

**BALANCED SCORECARD STRATEGIAKARTAN POHJALTA YRITYS
X:N MYYNTIOSASTOLLE**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketalous

Syksy, 2017

Sonja Lahtinen

Liiketalous
Visamäki

Tekijä	Sonja Lahtinen	Vuosi 2017
Työn nimi	Balanced Scorecard strategiakartan pohjalta Yritys X:n myyntiosastolle	
Työn ohjaaja/t	Asta Mattila	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on tasapainotettu tuloskortti ja sen laatiminen kohdeorganisaatiolle. Opinnäytetyön tavoitteisiin kuului visuaalisesti helppolukuisen Balanced Scorecard -pohjan laatiminen strategiakartan pohjalta kohdeorganisaation myyntipuolelle. Mittaristoon valittiin myös sopivat tavoitearvot.

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, käytännön osuudesta sekä yhteenvedosta. Työn teoriaosuus käsittelee tasapainotettuja mittaristoja, toimialan näkökulmia sekä kriittisiä menestystekijöitä. Teoriaosuus alkaa tasapainotetun mittariston laadinnan läpikäynnistä. Mittaristoja käsittelevissä kappaleissa käsitellään mittareiden määriä, niiden tasapainottamista sekä niiden käyttöä osana strategiaa.

Opinnäytetyön käytännönosuus muodostuu kohdeorganisaation myyntipuolelle laadittavista strategiakartasta ja Balanced Scorecard -kokonaisuudesta. Ensiksi käydään läpi myyntipuolen visiota ja siihen pohjautuvaa strategiaa sekä organisaatioon kohdistuvia riskejä. Sen jälkeen kohdeorganisaatiolle luodaan opiskelijan ehdotus strategiakartasta.

Tämä on kvalitatiivinen opinnäytetyö, jossa tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia sekä teemahaastattelua. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Yritys X. Haastattelut käsitelivät jo olemassa olevia mittareita sekä myynnin parissa työskentelevän henkilön omia ajatuksia tärkeimmistä mittauksen kohteista. Opinnäytetyön lopusta löytyvät tutkimuksen johtopäätökset sekä työn yhteenveto. Kehittämistyön pyrkimyksenä ja tuloksena saatiin aikaiseksi strateginen apuväline organisaation käyttöön.

Avainsanat Balanced scorecard, tasapainotettu tuloskortti, strategiakartta
Sivut 36 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Degree Programme in Business Administration
Visamäki

Author	Sonja Lahtinen	Year 2017
Subject	Balanced Scorecard based by the strategy map for the sales of Company X	
Supervisors	Asta Mattila	

ABSTRACT

The topic of this thesis is Balanced Scorecard and developing one for the case company. The main goal for this thesis is to build the Balanced Scorecard for the sales of the case company. The scorecard is visually easy to read and manage with and it is based on the strategy map. Also, the desired values are chosen for the scorecard.

This thesis consists of introduction, theoretical part, empirical part and summary. The theoretical part of the thesis deals with Balanced Scorecards, the views of the branch and critical success factors. The theoretical part starts with staged of building a Balanced Scorecard.

The empirical part of the thesis consists of building a strategy map for the sales of the case company. The Balanced Scorecard is assembled with the help of the strategy map. First the visions, strategies and risks of the case company are discussed. After that, the author creates her suggestion of the strategy map.

This thesis utilized qualitative research methods: observation and interview. The case company of this thesis is the Company X. The interviews were about indicators that are already used in the case company and the thoughts of the sales person of what should be measured. The conclusions and the summary can be found in the end of the thesis. This thesis aimed to accomplish as a useful strategical tool for the use of the case company as possible.

Keywords Balanced Scorecard, strategy map

Pages 36 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	3
2	BALANCED SCORECARD.....	5
2.1	Tasapainotetun mittariston laadinta.....	5
2.2	Mittareiden määrä mittaristossa.....	6
2.3	Mittareiden tasapainottaminen.....	7
2.4	Taloudelliset mittarit ja budjetointi.....	7
2.5	Tasapainotetut mittaristot osana strategiaa.....	9
2.6	Tasapainotetun mittariston hyödyt yritystoiminnalle.....	10
3	TOIMIALAN ERITYISPIIRTEET JA KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT.....	12
3.1	Toimialan näkökulmat.....	12
3.1.1	Taloudellinen näkökulma.....	13
3.1.2	Prosessinäkökulma.....	13
3.1.3	Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	13
3.1.4	Asiakasnäkökulma.....	14
3.2	Strategiakartta.....	14
3.2.1	Strategian muotoilu.....	15
3.2.2	Strategiakartan laatiminen.....	16
4	CASE-YRITYKSEN MYYNNIN BALANCED SCORECARD.....	18
4.1	Yritysesittely.....	18
4.1.1	Visio, strategia ja toimenpiteet.....	19
4.1.2	Riskien arviointi ja hallinta mittariston rakentamisessa.....	20
4.2	Strategiakartta myynnille.....	23
4.3	Olemassa olevat mittarit.....	27
4.4	Ehdotus tasapainotetusta mittaristosta.....	28
4.5	Johtopäätökset.....	30
5	YHTEENVETO.....	32
	LÄHTEET.....	33

