

Emmi Korhonen

BALANCED SCORECARD RAKENNUSALAN PIENYRITYKSELLE

BALANCED SCORECARD RAKENNUSALAN PIENYRITYKSELLE

Emmi Korhonen
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Taloushallinto

Tekijä(t): Emmi Korhonen

Opinnäytetyön nimi: Balanced scorecard rakennusalan pienyritykselle

Työn ohjaaja: Erkki Raudaskoski

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: maaliskuu 2017

Sivumäärä: 54

Opinnäytetyö käsittelee balanced scorecardia ja sen toteutusta pienelle rakennusalan yritykselle. Balanced scorecard on suorituskykymittaristo ja strategisen johtamisen työkalu, joka mahdollistaa yritystoiminnan seuraamisen, tavoitteiden asettamisen ja strategian viestimisen työntekijöille.

Teoriaosuus keskittyy balanced scorecardin sisältöön ja toteutustapoihin. Balanced scorecardia käsitellään yleisellä tasolla sekä erikseen pienten yritysten näkökulmasta. Opinnäytetyön lopussa esitellään toimeksiantajalle suunniteltu mittaristo. Mittaristo pohjautuu yrityksen visioon ja strategiaan. Koska kohdeyritys on pieni, on mittaristosta tehty mahdollisimman helppokäyttöinen. Mittaristossa keskitytään pelkästään tärkeimpien menestystekijöiden seuraamiseen.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jossa on käytetty laadullisia menetelmiä. Työn tulos on toimeksiantajalle suunniteltu tasapainotettu mittaristo. Suunnitteluprosessin ohessa on sovittu yrityksen visiosta ja strategiasta. Yritykselle on asetettu strategisia tavoitteita ja mittaristo ilmentää tapoja, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Tarve mittariston suunnittelulle lähti halusta kehittää yrityksen toimintaa ja seurata sitä tarkemmin.

Tässä opinnäytetyössä tehty mittaristo otetaan käyttöön työn valmistuttua. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miten mittaristo on toiminut pienessä yrityksessä. Tämä opinnäytetyö voi myös toimia esimerkkinä muille, jotka suunnittelevat balanced scorecardia pienyrityksen käyttöön.

Asiasanat: tasapainotettu mittaristo, pienyritys, rakennusala, suorituskyvyn mittaaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business administration, financial management

Author(s): Emmi Korhonen

Title of thesis: Balanced scorecard rakennusalan pienyritykselle

Supervisor(s): Erkki Raudaskoski

Term and year when the thesis was submitted: spring 2017 Number of pages: 54

This bachelor thesis is about balanced scorecard. Based on theory and interviews, balanced scorecard is implemented in a small construction company. It is a tool for strategic management. It allows monitoring performance, goal setting and communicating strategy with employees.

The beginning of this thesis tells about what balanced scorecard consists of and how it is developed. There is a separate paragraph about features of small companies and former balanced scorecard projects in them. The complete scorecard is introduced in the end of the thesis. The scorecard is based on the vision and the strategy of the client company. Because of the small size of the company, the scorecard is made simple and easy to use. It is focused on the most important business operations.

This thesis is a functional study. It is executed by using qualitative methods. Balanced scorecard for the small construction company is the result of this thesis. Alongside the scorecard project, vision and strategy of the company are created. Strategic goals are set and the scorecard represents ways to achieve them.

The scorecard will be put into operation after this thesis is finished. In future, it would be interesting to study the success of the scorecard. This thesis can also be an example for those who are developing a balanced scorecard for small companies.

Keywords: balanced scorecard, small business, construction company, performance measurement

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| SISÄLLYS | 5 |
| 1 JOHDANTO | 7 |
| 2 BALANCED SCORECARD | 9 |
| 2.1 Neljä näkökulmaa | 9 |
| 2.1.1 Taloudellinen näkökulma | 11 |
| 2.1.2 Asiakasnäkökulma | 12 |
| 2.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma | 13 |
| 2.1.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma | 13 |
| 2.2 Mittariston rakenne | 14 |
| 3 BALANCED SCORECARDIN RAKENTAMINEN | 19 |
| 3.1 Mittariston johtaminen syy- seuraussuhteita noudattaen | 21 |
| 3.1.1 Strategiakarttojen laatiminen | 22 |
| 3.2 Mittariston johtaminen kriittisten menestystekijöiden avulla | 23 |
| 3.3 Strategialähtöisen organisaation periaatteet | 25 |
| 4 Balanced scorecardin käyttö pienissä yrityksissä | 28 |
| 5 BSC:N HYÖDYT JA KRITIIKKI | 32 |
| 5.1 Hyödyt | 32 |
| 5.2 Kritiikki | 33 |
| 6 BALANCED SCORECARDIN TOTEUTTAMINEN KOHDEYRITYKSELLE | 35 |
| 6.1 Taloudellinen näkökulma | 36 |
| 6.2 Asiakasnäkökulma | 39 |
| 6.3 Sisäisten prosessien näkökulma | 40 |
| 6.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma | 41 |
| 8 POHDINTA | 43 |

| | |
|----------------|----|
| LÄHTEET..... | 45 |
| LIITTEET | 47 |

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda balanced scorecard, eli BSC, toimeksiantajayrityksen käyttöön. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa toteutettava tutkimus on laadullinen. BSC on monipuolinen, aineellisiin ja aineettomiin tekijöihin keskittyvä suorituskykymittaristo ja strategisen johtamisen työkalu. Sen tarkoituksena on selkeyttää yrityksen strategiaa ja löytää menestyksen kannalta oleelliset asiat yritystoiminnassa. Se mahdollistaa toiminnan seuraamisen ja ohjauksen. Muista mittaristoista BSC erottuu ottamalla huomioon myös aineettomat asiat. Nykypäivänä aineettomien asioiden merkitys yritystoimintaan on entistä suurempi, minkä vuoksi balanced scorecard -mittariston kehittäminen on kiinnostavaa.

Toimeksiantajana on pieni rakennusalalla toimiva yritys. Sen toimintaan kuuluu korjausrakentaminen, kuten home- ja kosteusvaurioremontit sekä sisäremontit. Suurin osa asiakkaista on taloyhtiöitä ja loput yksityisiä henkilöitä tai yrityksiä. Idea balanced scorecardin tekemisestä toimeksiantajalle lähti siitä, että yrityksen toimintaa halutaan seurata tarkemmin. Mittariston on myös tarkoitus tukea toiminnan kasvua.

Tutkimuskysymyksiä tässä työssä ovat:

- Mitkä ovat toimeksiantajayrityksen strategia ja visio?
- Kuinka yrityksen toimintaa voidaan kehittää, ja mitkä ovat kehittämisen kannalta merkityksellisiä tekijöitä?

Balanced scorecard pohjautuu yrityksen strategiaan ja visioon. Mittariston luonnin lisäksi tässä opinnäytetyössä on välttämätöntä määritellä toimeksiantajayrityksen strategisia linjauksia ja tulevaisuuden tavoitteita. Toimeksiantajalla ei ole selkeää strategiaa, joten myös sen vuoksi BSC on tarpeellinen. Yrityksen toimintaan on parhaillaan tulossa pieniä muutoksia, jotka liittyvät eri henkilöiden vastualueiden kasvuun ja muutoksiin. On huomattu, että tarjousten laskentaan ja työnjohtoon jää liian vähän aikaa, kun vain yksi henkilö hoitaa niitä. Tämän vuoksi tarjousten laskennan ja työnjohdon vastuuta pitää jakaa useammalle henkilölle. BSC tarjoaa työkalun näiden muutosten toimivuuden tarkasteluun.

Balanced scorecardin tekotavoista ja sisällöstä on useita eri malleja. Tässä opinnäytetyössä esitellään tarkemmin strategiakarttoihin pohjautuva mittaristo ja kriittisiin menestystekijöihin

pohjautuva mittaristo. Mittariston voi jakaa myös sidosryhmämittaristoon, KPI-mittaristoon ja strategiamittaristoon. Toimeksiantajalle tehtävä mittaristo on strategiamittaristo, johon opinnäytetyössä keskitytään eniten.

Toimeksiantajalle tehtävä mittaristo perustuu Kaplanin ja Nortonin luomaan strategiakarttamalliin. Se sisältää neljä näkökulmaa; talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu, joita jokaista kohden kehitetään vähintään yksi mittari. Mittarille määritetään sen nykyinen arvo ja tavoitearvo, sekä yksikkö ja tapa, miten mitattavaa asiaa tarkastellaan. Esimerkiksi liikevaihto tai asiakastytyvyisyys voivat olla mitattavia asioita.

Balanced scorecardin kehittämistä varten tarvittava pohjatieto hankitaan kirjallisuudesta, tutkimuksista ja nettilähteistä. Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu näihin lähteisiin. Strategia, visio ja mittareiden sisältö määritellään toimeksiantajalle tehtävien haastatteluiden perusteella. Haastattelut tehdään teemahaastatteluina. Haastattelussa on mukana yrittäjän lisäksi työntekijöitä. Myös työntekijöiden näkökulma on oleellinen erityisesti suoraan heidän työntekoonsa liittyvien mittareiden kehittämisessä.

2 BALANCED SCORECARD

Balanced scorecard on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin 1990-luvulla kehittämä mittaristo. Se syntyi yhteistyössä amerikkalaisten ja kanadalaisten yritysten kanssa (Friedrag & Schmidt 2005, 11.) Mittaristo toimii osana yrityksen johtamisjärjestelmää. Siitä on apua strategisessa ja operatiivisessa suunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa ja seuraamisessa sekä strategian toimivuudesta oppimisessa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 38.) Se myös ohjaa ihmisten toimintaa, koska se motivoi ja ohjaa huomiota mitattaviin asioihin (Tenhunen 2001, 13).

Lähtökohdana balanced scorecardin kehittämiseksi oli yritysten suoritusten arvioimisen yksipuolisuus. Yritykset keskittyivät liikaa pelkäämään taloudellisten asioiden mittaamiseen, jolloin monet muut menestykseen vaikuttavat aineettomat tekijät jäivät huomiotta. BSC keskittyy talouden lisäksi asiakkaisiin, sisäisiin prosesseihin sekä oppimiseen ja kasvuun. (Friedrag & Schmidt 2005, 11–13.)

Mittaamisella tarkoitetaan toimenpidettä, jolla havainnoitavaan asiaan liitetään jotain sen ominaisuutta kuvaava luku tai sana. Mittari, jolla ominaisuuksia mitataan voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Kvantitatiivinen tieto on määrällistä ja ilmaistaan numeroin. Kvalitatiivinen tieto on laadullista ja ilmaistaan kielellisesti. Mittareita suunniteltaessa on tärkeää miettiä, kuinka luotettavia mittarit ovat. Mittarin on oltava validi ja reliabeeli, jotta mittaustulokset ovat käyttökelpoisia. Mittarin validiteetti tarkoittaa mittarin pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Mittarin reliabiliteetti tarkoittaa sen toimintavarmuutta tai pysyvyyttä. Mittaus on siis helposti toistettavissa samalla menetelmällä, kun reliabiliteetti on hyvä. (Karjalainen 2015, 20–23.)

2.1 Neljä näkökulmaa

BSC koostuu neljään eri näkökulmaan sijoitetuista tulostuloksista. Mittareille on määritelty tavoitearvoja ja toteutuneita arvoja tarkkaillaan. Tavoitearvot päivitetään tietyn ajanjakson välein. Neljä näkökulmaa ovat talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Yrityksen strategiset tavoitteet määrittävät sen, mitä asioita mistäkin näkökulmasta kannattaa mitata. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.)

Myöhemmin eri henkilöt ovat kehittäneet muita näkökulmia alkuperäisen neljän näkökulman lisäksi. Suomessa ja Ruotsissa neljän näkökulman lisäksi on saatettu ottaa käyttöön henkilöstönäkökulma viidenneksi ulottuvuudeksi. Osa suomalaisista julkisen sektorin organisaatioista ovat seuranneet Ojalan ja Määtän kehittämää jakoa neljään näkökulmaan, jotka ovat resurssit ja talous, vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet sekä uudistuminen ja työkyky. Lisäksi on käytetty myös ympäristönäkökulmaa, toimittaja-/alihankkijanäkökulmaa, ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmaa. Samat näkökulmat eivät palvele jokaista organisaatiota yhtä hyvin, minkä vuoksi on kehitetty muita näkökulmia. Balanced scorecardia luodessa tulee miettiä mitkä näkökulmat palvelevat parhaiten juuri kohdeyritystä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään alkuperäisiin neljään näkökulmaan, eli talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Teoriaosuuden tarkoituksena on antaa mahdollisimman hyvä kuva balanced scorecardista ja sen käyttöönotosta voittoa tavoittelevassa yrityksessä, minkä vuoksi jokaiseen poikkeavuuteen ei voi keskittyä. Alkuperäiset näkökulmat ovat kaikista laajimmin käytetyt ja tunnetut, joten niihin on hyödyllisintä tutustua paremmin. Lisäksi alkuperäiset neljä näkökulmaa sopivat hyvin toimeksiantajayrityksen tarpeisiin.

Joskus mittarin sijoittaminen tiettyyn näkökulmaan voi olla vaikeaa. Yksi mittari saattaa sopia muutamaan eri näkökulmaan. Esimerkiksi markkinaosuus voi olla mittari, joka sopii sekä asiakasnäkökulmaan että talousnäkökulmaan. Mietittäessä mihin näkökulmaan mikäkin mittari sijoitetaan, on hyvä ottaa huomioon ainakin syy-seuraussuhteet ja näkökulmien välinen tasapaino. Syy-seuraussuhteilla tarkoitetaan mitattavien asioiden suhteita keskenään. Menestyminen toisen näkökulman mittarissa aiheuttaa menestystä myös sitä ylempänä olevien näkökulmien mittareissa. Taloudellinen näkökulma on ylempänä syy-seuraussuhteiden ketjussa, eli kaikissa muissa osa-alueissa menestyminen johtaa lopulta taloudelliseen menestykseen. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 30-31.)

Jos mittaristossa noudatetaan syy-seurauslogiikkaa, tulee mittari sijoittaa ylimpään mahdolliseen näkökulmaan syy-seurausketjussa. Mitä ylempänä ketjussa mittari on, sitä enemmän joudutaan miettimään, miten mittarin tavoite saavutetaan. Tasapainon kannalta ei ole hyvä, jos jokin näkökulma on yli- tai aliedustettuna. Epätasapainon tilanteessa tulee miettiä mitkä ovat mahdollisia syitä epätasapainoon ja onko mittarit sijoitettu järkevästi. Toisinaan voi olla hyvä

sijoittaa mittari näkökulmaan, johon sitä ei ole totuttu mieltämään, jos se auttaa ilmaisemaan strategiaa paremmin. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 30–31.)

