuret markkinaosuudet erityisesti Ruotsissa ja Suomessa
- ❖ Käytössä testatut laadukkaat ja tunnetut tuotteet
- ❖ Laitteilla on useita kilpailuetuja verrattuna kilpailijoihin
- ❖ Laitteiden takaisinmaksuajat markkinoiden lyhimmit suurten hyötykuormien ja vähäisen huollon takia

- ❖ Kattava tuotevalikoima
- ❖ Suunnitteleminen ja valmistaminen on omissa käsissä

Heikkoudet

- ❖ Selvästi kalleimmat tuotteet
- ❖ Projekteja ei aina hoideta kunnolla loppuun vaan jäävät ”kesken”
- ❖ Kilpailevat halpatuotteet ovat selvästi edullisempia
- ❖ Heikko luovutuskontrolli, laatuongelmia huolimattomuuksista
- ❖ Laskutus hidasta
- ❖ Henkilöstö ikääntyy

Mahdollisuudet

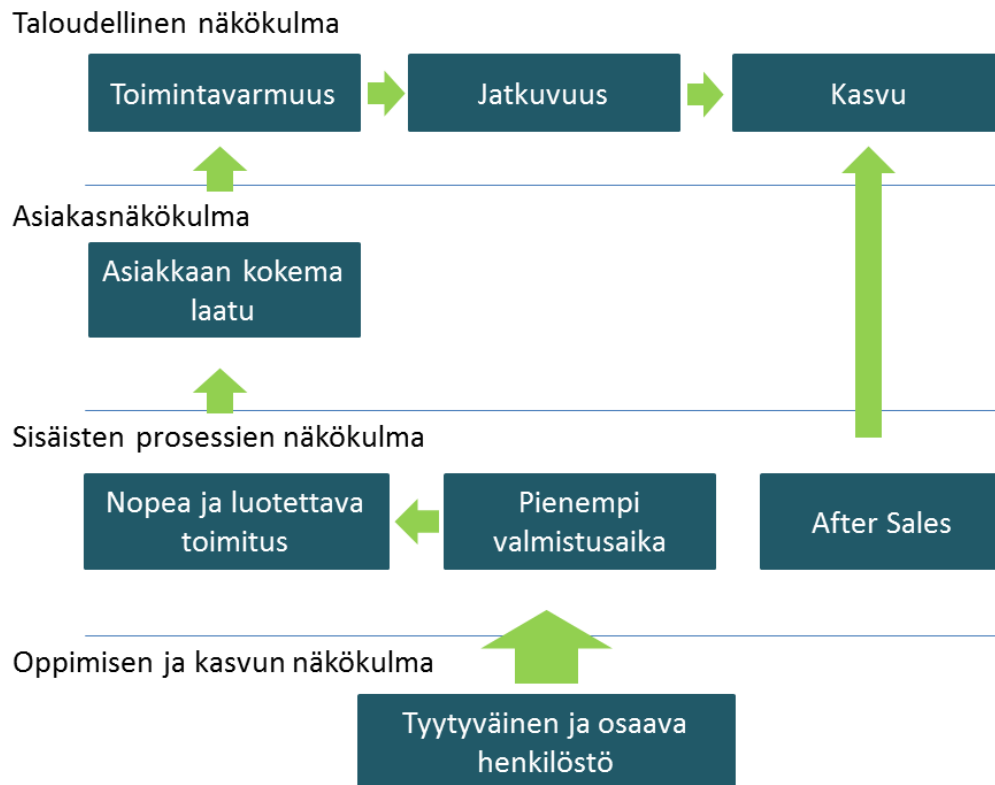
- ❖ Liikevaihdon kasvattaminen olisi melko helppoa yksistään Pohjoismaissa
- ❖ Vientialueiden laajentaminen eli ”Itämeren strategia”
- ❖ Tuotekehitys tekisi yrityksestä edelläkävijän
- ❖ Eurooppalainen laatu tulee korostumaan, sillä kilpailijat siirtyvät Kiinaan.
- ❖ Kysyntä kasvaa Ruotsissa ja Norjassa

Uhat

- ❖ Käytettyjen laitteiden tuonti nykyään helppoa
- ❖ Kiinalaisten tulo markkinoille erityisesti halvoilla hinnoilla
- ❖ Rakennusalan taantuma
- ❖ Kilpailijat kopioivat tuotteita
- ❖ Ostettavien komponenttien toimitusvarmuus
- ❖ Hintakilpailu pilaa kannattavuutta

Kriittiset menestystekijät

Seuraavaksi kohdeyritykselle määritettiin sen kriittiset menestystekijät. Menestystekijät määritettiin yhdessä yrityksen johtoryhmän kanssa. Määrittelyn apuna käytettiin Porterin kilpailuvoima- ja johtoryhmän SWOT-analyysia. Menestystekijät esitetään alla olevassa strategiakartassa (Kuvio 10).



Kuvio 10. Kohdeyrityksen strategiakartta

Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna yrityksen kriittisiksi menestystekijöiksi määritettiin yrityksen toimintavarmuus, jatkuvuus ja kasvu. Kaikki nämä tekijät ovat yritykselle tärkeitä, jotta se voi säilyttää kilpailukykyä tulevaisuudessa. Tärkeimpänä menestystekijänä pidetään toimintavarmuutta ja sen tuomaa toiminnan jatkuvuutta. Nämä luovat pohjan yrityksen kasvulle, jota sitäkin tarvitaan.

Kaikkiin näihin kolmeen menestystekijään vaikuttaa kriittisimmin asiakkaan kokema laatu yrityksen tuotteessa ja ylipäänsä sen toiminnassa. Prosessinäkökulmasta asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat nopea ja luotettava toimitus, sekä lyhyt valmistusaika. Lyhyempi valmistusaika tarkoittaa automatisoidumpaa tuotantoa, mikä vaikuttaa positiivisesti tuotteen laatuun sekä valmistusnopeuteen ja kustannuksiin. Nopealla valmistuksella voidaan taata nopea ja sitä kautta luotettava toimitus, mikä on tärkeää rakennusalalla. Myös After Sales -palvelut ovat yksi kohdeyrityksen kriittisistä menestystekijöistä. Tällä tarkoitetaan pitkälti yrityksen huoltopalveluita, joiden kehittämällä pyritään vaikuttamaan positiivisesti yrityksen kasvuun. Tästä syystä se on linkitettyä suoraan taloudelliseen näkökulmaan.

Viimeisenä menestystekijänä on vähemmän yksilöllinen tavoite osaavasta ja tyytyväisestä henkilöstöstä. Koulutettu ja työssään viihtyvä työntekijä luo kohdeyritykselle perustan, jonka päälle halutut prosessit voidaan rakentaa. Seuraavassa luvussa määritetään kriittisille menestystekijöille strategiset tavoitteet ja niille mittarit, jonka avulla yritys pystyy kokonaisvaltaisesti toteuttamaan sen strategiaa.

6.5 Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen

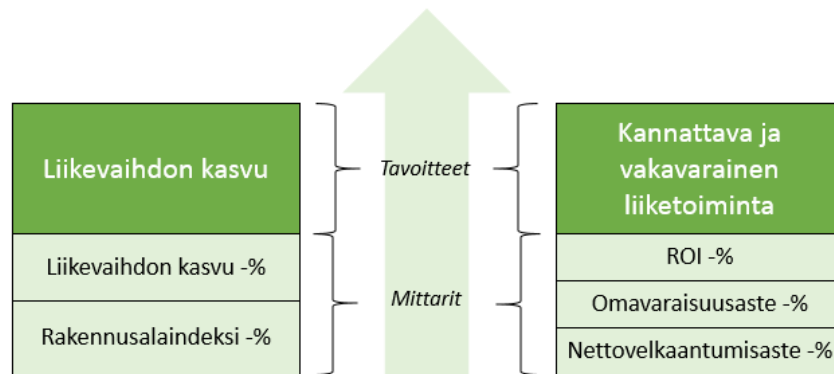
Tämän vaiheen tarkoituksena oli asettaa yritykselle tavoitteet ja mittarit jokaiseen näkökulmaan erikseen. Tavoitteet määritettiin kohdeyrityksen kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Tässä kappaleessa käydään läpi Toivasen projektimallin vaiheet:

- Vaihe 5: Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
- Vaihe 7: Mittariston karsinta ja täydentäminen
- Vaihe 8: Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin

6.5.1 Taloudellinen näkökulma

Kohdeyrityksen kriittisten menestystekijöiden avulla määritimme yrityksen strategiaa tukevat taloudelliset tavoitteet. Taloudellisen näkökulman strategisiksi tavoitteiksi valitsimme vakavaraisen ja erityisesti kannattavan liiketoiminnan, sekä liikevaihdon kasvun seuraavan sivun kuvion (Kuvio 11) mukaisesti. Molempien tavoitteiden katsottiin olevan suoraan vaikutuksessa yrityksen toimintavarmuuteen, jatkuvuuteen ja kasvuun.

”Pohjoismaiden johtava betoni- ja rakennusalan erikoistuotteiden ja laitteiden suunnittelija, valmistaja ja markkinoija”



Kuvio 11. Taloudellisen näkökulman tavoitteet ja mittarit.

Molemmat asetetut tavoitteet tukevat yrityksen strategiaa. Ne määrittävät yrityksen suunnan johon sen tulee edetä, mutta samalla myös mittaavat strategian onnistumista jälkikäteen. Tavoitteista tärkeämpänä pidetään vakavaraista ja kannattavaa liiketoimintaa, joka luo pohjan yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Tämä on ominaista yritykselle, joka on ollut alalla jo 40 vuotta ja on elinkaarensa ylläpitovaiheessa. Kasvu tavoitellaan puolestaan tyypillistä ylläpitovaihetta enemmän. Kasvu tavoite valittiin taloudelliseen näkökulmaan siitä syystä, että kasvu on nykyisillä resursseilla mahdollista saavuttaa kohtuullisen hyvin. Koska yrityksen taloudellisen näkökulman kriittisiksi menestystekijöiksi määritettiin toimintavarmuus, jatkuvuus ja kasvu, olivat molemmat taloudelliset tavoitteet hyvinkin selkeitä. Projektin alussa tavoitteet rajoitettiin vain kannattavuuteen ja liikevaihdon kasvuun, mutta siihen otettiin pian mukaan myös vakavarainen liiketoiminta.