Liitteet

Liite 1	Balanced Scorecard -ehdotelma
Liite 2	Teemahaastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo on tuloksellinen johtamisväline. Sen tavoitteena on suunnata yritystä, organisaatiota tai sen jotakin tiettyä osaa yhteistä, yhteisesti asetettua tavoitetta, eli visiota, kohti. Alun perin tasapainotettu mittaristo kehitettiin apuvälineeksi, jolla eri toimintaan vaikuttavat strategiat voidaan nivoa yhteen, aikaansaaden raportointijärjestelmä. Tätä ajatusta ja mallia lähtivät kehittämään Robert S. Kaplan ja David P. Norton. Lähtökohtana oli yksinkertaisesti helpottaa yritysten suoritusten mittaamista ja arviointia sekä sen tekemistä helpommaksi. (Friedag & Schmidt 2005, 11.)

Perinteinen suoritusten mittaaminen yrityksissä oli ollut melko yksipuolista ja vaikeaselkoista. Yksipuolista mittaamisesta teki pelkästään taloudellisten suoritusten tarkasteleminen. Tällaisia mittauksen kohteita ovat muun muassa liikevaihto, voitto ja pääoman kasvattaminen. Nämä tunnusluvut kertovat vain hyvin karkeasti sen, onko yrityksen toiminta ollut menestyksellistä. Vaikeaselkoista perinteisten tunnuslukujen tulkitsemisesta tekee se, että niitä on niin useita ja usein on hyvin hankalaa erottaa, mitkä ovat oleellisia ja mitkä epäoleellisia mittauksen kohteita. Tätä varten Kaplan ja Norton kehittivät visuaalisesti helppolukuisen tuloskorttimenetelmän. Tässä tuloskorttimallissa otetaan huomioon kaikki yrityksen toimintaa koskevat keskeiset tekijät (eli ”näkökulmat”) tasapainoisessa (”balanced”) kokonaisuudessa. (Friedag & Schmidt 2005, 12.)

Mittareiden käyttöönotto eri yrityksissä ja organisaatioissa on tärkeää strategisen toiminnan ja johtamisen kannalta, sillä Balanced Scorecard -mittaristo ottaa huomioon ainoastaan strategian kannalta tärkeimmät ja merkityksellisimmät tekijät. Keskittyminen näihin avaintekijöihin auttaa yrityksen johtoa ottamaan huomioon tärkeimmät mittarit yhtenä kokonaisuutena. Se auttaa myös arvioimaan eri tekijöiden parannukset. (Olve, Roy, Wetter 1998, 30-31.)

Kuten aiemmin mainittiin, BSC sisältää neljä eri näkökulmaa. Näihin näkökulmiin sisällytetään kaikki tasapainotetussa mittaristossa mitattavat kohteet. Näkökulmia ovat:

1. asiakkaan näkökulma
 - mitataan esimerkiksi asiakaspalvelun nopeutta ja laatua sekä yleistä palvelua ja hintatasoa
2. sisäinen näkökulma
 - mitataan esimerkiksi sisäisten prosessien läpimenoaikaa, laatua ja työntekijöiden tuottavuutta
3. innovaation ja oppimisen näkökulma
 - tarkastellaan esimerkiksi kykyä kehittää uusia tuotteita
4. taloudellinen näkökulma

- mitataan taloudellisia tunnuslukuja, kuten kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. (Valkealahti 2015.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön aiheena on tasapainotetun mittariston rakentaminen strategiakartan pohjalta. Opinnäytetyön alussa perehdytään tasapainotettujen mittareiden teoriaan, jonka pohjalta tutustutaan myös toimialan erityispiirteisiin ja kriittisiin menestystekijöihin. Sen jälkeen käsitellään kohdeyrityksen strategian kannalta tärkeitä tekijöitä, kuten tulevaisuuden visioita ja toimintaan vaikuttavia riskejä. Työn käytännönosuus muodostuu strategiakartan ja tasapainotetun mittariston ehdotelmista. Mittaristoon on luotu myös tavoitearvot, jotka pohjautuvat tutkimuskohteen visioihin.