2.1.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudelliset mittarit mittaavat yrityksen taloudellista menestystä. Tavallisesti taloudelliset tekijät ovat niitä tekijöitä, jotka kiinnostavat eniten omistajaa, koska ne kertovat kuinka paljon arvoa yritys tuo omistajalleen. Taloudellista näkökulmaa voidaan siksi kutsua myös omistajanäkökulmaksi. Balanced scorecardissa taloudelliset mittarit kertovat sen, kuinka hyvin strategia on lopulta onnistunut. Ne myöskin määrittävät tavoitteet, joihin strategialla ja muilla mittareilla pyritään. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 25.)

Taloudellisessa näkökulmassa on käytettävissä kaksi perusstrategiaa, kasvu ja tuottavuus. Kasvu-strategiassa halutaan kasvattaa liikevaihdon määrää, jolloin on keskityttävä pitkäaikaiseen arvonluontiin ja jo olemassa olevien asiakassuhteiden parantamiseen. Tuottavuusstrategian tavoitteet ovat toteutettavissa lyhyemmällä aikavälillä kuin kasvu-strategian. Tuottavuudessa keskitytään tehokkuuteen ja mataliin kustannuksiin. Tuottavuutta saadaan helposti nostettua esimerkiksi vähentämällä materiaalien ja toimintojen kustannuksia, mutta se ei välttämättä mahdollista kasvua. Yrityksen on tasapainoitava strategiassaan kasvun ja tuottavuuden välillä. (Kaplan & Norton 2002, 94–95.)

Yrityksen elinkaaren vaihe vaikuttaa siihen, millaisiin asioihin mittaristossa kannattaa keskittyä. Voimakkaassa kasvuvaiheessa oleva yritys hyötyy tavallisesti myynnin kasvua kuvaavista mittareista. Suurin osa yrityksistä lukeutuu ylläpitovaiheen yrityksiin, jolloin hyödyllisimpiä ovat kannattavuuden mittarit. Loppuvaiheessa olevissa yrityksissä toiminnasta saatavan kassavirran mittaaminen on merkityksellistä. Alkuvaiheessa oleva yritys ei todennäköisesti vielä tuota kovin paljon, jolloin taloudelliset mittarit saattavat näyttää negatiivista tulosta. Suoraan tulosta mittaavien mittareiden ohelle on syytä keksiä jokin muu taloudellinen mittari, joka kertoo yrityksen toiminnan kehityksen suunnasta. Taloudellista tulosta mittaavia mittareita kannattaa kuitenkin olla käytössä yrityksen elinkaaresta huolimatta. Tappioiden ja voiton määrää on hyvä seurata, jotta tiedetään mihin suuntaan toiminta on menossa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 25–26.)

2.1.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään, perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit ovat hyvin samanlaisia eri yrityksissä. Niitä ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Ne ilmaisevat onnistumista markkinoilla. Asiakaslupauksen mittarit kertovat mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen. Näissä mittareissa tulisi keskittyä niihin tekijöihin, joilla yritys aikoo menestyä markkinoilla. Niissä tulisi näkyä yrityksen kilpailustrategian ydin. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja asiakassuhdetta määrittävät tekijät. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 26.)

Yrityksissä keskitytään usein asiakasnäkökulman perusmittareihin, mikä tekee mittaristosta liian yleispätevän. Kaplan ja Norton painottavat asiakaslupauksen mittareita, koska se tekee mittaristosta tarkemmin kohdeyrityksen tarpeita vastaavan. Keskityttäessä asiakaslupauksen mittareihin, Balanced scorecardia voi hyödyntää paremmin johtamisen työkaluna, eikä pelkästään jo tapahtuneiden asioiden mittaamisessa. Hyvän mittariston ei tule sopia mille tahansa yritykselle, sillä silloin se on suunniteltu liian yleisellä tasolla. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 27.)

Ennen asiakasnäkökulman mittareiden valitsemista on tärkeää tuntea oman alan markkinat ja asiakkaat. Asioita mitä tulisi miettiä asiakasnäkökulman mittareita kehitettäessä ovat kohdemarkkinat, asiakastyypit, kilpailevat yritykset ja asiakkaiden arvomaailma. Asiakasnäkökulman mittareissa tarkkailun kohteina ovat asiakkaat ja heidän tapansa, markkinat joita he edustavat ja arvo, jota he saavat yrityksen tuottamista palveluista. Asiakkaat muuttuvat ajan kuluessa sekä samalla muuttuvat heidän tarpeensa ja arvonsa. Kun asiakkaat muuttuvat, myös asiat joita he arvostavat yrityksessä muuttuvat. Yritysten on sopeuduttava tähän muutokseen tarjoamalla erilaisia palveluita tai keskittymällä johonkin toiseen asiakasryhmään. Myös asiakasnäkökulman mittareita on hyvä tarkkailla ajan kuluessa ja tarvittaessa muokata tavoitteita tai mittareita oikeaan suuntaan. (Nair 2004, 22–23.)

2.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäiset prosessit mahdollistavat menestymisen asiakasnäkökulmassa ja taloudellisessa näkökulmassa. Sisäiset prosessit kuvaavat yrityksen sisäisiä tapahtumia, jotka vaihtelevat yrityskohtaisesti. Sisäiset prosessit voidaan jakaa toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. Yleensä kilpailustrategia määrittää mihin sisäisiin prosesseihin mittaaminen kannattaa keskittää. Kaikkia yrityksessä tapahtuvia toimintoja ei välttämättä ole kannattavaa mitata. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 27–28.)

Sisäisiin prosesseihin lukeutuvat myös yrityksen sisäinen kulttuuri, asenteet ja toimintamallit. Pidempään toiminnassa olleissa yrityksissä on usein vakiintuneita toimintatapoja, joita voi olla vaikea rikkoa. Kun lähdetään kehittämään sisäisten prosessien mittareita, saatetaan havaita, että jotkut toimintamallit ovat haitallisia tai tiedossa olisi paremmin toimivia tapoja. On tärkeää tunnistaa, millaisia toimintamalleja yrityksissä on ja millainen yrityskulttuuri työympäristössä vallitsee, ennen kuin niitä voidaan lähteä kehittämään (Nair 2004, 23-24.)

Tuotantoalan yrityksissä mitataan usein tuotantoprosessin sujuvuutta, sekä raha- että eirahamääräisesti, vaikka balanced scorecardia ei olisi käytössä. BSC:n sisäisten prosessien näkökulmassa on tarkoitus keskittyä muihinkin prosesseihin, kuin pelkästään suoraan tuotantoon liittyviin. Prosessinäkökulman on sanottu erottavan BSC:n muista moniulotteisista mittaristoista, kuten suorituskyky pyramidista, juuri sisäisten prosessien mittaamisen moniulotteisuuden ansiosta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 27.)

2.1.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulman tarkoituksena on kertoa millä tavalla yritys pystyy tulevaisuudessa kehittymään ja tuomaan arvoa omistajilleen. Henkilöstön tietotaitoa tulisi kehittää jatkuvasti, jotta yritys pysyy mukana muutoksissa sekä palveluiden ja tuotteiden taso säilyy hyvänä. Henkilöstön lisäksi oppimisen ja kasvun näkökulmaan liittyvät järjestelmien ja organisaation toimintatapojen kehittäminen. Kaplan ja Norton jakavat näistä muodostuvan aineettoman pääoman kolmeen osa-alueeseen: inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan ja organisaatiopääomaan. Tavallisimpia oppimisen ja kasvun mittareita ovat henkilöstöön liittyvät

mittarit, kuten tyytyväisyys, sairaspöissaolat, vaihtuvuus ja koulutus. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 28-29.)

Usein yritysten koko ja tulos muuttuvat maailmalla vallitsevan taloudellisen tilanteen mukaan. Taloudellisesti helppoon aikaan tulos on parempi ja huonona aikana huonompi. Onnistuttaessa oppimisen ja kasvun tavoitteissa, voidaan vähentää talouden suhdanteiden vaihtelusta aiheutuvaa heilahtelua yrityksen taloudessa ja koossa. (Nair 2004, 24.)

Oppiminen ja kasvu antavat yrityksessä mahdollisuudet aineettoman pääoman kehittämiseksi. Niiden vaikutukset näkyvät vasta pidemmän ajan kuluttua yrityksen tuloksessa ja ne saattavat olla vaikeasti yhdistettävissä siihen. Oppimisen ja kasvun näkökulma toimii lähtökohtana kaikille muille näkökulmille, eli on syy-seuraussuhdeketjussa alimpana. Strategiasta tulisi näkyä, mihin osa-alueeseen yrityksessä halutaan panostaa ja pyrkiä oppimisella ja kasvulla tukemaan tätä osa-aluetta. Useimmiten oppimisen ja kasvun näkökulma koetaan haastavimpana näkökulmana Balanced scorecard -mittaristossa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 29-30.)

2.2 Mittariston rakenne

Balanced scorecard keskittyy aineellisen pääoman lisäksi myös aineettomaan pääomaan, jota ei aikaisemmissa talouteen keskittyvissä mittareissa ole huomioitu. Aineeton pääoma on merkittävässä osassa yrityksen arvon muodostumisessa. Aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi asiakassuhteet, innovatiiviset ratkaisut, laatu sekä työntekijöiden tietotaito. Aineellista pääomaa ovat konkreettisesti havaittavissa oleva omaisuus, kuten rahavarat, koneet ja kalusto sekä kiinteistöt. Nykyään aineettomaan pääomaan sijoittaminen saattaa olla jopa kannattavampaa kuin aineelliseen pääomaan sijoittaminen. Esimerkiksi organisaatioissa, jotka ovat hajautettu liiketoimintayksiköiksi tai tiimeiksi, on havaittu, että työntekijöiden tuottaman tiedon, osaamisen ja suhteiden avulla saavutetaan suurempi kilpailuetu kuin sijoittamalla organisaation fyysiseen pääomaan. (Kaplan & Norton 2002, 1-3.)

Balanced scorecardin tarkoitus kiteytyy lauseessa "translate strategy into action" (Friedag & Schmidt 2005, 16). Strategiasta on tarkoitus tehdä jatkuva prosessi, jonka omaksuu yritysjohdon lisäksi kaikki yrityksessä työskentelevät henkilöt. BSC auttaa toteuttamaan yrityksen strategiaa käytännössä antamalla sille helposti hahmotettavan muodon. Mittaristossa keskitytään

menneisyyden lisäksi tulevaisuuteen asettamalla tavoitteita ja seuraamalla tavoitteiden toteutumista. (Kaplan & Norton 2002, XI.) Sen lisäksi, että mittarit liitetään strategisiin tavoitteisiin, niissä yhdistyy myös eri menestystekijöiden syy- ja seuraussuhteet (Malmi 2001, 208).

Monilla yrityksillä on määritelty strategia ja tavoitteet. Toimintoja, jotka johtavat strategian toteutumiseen ei kuitenkaan ole määritelty tarkemmin. Jos tavoitteena on esimerkiksi nostaa myyntiä tietyllä prosentilla, ei ole määritelty toimintoja, jotka johtavat myynnin kasvuun. Mahdollisia myyntiä kasvattavia toimia on monia, mutta niistä juuri oikeiden toimien löytäminen voi olla vaikeaa. Myyntiin suoraan liittymättömät asiat voivat vaikuttaa sen kasvuun epäsuorasti. Balanced Scorecardin avulla pystytään hahmottamaan epäsuorasti tavoitteisiin vaikuttavia asioita ja keskittymään yritystoiminnan tavoitteiden kannalta keskeisimpiin asioihin. Monissa yrityksissä mitataan eri toiminnoissa suoriutumista ja taloudellista tulosta, mutta mitattavien asioiden yhteydet strategiaan eivät ole selkeät. Monet käytössä olevat mittarit eivät välttämättä olekaan tarpeellisia, vaan ainoastaan vievät aikaa ja antavat tietoa josta ei ole käytännön hyötyä. Tämän vuoksi on tärkeää tiedostaa, mikä tarkoitus milläkin mittarilla on ja mihin yritystoiminnassa pyritään. (Nair 2004, 3-6.)