Liikevaihdon kasvutavoitteen tulostittariksi valitsimme liikevaihdon prosentuaalisen muutoksen vuodessa. Mittari on luonteeltaan karkea mutta kuvaa hyvin tavoitteen onnistumista pitkällä aikavälillä. Se kertoo prosentuaalisesti, kuinka paljon yrityksen liikevaihto on kasvanut tai laskenut edellisestä tarkasteluajankohdasta (Suomen asiakastieto Oy:n [www-sivut 2016](http://www.sivut2016)). Mittarin tarkasteluväli on hyvä pitää suurena, sillä mittarin liian tiheä seuraaminen saattaa aiheuttaa sekaannusta, sillä tunnusluvun arvo saattaa heitellä paljon, kun liikevaihto muodostuu isoista eristä. Viitearvoa mittarille ei voi määrittää, mutta minimin sille asettaa vuotuinen inflaatio. Jos kasvu ei ylitä inflaatiota, yritys ei ole saanut aikaan reaalista kasvu. (Balance Consulting [www-sivut 2016](http://www.sivut2016).) Mittaria on hyvä seurata vuositasolla ja ensimmäinen ta-

voitetaso asetetaan viiden vuoden päähän. Alla näkyy liikevaihdon muutoksen laskukaava.

- Liikevaihdon muutos (%)= $100 * \frac{[\text{liikevaihto (12 kk)} - \text{edellinen liikevaihto (12 kk)}]}{\text{edellinen liikevaihto (12 kk)}}$

Liikevaihdon muutos -mittari valittiin mittaristoon ensimmäisenä. Mittarin katsottiin olevan yksi tärkeimmistä toimintaa kuvaavista mittareista, joka myös samalla mittaa hyvin kohdeyrityksen strategista tavoitetta liikevaihdon kasvusta. Mittarin valintaan vaikutti myös se, että tunnuslukua on ennenkin käytetty yrityksen toiminnan mittamisessa.

Toisena pitkän aikavälin mittarina toimii hyvin Eteran rakennusalanindeksi. Koska kohdeyrityksen liiketoiminta on riippuvainen rakennusalasta, positiivinen muutos alalla oletetaan vaikuttavan positiivisesti myös kohdeyrityksen liikevaihtoon. Mittari toimii ennakoivasti ja antaa varhaisia signaaleja siitä, mihin resursseja pitäisi maantieteellisesti kohdistaa. Esimerkiksi nyt Suomen rakennusmarkkinoilla on ollut tasaista kasvua, sillä Eteran mukaan vuoden 2016 heinäkuun rakentamisen työntekijämäärät kasvoivat 2 % edellisvuoden heinäkuusta. Rakentamisen toimialaindeksi oli tammi-heinäkuussa 2,8 prosenttia. Vahvaa kehitystä rakennusalalla oli etenkin Varsinais-Suomessa ja Satakunnassa. (Rakennus-lehden www-sivut 2016.) Mittarille ei voida määrittää tavoitearvoa, vaan se toimii liiketoiminnasta kokonaan erillisenä seurantamittarina. Eteran rakennusalanindeksi valittiin BSC -mittaristoon, jotta liikevaihdon kasvutavoitetta mitattaisiin myös ennakoivasti. Ennakoiva mittari on tärkeä siitä syystä, että kohdeyrityksen rajalliset resurssit pystytään mittarin avulla paremmin kohdistamaan sinne, missä rakennusalan kasvua odotetaan. Tämä antaisi kilpailuetua suurilla kilpailijoilla vastaan.

Kohdeyrityksen vakavaraisuutta ja kannattavuutta puolestaan mitataan kolmella eri mittarilla. Sijoitetun pääoman tuotto (%) eli ROI (Return On Investment) on yksi tilinpäätöksen tärkeimmistä tunnusluvuista. Sillä mitataan sitä tuottoa, joka on saatu korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Toisin sanoen se mittaa yrityksen suhteellista kannattavuutta. (Balance Consulting www-sivut 2016.)

- Sijoitetun pääoman tuotto (%) = $100 * [\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12 kk)}] / \text{sijoitettu pääoma keskimäärin}$

Sijoitettu pääoma = oma pääoma + korolliset velat

ROI -prosentissa yrityksen tuotto on suhteutettuna tuoton saamiseksi tarvittuihin resursseihin. Sijoitetun pääoman tuotto -mittari on karkea tulostittari ja siksi sillä on myös haittapuolensa. Muun muassa suuret investoinnit, jotka eivät ole ehtineet tuottaa tuloa tilikaudella, voivat aiheuttaa ongelmia tunnusluvun tarkastelussa. Tästä syystä mittarin katsottiin toimivan kohdeyrityksen tapauksessa suhteellisen hyvin. Mittavia investointeja ei ole tulevaisuudessa tiedossa, sillä strategiset tavoitteet pysyttään saavuttamaan nykyisillä resursseilla. Investointien vuosittaisen määrän arvioidaan olevan vain noin 300 000 euroa vuosina 2017-2020. Mittarin arvoon suhtaudutaan kuitenkin aluksi varautuen, sillä kohdeyritys on investoinut vuonna 2016 toimintaansa noin 1,3 miljoonaa euroa. Miniarvona tunnusluvulla on yleensä pidetty yrityksen vieraalle pääomalle maksettua korkoa. Hyvällä kannattavuustasolla toimivalla yrityksellä sijoitetun pääoman tuotto tulisi olla huomattavasti lainakorkoja suurempaa. (Balance Consulting www-sivut 2016.) Alla olevasta taulukosta (Taulukko 10) nähdään sijoitetun pääoman tuottoprosentin tavoitteelliset viitearvot.

Taulukko 10. Sijoitetun pääoman tuottoprosentin viitearvot. (Balance Consulting www-sivut 2016.)

Erinomainen	yli 15 %
Hyvä	10 - 15 %
Tyydyttävä	6 - 10 %
Välttävä	3 - 6 %
Heikko	alle 3 %

ROI -mittari oli mukana heti ensimmäisessä tuloskortissa. Sijoitetun pääoman tuottoaste valittiin mukaan siitä syystä, että mittari antaa hyvinkin todenmukaisen kuvan yrityksen tuotosta, kun suuria investointeja ei olla lähivuosina tekemässä.

Kohdeyrityksen vakavaraisuutta mitataan omavaraisuusasteella. Se auttaa selvittämään yrityksen tappion sietokykyä ja kykyä suoriutua taloudellisista sitoumuksista pitkällä aikavälillä. Mittarin arvo kertoo, kuinka suuri osuus yrityksen varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Mitä korkeampi arvo tunnusluvulla on, sitä vakavaraisempaa yrityksen liiketoiminta on. Alla olevasta taulukosta (Taulukko 11) nähdään omavaraisuusasteen viitearvot. Omavaraisuusaste -% lasketaan seuraavalla kaavalla: (Balance Consulting www-sivut 2016.)

- $\text{Omavaraisuusaste-\%} = 100 * \text{omat varat} / (\text{oikaistun taseen loppusumma} - \text{tehtyyn työhön perustuvat ennakkomaksut})$

Omat varat = taseen oma pääoma + vapaaehtoiset varaukset + poistoero verovelalla vähennettynä + oman pääoman ehtoiset pääomalainat osittain

Taulukko 11. Omavaraisuusasteen viitearvot. (Balance Consulting www-sivut 2016.)

Erinomainen	yli 50 %
Hyvä	35 - 50 %
Tyydyttävä	25 - 35 %
Välttävä	15 - 25 %
Heikko	alle 15 %

Vakavaraisuutta mitataan myös yrityksen nettovelkaantumisasteella. Mittarilla pystytään mittaamaan yrityksen korollisen velan ja oman pääoman suhdetta. Alla on nettovelkaantumisasteen laskukaava: (Balance Consulting www-sivut 2016.)

- $\text{Nettovelkaantumisaste-\%} = 100 * (\text{korolliset velat} - \text{likvidit rahavarat}) / \text{omat varat}$

Omat varat = taseen oma pääoma + vapaaehtoiset varaukset + poistoero verovelalla vähennettynä + oman pääoman ehtoiset pääomalainat osittain

Mitä korkeamman arvon mittari saa, sitä velkaantuneempi yritys on. Korkea nettovelkaantumisaste vaikeuttaa yrityksen kasvua ja kaventaa sen liikkumavaraa. Myös

lisärahoituksen saaminen on velkaantuneilla yrityksillä hankalaa. Mikäli tunnusluvun arvo on puolestaan negatiivinen, tarkoittaa se sitä, että yritys on käytännössä nettovelaton. Tämä tarkoittaa, että korollista velkaa ei ole tai se voidaan maksaa takaisin yrityksen kassavaroista. Alla olevasta taulukosta (Taulukko 12) nähdään nettovelkaantumistasien tulkinnassa käytettävät viitearvot. (Balance Consulting www-sivut 2016.)

Taulukko 12. Nettovelkaantumistasien viitearvot. (Balance Consulting www-sivut 2016.)

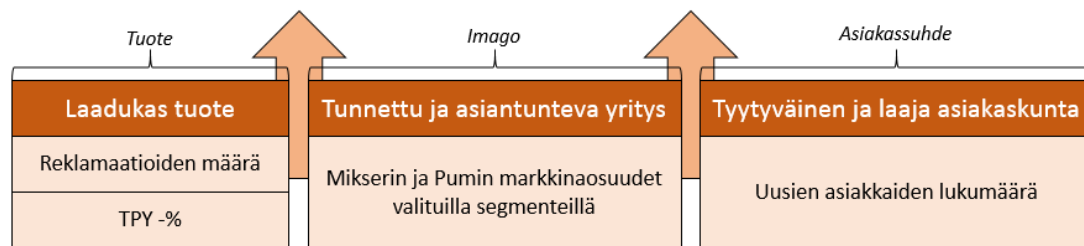
Erinomainen	alle 10 %
Hyvä	10 – 60 %
Tyydyttävä	60 – 120 %
Välttävä	120 – 200 %
Heikko	yli 200 %

Nettovelkaantumis- ja omavaraisuusaste valittiin kohdeyrityksen BSC -mittaristoon vasta myöhemmässä vaiheessa. Koska yrityksen taloudelliset tavoitteet rajoitettiin aluksi kasvavaan liikevaihtoon ja kannattavuuteen, ei mukaan otettu vakavaraisuuden mittareita. Niiden tilalla mittaristossa käytettiin aluksi liikevoittoprosenttia mutta se jätettiin myöhemmin mittareita karsittaessa pois.