Opinnäytetyössä keskitytään kohdeyrityksen myyntipuolen strategialähtöiseen toimintaan. Kohdeyrityksen myyntipuolen tehtävänä on myydä ja markkinoida yrityksen kuluttajille tarjoamia hyödykkeitä ja näin ollen luoda omalta osaltaan yrityksen brändin arvoa ja kasvattaa liikevaihtoa. Opinnäytetyö rajautuu ainoastaan kohdeyrityksen myyntipuoleen. Lähtökohtana on myös perehtyä strategisen toiminnan perusteisiin ja aineettomiin pääomiin, jotka luovat yrityksen toiminnalle tasapainotetussa mittaristossa mitattavaa arvoa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti ottaen kvalitatiiviset tutkimukset pyrkivät löytämään ja paljastamaan tosiasioita kuin pelkäävät todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes, Sajaavaara 2007, 156-157.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tällainen aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruu instrumentteina suositaan ennen kaikkea ihmisiä. Tämän vuoksi tutkimuksen suorittamisessa tutkittavien kohteiden oman ”äänen” on päästävä esille. Tätä varten laadullisia tutkimuksia varten tehdään esimerkiksi teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja tai erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivisia analyysyjä. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytetään omaa havainnointia sekä teemahaastattelua. Haastattelu on toteutettu syksyllä 2017. Haastattelun kohteena ovat yrityksen myyntipuolen työntekijöitä, joiden työtehtäviin kuuluu muun muassa asiakaspalvelu ja käytännön myyntityö ja tätä kautta yrityksen näkyvyyden ja markkina-arvon parantaminen. Omaa

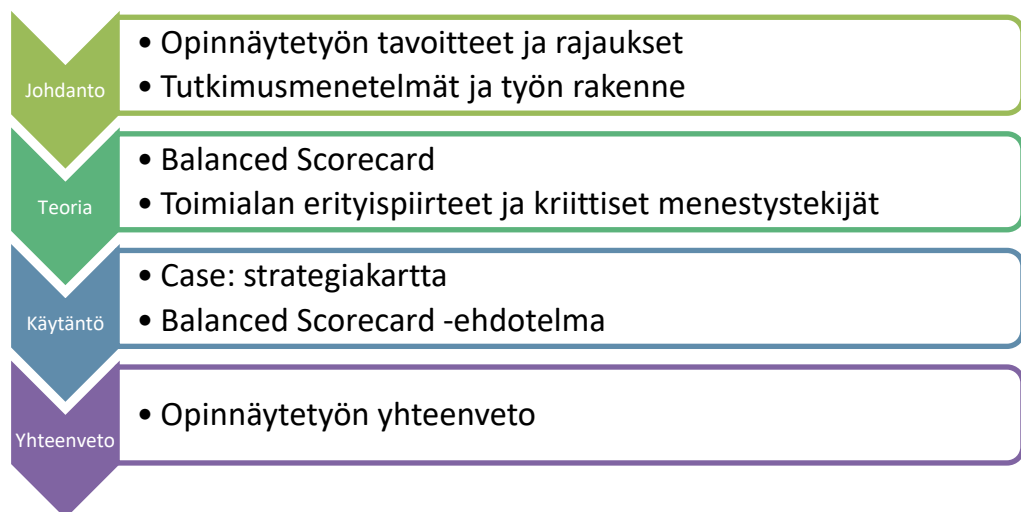
havainnointia hyödynnetään muun muassa tiimityönä myyntipuolen kanssa strategian luonnissa sekä mittareiden määrityksessä.

Yleisesti teemahaastatteluille on tyypillistä se, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa haastattelu on päätiedonkeruumenetelmä. Haastattelujen etuna voidaan mainita esimerkiksi se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteiden edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. (Hirsjärvi ym. 2007, 200,203.)