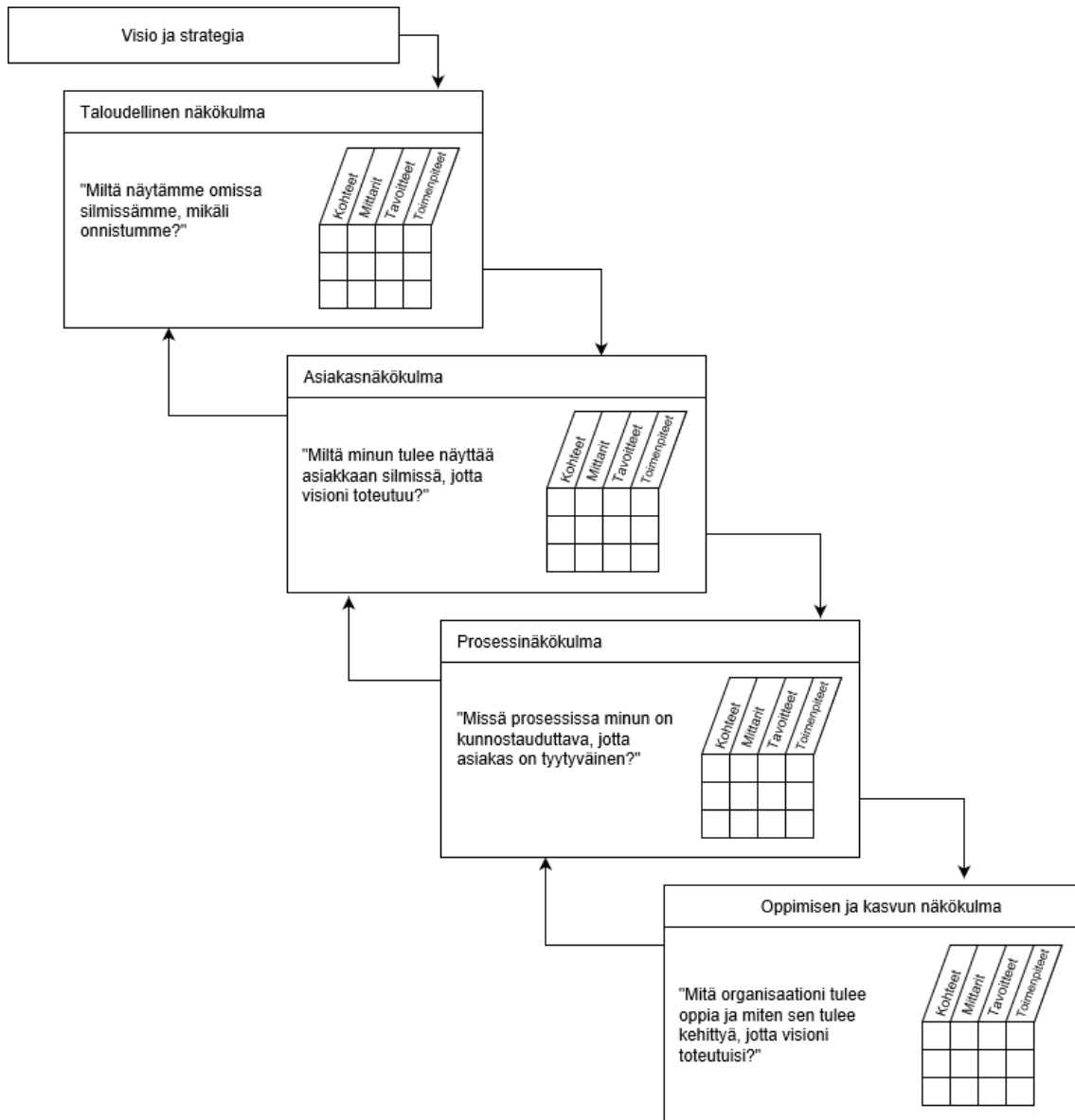
BSC voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan riippuen siitä, miten yritys soveltaa mittaristoa. Tavallisesti mittaristot jaetaan sidosryhmämittaristoihin, KPI eli key performance indicator – mittaristoihin ja strategiamittaristoihin. Sidoryhmämittaristossa keskitytään yrityksen sidoryhmiin. Yleisimmät seurattavat sidoryhmät ovat omistajat, asiakkaat ja työntekijät. Eri sidoryhmät muodostavat mittariston näkökulmat. Sidoryhmämittaristo ei kuvaa yrityksen strategiaa vaan lähinnä yrityksen tavoitteita. Se ei kerro miten tavoitteet voidaan saavuttaa, eikä ilmennä syy- seuraussuhteita. Tällainen mittaristo voi sopia vain harvoihin tapauksiin, kuten konserniin, jossa liiketoimintayksiköillä ei ole huomattavaa keskinäistä yhteyttä. Liiketoimintayksiköiden tasolla kuitenkin pitäisi olla käytössä toisenlainen mittaristo. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 34-35.)

KPI-mittaristo koostuu yritykselle keskeisten toimintojen mittareista. Tässä mittaristossa on yleensä käytössä alkuperäiset neljä näkökulmaa, joiden mittarit on suunniteltu kriittisten menestystekijöiden perusteella. Mittarit ovat usein tulostittareita, eikä niissä juurikaan näy syy-seuraussuhteita. Jokaiseen eri näkökulmaan liittyy useita kriittisiä menestystekijöitä ja yhtä menestystekijää voidaan mitata useilla erilaisilla mittareilla. Tämän vuoksi mittareiden lukumäärän karsimiselle on vähän loogisia perusteita, joten KPI-mittaristot ovat usein laajoja.

KPI-mittaristoja on käytetty menestyksellä ja tämä oli tapa, jolla Kaplan ja Norton alun perin suosittelivat mittariston tekemään. Suomessa KPI-mittaristoja on käytetty usein esimerkiksi julkishallinnossa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 35-37.)

Strategiamittaristot ovat strategiakarttaan perustuvia mittaristoja, joissa näkyy mitattavien asioiden väliset syy-seuraussuhteet. Strategiamittaristo koostuu tulosmittareista ja ennakoivista mittareista. Tämä mittaristo määrittelee siis tavoitteiden lisäksi keinot, joilla tavoitteisiin päästään. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 37). Tässä opinnäytetyössä Balanced scorecardia käsitellään strategiamittaristona. Ennen BSC:n luomista sidosryhmä- ja KPI-mittaristoja on ollut käytössä yhtä hyvällä menestyksellä. Strategiamittariston näkökulmat ovat eniten yhteydessä toisiinsa. Sen voi katsoa tuovan enemmän uusia ulottuvuuksia mittariston sisältöön verrattuna muuhun kahteen mittaristoon. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 37).

Strategiakartat muodostuvat ylhäältä alaspäin. Näkökulmat muodostavat ketjun, joka näyttää syy-seuraussuhteet (Kaplan & Norton 2002, 93).



KUVIO 1. Strategian syy ja seuraus –suhteiden määrittäminen.

2.3 Mittareiden tasapaino

Kuten balanced scorecardin nimestä voi päätellä, on tarkoitus pitää mittaristo tasapainossa. Mittareiden määrän on hyvä olla sama jokaista näkökulmaa kohden. Näkökulmien lisäksi tasapainoon tulee kiinnittää huomiota myös monella muulla osa-alueella. Mittareiden laadun, eli paljonko on rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita, tulee olla tasapainossa. Tyypillisesti ei-

rahamääräisiä mittareita on noin 80 %. Tämä mahdollistaa keskittymisen aineettomiin tekijöihin taloudellisten tekijöiden lisäksi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 31-32.)

Mittariston voi jakaa ns. tulosmittareihin ja ennakoiviin mittareihin (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 32). Tulomittarit keskittyvät menneisyyteen, eli mittaavat jo tapahtuneita asioita. Niitä ovat esimerkiksi useimmat taloudelliset mittarit. Ennakoivat mittarit taas keskittyvät tulevaisuuteen. Niiden avulla on tarkoitus suunnata tulevaa toimintaa. (Opetushallitus 2016, viitattu 10.7.2016.)

Tulosmittareita kehitetään helposti enemmän kuin ennakoivia mittareita. Tulosmittareiden suurempaan määrään voi olla syynä se, että jo tapahtuneita asioita on helpompi mitata ja mittaustulokset ovat tarkkoja. Ennakoivat mittarit perustuvat oletuksiin, todennäköisyyksiin ja jo tutuksi tulleiden tapahtumaketjujen sijoittamiseen tulevaisuuteen. Ennakoivat mittarit eivät voi olla 100-prosenttisen oikeassa, vaan ovat suuntaa antavia. Liiallinen tulosmittareiden määrä johtaa siihen, että mittaristo koostuu useista toisistaan erillään olevista tulosmittareista, jolloin se ei ole yhtenäinen. Hyvässä mittaristossa tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä vallitsee tasapaino. Mittareiden määrän tulee olla sopivassa suhteessa keskenään yrityksen tarpeisiin nähden. Lisäksi mittareiden tulee olla yhteydessä toisiinsa esimerkiksi määrittämällä tulosmittareille ennakoivia mittareita. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 32-33.)

Yritykset keskittyvät usein sisäisiin toimintoihin, kuten tuotteen tai palvelun tuotantoprosessiin. Pelkkä hyvä tuote ei riitä menestykseen, vaan on keskityttävä myös ulkoisiin asioihin kuten kysynnän seuraamiseen ja markkinointiin. Tasapaino sisäisissä ja ulkoisissa asioissa tulee muistaa myös mittaristoa kehittäessä. Jotta tasapaino säilyy ja strategia on onnistunut, kannattaa siinä keskittyä sekä ulkoisiin että sisäisiin tekijöihin. Tavoitteita on hyvä asettaa molemmille tekijöille, vaikka monesti sisäisten toimintojen tavoitteita tulee enemmän. (Nair 2004, 15-16.)

Mittaristossa tulee olla sekä pitkän, että lyhyen tähtäimen tavoitteita. Pitkän ja lyhyen tähtäimen mittareiden tasapaino saavutetaan automaattisesti, mikäli mittaristossa noudatetaan syy-seurauslogiikkaa. Helposti mitattavien sekä vaikeasti mitattavien strategisesti merkityksellisten asioiden tulee olla tasapainossa. Kaikkia asioita ei tietenkään ole mahdollista mitata, vaikka balanced scorecardin tarkoituksena on lisätä mitattavien asioiden monipuolisuutta. Tärkeää on löytää mahdollisimman selkeät mittarit, jotka mittaavat juuri oikeaa asiaa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 33.)

3 BALANCED SCORECARDIN RAKENTAMINEN

Kaplanin ja Nortonin kehittämän balanced scorecard –mallin jälkeen on kehitetty kaksi muuta tunnettua mallia. Ne ovat Olven, Royn ja Wetterin malli sekä Toivasen malli. Molemmat näistä malleista ovat mukautettu sopimaan paremmin pohjoismaisten yritysten käyttöön. Toivasen malli lisäksi erityisesti suomalaisten yritysten käyttöön. Kaplanin ja Nortonin malli palvelee näihin kahteen malliin verrattuna paremmin amerikkalaista yrityskulttuuria ja suurempia organisaatioita. Nämä mallit kuvaavat lähinnä sitä, kuinka balanced scorecard luodaan ja otetaan käyttöön yrityksessä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 96-99.)

Jokaisessa kolmessa mallissa määritellään hieman erilainen balanced scorecardin käyttöönottoprosessi. Jokaisessa mallissa balanced scorecard kehitetään vision ja strategisten tavoitteiden pohjalta. Visio ja strategia määritellään käyttöönottoprosessin alkuvaiheessa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 88-98.) Visio kertoo sen, missä ja mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Strategia ilmaisee, kuinka visio saavutetaan (Kaplan & Norton 2002, 81-82).

Strategian luomiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa. Eri henkilöt painottavat todennäköisesti strategiassa erilaisia asioita, vaikka tavoitteet olisivatkin samat. BSC on yksi malleista, jonka kautta strategiaa voi toteuttaa, mutta sen sisältö vaihtelee yrityskohtaisesti. On tärkeä rakentaa juuri kohdeyritystä palveleva strategia ja strategian kannalta olennaiset menestykseen vaikuttavat tekijät. (Kaplan & Norton 2002, 73-74.)

Strategia on osana suurempaa kokonaisuutta. Strategiaan liittyy vision lisäksi muitakin johtamisprosesseja. Vision pohjalta luodaan missio, eli yrityksen toiminta-ajatus. Missio antaa yrityksen olemassaololle syyn. Missioon liittyvät yrityksen arvot. Arvot ja Missio ovat yleensä melko muuttumattomia, toisin kuin strategia, joka muokkautuu ajan kuluessa. (Kaplan & Norton 2002, 80-81.) Voittoa tavoittelevilla yrityksillä missio ei ole yhtä merkittävä balanced scorecardin kannalta kuin voittoa tavoittelemattomilla järjestöillä. (Nair 2004, 68-73.)

Strategisen suunnittelun tavoitteena on tavallisesti luoda yritykselle arvoa. yrityksen arvo koostuu taloudellisten tekijöiden lisäksi aineettomista tekijöistä. Aineettomia tekijöitä ei voi mitata samalla tavalla kuin aineellisia, koska niiden arvo syntyy epäsuorasti. Aineeton pääoma vaikuttaa taloudelliseen tulokseen syy- ja seuraussuhtein. Syy- ja seuraussuhdeketjussa voi olla kahdesta

kolmeen välivaihetta, eikä ne aina ole helposti hahmotettavissa. (Kaplan & Norton 2002, 74-75.) Koska aineettomat tekijät vaikuttavat taloudelliseen tulokseen syy- seuraussuhtein, ne ovat usein sidoksissa muuhun pääomaan. Yksinään yksi aineeton ominaisuus ei välttämättä voi tuoda hyötyä yritykselle. Aineeton pääoma voi liittyä toiseen aineettomaan tai aineelliseen pääomaan. Yrityksen on huomioitava, että yhteen toimenpiteeseen voi vaikuttaa useat tekijät, mikä vaatii investointia useisiin tekijöihin samanaikaisesti. (Kaplan & Norton 2002, 76.)

Aineettoman pääoman arvo on riippuvainen asiayhteydestä ja strategiasta. Eri aloilla tarvitaan erilaista pääomaa. Tietyn alan tietämys ei tuo hyötyä yritykselle, joka toimii täysin erilaisella alalla. Myös saman alan sisällä yrityksillä on erilaisia strategioita ja tapoja, joilla erottua kilpailijoista. Aineettoman pääoman on sovittava yrityksen strategiaan tuodakseen mahdollisimman suuren hyödyn. Yksinään aineettoman pääoman omistaminen ei tuota arvoa, vaan sen potentiaali pitää osata ottaa käyttöön. Aineeton omaisuus voidaan muuttaa palveluiksi ja tuotteiksi, joiden arvo on mitattavissa taloudellisin mittarein. (Kaplan & Norton 2002, 75–76.) Balanced scorecard mittaristossa mittareiden yksikköinä käytetään pääosin muuta kuin rahaa. Tarkoituksena ei ole määrittää aineellisen omaisuuden taloudellista arvoa, vaan yhdistää aineeton ja aineellinen omaisuus arvoa luoviksi toiminnoiksi. (Kaplan & Norton 2002, 76.)

Onnistuneen strategian kannalta on tärkeää tuntee itsensä (yrityksensä), tuntee kilpailijat ja tuntee asiakkaat. Omasta yrityksestä kuten myös kilpailijoista on hyvä tietää vahvuudet ja heikkoudet. Omasta yrityksestä on lisäksi tiedettävä sijoittuminen markkinoilla, eli minkälaisilla markkinoilla toimii ja ketkä muut toimivat samoilla markkinoilla sekä mitä sidosryhmät arvostavat yrityksessä. Kilpailevista yrityksistä on hyvä analysoida heidän mahdollista strategiaa ja tulevaisuuden näkymiä. Asiakkaista pitää tunnistaa oma asiakassegmentti, mitä asiakkaat arvostavat eniten ja onko tuotteiden tai palveluiden käyttäjä sama kuin ostaja. (Nair 2004, 63-64.)

Yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia miettiessä voi käyttää apuna esimerkiksi SWOT-analyysia (Nair 2004, 204). SWOT-analyysissa arvioidaan yrityksen sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia sekä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia. SWOT-analyysi auttaa hahmottamaan yrityksen tilannetta ja keksimään erilaisia toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi tai säilyttämiseksi. (Oulun ammattikorkeakoulu 2016, viitattu 24.8.2016.)

Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää löytää tekijä, jolla erotutaan markkinoilla. Tämä tekijä voi olla esimerkiksi palvelu tai tuote, jota muut yritykset eivät tarjoa, halvempi hinta tai parempi

laatu tai erityinen asiakaskokemus. Vain säilyttämällä tämän eroavuuden pidemmän aikaan yritys pystyy menestymään paremmin kuin kilpailijat. (Porter 1996, 61-63.) Kun pohditaan millä tavalla yritys voi erottua muista, kannattaa miettiä asioita, joissa yritys on jo sillä hetkellä hyvä ja kehittää näitä toimintoja. Lisäksi voi kartoittaa yrityksen resurssit, kuten työntekijöiden osaamisen ja saatavilla olevat raaka-aineet, ja miettiä kuinka niitä voi hyödyntää. Yrityksen ydinosaamisen voi jaotella kahteen luokkaan, mikä auttaa hyödyntämään niitä. Ensimmäisen asteen kyvyt ovat yrityksestä löytyviä kykyjä ja ominaisuuksia, jotka tarjoavat hyvin organisoituna yritykselle merkittäviä etuja kilpailussa. Toisen asteen kyvyt ovat asioita, joita asiakas arvostaa. Yrityksen tulee ohjata sisäisiä kykyjään siihen suuntaan, mitä asiakas arvostaa. (Nair 2004, 64-66.)

3.1 Mittariston johtaminen syy- seuraussuhteita noudattaen

Kun visio ja strategia ovat selvillä, niiden pohjalta voidaan lähteä kehittämään mittaristoa. On olemassa kaksi tapaa kehittää mittaristo, kriittisten menestystekijöiden perusteella ja syy-seurauslogiikan perusteella. Syy-seurauslogiikan luomisessa keskeinen työkalu on strategiakartta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2004, 67-71.)

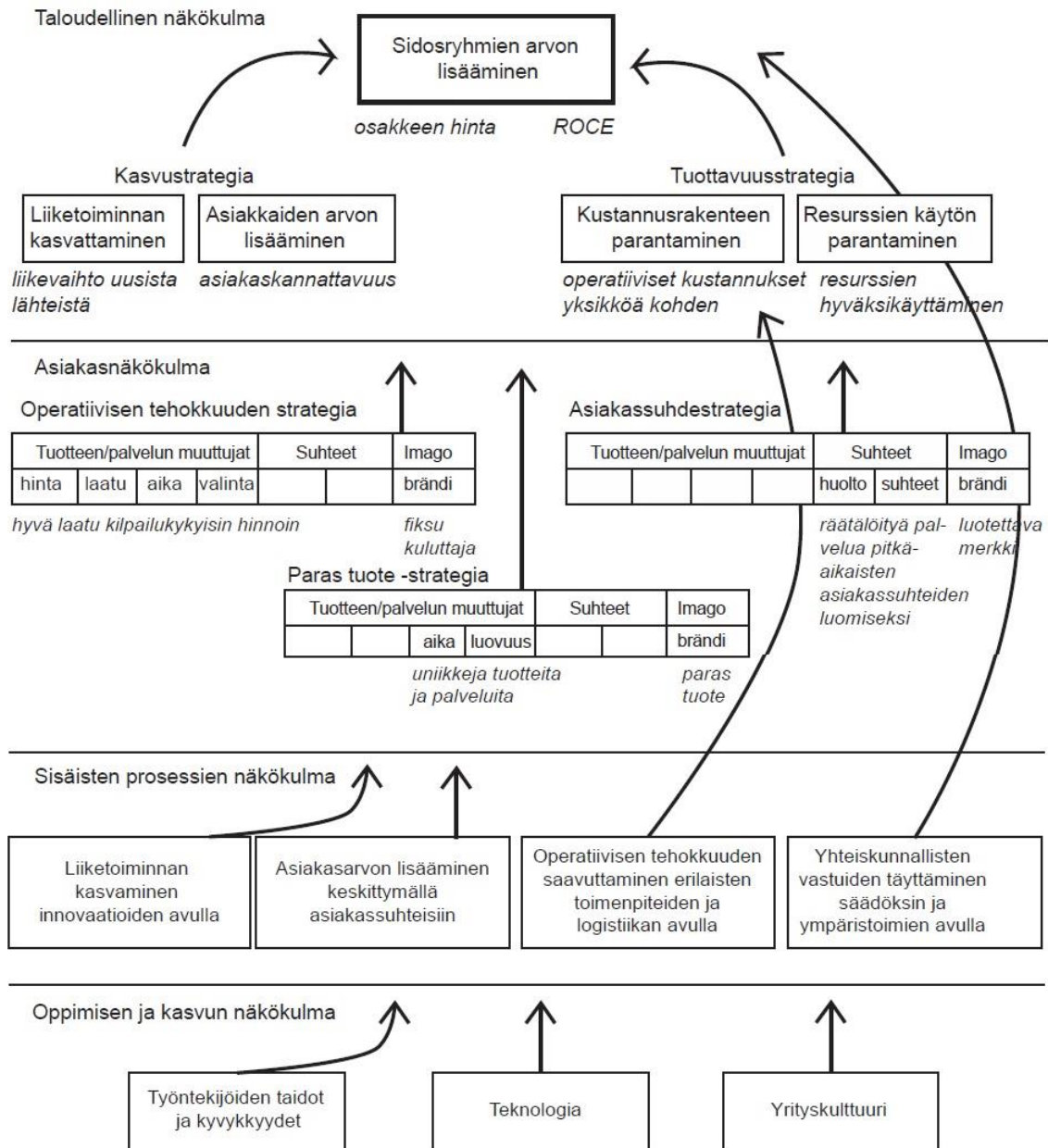
Yritystoiminnan lopullinen tavoite on tuottaa voittoa osakkeen omistajille. Syy-seurauslogiikassa kiinnitetään huomiota asioihin, jotka johtavat voiton tuottamiseen. Eri näkökulmista etsitään toisiaan tukevat toiminnot, joissa menestyminen tuottaa voittoa. Näin syntyy toisiinsa yhteydessä olevia mittareita, jotka muodostavat syy-seuraussuhteiden ketjun. Yhdessä mittaristossa ketjuja saattaa olla useita. Kun mittaristoon laaditaan toisiinsa yhteydessä olevia mittareita, syntyy väistämättä sekä ennakoivia mittareita että tulosmittareita. Kaikki ketjussa edellä olevat mittaristot ovat käytännössä tulosmittareita niiden alapuolella oleville mittareille. Ketjussa alimpana olevissa asioissa onnistuminen ennustaa ylempänä olevien mittareiden tulosta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2004, 70-72.)

3.1.1 Strategiakarttojen laatiminen

Alkujaan Kaplan ja Norton lähtivät kehittämään balanced scorecardia täysin tyhjältä pohjalta. Myöhemmin he tutkivat eri organisaatioiden strategisia mittaristoja ja loivat niiden pohjalta strategiakartta-mallin. Strategiakartta toimii tukena mittariston luomiselle ja sen pohjalta voidaan valita balanced scorecardiin tulevat mittarit. Strategiakartta kuvaa prosessin, jossa eri osa-alueiden menestystekijät luovat taloudellista arvoa yritykselle. Sen avulla pystytään hahmottamaan tarkkailtavat asiat ja miten ne vaikuttavat eri tekijöihin, eli syy-seuraussuhteet. Strategiakartassa ilmenee miten BSC:n neljä osa-alue (talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu), ovat yhteydessä toisiinsa. Strategiakartasta käy myös ilmi mitkä ovat mitattavat asiat ja mahdollisesti se, millaisilla mittareilla niitä mitataan. Strategiakartat helpottavat strategian hahmottamista kokonaisuutena ja antavat työkalun strategian ilmaisemiselle. (Kaplan & Norton 2002, 77-79.)

Strategiakartassa esiintyy kaikki neljä osa-alue ja vähintään neljä mittaria hierarkkisessa järjestyksessä. Hierarkian ylimpänä on taloudellinen näkökulma, jota seuraavat asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Alimpana hierarkiassa olevat tavoitteet auttavat ylempien tavoitteiden täyttymisessä. Ylimpänä olevat, taloudelliset tavoitteet, täyttyvät muilla osa-alueilla tapahtuvien onnistumisien johdosta. (Nair 2004, 26-28.) Näkökulmien hierarkia auttaa myös hahmottamaan strategian ajallisen toteutumiskehyksen. Alimpana hierarkiassa olevat asiat vaikuttavat ylhäällä oleviin tavoitteisiin kaikista hitaimmin. (Malmi, Peltola & Toivanen 2004, 68.)

Strategiakartta on usein monimutkaisempi kuin sen pohjalta laadittava mittaristo. Eikä kaikki strategiakartassa esitetyistä indikaattoreista välttämättä päädy lopulliseen mittaristoon. (Malmi, Peltola & Toivanen 2004, 68.)



KUVIO 2. Esimerkki strategiakartasta (Kaplan & Norton 2002, 168-169).

3.2 Mittariston johtaminen kriittisten menestystekijöiden avulla

Kriittisiin menestystekijöihin pohjautuvassa mittaristossa määritellään ensin näkökulmat, joille määritellään kriittiset menestystekijät. Kriittiset menestystekijät ovat asioita, joissa yrityksen tulee onnistua hyvin päästäkseen tavoitteisiinsa. Kun kriittiset menestystekijät on määritelty, niiden

perusteella luodaan mittarit, jotka kuvaavat yrityksen suoriutumista kriittisissä menestystekijöissä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2004, 73.)

Yhdelle näkökulmalle voidaan keksiä useita kriittisiä menestystekijöitä, mutta kuitenkin vähintään yksi menestystekijä näkökulmaa kohden. Yhtä menestystekijää voivat kuvata useat erilaiset mittarit. Mittareiden valinnassa tulee pyrkiä löytämään parhaiten kyseisessä asiassa suoriutumista mittaava mittari. Joskus riittävä seuranta ei ole mahdollista yhdellä mittarilla, jolloin täytyy käyttöön ottaa useampi mittari yhtä menestystekijää kohden. Jos yhtä menestystekijää kohden asettaa useamman mittarin, on riski, että mittaristosta tulee liian laaja. (Malmi, Peltola & Toivanen 2004, 73.)

Toisin kuin syy-seuraussuhteisiin perustuvassa mittaristossa, ei menestystekijöihin perustuvassa mittaristossa eri näkökulmien välillä ole selvää yhteyttä. Se, että haittaako yhteyden puuttuminen riippuu mittariston käyttötarkoituksesta. Jos halutaan luoda tietojärjestelmätyyppinen KPI (key performance indicator) –mittaristo, ei syy-seuraussuhteiden puuttuminen välttämättä haittaa. Tällöin kriittisiin menestystekijöihin perustuva mittaristo on todettu riittäväksi ja toimivaksi ratkaisuksi. Jos mittaristolla halutaan mallintaa strategiaa, on syy-seuraussuhteisiin perustuva mittaristo oikea ratkaisu. (Malmi, Peltola & Toivanen 2004, 74-75.)

3.3 Strategialähtöisen organisaation periaatteet

Kaplan ja Norton ovat havainneet viisi periaatetta, joita tarvitaan balanced scorecardin toteuttamiseksi käytännössä (kuvio 3).



KUVIO 3. Strategialähtöisen organisaation periaatteet.

Ensimmäinen periaate on Strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä. Strategian toteuttamisen kannalta on välttämätöntä, että se voidaan kuvata ja siitä voidaan viestiä jatkuvasti ja tarkasti. Balanced scorecard mahdollistaa strategian kuvaamisen ja sen siirtämisen käytännön toimintaan. Strategian toteuttamisessa ja kuvaamisessa auttaa strategiakartta-malli. Se muodostaa pohjan strategian kuvaamiselle ja BSC:n suunnittelulle. (Kaplan & Norton 2002, 11-13.)

Periaate 2 on organisaation mukauttaminen strategiaan. Organisaatiot muodostuvat yksiköistä, joilla on omat strategiansa. Eri yksiköt muodostavat kuitenkin yhdessä koko organisaation, joten niiden strategioiden yhtenäisyys on oleellista. Toiminnan tuottaman hyödyn maksimoimiseksi on tärkeää, että eri yksiköiden strategiat tukevat toisiaan ja tavoittelevat samoja päämääriä.

Perinteisesti organisaatio koostuu eri toiminnoista, kuten rahoituksesta, tuotannosta, markkinoinnista, myynnistä sekä tuotekehityksestä. Eri toiminnossa työskentelevillä henkilöillä saattaa olla vaikeuksia kommunikoida keskenään ja heillä voi olla omat henkilökohtaiset päämääränsä. Tämä aiheuttaa strategian toteuttamiselle suuren esteen. Ongelman voi ratkaista linkittämällä eri yksiköt strategiaan yhteisten teemojen ja tavoitteiden avulla. (Kaplan & Norton 2002, 13-14.)

Periaate 3 on strategian tekeminen osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Yrityksen johtoryhmä ei pysty toteuttamaan yksin yrityksen strategiaa, vaan siihen tarvitaan koko henkilöstön panos. On tärkeää, että organisaation jokainen työntekijä ymmärtää strategiset tavoitteet ja toimii päivittäisessä työssään niitä tukien. Henkilöstön tulee ymmärtää strategian pääpiirteet, vaikka ne kaikki eivät täysin koskisikaan heidän erityisosaamistaan. Hyvä kommunikaatioyhteys eri osastojen välillä on tärkeä, jotta strategian lisäksi myös uudet ideat pääsevät leviämään. Monien organisaatioiden johtajat käyttäjät balanced scorecardia apuna strategian kertomisessa ja opettamisessa henkilöstölle. Useat johtajat käyttävät myös palkitsemisjärjestelmää tavoitteiden toteutumisen tukena. Yksilöperusteisen palkitsemisen sijaan käytettiin usein tiimiperusteista palkitsemista, jolloin strategiassa korostui toiminnan ryhmähenkisyys. Palkitseminen perustui balanced scorecardin mittareihin ja niiden määrittämien tavoitteiden toteutumiseen. Palkitsemisen todettiin lisäävän työntekijöiden kiinnostusta strategian eri osa-alueita kohtaan. (Kaplan & Norton 2002, 14-15.)