6.5.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman kriittiseksi menestystekijäksi määritettiin asiakkaan kokema laatu sekä tuotteessa, että yrityksen toiminnassa. Kohdeyritykselle määritettiin asiakasarvolupaus, joka mukailee asiakkaan kokeman laadun parantamista. Kaplanin ja Nortonin mukaan yrityksen asiakasarvolupaus perustuu kolmeen eri seikkaan. Näitä ovat hyödykkeen ominaisuudet, asiakassuhteet sekä imago ja maine. (Kaplan & Norton 1996, 73.) Jotta laatua voidaan parantaa joka osa-alueella, määritimme jokaiselle kolmelle tekijälle oman strategisen tavoitteen. Koska tuotteen laatua korostetaan eniten, määritettiin sille kaksi mittaria, kun taas muille tavoitteille niitä määritettiin vain

yksi. Alla olevasta kuviosta (Kuvio 12) nähdään kohdeyrityksen asiakasnäkökulman tavoitteet ja mittarit.



Kuvio 12. Asiakasnäkökulman tavoitteet ja mittarit.

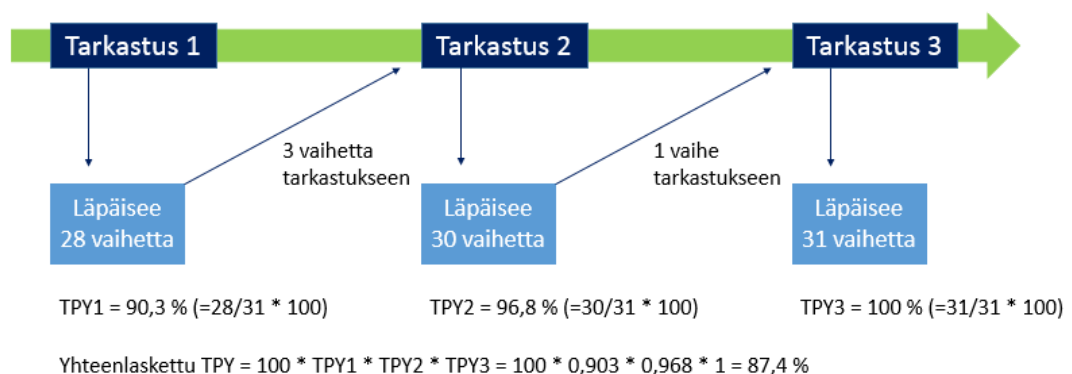
Taloudellisen näkökulman tavoitteet liikevaihdon kasvusta, kannattavuudesta ja vakavaraisuudesta pyritään saavuttamaan seuraavalla asiakasarvolupauksella:

- laadukkailla tuotteilla
- tunnetulla ja asiantuntevalla yrityksellä
- tyytyväisellä ja laajalla asiakaskunnalla

Laadukkaat tuotteet ovat yksi yrityksen kolmesta asiakasarvolupauksesta. Kohdeyritys on jo tällä hetkellä tunnettu laadukkaista tuotteista, joten tavoitteena on vahvistaa tätä kilpailuetua entisestään. Tuotteen laatua mitataan tästä syystä kahdella mittarilla. Toinen mittareista on yrityksen vastaanottamien reklamaatioiden määrä. Tuotteen ollessa iso hankinta asiakkaalle, on hyvin todennäköistä, että asiakas ottaa yhteyttä valmistajaan, jos tuotteessa ilmenee ongelmia. Asiakkaiden tekemät reklamaatiot heijastavat siis suoraan tuotteen laatuun, oletuksena, että mitä vähemmän reklamaatioita tehdään, sitä laadukkaampi tuote on kyseessä. Reklamaatioissa tulee ottaa huomioon myös se, mihin laatupoikkeama kohdistuu. Reklamaatioiden määrä -mittari toimii siis laadun tulosmittarina. Se mittaa laatua, kun tuote on jo saavuttanut asiakkaan. Mittarin käytössä tulee kuitenkin ottaa huomioon myös ”virheelliset” reklamaatiot, joita myös tehdään. Tällaiset reklamaatiot tehdään virheistä, jotka johtuvat jostain muusta kuin itse tuotteen laadusta, vaikka asiakas niin saattaa olettaa. Karkeasti sanottuna, ”virheelliset” reklamaatiot johtuvat asiakkaasta itsestään. Näitä reklamaatioita tehdään kokonaismäärään verrattuna suhteellisen vähän, joten voidaan olettaa, että lasku reklamaatioiden määrässä mittaa hyvin tuotteen todellista laatua.

Virheelliset reklamaatiot eivät kuitenkaan ole huono asia, vaan niistä saadaan usein kehitysehdotuksia tuotteen suunnittelua varten.

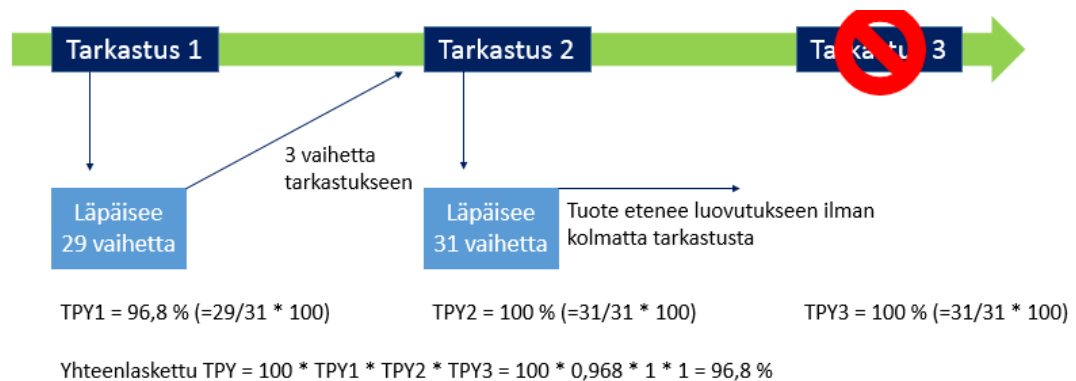
Toinen laadun mittari on tuotteelle luovutustarkastuksen yhteydessä laskettava TPY - prosentti. Se mittaa tuotteen laatua ennakoivasti eli ennen kuin tuote saavuttaa asiakkaan. Laadun mittareille pystytään määrittämään selkeä syy-seuraussuhde, sillä positiivinen muutos TPY -mittarin arvossa pitäisi vaikuttaa alentavasti reklamaatioiden määrään. Throughput Yield (TPY) tai toiselta nimeltään First Pass Yield (FPY) - prosentilla lasketaan kohdeyrityksen tuotteen läpäisyä luovutustarkastuksista. Jokainen tarkastus pitää sisällään 31 vaihetta ja tarkastuksia tehdään, kunnes tuote läpäisee kaikki vaiheet. Jos tuote läpäisee kaikki 31 vaihetta heti ensimmäisessä tarkastuksessa, muita tarkastuksia ei tarvita. Tuote tarkastetaan siis niin monta kertaa, kunnes TPY -tunnusluku saa arvon 100. TPY -prosentti lasketaan jokaisesta vaiheesta erikseen (TPY1, TPY2, TPY3 ja niin edelleen). Lopuksi tuotteesta lasketaan yhteenlaskettu TPY summaamalla prosentit aikaisemmista vaiheista. (Six Sigma -organisaation www-sivut 2016.) Alla olevasta kuviosta (Kuvio 13) nähdään esimerkiksi tuotteesta, joka menee luovutukseen vasta kolmannen tarkastuksen jälkeen. Esimerkistä nähdään, että tuote läpäisee ensimmäisessä tarkastuksessa 28 vaihetta 31:stä. Toisessa tarkastuksessa tuote läpäisee 30 vaihetta ja viimeisessä tarkastuksessa tuote menee läpi. Tuotteen yhteenlaskettu TPY -prosentti on tällöin 87,4 %.



Kuvio 13. Kohdeyrityksen TPY -% laskuesimerkki 1.

Toinen esimerkki (Kuvio 14) on tuotteesta, joka läpäisee tarkastuksen jo toisella kerralla. Tällöin tuote siirtyy heti toisen tarkastuksen jälkeen luovutukseen ja yhteenlas-

kettu TPY on yhtä suuri kuin TPY1. Kohdeyrityksen tuotteet menevät harvoin kolmanteen tarkastukseen.



Kuvio 14. Kohdeyrityksen TPY -% laskuesimerkki 2.

TPY -mittari valittiin aiemman luovutustarkastuksen tilalle. Luovutustarkastuksen sisältö ei itsessään muuttunut, vaan se pystytään esittämään nyt mitattavassa muodossa. Aiemmin tarkastaja kävi tarkastuksessa olevat 31 kohtaa läpi, eikä sen koommin merkinnyt havaintojaan ylös. Nyt kun luovutustarkastus koostuu monesta eri tarkastuksesta ja tulokset kirjataan tarkastuskohtaisesti ylös, on helpompi seurata tuotteen laadun kehittymistä ja myös sitä, mihin laatu poikkeamat tuotteessa kohdistuvat. Näin pystytään paremmin reagoimaan laadun parantamiseen jatkossa.

Asiakkaan näkökulmasta yksi kohdeyrityksen strategisista tavoitteista on olla tunnettu ja asiantunteva yritys. Tätä tavoitetta valittiin mittaamaan yksi asiakasnäkökulman perusmittareista eli markkinaosuus. Markkinaosuus on jaettu maantieteellisesti osiin, jolloin valitun segmentin kehitystä voidaan seurata tarkemmin (Ruotsi, Suomi, Norja). Lisäksi mittarissa tarkastellaan markkinaosuuksia yrityksen kahden tärkeimmän tuoteryhmän osalta. Näitä ovat mikseri ja yhdistelmä-pumppu eli ”pumi”. Asiakasnäkökulmasta katsottuna, tälle tavoitteelle ei määritetty ollenkaan ennakoivaa mittaria. Tämä johtuu siitä, että sisäisten prosessien näkökulman ”asiakaskontakti” -mittarin katsottiin toimivan ennakoivasti tämän mittarin arvoon ja sitä kautta tavoitteen saavuttamiseen. Syy-seuraussuhde perustuu hypoteesiin, jonka mukaan asiakaskontaktien lisääminen, johtaa markkinaosuuksien kasvuun.

Tyytyväistä ja laajaa asiakaskuntaa päätimme mitata vain yhdellä mittarilla. Tyytyväiseen asiakaskuntaan vaikuttaa ensisijaisesti tuotteen laatu ja siksi suoraan tyyty-

väisyyttä kuvaava tunnusluku on jätetty kokonaan mittaristosta pois. Osasyynä tähän on myös mittaamisen vaikeus. Asiakastyytyväisyyskyselyä harkittiin aluksi yhdeksi mittariksi mutta se karsittiin pois toisessa teemahaastattelussa. Tulimme siihen tulokseen, että kysely olisi kohdeyrityksen tapauksessa erittäin vaikea toteuttaa ja se tuskin mallintaisi todellista kuvaa asiakkaiden tyytyväisyydestä. Oletimmekin, että tyytyväisyyttä voidaan mitata muilla mittariston mittareilla ennakoivasti, esimerkiksi laatuun liittyvillä mittareilla.