Havainnoin suuri etu on siinä, että sen avulla voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä käytännön läheisesti. Havainnoin avulla tutkija pääsee mukaan tutkimuskohteensa luonnollisiin ympäristöihin. Näin ollen se sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Havainnointi voidaan jakaa kahteen ääripäähän. Havainnointi voi olla hyvin systemaattista ja jäsenneiltyä tai se voi olla täysin vapaata ja osana luonnollista toimintaa ja mukautuvuutta. Havainnoinnissa tutkija voi olla ulkopuolinen toimija tai havainnointi voi olla osallistuvaa havainnointia, jolloin havainnoitsija osallistuu aktiivisesti ryhmän tai organisaation toimintaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 208-209.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja käytännön osuudesta. Teorian avulla tarkoituksena on luoda ymmärrettävä viitekehys sille, mitä on balanced scorecard ja siitä, miten kyseinen järjestelmä luodaan. Teoriaosuudessa käsitellään myös kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat tasapainotetun mittariston luomiseen ja sitä, miten niitä tulisi huomioida lopullisessa ehdotelmassa. Lisäksi opinnäytetyöhön sisällytetään johdanto ja yhteenveto. Alla oleva kuva 1 kuvaa opinnäytetyön rakenteen.



Kuva 1 Opinnäytetyön rakenne

Käytännönoisuus koostuu strategiakartan luomisesta kohdeorganisaation myyntipuolelle. Tämän pohjalta johdetaan ehdotus tasapainotetusta tuloskortista sekä siihen liittyvät tavoitearvot, joiden viitearvot saadaan sekä haastattelemalla että tutkimalla alan kirjallisuutta. Lopputuloksena olisi saada aikaan visuaalisesti helposti luettava mittaristo, jota pystytään tarvittaessa soveltamaan kohdeorganisaation työskentelyssä.

2 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard eli vapaasti suomennettuna tasapainotettu tuloskortti on tapa tutkia yrityksen strategian ja visioiden toimivuutta. Tasapainotettu mittaristo esitettiin käsitteenä ensimmäisen kerran vuoden 1992 alkupuolella Harvard Business Review -lehdessä tutkimusartikkelina, jonka julkaisivat ja kokosivat yhteen professorit Kaplan ja Norton. Tasapainotetun mittariston tärkein ajatus piilee siinä, että organisaatiossa tulee yhdistää pitkäaikainen strategia ja visio. Strategian ja vision tutkimiseen yhdistetään neljä tai viisi eri näkökulmaa, joiden avulla organisaation toimintaa voidaan kehittää. (Malmi, Peltola & Toivanen 2003, 36.)

Tasapainotetun mittariston voidaan sanoa olevan strategisen päätöksen avustava työväline. Tasapainotetuista mittaristoista on olemassa useita erilaisia muotoja. Kaikilla niillä on kuitenkin yhteinen ja sama päämäärä: strategian muuttaminen käytännön toiminnaksi ja niiden mittaaminen ja kehittäminen. Kaikilla mittaristomuodoilla on aina jotakin yhteistä. Jokaisen niiden lähtökohtana on organisaation visio, ja jos sitä ei ole, niin sen muotoilu. Visiota pyritään konkretisoimaan alatavoitteilla, joihin vaikuttavat sekä organisaation sisäiset tekijät ja ulkoiset tekijät, kuten asiakkaat ja sidosryhmät. Mittaristoille on yhteistä myös se, että niissä määritetään tunnusluvut mittareiksi. Tunnusluvut määritetään myös sitä varten, että organisaation strategista toimintaa voidaan muokata oikeaan suuntaan. (Friedag & Schmidt 2005, 14-15.)

2.1 Tasapainotetun mittariston laadinta

Balanced Scorecardin eli tasapainotetun mittariston laadintaan liittyy usein eri tavoitteita, jotka ovat riippuvaisia organisaation omasta visiosta. Usein miten yritystä tai organisaatiota tai sen jotain yksittäistä toimintaosaa halutaan kehittää johonkin tiettyyn suuntaan. Jotta mittaristosta saadaan oikeanlaista informaatiota, joka auttaa tässä tehtävässä, on sen oltava hyvin ja ajatuksella laadittu. Tällöin se kertoo jo itsessään organisaation strategian ja sitä voidaan verrata jopa yrityksen strategiseen kuvaukseen. Jokainen mittaristoon liitettävän mittarin on oltava osa syy-seurausketjua, joka viestii strategian merkityksestä. Mittarissa voidaan kuvata sitä, mikä vaikuttaa suoriin, niistä suoriutumiseen sekä saavutettuja saavutuksia. Mittariston tehtävänä on toimia avustavana ja toimintaa tukevana työkaluna, jolloin organisaatio pystyy keskittymään kaikkein tärkeimpään. Periaatteena on myös kuvata niitä asioita ja edellytyksiä, joista yrityksen tai organisaation onnistuminen tai menestyminen ovat riippuvaisia. Tasapainotetun tuloskortin tarkoituksena on tuoda esiin organisaation jokapäiväisen strategian piirteet ja mitä sen eteen tulee tehdä. (Olve ym., 1998, 43-49.)