Periaate 4 on strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi. Monissa organisaatioissa johtamisen perustava ovat budjetit ja toimintasuunnitelmat. Nämäkin ovat tärkeitä johtamistyökaluja, mutta usein strategiaa käsitellään kokonaisuudessaan liian vähän. Budjetointi ja toimintasuunnitelmat tulee yhdistää strategiaan ja strategiaa tulee käsitellä kokouksissa säännöllisesti. Strategian seuraamisen tueksi on hyvä laatia järjestelmä palautteen keräämiseksi. Kun organisaation koko henkilöstö pääsee näkemään palautejärjestelmästä, miten strategia on toteutunut, on heidän helpompi seurata työn tulosta ja näin sitoutua paremmin strategisiin tavoitteisiin.

Balanced scorecardia laadittaessa on tehty oletukset toimenpiteistä, jotka vaikuttavat yrityksen tulokseen tietyllä tavalla. Näitä toimenpiteitä ja niiden syy-seuraussuhteita on tärkeä seurata, jotta voidaan olla varmoja siitä, että keskitytään oikeisiin asioihin. Tarvittaessa toimenpiteitä on mukautettava, jos oletukset osoittautuvat vääriksi tai jos yrityksen toimintaan kohdistuu

muutoksia. Balanced scorecard mittaristoa on mahdollista muokata jatkuvasti, jolloin muutoksiin reagoiminen on nopeaa. (Kaplan & Norton 2002, 15-18.)

Periaate 5 on yritysjohto käynnistää muutoksen. Yritysjohdon sitoutuneisuus ja aktiivisuus on tärkein strategian toteutumiseen vaikuttava yksittäinen tekijä. Periaatteissa 1-4 käsiteltiin balanced scorecardia tukevia prosesseja ja konkreettisia työkaluja, mutta niiden lisäksi tarvitaan yhteistyötä tavoitteiden koordinoimiseksi. BSC-projektin toteuttaminen alkaa muutosprojektista, jonka tarkoituksena on saada prosessi käynnistymään. Kun organisaatio on saatu liikkeelle ja prosessi käyntiin, keskitytään prosessin hallintaan. Prosessin hallinnan myötä kehittyy uusi strateginen johtamisjärjestelmä, joka perustuu uusiin arvoihin ja rakenteisiin. Yritysjohto käynnistää tämän prosessin ja ohjaa sitä eteenpäin. Tavoitteisiin tulee todennäköisesti muutoksia ajan kuluessa. Yritysjohdon tärkeä tehtävä on käynnistää muutokset ja varmistaa, että asiat pysyvät ajan tasalla. (Kaplan & Norton 2002, 18-20.)

4 BALANCED SCORECARDIN KÄYTTÖ PIENISSÄ YRITYKSISSÄ

Suurin osa BSC:n käyttöön ottaneista yrityksistä ovat suuria organisaatioita. Isoissa yrityksissä täytyy hallita laajempia kokonaisuuksia ja mitattavia toimintoja on useita. Pienissä yrityksissä toimintoja on vähemmän, eivätkä pienet yritykset välttämättä aina hyödy samoista asioista kuin isot. BSC:stä voi kuitenkin hyötyä pienetkin yritykset. Monet pienet yritykset keskittyvät vain taloudellisiin asioihin, koska heidän liiketoiminta ei ole vielä niin vakaalla pohjalla ja heidän on keskityttävä selviämiseen tässä hetkessä. Balanced scorecard helpottaa tulevaisuuden suunnittelua, jolle jokaisessa yrityksessä on tarvetta. (Benco & Von Bergen 2004, 13-14.)

Pieneksi yritykseksi määritellään yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää, vuosiliikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa. Lisäksi yrityksen on oltava riippumaton eli sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole keskisuurta yritystä isomman yrityksen omistuksessa. (Tilastokeskus 2016, viitattu 14.10.2016.) Mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on alle 10 työntekijää (Tilastokeskus 2017, viitattu 4.2.2017).

Koon lisäksi pienyrityksiin yhdistetään monia muita piirteitä. Pienissä yrityksissä työntekijöiden tehtäväalueet ovat laajempia, minkä takia toiminta ei ole muodollista vaan joustavaa ja vapaampaa. (Bridge, O'Neill & Cromie 1998, 101-103.) Useita pieniä yrityksiä johtaa yksi henkilö, joka myös omistaa yrityksen. Yrittäjällä on vahva käytännön tuntemus oman yrityksen alasta, mutta taloudellinen osaaminen on puutteellista. Asiat ovat usein opittu kokemuksen kautta, eikä niitä haluta muuttaa, ellei ole pakko. Toiminnan rahoitus on monissa pienyrityksissä peräisin yrittäjältä itseltään, mikä vaikuttaa rahan käyttöön. Rahaa käytetään vain asioihin, joista tiedetään saatavan hyötyä pian. Pitkän tähtäimen sijoituksia ei nähdä houkuttelevana. Myös työntekijöiden kouluttamista saatetaan pitää liian kalliina, koska se vie aikaa työnteolta, eikä siitä koeta saatavan tarpeeksi käytännön hyötyä. (Bridge ym. 136-137.)

Yrittäjä liittyy yrityksen usein omaan persoonaansa, minkä vuoksi yritystoimintaan kohdistuva kritiikki koetaan henkilökohtaisena. Yrityksen arvot ovat myös sidoksissa yrittäjän omiin arvoihin. Koska toiminta on tiukasti sidoksissa yrittäjän omaan ajatusmaailmaan, on sitä usein vaikea muuttaa. Yrittäjä ei välttämättä halua paljastaa yritystoiminnan ongelmia muille. Jos ulkopuolinen taho tarjoaa ongelmiin ratkaisua, ei sitä välttämättä hyväksytä, jos se poikkeaa yrittäjän

ajatusmaailmasta. Myös yrityksen tukiverkosto pohjautuu pääosin yrittäjän henkilökohtaisiin suhteisiin, eikä muodollisiin liikesuhteisiin. (Bridge ym. 1998, 138.)

Pienet yritykset tarvitsevat vähemmän tietoja toiminnan pyörittämiseen ja sen arviointiin. Tiedon määrän vähäisyys ei kuitenkaan tarkoita, ettei se olisi merkityksellistä. Tiedon käsittely ja jakaminen voi olla helpompaa pienessä yrityksessä juuri sen koon vuoksi. Työntekijöiden lukumäärän ollessa vähäisempi, työntekijät on helpompi saavuttaa ja kommunikation pitäisi toimia paremmin. Yhden työntekijän työpanos vaikuttaa myös suhteessa enemmän yrityksen kokonaistoimintaan, jolloin kommunikation tärkeys korostuu. (Benco & Von Bergen 2004, 14-15.)

Balanced scorecardista saatavien hyötyjen odotetaan olevan samat pienille yrityksille kuin suurillekin. Kuitenkin näyttöä BSC:n käytöstä pienissä yrityksissä on vähän. Balanced scorecardia käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan enemmän suurten yritysten näkökulmista. Vähäinen kirjallisuuden määrä johtuu todennäköisesti siitä, että Kaplan ja Norton suunnittelivat balanced scorecardin ensisijaisesti suurten ja keskisuurten yritysten käyttöön. On kuitenkin huomattu, että jotkut pienet yritykset, jotka eivät käytä balanced scorecardia ovat kehittäneet muita saman tapaisia mittausmenetelmiä, jotka keskittyvät myös aineettomiin asioihin talouden lisäksi. (Cleanthous, Giannopoulos, Holt & Khansalar 2013, 1-7.)

Denverin ja Kingstonin yliopistojen yhteistyössä tekemässä tutkimuksessa on tutkittu Brittiläisten ja Kyproslaisten pienten yritysten balanced scorecardin käyttöä. Osa yrityksistä ei tiennyt menetelmästä, ja murto-osa BSC:stä tietävistä yrityksistä käyttivät sitä. Kaikki balanced scorecardia käyttävät yritykset olivat kuitenkin sitä mieltä, että se antaa tehokkaan mittausjärjestelmän yrityksen tarpeisiin. Kaksi kolmasosaa yrityksistä olivat sitä mieltä, että balanced scorecardia voi käyttää myös strategisen johtamisen työkaluna pienissä yrityksissä. Syynä siihen, miksi osa yrityksistä ei käyttänyt sitä oli pääosin, että sen uskottiin olevan liian raskas työkalu pienelle yritykselle ja siksi vaikea toteuttaa. (Cleanthous ym. 2013, 9-16.)

Suomalaisille pienyrityksille tehdyistä tasapainotetuista mittaristoista löytyy hyvin vähän kirjallisuutta. Suorituskykymittaristojen teosta suomalaisille yrityksille on tehty opinnäytetöitä, joista suurin osa on diplomitöitä. M. Laaksosen, S. Forsmanin ja H. Immosen esitutkimuksessa *Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentaminen elintarvikealan pienyritysten käyttöön* kerrotaan BSC:n toteutuksesta pieneen elintarvikealan yritykseen. Julkaisussa

keskitytään suorituskykymittareiden esittelyyn, tasapainotetun mittariston toteutusprosessiin ja pienyritysten ominaispiirteisiin. Elintarvikeala poikkeaa rakennusalasta, jolla tämän opinnäytetyön toimeksiantaja toimii, mutta monet pienyritysten ominaispiirteet ovat voimakkaita ja melko samanlaisia. Julkaisussa on kuitenkin käsitelty vain yhden yrityksen mittariston rakennusprojektia, joten siinä esitetyt johtopäätöksiä ei voi yleistää koskemaan muita pienyrityksiä. (Laaksonen, Forsman & Immonen 2004, 62.)

Laaksonen ym. esitutkimuksessa suorituskykymittariston toteutusprojektiin kului aikaa noin vuoden verran. Projekti aloitettiin perehtymällä kirjallisuuteen pohjatietojen hankkimiseksi. Tietoa yrityksen toiminnasta hankittiin osallistumalla yrityksen toimintaan viikon ajan ja haastattelemalla johtoryhmän jäseniä. Yrityksen edustajille pidettiin teorialuento suorituskykymittaristoista ennen mittariston sisällön suunnittelun aloittamista. Mittaristoa suunniteltiin kokouksissa, joita pidettiin kahden viikon välein, yhteensä 13 kertaa. Aluksi tehtiin harjoitustyönä viikkomittaristo, jonka jälkeen keskityttiin oikeaan mittaristoon. Mittariston suunnittelun projektirunkona käytettiin Kaplanin ja Nortonin, Toivasen sekä Tenhusen esittämiin malleihin pohjautuvaa runkoa. Runko kuitenkin muuttui työn edetessä useita kertoja. (Laaksonen ym. 2004, 43-46.) Alla on kuvattu Laaksonen ym. käyttämä projektirunko.

- 1) Selkeä päätös projektin käynnistämisestä
 - 2) Johdon sitouttaminen
 - 3) Henkilöstön informointi ja mittaristoon kehittämiseen käytettävissä olevien resurssien selvittäminen
 - 4) Yrityksen vision ja strategian selkeyttäminen
 - 5) Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
 - 6) Yrityksen prosessien määrittäminen
 - 7) Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
 - 8) Mittariston käyttöönotto ja henkilökunnan sitouttaminen
 - 9) Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin
 - 10) Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
 - 11) Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella
- (Laaksonen ym. 2004, 46.)

Muissa suomalaisissa tasapainotetun mittariston toteutusprojektia käsittelevissä teoksissa noudatetaan samankaltaista projektin etenemistä. Tenhunen ja Ukko ovat tutkimuksessaan, suunnitelleet mittaristoa palavereissa yritysten kanssa. Hekin ovat suunnitelleet projektin etenemistä käyttäen projektirunkoa. (Tenhunen & Ukko 2001, 18-22.)

Suurimmiksi ongelmiksi balanced scorecardin toteutusprosessissa havaittiin kiire. Yritysten henkilöstöllä ei aina ollut aikaa pohtia mittaristoa sen vaatimalla tavalla. Arkiset työt veivät huomiota suunnitteluprosessilla. Johdon sitoutumista projektiin pidettiin onnistumisen kannalta merkittävänä tekijänä. Viestintä ja koko henkilöstön sitouttaminen koettiin tärkeäksi mittariston käyttöönoton onnistumisessa. Myös koulutus ja selkeät mittarit olivat merkityksellisiä. (Hyyryläinen 2014, 92; Tenhunen 2001, 111.)

5 BSC:N HYÖDYT JA KRITIIKKI

Vaikka balanced scorecard on maailmanlaajuisesti käytetty mittaus- ja johtamisjärjestelmä, siihen on kohdistunut myös paljon kritiikkiä. Kritiikki voi parhaimmillaan auttaa ymmärtämään toimintatapojen heikkouksia ja kehittämään niitä edelleen. Toisaalta kritiikki ei aina kohdistu suoraan itse menetelmään vaan johtuu menetelmän epäonnistuneesta käyttöönotosta. Balanced scorecardista on monia sovelluksia ja joskus toisen kritisoima menetelmä voi toimia toisella. Täten osa kritiikistä on aiheellista, mutta myös aiheetonta kritiikkiä annetaan.

Jokainen, joka ottaa balanced scorecardin käyttöön odottaa siltä tiettyjä hyötyjä. Yrityksiä on eri kokoisia ja niitä toimii erilaisilla aloilla, joten tavoitellut hyödyt voivat poiketa yksityiskohdiltaan paljon toisistaan.

5.1 Hyödyt

Kaplan ja Norton luettelevat teoksissaan useita BSC:n tarjoamia hyötyjä. Niistä tärkeimpiä ovat vision ja strategian selveneminen sekä tulevaisuuteen suuntautuminen, joka parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua. BSC mahdollistaa myös tasapainottelun pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden välillä sekä auttaa hahmottamaan syysseuraussuhteita. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 48-49.)

Puro ja Toivanen ovat tutkineet BSC:n käyttöä suomalaisissa yrityksissä. Yleisimmät syyt miksi suomalaiset yritykset halusivat käynnistää BSC-projektin, olivat melko samanlaisia Kaplanin ja Nortonin luettelemien hyötyjen kanssa. Yleisimmät syyt olivat strategian muuttaminen toiminnaksi ja sen parempi ohjaus, kriittisten menestystekijöiden huomioiminen, organisaation tavoitteiden yhtenäistäminen ja strategian viestiminen organisaatiolle. Tutkimuksiin osallistuvat yritykset kuvasivat BSC:n toteuttamista haastavaksi, mutta opettavaiseksi projektiksi. Se auttaa ymmärtämään yrityksen toiminnan luonnetta ja kiinnittämään huomiota oleellisiin seikkoihin. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 49-50.)