Laajaa asiakaskuntaa puolestaan mitataan uusien asiakkaiden lukumäärällä vuodessa. Se antaa hyvän kuvan asiakashankinnan onnistumisesta. Kohdeyrityksen tapauksessa laajaa asiakaskuntaa kannattaa suosia enemmän kuin yhden asiakkaan tuottavuutta. Tähän on syynä tuotteen pitkä elinkaari, noin 15 vuotta. Aluksi tämän tavoitteen mittarina oli myös yhden asiakkaan keskimääräinen tuottavuus, mutta tämä karsittiin mittaristosta myöhemmässä vaiheessa pois. Vaikka yhden asiakkaan tuottavuus onkin tärkeää kohdeyritykselle, katsoimme, että menestyksen kannalta kriittisempää on asiakkaiden runsas lukumäärä. Tuottavuuden mittari karsittiin lopulta pois, sillä se ei tuonut lisäarvoa mittaristoon ja sen katsottiin aiheuttavan liikaa mitattavaa

6.5.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Prosessinäkökulman tarkoituksena on tunnistaa ne prosessit, joilla asiakasnäkökulman tavoitteet saavutetaan. Koska asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa talousnäkökulman tavoitteisiin positiivisesti, voimmekin olettaa, että prosessinäkökulman tavoitteet vaikuttavat myös positiivisesti liikevaihtoon, vakavaraisuuteen sekä kannattavuuteen.

Tuotekehitys on tärkeä osa kohdeyrityksen sisäisiä prosesseista. Kehitystyö lähtee liikkeelle usein asiakkaiden tekemistä ehdotuksista, joista muutama johtaa suunnittelu- ja tuotantovaiheeseen asti. Tuotekehitys on siis kaksisuuntainen prosessi, jossa tuotteen käyttäjä tekee ehdotuksen paremmasta käyttökokemuksesta ja tuottaja puolestaan kehittää tuotteen vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Tuotekehitystä on tarkoitus jatkossa kehittää, sillä mahdollisuudet siihen ovat hyvät. Tuotekehityksen muutosta mitataan siihen käytetyillä varoilla. Mitä enemmän innovaatiotyöhön käytetään ra-

haa, sitä enemmän yritys pyrkii luomaan asiakasta miellyttäviä ratkaisuja. Tuotekehitys valittiin mittaristoon, koska sen katsottiin vaikuttavan ennakoivasti asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Automatisoitu tuotanto puolestaan vaikuttaa suoraan valmistetun tuotteen laatuun. Kohdeyrityksen tuotanto jakautuu moneen eri tuotantovaiheeseen, joista osa tehdään käsin ihmisvoimalla, kun taas osa tuotantoprosessista on jo automatisoitu. Automatisoinnin on todettu olevan laadun ja tuotannon nopeuden kannalta parempi vaihtoehto. Tästä syystä kohdeyrityksen tavoitteena on automatisoida tuotantolinjaa entisestään. Automatisoidun tuotannon kehitystä mitataan kahdella eri mittarilla. Näistä ensimmäinen on automatisoidun tuotannon määrä suhteessa yrityksen koko tuotantoon. Mittarille on helposti annettavissa konkreettinen tavoite ja se mittaa selkeästi automatiikan kehitystä. Toinen automatisoidun tuotannon mittari on komponenttien valmistukseen kulunut aika. Mittari on yrityksen toiminnan kannalta hyvin oleellinen varsinkin, kun halutaan ylläpitää hyvää toimitusvarmuutta.

Tuotantoa voidaan automatisoida muun muassa investoimalla hitsausrobotiikkaan. Tästä syystä aikaisemmassa mittaristossa oli mukana myös hitsauksen paloaikaa koskeva mittari. Mittari karsittiin kuitenkin myöhemmin pois, sillä sen katsottiin rajoittavan tuotannon automatiikan mittaamista vain hitsausprosesseihin. Lisäksi kohdeyrityksen paloaika on tällä hetkellä noin 60 %, ja hitsausrobotiikkaan investoitaessa mittarin arvo nousisi lähelle 100 prosenttia. Tällöin mittarille on vaikea määrittää mitään jatkotavoitetta ja siitä syystä se karsittaisiin heti seuraavassa mittaristopäivityksessä pois. Verrattavuuden kannalta oli siis parempi, että mittaristoon valiittiin sellainen mittari, joka pysyisi mittaristossa pidempään. Paloajan lisäksi mittaristossa oli ensimmäisen teemahaastattelun jälkeen myös ”automatisoituun tuotantoon tehtyjen investointien määrä” -mittari, mutta sekin karsittiin toisessa haastattelussa pois. Mittarin ei katsottu tuovan automatiikan seurantaan mitään lisäarvoa, varsinkin kun sitä mitattiin jo kahdella mittarilla.

Brändin hallinnalla puolestaan tarkoitetaan sitä, että asiakkaan kuvaa yrityksestä kehitetään haluttuun suuntaan. Tavoitteena onkin luoda asiakkaalle kuva, että yritys on alansa asiantuntija. Kuvaa voidaan vahvistaa muun muassa asiakaskäynneillä ja rakennusmessuilla. Messut ovat yritykselle hyvin tärkeä osa sen markkinointia ja siksi

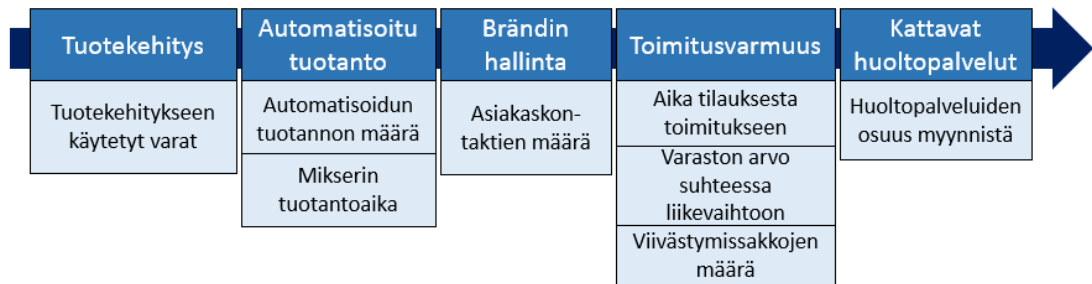
”osallistuminen messuille” -mittarille oli yksi brändin hallinnan tunnusluvuista projektin alkuvaiheessa. Kohdeyrityksen myyjät kiertävät Eurooppaa erilaisilla messuilla, joissa tuotteita esitellään vierailijoille. Messuista suurin on joka kolmas vuosi Saksassa järjestettävät Bauma-messut. Vuoden 2016 Bauma -messut vetivät 580 000 vierailijaa 200 eri maasta, joista 63 % olivat Saksan ulkopuolelta. Esittelijöitä messuilla oli hieman yli 3400. Kävijämäärien odotetaan nousevan entisestään, sillä vuoden 2016 Bauma -messuilla oli vierailijoita 9 % enemmän kuin vuoden 2013 messuilla. (Bauma www-sivut 2016.) Messut pysyvät siis varmasti kohdeyrityksen tärkeimpänä markkinointikanavana mutta niitä on siltä vaikea liittää yrityksen mittaristoon. Tämä johtuu siitä, että messujen määrät vaihtelevat vuosittain kohdeyrityksestä riippumattomista syistä. Esimerkiksi Saksan Bauma -messut järjestetään joka kolmas vuosi, kun taas Ruotsin tärkeimmät messut järjestetään joka toinen vuosi. Tästä syystä mittari saisi joka vuosi erilaisen arvon ja sen järkevä seuraaminen olisi mahdotonta. Tulimme siihen tulokseen, että brändin hallinnan mittaamiseen piti kehittää jokin toinen tunnusluku. Siksi päätimme mitata yrityksen asiakaskontaktien määrää. Myös asiakaskäynnit ovat yrityksen tärkeä markkinointikanava. Kohdeyritys pyrkii vierailemaan nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden luona aina yhden viikon kuukaudesta. Viikon aikana asiakaskontakteja syntyy noin 25. Brändin hallinnan mittariksi valittiin siis lopulta asiakaskontaktien määrä kuukaudessa, joka tuntui messumittarin jälkeen luontevalta valinnalta.

Toimitusvarmuus vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden tyytyväisyyteen. Rakennusala on nopeasti muuttuva ala, jossa asiakkaan solmiessa sopimuksen projektista, tarvitaan projektiin nopeasti siihen vaadittavaa kalustoa. Tästä syystä säilyttääkseen asemansa markkinoilla, pitää kohdeyrityksen jatkossakin taata sen erinomainen toimitusvarmuus. Tällä hetkellä yritys valmistaa jatkuvasti tarvittavia komponentteja jolloin tuotteet saadaan nopeasti asiakkaille. Jos tuotteen valmistus aloitettaisiin vasta kun varsinainen tilaus vastaanotettaisiin, menisi tuotteen toimittamiseen liikaa aikaa. Jos asiakas joutuu odottamaan, hän etsii toisen valmistajan, jolta sama tuote saadaan nopeammin. Koska toimitusvarmuus on yksi yrityksen elinehdoista, valitsimme sitä mittaamaan kolme mittaria. Ensimmäinen näistä mittareista mittaa aikaa asiakkaan toimittaman alustan saapumisesta siihen kun asiakas vastaanottaa alustan päälle asennetun mikserin tai pumpun. Tällä pystytään arvioimaan ennakoivasti toimitusvarmuuden kehitystä.

Toinen toimitusvarmuuden mittari on varaston arvo suhteessa kohdeyrityksen liikevaihtoon. Tällä mittarilla pyritään varmistamaan sitä, että yrityksellä on tarvittava määrä komponentteja varastossa tuotteiden valmistamista varten. Lasku mittarin arvossa ennustaa toimitusvarmuuden laskua. Mittari on toimitusvarmuuden kannalta hyvä, ennakoiva mittari.

Kolmantena toimitusvarmuuden mittarina toimii viivästymissakkojen euromääräinen summa vuodessa. Kohdeyritys joutuu maksamaan tietyn summan toimittamansa tuotteen hinnasta sakkoa, jos sen toimitus viivästyy. Sakko kasvaa viivästykseen pidentyessä ja se voi olla maksimissaan 7,5 % tuotteen hinnasta. Mitä vähemmän yritys maksaa sakkoja vuodessa, sitä parempi toimitusvarmuus sillä on. Mittari valittiin mittaristoon toimitusvarmuuden tulostittariksi. Tällä pystytään seuraamaan toimitusvarmuuden kehitystä pitkällä aikavälillä.