Kun varsinaista tuloskorttia ryhdytään rakentamaan, voidaan sen vaiheet erotella karkeasti eri vaiheisiin ja sisältöihin:

1. mittariston näkökulmien valinta ja niiden käsittelyjärjestys
2. kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen
3. mittaamisen kohteista päättäminen
4. näkökulmien tasapainottaminen
5. tavoitearvojen asettaminen sekä toimenpiteistä päättäminen
6. lopullinen ehdotelma tuloskortista. (Olve ym., 1998, 50.)

Tässä opinnäytetyössä perehdytään näihin kohtiin ja miten niiden avulla voidaan rakentaa kohdeyrityksen myynnille toimiva Balanced Scorecard-systeemi strategiakartan pohjalta. Myöhemmissä kappaleissa rakennetaan konkreettinen ehdotus kohdeorganisaatiolle tasapainotetusta mittaristosta ja sen tavoitearvoista edellä mainitun listauksen mukaisesti.

Valitut mittarit sijoitetaan näkökulmiin (taloudellinen, asiakas-, oppimisen- ja kasvu- sekä prosessinäkökulmat). Periaatteessa, mittariston toiminnan kannalta suurta merkitystä ei ole sillä, minkä näkökulman alle mittarit sijoitetaan. Sijoittelun apuna voidaan käyttää kolmea perusperiaatetta:

1. Mittarit voi olla järkevä sijoittaa sellaiseen ryhmään, jossa sitä ei ole aiemmin totuttu näkemään tai mieltämään. Tämä voi olla hyödyllistä esimerkiksi silloin, kun halutaan yrittää viestittää strategiaa mittariston kautta. Epätavallinen asiayhteys herättää kysymyksiä ja keskustelua organisaation sisällä joka taas johtaa oppimiseen.
2. Mikäli mittareilla halutaan johtaa syy-seuraussuhteita tai niillä halutaan noudattaa tätä logiikkaa, kannattaa mittari sijoittaa aina hierarkiassa ylempään mahdolliseen näkökulmaan.
3. Sijoittelussa voidaan huomioida myös lopullisen mittariston tasapaino eri näkökulmien välillä. Ideaalinen tilanne ei ole se, että jokin näkökulmista on mittaristossa yli- tai aliedustettuna. (Malmi ym. 2002, 29-30.)

2.2 Mittareiden määrä mittaristossa

Kaplanin ja Nortonin alkuperäisen ajatuksen mukaisesti tyypillisessä Balanced Scorecard- mittareiden lukumäärä vaihtelee mittaristossa 20-25 mittarin välillä. Eniten mittareita määritetään sisäisten prosessien näkökulmaan, eli noin 8-10 kappaletta. Muihin näkökulmiin valitaan yleensä viisi tärkeintä mittauksen kohdetta. Valittujen mittareiden määrä johtuu myös siitä, minkä kokoinen organisaatio on kyseessä. Suomalaisissa keskikokoisissa yrityksissä mittareiden määrä koko mittaristokokonaisuudessa on

vaihdellut 4-25 kappaleen välillä. Tämäkin on riippuvaista siitä, millaiseen käyttötarkoitukseen ja -tapaan mittaristo laaditaan. (Malmi ym. 2002, 30.)

Hyvin yleinen määrä mittareille yritystasolla on 20 tai alle. Jos yritykselle määritetään suurempi määrä mittareita (eli noin 35-50), on niitä yleisellä tasolla liian useita. Mittariston käyttötarkoitus ja strategiasuuntautuneisuus saattavat unohtua. Organisaatioissa, joissa näin on päässyt käymään, mittareiden määrää vähennetään melko nopeastikin niiden toimimattomuuden vuoksi. (Malmi ym. 2002, 30-31.)