Siihen, millaista hyötyä tavoitellaan ja millaista hyötyä saadaan vaikuttaa myös mittariston käyttötarkoitus. Jotkut käyttävät balanced scorecardia suorituskykymittaristona ja osa

strategiamittaristona. Balanced scorecardin suomalaiset käyttäjät ovat arvioineet, että mittaristo lisää strategisten tavoitteiden seuranta ja selkeyttää seurantaraportteja. Tiedon saannin nopeutta mittaristo ei kuitenkaan ole lisännyt. Joissain tapauksissa samaa menestystekijää mittaavat erilaiset mittarit antavat ristiriitaista tietoa. Ristiriitainen informaatio kuitenkin auttaa yrityksiä hahmottamaan BSC:n heikkoudet ja parantamaan mittareiden välistä tasapainoa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 52-54.)

5.2 Kritiikki

Kun yrityksissä aletaan mitata eri toimintoja, pätee usein sanonta ”sitä saat, mitä mittaat”. Ja ehkä erityisesti sitä saat, mistä palkitset. On olemassa riski, että yrityksessä mitataan vääriä asioita, jolloin tärkeämpiin asioihin ei panosteta yhtä paljon. (Suorsa 2012, Viitattu 4.10.2016.) Sitä saat, mitä mittaat viittaa Hawthornen ilmiöön, joka väärentää mittaustuloksia. Käsite Hawthornen ilmiöstä on saanut alkunsa testeistä, jotka suoritettiin Hawthornen tehtaalla vuosina 1927-1933. Silloin huomattiin, että kun esimerkiksi valaistuksen vaikutusta työntekijöiden tehokkuuteen mitattiin, kasvoi tehokkuus aina, oli valaistusta muutettu tai ei. Työntekijät siis muuttavat käyttäytymistään parempaan suuntaan, kun he tietävät, että heitä tarkkaillaan. (Hobbs 2008, 67-68.)

Benco ja Von Bergen toteavat artikkelissaan, että Hawthornen ilmiö on yksi balanced scorecardin uhkista, koska se vääristää mitattavia asioita. He väittävät, että balanced scorecard ei ole oikeasti niin menestyksenkäs mittaustyökalu kuin kerrotaan, koska ilmiö vääristää sen aiheuttamista tuloksista todellista positiivisempia. Joillekin yrityksille sen käytöstä ei siis olisi ollut pidempiaikaista hyötyä, vaan tulokset näyttävät aluksi hyvältä Hawthornen ilmiön ansiosta. (Benco & Von Bergen 2004, 12.)

Käsitys tasapainon merkittävyydestä onnistuneessa balanced scorecardissa on vallitseva, mutta myös mittariston tasapainossa pitämistä eri näkökulmien välillä on kritisoitu. Olson ja Stanley puolustavat näkökulmien epätasapainoa balanced scorecardissa vedoten väitteeseen, että yrityksen pitäisi keskittyä vain yhteen näkökulmaan riippuen strategiasta. Esimeriksi markkinajohtajan tulisi keskittyä oppimisen ja kasvun näkökulmaan, kun taas palvelualan yritysten asiakasnäkökulmaan. Lisäksi jokaisella tulisi olla taloudellisia mittareita. (Olson & Stanley 2002, 12.) Samoin tasapainoa on kritisoitu myös sillä, että mittaristosta tulee liian laaja ja

vaikeasti käsiteltävä, jos jokaisessa näkökulmassa on yhtä paljon mittareita. Liian laaja mittaristo vie huomion tärkeistä asioista ja vie resursseja turhaan. (Benco & Von Bergen 2004, 13.)

Kritiikkiä ovat saaneet paljon myös BSC:n ydinasiat, yhteys strategiaan ja syyseuraussuhteet. On epäilty, ettei strategiaa todellisuudessa voi sopia niin tarkasti, että sen pohjalta voidaan rakentaa yhtenäinen mittaristo. Myös se, että strategiaa voitaisiin kuvata mittareilla, on aiheuttanut epäilyksiä. Kuitenkin monet yritykset ovat osoittaneet, että strategiasta saa toimivan balanced scorecardin avulla. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 232-235.)

Syy-seuraussuhteiden koko olemassaoloa on kritisoitu. On väitetty, ettei niitä aina ole mahdollista tai tarpeellista muodostaa. Esimerkiksi jos mittaristo on laaja, saattaa syy-seuraussuhteiden määrittäminen laajentaa mittaristoa entisestään. Jos mitään osa-aluetta ei olla valmiita jättämään pienemmälle huomiolle, syntyy syy-seuraussuhteiden ketjuja niin useita, että niiden hallitseminen voi olla vaikeaa. Toinen esimerkki, joka kyseenalaistaa syy-seuraussuhteiden käyttämisen hyödyn on esimerkki nopeasti saavutettavista tavoitteista. Jos tavoiteltavat asiat saavutaan nopeasti tai ne ovat muutoin nopeasti muuttuvia, täytyy myös syyseuraussuhteiden ketjua muuttaa jatkuvasti. Se voi tehdä mittariston ylläpitämisestä liian työlästä. Esimerkiksi nuorissa, kasvavissa yrityksissä tavoitteet ja ratkottavat ongelmat saattavat muuttua nopeasti. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 234-237.)

Muutamit yritykset ovat kokeilleet balanced scorecardia, mutta myöhemmin luopuneet sen käytöstä. Syynä on useimmiten ollut mittariston raskaus ja aika, minkä sen läpikäyminen vie. Todellisuudessa mittaristosta on saatettu tehdä liian laaja, eikä ole maltettu keskittyä vain oleellisiin asioihin. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 238.)

6 BALANCED SCORECARDIN TOTEUTTAMINEN KOHDEYRITYKSELLE

Toimeksiantaja on rakennusalalla toimiva alle kymmenen hengen yritys. Yrityksen liikevaihto on n. 600 000 euroa ja taseen loppusumma n. 120 000 euroa. Yritys tekee korjausrakentamista, kuten sisäremontteja ja home- ja kosteusvauriokorjauksia. Suurin osa asiakkaista on taloyhtiöitä, mutta myös yksityisiä henkilöitä ja yrityksiä on asiakkaina.

Tarve balanced scorecardin tekemiselle lähti siitä, että yrityksen toimintaa haluttiin seurata tarkemmin. Muitakin tapoja seurata yrityksen toimintaa, kuten kustannuslaskenta, oli vaihtoehtoina. BSC tarjoaa kuitenkin kaikista monipuolisimman työkalun. Siinä otetaan huomioon yritystoiminta kokonaisvaltaisemmin kuin muissa mittaristoissa tai kustannuslaskennassa. Toimeksiantajalla oli tarvetta strategian selventämiseen ja yritystoiminnan tavoitteiden päivittämiseen. Esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman teosta on pitkä aika, eikä varsinaista strategiaa ole.

BSC:n avulla haluttiin seurata parhaillaan tapahtuvia pieniä yritystoiminnan muutoksia. Tarjosten laskenta ja työnjohto ovat vain yhden henkilön vastuulla. Jos toimintaa halutaan laajentaa, pitää näitä töitä jakaa useammalle henkilölle. Suunnitelmissa on antaa kahdelle kokeneemmalle työntekijälle vastualueet, jotka rajaavat heille työnjohdon ja tarjouslaskennan tehtäviä.

Haastetta ja mielenkiintoa tähän kehittämistehtävään lisäsi se, että balanced scorecardin käytöstä pienyrityksissä on vain vähän aikaisempaa näyttöä. Valmista mallia BSC:n tekemiseen pienyritykselle ei ollut, vaikka lähdekirjallisuus antoiakin sitä varten hyvät puitteet. Puitteet piti kuitenkin muokata kohdeyrityksen tarpeisiin sopiviksi. Ensin täytyi selkiyttää yrityksen visio ja strategia. Sen jälkeen voitiin lähteä etsimään strategian kannalta oleellisia asioita yrityksen toiminnassa. Mittaristoa suunniteltaessa keskityttiin vain oleellisiin asioihin, jotta mittaristosta ei tulisi liian raskasta.

Balanced scorecard tehtiin haastattelujen ja lähdekirjallisuuden pohjalta. Haastatteluja pidettiin kaksi. Ensimmäisessä haastattelussa oli tarkoituksena löytää suunta mihin yritys haluaa tulevaisuudessa pyrkiä ja miettiä strategiaa. Lisäksi selvittää, mitkä asiat yritystoiminnan kehittämisessä kiinnostavat yrittäjää eniten ja millaisia ongelmia hän on havainnut. Seuraavassa haastattelussa käytiin läpi syntyneitä ideoita balanced scorecardin sisällöstä ja muita esiin

nousseita kysymyksiä. Haastattelussa oli mukana muutama yrityksen vakituinen työntekijä, jotka toivat esiin näkökulmiaan heidän työnsä tärkeimmistä puolista ja kertoivat kehitysideoita.

Kohdeyritykselle pyrittiin tekemään syy-seuraussuhteita noudattava mittaristo. Mittariston suppeuden vuoksi syyseurausketjuja tuli mukaan vain yksi. Syyseuraussuhteita ja strategiaa selventämään laadittiin strategiakartta. Strategiakartan pohjalta valittiin mitattavat asiat ja kehitettiin niitä parhaiten kuvaavat mittarit. Mittareille ei asetettu vielä selkeitä tavoitteita, koska niiden nykytilaa ei tiedetä. Kun mittaristo on ollut käytössä kuukauden ajan, voidaan tavoitteet asettaa luotettavammin.

Tietoperustan pohjalta mittaristoon päätettiin ottaa neljä alkuperäistä näkökulmaa (talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu). Haastatteluiden perusteella jokaista näkökulmaa kohden kehitettiin yksi mittari. Mittareiden välillä on havaittavissa syy-seuraussuhteet.

Jokaiselle mittarille tehtiin Excel-taulukko, johon kerätään mitattavat asiat. Taulukoissa on valmiit kaavat mittaustulosten laskemiseksi. Taulukoita on helppo täyttää muiden töiden lomassa. Niitä varten tarvittavat tiedot ovat helposti saatavissa, eivätkä tarvitse ylimääräisiä selvittelyitä. Suurta osaa tiedoista tarvitaan laskutuksessa, joten mittaustaulukoita voi täyttää esimerkiksi myyntilaskun teon yhteydessä.

Ensin päätettiin yrityksen visio, joka on olla kymmenen parhaan sisäremonttien tekijän joukossa Oulun alueella. Vision jälkeen mietittiin strategisia tavoitteita näkökulmittain. Tavoitteiden päättämisen jälkeen keskityttiin keinoihin, joilla ne saavutetaan. Samalla mittaristo alkoi muotoutua.

6.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisia tavoitteita ovat toiminnan pysyminen jatkuvasti kannattavana ja liikevaihdon kasvu 20 prosentilla vuodessa. Yrityksen toiminta on jo kasvussa ja talvi on ollut harvinaisen vilkas. Edellisen vuoden talveen verrattuna liikevaihto on kasvanut yli tavoitteiden. Rakennusalaalla töitä on tavallisesti huomattavasti vähemmän talvisin. Koska liikevaihto on jo kasvussa, taloudelliseen

näkökulmaan valittiin kannattavuuden mittari. Toiminnan kannattavuus on yritystoiminnan jatkumisen kannalta välttämätöntä, joten sen mittaaminen on aina tarpeellista.

Kannattavuuden mittariksi valittiin voittoprosentti, joka mittaa urakoiden kannattavuutta. Voittoprosentin on oltava positiivinen, jotta urakka on kannattava.

| Voittoprosentti | |
|------------------------------------|---|
| Käyttötarkoitus | Seurataan työmaiden kannattavuutta. Tulosten perusteella ohjataan tarjouslaskentaa, laskutusta, hinnoittelua ja tehtävien töiden laatua oikeaan suuntaan. |
| Mittari | $(\text{laskutettu summa} - \text{työmaan kulut}) / \text{laskutettu summa} \times 100 \%$ |
| Tietolähde | Tarvikelistat, kellokortti-järjestelmä ja myyntilaskut. |
| Mittaustiheys | Myyntilaskutuksen yhteydessä. Yhteenvetoa eri työmaiden voittoprosenteista tarkastellaan kuukausittain. |
| Vastuuhenkilöt | Toimistotyöntekijä |
| Tavoite | Kaikkien työmaiden voittoprosentti on positiivinen. |
| Miten mittaustuloksiin reagoidaan? | Jos työmaa ei ole kannattava, mietitään syitä kannattamattomuuteen. Tulokset otetaan huomioon tulevien urakoiden suunnittelussa. |

Voittoprosentin seurantaan vaadittavia tietoja on helppo kerätä myyntilaskutuksen yhteydessä. Laskutusta varten Exceeliin kootaan tarvikelista eri työmaista. Tarvikelistoilla on kaikki työmaalle ostetut tarvikkeet, joita on listattu ostolaskujen perusteella. Tarvikelistoissa on mahdollista laskea työtunnit mukaan kokonaiskuluihin. Työtuntiraportteja saa tulostettua vaivattomasti kellokortti-järjestelmästä. Tavallisesti työmaalla kuluneet tunnit katsotaan myyntilaskun teon yhteydessä, jolloin ne on helppo merkitä myös tarvikelistaan.

Voittoprosentin laskemista varten on erillinen Excel tiedosto, johon merkitään kulut ja tuotot. Kulut saadaan tarvikelistasta ja tulot valmiista myyntilaskusta. Tiedostosta näkee työmaakohtaiset voittoprosentit, jolloin erilaisten töiden kannattavuutta voidaan seurata. Se auttaa huomaamaan, tuottavatko tietynlaiset työmaat enemmän kuin toiset. Myös reagoiminen kannattamattomiin työmaihin on helpompaa. Esimerkiksi jo laskutuksen yhteydessä voi havaita, saadaanko työstä tuottoa vai ei. Silloin laskutuksessa tapahtuneet virheet, kuten puuttuvat työtunnit tai tarvikkeet on helpompi huomata ja korjata. Kokonaiskuvan urakoiden kannattavuudesta antaa yhteenlaskettu

voittoprosentti, jota tarkastellaan kuukausittain. Jokaisella kuukaudelle tehdään oma taulukko voittoprosenteista, jolloin kannattavuuden kehitystä on helppo seurata.