Koska yksi yrityksen kriittisistä menestystekijöistä oli After Sales-palvelut, piti sisäisten prosessien tavoitteista ainakin yksi liittyä yrityksen huoltopalveluihin. Tästä syystä ”kattava huoltopalvelu” on yksi kohdeyrityksen sisäisten prosessien strategisista tavoitteista. Huoltopalveluita pyritään jatkossa kehittämään ja laajentamaan, mikä toisi yritykselle lisätuloja. Tällä hetkellä kohdeyrityksellä on yksi oma huoltopiste Suomessa ja loput huollosta hoidetaan yhteistyössä huoltoon keskittyneiden yritysten kanssa kaikissa Pohjoismaissa. Yhteistyösopimus huoltoon keskittyvän yrityksen kanssa toimii niin, että kohdeyritys tarjoaa kumppanilleen valmiin asiakaskunnan ja 20 % halvemmat varaosat. Kohdeyritys saa lisätuloja siis varaosien myynnistä huoltoliikkeille. Huoltopalvelujen kehitystä mitataan huoltopalveluihin kohdistuvan varaosamyynnin osuudella yrityksen kokonaisymyynnistä. Tällä mittarilla seurataan, kuinka huoltopalveluiden kehitys on onnistunut ja sillä pystytään ennustamaan, kuinka se tulee vaikuttamaan yrityksen kasvuun.



Kuvio 15. Sisäisten prosessien näkökulman tavoitteet ja mittarit.

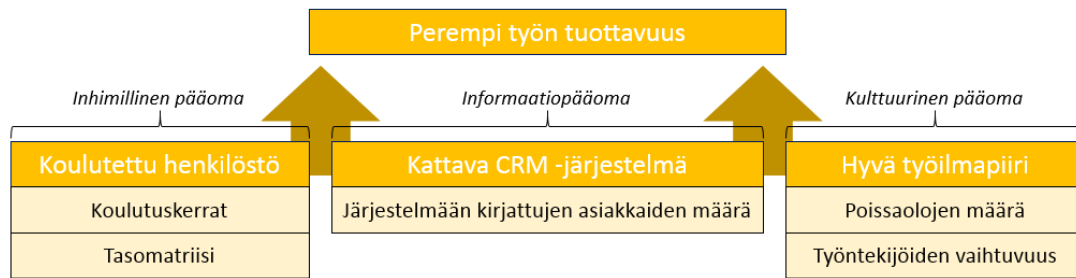
Sisäisten prosessien näkökulmaa mitataan yhteensä kahdeksalla eri mittarilla (Kuvio 15). Se on kaikista eniten mittareita sisältävä näkökulma. Syynä tähän on, että kehitettäviä prosesseja on monia. Alla olevasta kuviosta (Kuvio 16) nähdään, kuinka sisäisten prosessien strategiset tavoitteet linkittyvät asiakasnäkökulman tavoitteisiin. Linkitys on tärkeää, jotta syy-seuraussuhteet säilyvät. Ilman niitä mittaristo ei mittaa yrityksen strategian toteutumista oikein.



Kuvio 16. Näkökulmien linkitys.

6.5.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulma koostuu kolmesta aineettomasta pääomasta: henkilöstöstä, tietojärjestelmistä sekä organisaatiokulttuurista. Jotta edellisessä prosessinäkökulmassa asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, pitää yrityksen määrittää yllä mainituille pääomille ne asiat, joita se vaatii tavoitteiden saavuttamisessa. Oppimisen ja kasvun näkökulma siis muodostaa yritykselle perustan, jonka päälle muut näkökulmat rakennetaan. Seuraavasta taulukosta (Kuvio 17) nähdään kohdeyrityksen oppimisen ja kasvun näkökulman BSC -mittaristo.



Kuvio 17. Oppimisen ja kasvun näkökulman tavoitteet ja mittarit

Kohdeyritykselle päätimme valita kaikkiin edellä mainittuihin aineettomiin pääomiin yhden kriittisimmän avaintekijän, jota sen tulee kehittää. Tunnistimme kohdeyritykselle kolme tavoitetta, jotka tulee saavuttaa, jotta strategia voidaan toteuttaa ja työn tuottavuus paranee. Tavoitteet ovat yrityksen inhimillisen-, informaatio- ja kulttuurisen pääoman peruspilareita, jotka sopisivat lähes mille tahansa yritykselle. Vaikka tavoitteet ovat hyvin yleisiä, määritimme niille yksilöllisiä mittareita, jotta kohdeyrityksen yksilöllinen strategia otetaan huomioon. Kohdeyrityksen strategiset tavoitteet olivat seuraavat:

- Koulutettu henkilöstö
- Kattava CRM -järjestelmä
- Hyvä työilmapiiri

Hyvin koulutettu henkilöstö on aina avaintekijä menestyksessä, oli kyseessä mikä tahansa yritys. Varsinkin kun kohdeyrityksen tuotteiden valmistus vaatii hyvää ammattitaitoa, on henkilöstön koulutukseen panostettava. Tätä tavoitetta valitsimme mittaamaan kaksi eri mittaria. Toinen näistä on yksinkertainen ja ennakoiva mittari: koulutuskertojen määrä vuodessa työntekijää kohden. Mittari perustuu oletukseen siitä, että koulutuskertojen määrän kasvaessa myös työntekijän osaaminen paranee. Tätä mittaria käytetään varmasti monessa yrityksessä, eikä se siksi ota huomioon kohdeyrityksen yksilöllistä strategiaa kovinkaan hyvin. Siksi koulutetun henkilöstön tavoitteelle määritettiin toinenkin, paljon yksilöllisempi mittari. Toinen mittareista on niin kutsuttu tasomatriisi. Tasomatriisin tarkoituksena on mitata osaamisen kehitystä pitkällä aikavälillä mutta myös antavan tietoa siitä, mihin osa-alueeseen työntekijöiden koulutusta tulee kohdistaa. Tasomatriisi on jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen kortti, jossa on arvioituna työntekijän osaaminen eri osa-alueittain. Arvioiminen tapahtuu asteikolla yhdestä kolmeen, jossa kolme kuvaa parasta mahdollista

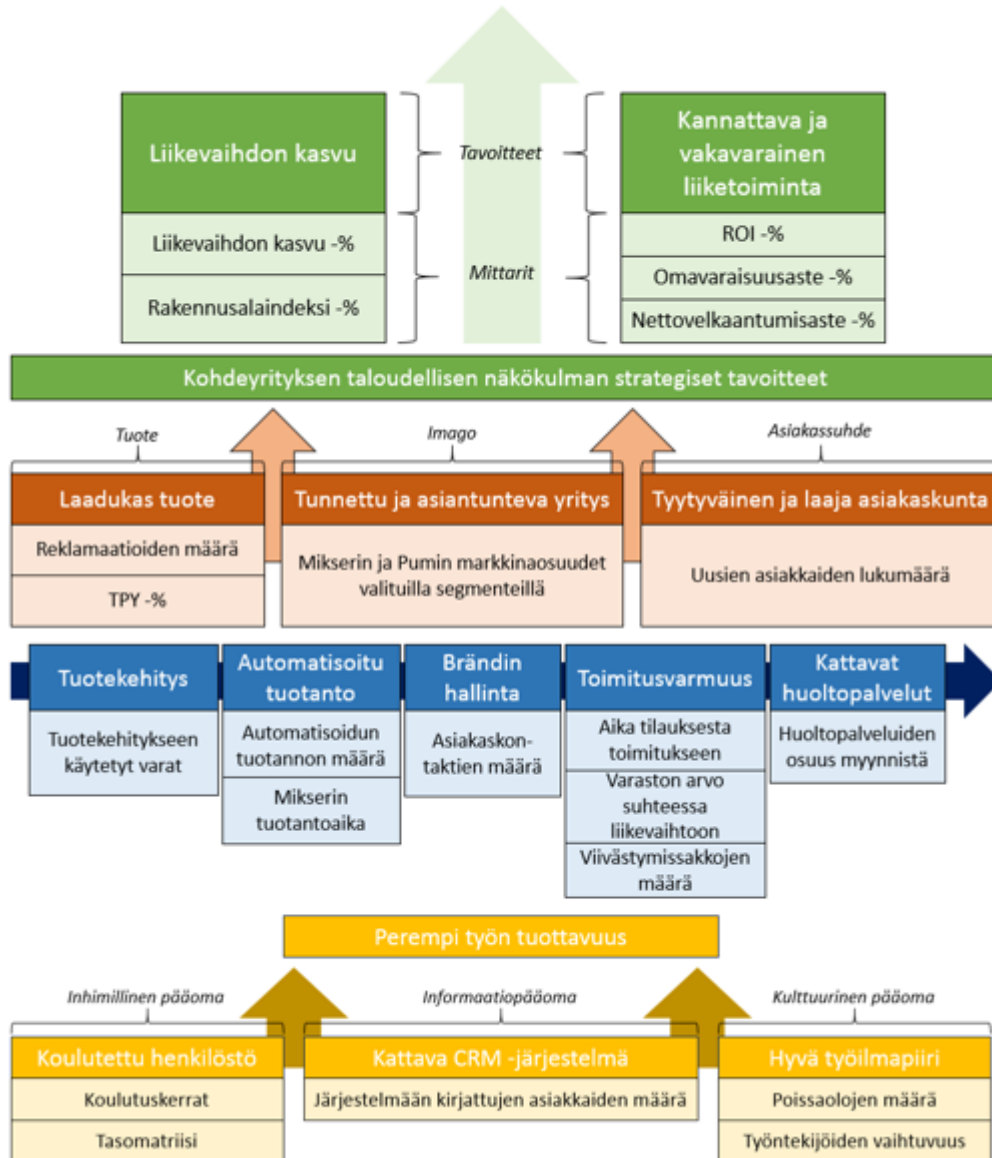
osaamista. Tasomatriisi käydään aina työntekijäkohtaisesti läpi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Keskustelun tarkoituksena on määrittää ne osa-alueet, jossa työntekijä vaatii koulutusta. Tasomatriisin mukaan ottaminen mittaristoon oli selvä valinta. Tällaista mittaamista oli kohdeyrityksessä jo aiemmin harkittu ja nyt se otetaan käyttöön vuoden 2017 alusta. Tasomatriisin etuna voidaan pitää sitä, että se antaa osaamisesta henkilökohtaisen kuvan toisin kuin mittari koulutuskertojen määrästä työntekijää kohden. Näin jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta osaamisesta saadaan todellinen kuva.