Mittari antaa selkeän ja hyvän kuvan urakoiden kannattavuudesta. Tiedot, joita tarvikelistaista saadaan eivät kuitenkaan ole 100-prosenttisen oikeita. Niistä saattaa puuttua joitain tarvikkeita, joita ei ole tarvinnut ostaa erikseen työmaata varten, vaan niitä on jäänyt aikaisemmista töistä. Myöskään tarvikkeiden käyttömäärät eivät välttämättä ole täsmälleen samoja, mitä todellisuudessa on käytetty. Joissain tapauksissa rakennustyöntekijät ilmoittavat kaikki tarvikkeet ja niiden määrät laskutusta varten, jolloin ne on mahdollista korjata tarvikelistaan. Jos korjaukset ovat pieniä, ei niitä tarvitse tehdä, koska se ei ole ajankäytön kannalta järkevää. Voittoprosentti ei ota huomioon kalustoon liittyviä kuluja.

Tavoitteen asettaminen mittarille on vaikeaa vielä tässä vaiheessa, koska aikaisempia tuloksia ei ole selvitetty. On selvää, että voittoprosentin halutaan olevan positiivinen. Pieni positiivinen prosentti ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että toiminta on kannattavaa, koska se ei riitä kattamaan kiinteitä kustannuksia. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi kalustohankinnat ja toimitilavuokrat. Kun mittaristo on ollut käytössä kuukauden, voi realistisen tavoitteen asettaa luotettavammin. Tavoitetta asetettaessa otetaan huomioon voittoprosentin nykyinen taso ja kiinteiden kustannusten jakautuminen kuukausittain.

6.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa mittariksi valittiin reklamaatioprosentti, jonka avulla on tarkoitus tarkkailla laatua ja asiakastytyväisyyttä.

| Reklamaatioprosentti | |
|------------------------------------|---|
| Käyttötarkoitus | Asiakastytyväisyyden ja laadun tarkkailu. |
| Mittari | reklamaatiot/valmistuneet työmaat x 100 % |
| Tietolähde | Asiakkailta tulleista reklamaatioista tehty lista ja laskutusohjelma. |
| Mittaustiheys | Kuukausittain |
| Vastuuhenkilöt | Jokaisen työntekijän vastuulla on ilmoittaa reklamaatioista. Mittarin ylläpidosta vastaa toimistotyöntekijä. |
| Tavoite | 0 |
| Miten mittaustuloksiin reagoidaan? | Reklamaatioprosentti kerrotaan kuukausittain pidettävässä palaverissa. Reklamaation syistä keskustellaan tarvittaessa siihen osallisena olleiden työntekijöiden kanssa. Toimintaa kehitetään reklamaatioista saadun palautteen perusteella. |

Yrityksen nykyinen asiakastilanne on hyvä. Kaikkiin tarjouspyyntöihin ei voida vastata, koska resurssit eivät riitä. Asiakasmäärää ei ole tarpeellista kasvattaa, joten huomiota kiinnitetään hyvän asiakastilanteen ylläpitämiseen ja tarkkailuun. Useimmat remontit tehdään taloyhtiöille, jolloin tyytyväisyys näkyy siinä, että isännöitsijöiltä tulee jatkossakin työtarjouksia. Työn laatu on erittäin tärkeää asiakastytyväisyyden kannalta. Reklamaatioprosenttia mitattaessa on tärkeää kiinnittää huomiota myös reklamaatioiden syihin, jotta laatua voidaan parantaa.

Reklamaatioista kootaan Excel taulukkoa, johon kirjoitetaan myös reklamaatioiden syyt ja josta näkee reklamaatioiden kokonaismäärän. Hyvä tiedonkulku on tärkeää, jotta kaikki reklamaatiot saadaan kirjattua muistiin. Valmistuneet työmaat näkyvät kuukaudessa lähetettyjen laskujen määrässä. Kuun lopussa reklamaatioiden määrää verrataan valmistuneiden työmaiden määrään. Samalla voidaan katsoa, ovatko reklamaatioiden syyt samankaltaisia. Yhtäläisyydet reklamaatioissa voivat kertoa ongelmista jollain tietyllä osa-alueella, jolloin tätä osa-aluetta tulee kehittää. Reklamaatioprosentti kerrotaan kuukausipalaverissa, jolloin työntekijät tietävät töiden onnistumisesta.

Reklamaatioiden määrässä tulisi pyrkiä nolnaan, mutta on kuitenkin normaalia, että niitä tulee välillä. Tavoitetta ei välttämättä kannata asettaa nolnaan, jotta muutamasta pienestä

reklamaatiosta ei tulisi epäonnistumisen tunnetta. Kun mittaristo on ollut käytössä kuukauden, saadaan ensimmäinen reklamaatioprosentti, jonka perusteella realistisen tavoitteen asettaminen on mahdollista. Jotta prosenttia voidaan pienentää, tulee reklamaatioiden syihin kiinnittää huomiota ja kehittää toimintaa niiden perusteella. Vastapainoksi reklamaatioiden mittaamiselle tulee kiinnittää huomiota myös onnistumisiin ja positiiviseen asiakaspalautteeseen. Kuukausipalaverissa voidaan kertoa kuluneen kuukauden onnistumisia reklamaatioprosentin kertomisen ohella.

Reklamaatioprosentti antaa luotettavan kuvan reklamaatioiden määrästä. Reklamaatioiden suhteuttaminen valmistuneiden työmaiden määrään mahdollistaa niiden vertailukelpoisuuden eri kuukausien välillä. Esimerkiksi vilkkaan sesongin reklamaatioprosenttia voidaan verrata hiljaisemman sesongin prosenttiin. Prosentissa ei kuitenkaan näy reklamaatioiden syyt, mikä saattaa antaa vääristyneen kuvan. Vaikka eri kuissa saatujen reklamaation määrät ovat samat, voi niiden laatu olla erilainen. Toiset reklamaatiot ovat pienistä ja helposti korjattavista asioista, mutta myös isompaa kokonaisuutta koskevia reklamaatioita saattaa tulla. Määrän lisäksi on tärkeää kirjata ylös syyt, että asiakastyytyväisyydestä ja laadusta saadaan oikea kuva. Vertailtaessa reklamaatioprosentteja on hyvä olla tietoinen myös syistä. Kuukausipalaverissa, joissa reklamaatioista kerrotaan työntekijöille, voidaan mainita prosentin lisäksi, jos niiden syyt ovat olleet poikkeuksellisen pieniä tai isoja. Tarkemmin syitä ei kuitenkaan ole aina tarvetta käydä läpi palaverissa. On pääasia, että yrittäjä on tietoinen syistä ja niistä voidaan keskustella asiaan liittyvien työntekijöiden kanssa.

6.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien mittariksi valittiin ajankäytön mittari. Jo ennen sisäisten prosessien mittarin miettimistä tiedettiin, että työnjohto vaatii kehittämistä. Työnjohto on pääasiassa yrittäjän vastuulla, eikä hänen aika riitä kaikkiin vaadittaviin työtehtäviin. Jotta toimintaa voidaan kasvattaa ja kehittää, tarvitaan lisää työnjohtajia. Hyvä työnjohto vaikuttaa merkittävästi ajankäytön suunnitteluun ja viestintään. Mittariston käyttöönotto ei ratkaise työnjohdon puutteellisuutta, vaan työnjohtoon täytyy palkata uutta henkilöstöä tai kouluttaa vanhaa. Ajankäytön mittari kuitenkin näyttää, onko työnjohdon kehittämisellä vaikutusta työmaalla kuluneisiin työtunteihin.

| Ajankäyttö | |
|------------------------------------|---|
| Käyttötarkoitus | Ajankäytön seuraaminen, sen paremman suunnittelun ja arvioimisen mahdollistaminen |
| Mittari | Arvioitu työtuntien määrä – toteutuneet tunnit |
| Tietolähde | kellokortti-järjestelmä |
| Mittaustiheys | Laskituksen yhteydessä. Kuukausittainen yhteenveto. |
| Vastuuhenkilöt | Yrittäjä |
| Tavoite | Tuntiarvion toteutuminen |
| Miten mittaustuloksiin reagoidaan? | Selvitetään syy, miksi johonkin on kulunut enemmän aikaa, kuin on arvioitu. Reagoidaan syyn vaatimalla tavalla. |

Ajankäytön mittari on myös yhteydessä asiakastyytyväiseen, koska kiinnittämällä huomiota järkevään ajankäyttöön työmaat valmistuvat ajoissa. Työmaiden valmistumisen myöhästyminen heikentää asiakastyytyvää. Nykyisin ylimääräistä työaikaa kuluu esimerkiksi siihen, että työntekijät joutuvat hakemaan puuttuvia rakennustarvikkeita. Parempi töiden suunnittelu vähentää ylimääräisiä työtunteja.

Yrittäjä arvioi, kuinka paljon mihinkin työhön menee tunteja. Hän vertaa toteutuneita tunteja arvioon. Tavoitteena on, että toteutuneet tunnit vastaavat arviota. Aikaisemman kokemuksen perusteella tietää, kuinka kauan tietynlaisessa työssä kestää. Myös virheellisistä arvioinneista voi oppia tämän mittarin avulla. Kun ajankäyttö osataan arvioida hyvin, on hinnoittelu helpompaa.

Tässäkin mittarissa on kiinnitettävä huomiota syihin, jotka vaikuttavat ajankäyttöön. Joskus voi tulla ilmi itsestä riippumattomia syitä, kuten oletettua laajempi vaurio korjattavassa kohteessa. Silloin on mietittävä, voiko kyseistä työmaata ottaa ollenkaan mukaan mittaustuloksiin.

6.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittari on viestinnän mittari. Kysyttäessä työntekijöiltä kävi ilmi, että heikko viestintä saattaa turhauttaa ja laskea motivaatiota. Myös töiden onnistumisen ja suunnittelun kannalta on tärkeää viestiä tulevista työtehtävistä. Työnjohtajien lisääminen parantaisi viestintää, koska he voisivat ottaa vastuun omien työmaiden viestinnästä. Tiedonkulusta kuitenkin vastaa myös jokainen työntekijä omalta osaltaan. Viestinnän parantamiseksi pidetään palaveri jokaisen kuukauden alussa. Palaveriin tulevat paikalle kakki

työntekijät. Siellä käydään läpi tulevia työasioita ja tarvittaessa myös menneen kuun tapahtumia. Palaverissa tiedotetaan mittariston tuloksista. Jos tuloksissa on jotain parannettavaa, voidaan keskustella parannusehdotuksista.

| Viestintä | |
|------------------------------------|---|
| Käyttötarkoitus | Kehittää yrityksen sisäistä viestintää. Parantaa työntekijöiden tietämystä omasta työtilanteesta ja helpottaa työnjaon suunnittelua. Mahdollistaa kehitysideoiden esiin tuomisen. |
| Mittari | Kuukausittain pidettävä palaveri ja yrittäjän oma arvio palaverissa esiin tulleista asioista |
| Tietolähde | Palaverit |
| Mittaustiheys | Kuukausittain |
| Vastuuhenkilöt | Yrittäjä |
| Tavoite | Pitää palaveri joka kuukausi |
| Miten mittaustuloksiin reagoidaan? | Reagoidaan saadun palautteen mukaisesti |

Viestinnän suora mittaaminen on vaikeaa. Tällä mittarilla on ensisijaisesti tarkoitus parantaa viestintää, kuin mitata sitä tarkasti. Palaverin perusteella koko yrityksen henkilökunta voi jutella ajankohtaisista asioista yhdessä, mikä parantaa viestintää. Se myös parantaa palaveriin osallistujien tietoisuutta yrityksen sen hetkisestä tilanteesta. Yhteisiä palavereita ei ole aikaisemmin pidetty säännöllisesti.

Kuukausipalaverit rytmittävät myös mittariston seuraamista. Mittariston tulokset ja niiden syyt analysoidaan kuukauden lopussa ennen palaveria. Palaverin jälkeen mittareiden tavoitteita päivitetään tarvittaessa. Palavereiden kautta kaikki työntekijät ovat osallisena mittariston seuraamisessa ja saavat tiedon tuloksista. Tuloksista tiedottamisen on tarkoitus motivoida.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tuloksena syntyi pienen yrityksen käyttöön sopiva mittaristo. Mittariston onnistumisen näkee paremmin vasta sen jälkeen, kun se on otettu käyttöön. Mittaristo on tarkoitus ottaa käyttöön tämän opinnäytetyön valmistuttua, eli käyttöön oton tuloksista ei vielä tässä vaiheessa tiedetä. Kehittämisprosessin aikana tuli esiin muitakin yrityksen toimintaan liittyviä ideoita, joten se on ollut hyödyllinen. Yrityksen visio ja strategia selkiytyivät. Mittaristo rakennettiin kuvaamaan yrityksen strategiaa. Mittarit keskittyvät yritystoiminnan kannalta merkityksellisimpiin tekijöihin.

Teoriaosuutta varten löytyi melko paljon kirjallisuutta, mutta niistä lähes kaikki liittyivät balanced scorecardin käyttöön suurissa yrityksissä. Osa kirjallisuudesta oli 90-luvulta tai 2000-luvun alusta. Tuoreemmat lähteet olisivat vakuuttavampia. Vasta työn loppuvaiheessa löytyi enemmän lähteitä pienten yritysten balanced scorecardin käytöstä. Olisi ollut hyvä, jos näitä lähteitä olisi löytynyt jo työn alkuvaiheessa. Toisinaan eri lähteistä sai ristiriitaista tietoa, mikä vaikeutti kokonaisuuden hahmottamista. Hyvien lähteiden löytäminen ja huolellinen tutustuminen niihin helpottaa paljon tietoperustan kirjoittamista.

Opinnäytetyön valmistuminen viivästyi tavoiteajasta. Viivästymiseen vaikutti työnteko opinnäytetyön ohella ja ajoittainen motivaatiopula. Motivaatiota laski se, että pieniä yrityksiä koskevaa lähdekirjallisuutta oli vaikea löytää. Kun hyviä lähteitä löytyi, eteni kirjoitusprosessi kuitenkin hyvin ja työtä oli mukava tehdä.

Mittariston suunnittelu oli mielenkiintoista. Ensimmäinen haastattelu ei ollut onnistunut, mutta toinen haastattelu oli. Ensimmäisen haastattelun kysymyksiä ei oltu mietitty tarpeeksi tarkasti, jonka perusteella tiesi suunnitella toisen haastattelun kysymykset huolellisesti. Toisen haastattelun jälkeen pohdittiin vielä yhdessä yrittäjän ja muiden työntekijöiden kanssa mittariston sisältöä. Ideoita tuli useita, joista kaikkia ei otettu mukaan mittaristoon. Ideat olivat kuitenkin muuten toteutuskelpoisia. Haastattelussa huomasin, että muutkin kuin opinnäytetyön tekijä olivat kiinnostuneita aiheesta ja suhtautuivat positiivisesti yritystoiminnan kehittämiseen. Se lisäsi luottoa siihen, että mittaristosta tulee toimiva. Mittariston sisällön muodostumisen kannalta vapaa keskustelu ideoista oli parempi keino kuin suorat haastattelukysymykset. Ideoiden syntyminen vaatii kuitenkin pohjatietoa aiheesta.