Kattava CRM- eli asiakastietojärjestelmä on myös yksi oppimisen ja kasvun näkökulman strategisista tavoitteista. Tällä tarkoitetaan ATK- järjestelmää, joka sisältää tietoja kohdeyrityksen asiakkaista. Asiakastietojärjestelmää on tarkoitusta kehittää entistä kattavammaksi niin, että se sisältäisi yrityksen nykyisten asiakkaiden lisäksi tietoa myös potentiaalisista asiakkaista. Tämä auttaisi yrityksen myyntiedustajia toimimaan asiakkaiden kanssa sekä se auttaisi kohdeyritystä konkretisoimaan mahdollisen asiakaskuntansa paremmin. CRM- järjestelmän kattavuutta voidaan yksinkertaisesti mitata järjestelmään kirjattujen asiakkaiden määrällä. Asiakastietojärjestelmän kehittämiseen liittyvä tavoite valittiin mittaristoon, koska päätimme, että informaatiopääoman mittaaminen tulisi myös sisältyä kohdeyrityksen BSC-mittaristoon. Järjestelmään kirjattujen asiakkaiden määrä valittiin mittaristoon heti ensimmäisenä oppimisen ja kasvun näkökulman mittarina ja se kuvaa mielestäni hyvin informaatiopääoman kehitystä. Tämä pääoma on yksi yrityksen elintärkeistä peruspilareista.

Viimeisenä strategisena tavoitteena on edistää entisestään kohdeyrityksen työilmapiiriä. Hyvä työilmapiiri parantaa henkilöstön motivaatiota ja työn laatua. Näin ollen siihen kannattaa panostaa. Työilmapiiriä päädyimme mittaamaan kahdella eri mittarilla. Toinen on poissa oltujen tuntien määrä suhteutettuna kokonaistyötunteihin vuodessa. Toimipisteessä työskentelee tällä hetkellä 30 työntekijää, jotka tekevät vuodessa yhteensä 52 800 työtuntia. Poissaolot heijastavat suoraan henkilöstön jaksamiseen ja sitä kautta yrityksen työilmapiiriin. Työilmapiiriä mitataan myös henkilöstön vaihtuvuudella vuodessa. Mitä parempi kohdeyrityksen työilmapiiri on, sitä pienempi on henkilöstön vaihtuvuus. Jos henkilöstön vaihtuvuus on alhainen tarkoittaa se sitä, että he viihtyvät työssään.

Oppimisen ja kasvun näkökulmaa mitataan yhteensä viidellä eri mittarilla. Alla olevasta kuvioista (Kuvio 18) nähdään kaikki näkökulmat kattava syy-seuraus-suhdekaavio.

"Pohjoismaiden johtava betoni- ja rakennusalan erikoistuotteiden ja laitteiden suunnittelija, valmistaja ja markkinoija"



Kuvio 18. Kohdeyrityksen Balanced Scorecard

6.6 Mittareiden tavoitetasot

Kun kohdeyritykselle on määritetty sen strategisten tavoitteiden onnistumista seuraavat mittarit, pitää mittareille määrittää tavoitetasot tietyn ajan päähän, jotta seuraminen onnistuu. Tavoitetasot ovat hyvä määrittää konkreettisiksi luvuiksi, jotta seu-

ranta olisi mahdollisimman helppoa. Käydään läpi kaikkien näkökulmien mittarit yksitellen ja määritetään niille omat tavoitetasot.

Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman tavoitteita mitataan seuraavilla mittareilla:

- Liikevaihdon muutos -%
- Rakennuslaindeksi -%
- Sijoitetun pääoman tuotto -%
- Omavaraisuusaste -%
- Nettovelkaantumisaste -%

Liikevaihdon kasvu on yksinkertainen tulosmittari. Kohdeyrityksen tämän hetkinen liikevaihto on noin 4,5 miljoonaa euroa ja sen on tarkoitus kasvaa 6,3 miljoonaan euroon seuraavan viiden vuoden sisällä. Tämä tarkoittaisi noin 7 % vuotuista kasvua jolloin liikevaihto olisi vuonna 2021 kasvanut vuodesta 2016 lähes 30 %. Toinen tavoitetaso asetetaan kymmenen vuoden päähän vuoteen 2026, jolloin kohdeyrityksen liikevaihdon tulisi olla 10 miljoonaa euroa. Tavoite on kunnianhimoinen mutta samalla myös realistinen. Kasvu on saatavissa yrityksen nykyiseltä markkina-alueelta eli Pohjoismaista. Lisäksi Saksan markkinoille siirtyminen tukisi tätä tavoitetta. Kasvu pystytään luomaan nykyisillä resursseilla, sillä esimerkiksi yrityksen toimitilat mahdollistaisivat tälläkin hetkellä moninkertaisen tuotannon nykyiseen nähden.

Eteran rakennuslaindeksi mittaa rakennusalan työllisyyttä, josta pystytään sitä kautta tekemään johtopäätöksiä rakennusalan kehityksestä. Mittarin nykytaso on tällä hetkellä 2,8 % ja sen odotetaan kasvavan vuoden 2017 loppuun mennessä vielä 2 prosenttiyksikköä.

Sijoitetun pääoman tuotto prosentilla mitataan yrityksen suhteellista kannattavuutta. Vuoden 2015 tilinpäätöksessä kohdeyrityksen ROI -% oli 19,0, joka on alan keskimääräistä tuottoa reilusti suurempi. Kohdeyrityksen sijoitetun pääoman tuotto on ollut hyvässä kasvussa lähivuosina, sillä vielä vuonna 2013 vastaava luku oli 3,1 %, joka täyttää vain tyydyttävän tason vaatimukset. Tällä hetkellä tuotto prosentti on siis

hyvällä tasolla ja tavoitteena on vielä nostaa tuotto vuoden 2017 loppuun mennessä yli 20 prosenttiin. Jatkotavoitteena on pitää ROI -% erinomaisella tasolla ainakin vuoteen 2021 asti.

Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta. Vuoden 2015 lopussa kohdeyrityksen omavaraisuusaste oli 42,6 %, joka jäi hieman alle alan keskiarvon. Luku on silti hyvällä tasolla ja se on noussut vuoden 2013 tasosta hieman yli viisi prosenttiyksikköä. Tavoitteena on vuoteen 2021 mennessä parantaa vakavaraisuutta niin, että yrityksen omavaraisuusaste on yli 50 %. Jatkotavoitteena on pitää taso erinomaisena ainakin vuoteen 2026 asti.

Kohdeyrityksen nettovelkaantumisaste täyttää jo tällä hetkellä reilusti erinomaisen tason vaatimukset. Nettovelkaantumisaste-% oli vuoden 2015 tilinpäätöksessä huihat -61 %. Luvun negatiivisuus tarkoittaa sitä, että yrityksen on mahdollista maksaa kaikki sen korolliset velat välittömästi pois. Yrityksen vakavaraisuus on siis tämän mittarin osalta erinomaisella tasolla. Tavoitteena on pitää taso ainakin vuoteen 2021 asti, jolloin tilanne arvioidaan uudelleen. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 13) esitetty kohdeyrityksen valmis, taloudellisen näkökulman tulokortti.

Taulukko 13. Taloudellisen näkökulman tulokortti.

Taloudellinen näkökulma			
Strateginen tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso
Liikevaihdon kasvu	Liikevaihdon kasvu -%	4,5 milj. €	noin 7 % vuosittainen kasvu (v. 2021 6,3 milj. €)
	Rakennuslaindeksi -%	2,8 % (10/2016)	4 % (12/2017)
Kannattava ja vakavarainen liiketoiminta	ROI -%	19,0 %	>20 % vuonna 2017
	Omavaraisuusaste -%	42,6 %	>50 % vuoteen 2021 mennessä
	Nettovelkaantumisaste -%	- 61 %	Negatiivinen ainakin vuoteen 2021 asti

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman strategisia tavoitteita mittaamaan valitsimme seuraavat neljä mittaria:

- Reklamaatioiden määrä vuodessa
- TPY -%
- Mikserin ja Pumin markkinaosuudet (Suomi, Ruotsi ja Norja)
- Uusien asiakkaiden lukumäärä vuodessa

Reklamaatioiden määrää mitataan suhteuttamalla se yrityksen asiakkaiden määrään. Tällä pystytään pitämään tieto vertailukelpoisena vaikka yrityksen asiakaskunnassa tapahtuisi muutosta. Mittaukseen otetaan mukaan vain puhelimitse tehtävät reklamaatiot. Tällä hetkellä yritykselle tehdään noin 20 reklamaatioita vuodessa. Kun luku suhteutetaan yrityksen 500 asiakkaaseen, reklamaatioiden määräksi saadaan 4 %. Kohdeyrityksen on tarkoitus vähentää reklamaatioiden määrää puolella seuraavan viiden vuoden aikana. Vuonna 2021 mittari saisi siis arvoksi 2 %, eli nykyisellä asiakasmäärällä tämä tarkoittaisi 10 reklamaatiota vuodessa.

TPY -prosentti on luovutustarkastuksen yhteydessä laskettava laatumittari. Kohdeyrityksen tuotteen laatu on tällä hetkellä erinomaista ja siksi tarkastuksessa huomautettavaa ei paljon tule. Lisäksi huomautukset ovat niin pieniä, että tarkastaja pystyy korjaamaan vian välittömästi itse. Tuote ei siis useinkaan etene toisesta tarkastuksesta eteenpäin. Tällä hetkellä tuotteiden keskimääräinen TPY on 94 %. Tavoitteena on vuoteen 2021 mennessä nostaa mittarin arvo 97 prosenttiin.

Mikserin ja Pumin markkinaosuudet mittaavat yrityksen tunnettavuutta. Seuraavasta taulukosta (Taulukko 14) nähdään molempien tuotteiden tämän hetkinen markkinaosuus Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa.

Taulukko 14. Mikserin ja Pumin markkinaosuudet

Markkinaosuudet	Mikseri	Pumi
Suomi	60	40
Ruotsi	60	60
Norja	20	10

Taulukosta nähdään, että markkinaosuudet ovat kohtalaisen hyvät sekä Suomessa ja Ruotsissa molempien tuotteiden osalta. Yhdistelmäpumpun osuus Suomessa on hie- man alhaisempi kuin Ruotsissa. Norjassa molempien tuotteiden markkinaosuudet ovat puolestaan huomattavasti pienempiä. Tulevaisuudessa onkin liikevaihdon kas- vun kannalta pyrittävä parantamaan Norjan markkinaosuuksia. Tavoitteena on vuo- teen 2021 mennessä nostattaa Norjan markkinaosuutta mikserin osalta 40 prosenttiin ja yhdistelmäpumpun osalta 30 prosenttiin. Molempien tuotteiden osuutta sekä Suo- messa että Ruotsissa pyritään nostamaan kymmenellä prosenttiyksiköllä.

Uusien asiakkaiden lukumäärällä mitataan tavoitetta laajasta asiakaskunnasta. Se on hyvä mittari, jolla pystytään seuraamaan selkeästi yrityksen asiakashankinnan onnis- tumista. Tällä hetkellä yritys hankkii vuodessa noin kymmenen uutta asiakasta ja ta- voitteenä on nostaa luku vuoteen 2021 mennessä yli 30:een. Alla (Taulukko 15) on esitetty kohdeyrityksen asiakasnäkökulman tulokortti.

Taulukko 15. Asiakasnäkökulman tulokortti.

Asiakasnäkökulma			
Strateginen tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso
Laadukas tuote	Reklamaatioiden määrä	20 (4 % asiakkaista)	10 (2 % asiakkaista vuonna 2021)
	TPY -%	keskimäärin 94 %	Keskimäärin 97 % vuoteen 2021 mennessä
Tunnettu ja asiantunteva yritys	Mikserin ja Pumin markkinaosuudet (Suomi, Ruotsi ja Norja)	60/60/20 ja 40/60/10	70/70/40 ja 50/70/30
Tyytyväinen ja laaja asiakaskunta	Uusien asiakkaiden lukumäärä	10	Yli 30 vuoteen 2021 mennessä

Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulman strategisia tavoitteita (Taulukko 16) mitataan kohdeyrityksessä seuraavilla mittareilla:

- Tuotekehitykseen käytetyt varat vuodessa (€)
- Automatisoidun tuotannon määrä koko tuotannosta (%)
- Mikserin valmistukseen käytetty aika (h)
- Asiakaskontaktien lukumäärä kuukaudessa
- Aika mikserin tilauksesta sen toimitukseen (pv)
- Varaston arvo suhteessa liikevaihtoon (%)
- Viivästymissakkojen määrä vuodessa (€)
- Huoltopalvelumyynnin osuus yrityksen koko myynnistä (%)

Tuotekehitykseen käytettyjen varojen määrällä mitataan tuotekehitykseen panostamista. Tällä hetkellä kohdeyritys käyttää suunnittelutyöhön varoja vuodessa noin 50 000 euroa. Tulevaisuudessa tuotekehitykseen panostetaan enemmän ja siksi siihen käytetyt varat tulisivat vuonna 2021 olla lähes 200 000 euroa. Näin runsas kasvutavoite johtuu siitä, että kohdeyrityksen on tarkoitus parantaa kilpailuetuaan olemalla alansa edelläkävijä.

Automatisoidun tuotannon määrä suhteessa koko tuotantoon kertoo kohdeyrityksen automatiikan määrästä. Tällä hetkellä vain 10 % yrityksen tuotannosta tapahtuu automatiikalla. Tämä johtuu osittain siitä, että monet tuotantovaiheet ovat liian monimutkaisia koneille. Tuotannosta löytyy kuitenkin muutama vaihe, joka tulevaisuudessa on tarkoitus korvata robotiikalla. Tavoitteena on nostaa automatisoidun tuotannon määrää vuoteen 2021 mennessä kymmenellä prosenttiyksiköllä.

Mikserin tuotantoon käytetty aika mittaa myös hyvin automatisoidun tuotannon kehitystä kohdeyrityksessä. On selvää, että investointi automatiikkaan nopeuttaa tuotteen valmistusta. Tällä hetkellä mikserin valmistamiseen menee 220 tuntia ja arvioimme, että hitsausrobotiikan avulla tuotantoajasta voidaan karsia pois noin 30 %. Tämä johtuu pitkälti siitä, että tällä hetkellä suhteellisen yksinkertainen työvaihe tehdään ihmisvoimin. Hitsauksen paloaika on tällä hetkellä noin 60 % kun se voitaisiin robo-

tiikan avulla nostaa lähemmäs 100 prosenttiin. Täysin automaattista prosessista ei tulisi, vaan hitsaaja siirtyisi käyttämään hitsausrobotia. Kone kuitenkin määräisi tuotannon tahdin. Tavoitteena on vuoteen 2021 mennessä investoida automatiikkaan niin, että mikserin valmistukseen käytetty aika olisi tuolloin 150 tuntia. Tuotannon nopeutumisella on suuri rooli myös yrityksen toimitusvarmuudessa.

Asiakaskontaktien määrällä mitataan yrityksen brändin hallintaa kuukausittain. Kasvu asiakaskontaktien määrässä vaikuttaa positiivisesti yrityksen tunnettavuuteen ja sitä kautta markkinaosuuksien kasvuun. Tällä hetkellä kohdeyrityksen myyntiedustajat vierailevat kuukaudessa viikon ajan nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden luona. Asiakaskontakteja kertyy tuolloin noin 25. Tavoitteena on vuoden 2017 mennessä lisätä kontaktien määrää 40:een. Tavoite pyritään saavuttamaan palkkaamalla kaksi uutta myyntineuvottelijaa.

Ajalla mikserin tilauksesta sen toimitukseen pyritään mittamaan yrityksen toimitusvarmuutta. Kohdeyrityksen tämän hetkinen toimitusvarmuus on erinomaisella tasolla ja siksi siihen liittyvät tavoitteet on pitää toiminta nykyisellä tasolla. Kun asiakas toimittaa kohdeyritykselle alustan, johon mikseri asennetaan, menee siihen 14 päivää kunnes asiakas saa valmiin, alustan päälle asennetun mikserin käsiinsä. Nopeus johdetaan aikaisemmin mainitusta toimintamallista, jossa mikserien komponentteja valmistetaan ilman erillisiä tilauksia. Tavoitteena on pitää toimitusaika ennallaan myös jatkossa.

Varaston arvolla suhteessa kohdeyrityksen liikevaihtoon pyritään ennakoivasti mittaamaan toimitusvarmuutta. Tällä hetkellä kohdeyrityksen varaston arvo suhteessa liikevaihtoon on noin 7 %. Tavoitteena on varmistaa toimitusvarmuus pitämällä mitarin arvo jatkossa 6 – 8 prosentin välillä.

Viivästymissakkojen euromääräisellä summalla mitataan myös toimitusvarmuutta. Yritys joutuu maksamaan sakkoa jokaisesta myöhästyneestä toimituksesta. Sakkoja kertyy vuodessa keskimäärin noin 2200 € euroa, ja ne johtuvat pitkälti yksittäisistä virheistä tuotannossa tai toimituksessa. Tavoitteena on kuitenkin vuoteen 2021 mennessä pienentää sakkojen määrä ainakin puoleen. Jatkotavoitteena on välttää sakkojen syntymistä kokonaan.

Huoltopalveluiden osuudella myynnistä mitataan sitä, kuinka suuri osuus yrityksen tuloista muodostuu huoltopalveluista. Tällä hetkellä keskimäärin 20 % yrityksen tuloista tulee huoltopalveluihin kohdistuvasta varaosamyynnistä ja tavoitteena on parantaa osuutta vuoteen 2017 mennessä 30 prosenttiin. Tavoite pyritään saavuttamaan tehokkaammalla huoltopalveluiden markkinoinnilla.

Taulukko 16. Sisäisten prosessien näkökulman tuloskortti.

Sisäisten prosessien näkökulma			
Strateginen tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso
Tuotekehitys	Tuotekehitykseen käytetyt varat (€)	50 000 € (2015)	200 000 € (vuonna 2021)
Automatisoitu tuotanto	Automatisoidun tuotannon määrä koko tuotannosta	10 %	20 % (vuoteen 2021 mennessä)
	Mikserin tuotantoon käytetty aika	220 tuntia	30 % nopeampi vuoteen 2021 mennessä (150 h)
Brändin hallinta	Asiakaskontaktien määrä	25 kuukaudessa	40 kuukaudessa
Toimitusvarmuus	Aika mikserin tilauksesta sen toimitukseen	14 päivää	Pysyy ennallaan
	Varaston arvo suhteessa liikevaihtoon	7 %	6 - 8 %
	Viivästymissakkojen määrä	2200 € vuodessa	1100 € vuonna 2021
Kattavat huoltopalvelut	Huoltopalveluiden osuus	20 %	30 % vuonna 2021

Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulman kolmea aineetonta pääomaa mitataan kohdeyrityksessä viidellä eri mittarilla. Näitä mittareita olivat:

- Koulutuskertojen määrä vuodessa työntekijää kohden
- Tasomatriisi
- CRM -järjestelmään kirjattujen asiakkaiden määrä
- Poissaolojen määrä (h)
- Työntekijöiden vaihtuvuus

Koulutuskertojen määrä vuodessa yhtä työntekijää kohden, kertoo hyvin kuinka työntekijöiden osaaminen tulee kehittymään. Tällä hetkellä koulutuskertoja on vain yksi vuodessa työntekijää kohden, joka on ehdottomasti liian vähän. Jotta tavoite en-

tistä koulutetummasta henkilöstöstä voidaan saavuttaa, tulisi koulutuskertojen määrä nostaa vuonna 2017 ainakin kahteen. Myös tasomatriisin käyttöönotto parantaa koulutuksen optimointia.

Tasomatriisin tavoitetasoa on hieman vaikeampi määrittää. Matriisilla siis mitataan työntekijöiden osaamistasoa pitkällä aikavälillä. Järjestelmä on kohdeyritykselle uusi ja se on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2017 alussa. Matriisi on jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen ja siksi yleistä tavoitetasoa on vaikea määrittää. Tavoitteena kuitenkin on vuoteen 2021 mennessä nostaa kaikkien työntekijöiden kriittisiä osa-alueita yhdellä arvosanalla, kunnes osa-alue saa täyden arvosanan.

Asiakastietojärjestelmän kattavuutta mitataan sinne kirjattujen asiakkaiden määrällä. Tällä hetkellä kohdeyrityksen CRM-järjestelmä kattaa kaikki sen nykyiset 500 asiakasta. Tulevaisuuden tavoitteena on lisätä määrää kirjaamalla järjestelmään myös yrityksen potentiaaliset asiakkaat. Vuoteen 2021 mennessä järjestelmässä tulisikin olla noin 800 kirjattua asiakasta.

Työntekijöiden poissaoloilla mitataan kohdeyrityksen Ulvilan toimipisteen työilmapiiriä. Toimipiste työllistää 30 henkilöä, jotka tekevät vuodessa 220 työpäivää. Yhteenlaskettuja työtunteja kertyy koko henkilöstölle 52 800 vuodessa. Näistä tunneista noin 1050 eli 2 % menee poissaoloihin. Tavoitteena on 2016 mennessä parantaa työilmapiiriä niin, että poissaolot kattaisivat vain prosentin kokonaistunneista.