Verrattuna muihin balanced scorecard -projekteihin, tässä projektissa ei ollut yhtä useita palavereita yrityksen edustajien kanssa. Mittaristo on kuitenkin pienempi kuin useimmat muut toteutetut balanced scorecard -mittaristot, siksi suunnitteluun ei olisi tarvinnutkaan yhtä useita palavereita. Myös se vaikutti mittariston suunnitteluun, että opinnäytetyön tekijä on töissä kohdeyrityksessä. Yrityksen toiminta oli jo ennestään tuttua, joten siihen tutustumiseen ei kulunut aikaa. Jos projektissa olisi ollut mukana yrityksen ulkopuolinen henkilö, olisi esiin saattanut tulla erilaisia näkökulmia.

Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen. Teoriatietojen oppimisen lisäksi opinnäytetyössä vaadittiin tietojen soveltamista. Soveltaminen vaati teorian ja kohdeyrityksen toiminnan ymmärtämistä. Opinnäytetyön tekeminen opetti myös projektinhallintaa ja itsenäisen työskentelyn taitoja. Aihe oli melko haastava. Balanced scorecardin tekemiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa, minkä vuoksi aiheesta löytyi paljon erilaista tietoa ja erilaisia mielipiteitä. Aiheesta voisi kirjoittaa laajemman työn tai työn voisi rajata koskemaan kapeampaa osa-aluetta. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön olisi voinut rajata koskemaan pelkästään pienyrityksiä ja niillä käytössä olevia mittaristoja. Oppimisen kannalta oli kuitenkin hyvä tutustua balanced scorecardin alkuperäisiin lähtökohtiin ja eri toteutustapoihin.

Opinnäytetyö on onnistunut ja vastaa asetettuihin tavoitteisiin. Jatkon kannalta olisi mielenkiintoista tutkia, miten mittaristo on onnistunut ja tarvitseeko sitä kehittää. Tämä opinnäytetyö voi toimia esimerkkinä muille, jotka suunnittelevat mittaristoa pienyrityksen käyttöön.

LÄHTEET

Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. 1998. Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business. Hampshire ja New York: Palgrave.

Chiesa, M. & Hobbs, S. 2008. Making sense of social research: How useful is the Hawthorne Effect? *European Journal of Social Psychology* 38 (1), 67-74.

Cleanthous, S., Giannopoulos, G., Holt, A. & Khansalar, E. 2013. The Use of Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management* 8 (14) 1-22.

Friedag, H. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard – tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor Oy.

Hyyryläinen, M. 2014. Suorituskyvyn mittaaminen rakennusteollisuudessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Teknistaloudellinen tiedekunta. Viitattu 3.2.2017, <https://core.ac.uk/download/pdf/39960967.pdf>

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki: Kauppakaari.

Laaksonen, M., Forsman, S. & Immonen, H. 2004. Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentaminen elintarvikealan pienyrityksen käyttöön. MTT:n selvityksiä 64.

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

Nair, M. 2004. Essentials of Balanced Scorecard. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Oulun ammattikorkeakoulu. SWOT-analyysi. Viitattu 24.8.2016, <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Olson, E. & Stanley, F. 2002. The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance. *Business Horizons* 45 (3), 11-16.

Opetushallitus 2016. Yleistä BSC –mallista. Viitattu 10.7.2016, http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista

Michael, P. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* 74 (6), 61-78.

Suorsa, B. 2012. Sitä saat, mitä mittaat. Viitattu 4.10.2016, <http://www.kuntatyonantajalehti.fi/fi/arkisto/2012/3/Sivut/johtajuus-tyonantajuus.aspx>

Tenhunen, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmän implementointi pkt-yrityksessä. Lappeenrannan Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Diplomityö. Viitattu 3.2.2017, <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/35391/nbnfi-fe20011391.pdf?sequence=1>

Tenhunen, J. & Ukko, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. LIITU – Liiketoiminnan tutkimusyksikkö. Tutkimusraportti. Viitattu 3.2.2017, <http://docplayer.fi/3669024-Suorituskyvyn-analysointijarjestelma-kokemuksia-suunnittelusta-ja-kayttoonotosta.html>

Tilastokeskus 2017. Mikroyritys. Viitattu 4.2.2017, <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Tilastokeskus 2016. Pienet ja keskisuuret yritykset. Viitattu 14.10.2016, http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

| Reklamaatioprosentti | |
|-----------------------------|------------------|
| | |
| Reklamoitu työmaa | Reklamaation syy |
| <i>Työmaan osoite</i> | <i>syy</i> |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Reklamaatiot yhteensä | 1 |
| Valmiita työmaita | 30 |
| | |
| Reklamaatioprosentti | 3 % |

| Ajankäyttö | | |
|-----------------------|------------|--------------------|
| | | |
| Työmaa | Tuntiarvio | toteutuneet tunnit |
| <i>työmaan osoite</i> | 20 | 21 |
| <i>osoite</i> | 8 | 8 |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Tunteja yhteensä | 28 | 29 |
| Onnistumisprosentti | 97 % | |

1 Mitkä ovat yrityksen tulevaisuuden tavoitteet? (visio)

Kasvua, mutta kuinka paljon? Aika suuri kasvu, 20-30 % lisäystä liikevaihtoon tälle tilikaudelle. (Tilikausi 9/2016-8/2017).

2 Onko yrityksellä tällähetkellä strategiaa? Millainen strategia olisi yritykselle sopiva?

Työnjohdon ja tarjouslaskennan vastuun jakamista yrityksen avainhenkilöille.

Tähän mennessä työnjohto ja tarjouslaskenta on vain yhden henkilön vastuulla. Tarkoitus on, että kengityksiä koskevien tarjousten laskentaa ja työnjohtoa alkaa hoitamaan yksi henkilö, sisäremontteja (pintaremontteja) koskevia toinen ja loput jäävät kolmannelle henkilölle.

3 Ketkä ovat yrityksen kilpailijoita? Miten niistä erotutaan?

Samalla alalla toimivat yritykset. Sisäremonteissa on eniten kilpailua. Kengityspuoli vähemmän kilpailtua, koska se vaatii erityisosaamista, mitä kaikilla ei ole. On olemassa yrityksiä, jotka eirkoistuvat vain yhteen alaan (kengitykset/sisäremontit jne).

Muista erotutaan hinta-laatusuhteella. On tekijöitä, joilla on halvemmat hinnat, mutta he eivät pärjää, koska työnjälki on heikompi. Esimerkiksi taloyhtiöille tehdyissä töissä on tärkeää, että laatu on hyvä, jotta tilauksia tulee jatkossakin.

-Vahvuudet

Hinta-laatusuhde

-Heikkoudet

Organisointi ja töiden etukäteissuunnittelu

4 Ketkä ovat yrityksen asiakkaita? Onko joku asiakasryhmä tärkeämpi kuin toinen?

Asiakkaina on taloyhtiöitä, yksityisiä henkilöitä ja yrityksiä.

Enemmistö asiakkaista halutaan pitää taloyhtiöinä. Heidän kanssa kanssakäyminen on helpompaa, esimerkiksi kommunikointi tapahtuu virka-aikana.

5 Mitkä asiat yrityksen toiminnassa sujuu hyvin? (esim. urakoista saatavat voitot, töiden organisointi, asiakkaiden tyytyväisyys ja määrä)

Useimmat asiat sujuvat ihan hyvin, mutta ei ole erityistä asiaa joka menisi muita paremmin.

Jälkiseurannalla voisi parantaa havaintoja siitä, mitkä kohteet ovat tuottoisia tai eivät tuota.

Monia toimeksiantajia.

6 Missä asioissa olisi parantamisen varaa?

Organisoinnin ja etukäteissuunnittelun. Vaatii tekemistä työnjohdolta.

7 Mitkä ovat toiminnassa menestymisen kannalta oleellisimpia asioita/töitä?

Ei ole mitään tiettyä asiaa, jonka tiedettäisiin vaikuttavan erityisen paljon menestymiseen.

8 Mihin asioihin yrityksen toiminnassa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota?

Töiden ennakkosuunnitteluun, urakoiden taloudelliseen jälkiseurantaan.

9 tulevia uudistuksia toimintaan?

Työnjohdon ja tarjouslaskennan vastuuta jaetaan useammalle henkilölle.

10 Ideoita siitä, mitä mittariston pitäisi sisältää?

Seurata yrityksen tulosta. Kengitysten ja sisäremonttien tuottojen seuraaminen erikseen kuukausitasolla.

HAASTATELUKYSYMYKSET 25.1.2017

Visio

Vision tarkoituksena on kuvata tavoitetilaa, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua.

Hyvän vision tunnusmerkkejä:

- Selkeä ja yksinkertainen
- Uskottava
- Vaikuttava ja voimakas
- Johdonmukainen
- Riittävä aikajänne (2-5 v.)

Mikä on yrityksen visio?

Olla Oulun alueen sisäremonttien tekijöiden parhaimmiston joukossa.

Strategia

Strategia koostuu keinoista, joilla visio toteutetaan.

Millaisia strategisia tavoitteita yritys voisi asettaa eri osa-alueille?

- Talous
Toiminta saadaan pysymään koko ajan kannattavana
Liikevaihdon vuosittainen kasvu n. 20 %
- Asiakkaat
Saadaan pysymään asiakastytyväisyys samalla tasolla kuin se on
(tällä hetkellä ollaan isännöitsijöiden keskuudessa ”positiivisessa kierteessä”,
markkinointiin ei tarvitse keskittyä lisää, mutta tilannetta pitää kuitenkin tarkkailla).
- Sisäiset prosessit
Työnjohtoasioiden parantaminen (hyviä työntekijöitä, mutta puutteet työnjohdossa
heikentää toimintaa)
- Oppiminen ja kasvu
motivoituneet ja osaavat työntekijät

Miten asetetut tavoitteet saavutetaan?

- Talous
Tarjouslaskenta -> urakat kannattavia

- kiinteät kulut pidetään pieninä -> ei liian raskasta organisaatiota
- Asiakkaat
reklamaatioiden määrä vähäisenä -> laadun tarkkailu
 - Sisäiset prosessit
Työnjohdolla suuri merkitys laadun tarkkailussa
 - Oppiminen ja kasvu
Viestinnän parantaminen. Huono viestintä laskee välillä motivaatiota.

Kriittiset menestystekijät

Kriittiset menestystekijät liittyvät asioihin tai tilanteisiin, joissa onnistuminen vaikuttaa ratkaisevasti pitemmällä tähtäyksellä yrityksen menestymiseen. Niiden on oltava sellaisia, joihin yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Mitkä ovat yrityksen kriittisiä menestystekijöitä?

- Talous
Kannattavuus
- Asiakas
Laatu
- Sisäiset prosessit
Työnjohto
Ajankäyttö
- Oppiminen ja kasvu
Yrityksen sisäinen viestintä

Mittaaminen

Miten menestystekijöitä voidaan mitata (mittareiden valinta ja tapa, jolla niitä seurataan)?
Huomioon on otettava, millaisten mittareiden ylläpito on käytännössä mahdollista. Millainen mittari kuvaa parhaiten mitattavaa tekijää?

Mittareita seurataan Excelissä. Niiden seuraaminen voidaan osittain yhdistää olemassa oleviin käytäntöihin. Mittaristoon tulevat mittarit ovat voittoprosentti, reklamaatioprosentti, toteutuneiden työtuntien poikkeama arviosta ja kuukausipalaverissa esiin tulevat asiat.

Millaiset tavoitteet mittareille asetetaan ja mikä on niiden nykyinen tilanne?

Nykyistä tilannetta ja tarkkoja tavoitteita ei tiedetä ennen kuin mittaaminen on aloitettu.

Kuinka pitkältä aikaväliltä mittareiden tuloksia tarkastellaan ja päivitetään?

Osa mittareista päivitetään laskutuksen yhteydessä, eli viikoittain. Tuloksista tehdään yhteenveto kuukausittain.

Onko eri osa-alueiden menestystekijöiden välillä havaittavissa syy-seuraussuhteita (esim. strategiakarttamallin mukaisesti <http://docplayer.fi/docs-images/42/5655302/images/33-0.png>)?

Seuraavalla sivulla on keskusteluiden perusteella laadittu strategiakarttaluonnos. Strategiakartassa on myös ideoita, joita ei oteta mukaan mittaristoon.

Olla kymmenen parhaan sisäremonttien tekijän joukossa Oulun alueella

Talous

Toiminnan säilyminen kannattavana
Liikevaihdon vuosittainen kasvu 20 %

- Urakoiden kannattavuus
- Tarjouslaskennan onnistuminen
- Laskutuksen onnistuminen urakoissa, joista ei ole tehty erillistä tarjousta
- tiedonkulku kaikista käytetyistä tarvikkeista ja tunneista
- > huolellinen kellokortin käyttö ja laskuille merkit

Kirjanpidon raporteista yrityksen taloudellisen kokonaistilanteen näkee helposti

Asiakas

Asiakkaiden pitäminen tyytyväisinä

Laatu

- reklamaatioiden määrä ja sisältö
- työmaiden valmistuminen ajoissa -> ajankäyttö
- työntekijöiden oma näkemys työssä onnistumisesta

Asiakastilanteen tarkkailu

Sisäiset prosessit

Työnjohto

- ajankäytön tarkempi suunnittelu
- > turhien työmaalla käyntien välttäminen (esimerkiksi tarvikehankintojen unohtumisen takia)

Oppiminen ja kasvu

Sujuvampi sisäinen viestintä

- Palaverit jokaisen kuukauden alussa
- tulevat urakat ja työnjako
- edellisen kuukauden tapahtumien läpikäyntiä
- muista ajankohtaisista asioista keskustelua

Työnjohdolle vastuuta viestinnästä

Uusien työntekijöiden osaamisen kartoitus

- Mistä asioista kokemusta?
- Mitä asioita haluaisi oppia?
- Mitä töitä pystyy tekemään itsenäisesti?

Osaamisen kehittäminen
Laadun parantaminen
Ajankäytön parantaminen

Onnistuneista urakoista palkitseminen
Poissaolojen seuraukset