Viimeisenä tulokortin mittarina on henkilöstön vaihtuvuus, joka toimii myös työilmapiirin mittarina. Mitattava aikaväli on vuosi ja tällä hetkellä kohdeyrityksen työntekijöistä vain yksi vaihtuu vuodessa. Tavoitteena on kuitenkin laskea luku nolnaan seuraavan viiden vuoden sisällä. Seuraavasta taulukosta (Taulukko 17) nähdään kohdeyrityksen oppimisen ja kasvun näkökulman valmis tulokortti.

Taulukko 17. Oppimisen ja kasvun näkökulman tulokortti.

Oppimisen ja kasvun näkökulma			
Strateginen tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso
Koulutettu henkilöstö	Koulutuskertojen määrä työntekijää kohden	1 vuodessa	2 vuodessa jo ensi vuonna
	Tasomatriisi	-	Osaaminen nousee yhden arvosanan
Kattava CRM -järjestelmä	Järjestelmään kirjattujen asiakkaiden määrä	500	800 vuonna 2021
Hyvä työilmapiiri	Poissaolojen määrä	2 % työtunneista	1 % työtunneista
	Työntekijöiden vaihtuvuus	1 vuodessa	0 vuodessa

6.7 Toimintasuunnitelmien laatiminen

Toivasen projektimallin yhdeksännessä vaiheessa määritetään kohdeyritykselle toimintasuunnitelma, jonka avulla se lähtee konkreettisesti strategiaansa toteuttamaan. Tässä kappaleessa käydään läpi ne käytännön projektit eli strategiset ajurit, jotka käynnistetään kohdeyrityksessä vuoden 2016 ja 2017 vaihteessa.

Kohdeyritykselle määritettiin kolme tärkeää strategista ajuria, jotka käynnistetään mahdollisimman pian. Ajureita olivat:

- Hitsausrobotiikkaan investoiminen
- Tasomatriisin käyttöönotto
- Myyntihenkilöstön rekrytointi

Tärkeimmäksi strategiseksi ajuriksi nostettiin hitsausrobotiikkaan investoiminen. Investoinnin avulla pyritään parantamaan sekä tuotteen laatua, että valmistuksen nopeutta. Nopeampi valmistus puolestaan takaa paremman toimitusvarmuuden. Tällä hetkellä kohdeyrityksellä on tiedossa yksi sen tuotantovaihe, johon investointi kohdennettaisiin. Prosessi on tarpeeksi yksinkertainen automatisointia varten ja tällä hetkellä tuotantovaihe tehdään kokonaan käsin ihmisvoimalla. Prosessi automatisoitaisiin vain osittain ja hitsaaja siirrettäisiin koneenkäyttäjäksi. Prosessin automatisointi nostaisi automatisoidun tuotannon määrän 20 prosenttiin koko tuotannosta.

Tasomatriisi on yksi kohdeyrityksen ajureista, joka otetaan käyttöön pian. Tarkoituksena on parantaa työntekijöiden osaamista ja motivoimaan heitä yhdistämällä tasomatriisi yrityksen palkitsemisjärjestelmään. Tasomatriisin avulla myös pyritään tunnistamaan henkilöstön koulutustarvetta yksilötasolla. Näin koulutuksesta voidaan säästää ja siitä saadaan entistä tehokkaampaa.

Kolmannen ajurin tarkoituksena on nostaa asiakaskontaktien määrää. Asiakaskontaktien määrän kasvattaminen vaikuttaa suoraan yrityksen tunnettavuuteen ja sitä kautta markkinaosuuksien kasvuun. Tästä syystä kohdeyrityksen on tarkoitus rekrytoida kaksi uutta myyntineuvottelijaa Pohjoismaiden markkinoille. Heidän tehtävänä on markkinoida yrityksen tuotteita uusille ja jo olemassa oleville asiakkaille. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee kolme myyntiedustajaa. Kahden uuden työntekijän avulla on tavoitteena nostaa asiakaskontaktien määrä 25:stä 40:een kontaktiin kuukaudessa. Rekrytointi aloitetaan välittömästi.

7 TUTKIMUKSEN POHDINTA

Opinnäytetyön empirianosan tarkoituksena oli luoda kohdeyritykselle toimiva ja yksilöllinen Balanced Scorecard, tukemaan sen strategiapäivitystä seuraavalle viidelle vuodelle. Tarkoituksena oli selkeyttää yrityksen visio ja strategiat, määrittää sen kriittiset menestystekijät, sekä valita strategiaa tukevat tavoitteet. Tavoitteille asetettiin yksilölliset mittarit ja niille tavoitetasot valitun ajan päähän. Lisäksi kohdeyritykselle määritettiin toimintasuunnitelmat, joiden avulla strategiset tavoitteet pyritään saavuttamaan.

Tutkimus onnistui mielestäni hyvin. Kohdeyrityksen toiminta jaettiin alkuperäisen näkökulmajaon mukaan neljään näkökulmaan, joihin jokaiseen määritettiin näkökulmaa edistävät tavoitteet. Tavoitteet tukevat toisiaan hyvin ja ovat linkitettyinä toisiinsa syy-seuraussuhteella. Tavoitteille määritetyt mittarit ovat hyvin yksilöllisiä ja mittaristo sisältää sopivan määrän sekä ennakoivia että tulosmittareita. Sisäisten pro-

sessien näkökulmaa painotettiin eniten, joka on tyypillistä tuotantoa harjoittaville yrityksille. Mittariston käyttöönotto tapahtuu vuoden 2016 lopussa ja sen kehittämistä jatketaan ainakin vuoteen 2021 asti, kunnes kohdeyritykselle tehdään uusi strategiapäivitys.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli toistettavuus on mielestäni hyvä. Jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, eri henkilön toimesta, uskoisin valmiin Balanced Scorecardin näyttävän hyvinkin samalta. Tutkimus pitäisi kuitenkin tehdä heti, sillä siinä tulee ottaa huomioon mittariston jatkuva kehitys. Jos tutkimus tehtäisiin esimerkiksi kahden kuukauden päästä, jolloin Balanced Scorecard olisi ollut jo käytössä, saataisiin mittaristosta varmasti erilainen. Tästä syystä on tärkeää, että mittaristo kehitetään jatkuvasti, jotta se mittaisi aina yritykselle tärkeitä asioita. Mittariston jatkuvasta kehittämisestä muodostuisi myös selkeä jatkotutkimuksen kohde.

Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä. Käydyt keskustelut yhteyshenkilöiden kanssa sujuivat hyvin. Molemmat osapuolet ymmärsivät asian ja siihen liittyvät tavoitteet, sekä Balanced Scorecardiin liittyvän sanaston. Ongelmia kommunikaatiossa ei missään vaiheessa esiintynyt.

Opinnäytetyön alussa asetetut tavoitteet saavutettiin onnistuneesti. Vielä ei voida varmaksi sanoa, kuinka Balanced Scorecard todellisuudessa toimii kohdeyrityksen strategian mittarina mutta lähtökohtaisesti se antaa yrityksen johdolle hyvän työkalun strategiansa mittaamiseen ja sitä kautta sen toteuttamiseen.

LÄHTEET

- Bain & Company -yhtiön www-sivut. Viitattu 12.12.2015.
<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-balanced-scorecard.aspx>
- Balance Consulting www-sivut. Viitattu 24.11.2016.
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/>
- Bauma -messujen www-sivut. Viitattu 23.11.2016.
<http://www.bauma.de/messe/presse/>
- De Geuser, Fabien & Mooraj, Stella 2009. Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18, 1, 93- 122.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uud. p. Helsinki: Edita
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sarjavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5. painos. Tampere: Tammerpaino Oy.
- IBM:n www-sivut. Viitattu 7.12.2016. <http://www-03.ibm.com/software/products/fi/cognostm1>
- Jyrkkiö, E. & Riistamaa, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen – sakkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* January-February, 71–79. Viitattu 22.12.2016. <https://images.template.net/wp-content/uploads/2016/04/11122659/balanced-scorecard-key-performance-indicators.pdf>
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. Translating the strategy into action – The Balanced Scorecard. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996b. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* January-February, 75–85. Viitattu 22.12.2016. <https://labcalidad.files.wordpress.com/2013/02/oil.pdf>
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- Khalad M.S. A., Mazila M. 2011. Comparison between Financial Ratios Analysis and Balanced Scorecard. *American Journal of Economics and Business Administration* 3, 621. Viitattu 27.11.2016.
<http://thescipub.com/html/10.3844/ajebasp.2011.618.622>

- Laitinen, E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Malmi, T., Peltola, J., & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Mindtools www-sivut. Viitattu 26.11.2016. <https://www.mindtools.com/>
- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Juva: WS Bookwell Oy.
- Niven, P. 2014. Balanced Scorecard Evolution – A Dynamic Approach to Strategy Execution. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. 2005. Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance. New Jersey: John Wiley & Sons. Viitattu 7.12.2016. <http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/SAMK/detail.action?docID=10114258>
- Norreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research, 11.
- Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. 2001. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Porter, M. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. Tammikuu 2008.
- Price, C., Jorgensen, A. & Knight, D. 2013. Building Performance Dashboards and Balanced Scorecards with SQL Server Reporting Services. Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.
- Rakennuslehden www-sivut. Eteran mukaan rakennusalan hyvä vire jatkuu. Viitattu 26.11.2016. <http://www.rakennuslehti.fi/2016/09/eteran-mukaan-rakennusalan-hyva-vire-jatkui/>
- Six Sigma -organisaation www-sivut. Viitattu 20.12.2016. <http://www.six-sigma-material.com/Throughput-Yield.html>
- Strategy-trainingin www-sivut. Viitattu 23.1.2016. <http://www.strategy-train.eu/>
- Suomen Asiakastieto Oy:n www-sivut. Viitattu 21.12.2016. <http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm#lvm>
- Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 7.12.2016. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Verohallinnon www-sivut. Viitattu 7.12.2016. <https://www.vero.fi/>

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Juva: Bookwell Oy.

Teemahaastattelu 1

- Työn tarkoitus, tavoitteet ja aikataulu
- Balanced Scorecard yleisesti
- Kohdeyritys ja visio
- Porterin analyysi
- SWOT -analyysi
- Kriittiset menestystekijät

Teemahaastattelu 2

- Aikataulun päivitys
- Kriittiset menestystekijät ja strategiakartta
- Strategiset tavoitteet
- Mittariehdotuksia

Teemahaastattelu 3

- Aikataulun päivitys ja projektikatsaus
- Mittariston esittely
- Mittariston täydentäminen ja karsinta
- Tavoitetasojen kartoitus
- Strategiset ajurit
- Jatkosuunnitelma