2.3 Mittareiden tasapainottaminen

Jotta mittaristo toimisi, sen tulisi olla tasapainossa monessakin suhteessa. Tästä tulee myös Balanced Scorecard –mittariston nimi, eli tasapainotettu mittaristo. Tasapainotuksen tulisi alkaa siitä, että raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden määrä olisi tasapainossa keskenään. Perinteisessä BSC-mittaristossa ei-rahamääräisiä mittareita on noin 80 %, eli reilusti yli puolet koko mittariston mittareiden kokonaismäärästä. Tämä pohjautuu siihen, että yrityksen johto ei olisi liian riippuvainen ainoastaan taloudellisista mittareista ja että aikaan saadaan laajempi näkökulma päätöksenteon tukemiseksi. (Malmi ym. 2002, 30.)

Toinen tasapainotettava ryhmä on tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden välinen suhde. Jos tätä tasapainoa ei mietitä alusta asti kuntoon, saattaa tulostittareita löytyä huomattavasti enemmän ja helpommin. Näkökulmien väliset suhteet jäävät irrallisiksi ja niihin valitut mittaristot eivät ole suhteessa toisiinsa. (Malmi ym. 2002, 31.)

Toimivassa mittaristossa tulisi olla sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteet tasapainotettuna. Tämä on helppo toteuttaa, jos laadittaessa noudatetaan perinteistä syy-seurauslogiikkaa. Tämän lisäksi ulkoisten (omistaja, asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu) mittauskohteiden tulisi muodostaa keskenään tasapainoinen kokonaisuus. Hyvässä tasapainotetussa mittaristossa yhdistyvät sekä helposti mitattavat asiat sekä vaikeammin mitattavat tekijät. (Malmi ym. 2002, 30-31.)

2.4 Taloudelliset mittarit ja budjetointi

Budjetoinnilla tarkoitetaan yrityksen tai organisaation talouden suunnittelua ja seurantaa, koska yleisellä tasolla yritystoiminnan lähtökohtana on voiton tuottaminen. Yrityksen johdon tehtävänä on varmistaa, että toiminta kehittyy sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti, eli strategian toimimiseksi ja vision saavuttamiseksi. Talouden suunnitteluun tarvitaankin erilaisia työkaluja, joista tunnetuin, olennaisin ja perinteisin on budjetointi. Taloudellisia saavutuksia ja tuloksia tarkkaillaan raportoinnin avulla. Yrityksen johto voi itse päättää, mitä asioita se haluaa tutkia ja seurata kuukau-

sikohtaisissa raporteissaan. Raportoinnissa voidaan seurata mahdollisimman tarkasti muun muassa kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta sekä strategian mukaisia tavoitteita. (Lindfors & Syvänperä 2010, 9.)

Budjetoinnilla mitataan aineellista pääomaa, jota yrityksellä on. Se on konkreettinen ja hyvin suurpiirteinen esimerkki aineellisen pääoman mittarista. Jotta mittaristo olisi mahdollisimman monipuolinen, tulisi siinä tulla ilmi sekä taloudelliset että muut arvoa kasvattavat tekijät. Budjetoinnin avulla voidaan myös asettaa taloudellisen näkökulman mukaisia tavoitteita, joiden toteuttamiseen tarvitaan strategiaa, kuten kasvuprosentin tai liikevaihdon kasvattamista. (Lindfors & Syvänperä 2010, 9.)

Joidenkin tasapainotettujen mittaristojen päämääränä tai tavoitteena on päästä eroon tai keventää perinteisestä budjetointiprosessia. Tällöin päätöksenteko ei perustu ainoastaan taloudellisiin resursseihin, vaan myös siihen, millaisia aineettomia voimavaroja organisaatiolla on käytössään. (Valkealahti 2015.) Tässä opinnäytetyössä pyrkimyksenä on täydentää budjetoituja aineellisia pääomia aineettomilla pääomilla ja näin ollen aikaan saada mahdollisimman monipuolinen näkökulma organisaation mitattaviin toimintoihin.

Ennen ainoastaan aineellisella pääomalla oli yrityksen talouselämän kannalta merkitystä ja näin ollen pelkät taloudelliset mittarit koettiin olevan riittäviä. Taloudellisista mittareista pystyttiin helposti selvittämään, kuinka paljon pääomaa on sidottuna inventaarioon, omaisuuteen, kiinteistöön ja laitteisiin. Nämä arvot ja niiden aiheuttamat kulut pystyttiin kirjaamaan tuloslaskelmiin, jolloin saatiin selville yrityksen taloudellinen arvo. Nykyaikaisessa taloudessa tämä on kuitenkin vain murto-osa yrityksen arvонуontia. Nykyään aineeton pääoma on yritysten yksi tärkeimpiä kilpailukeinoja. Tätä aineetonta pääomaa pitäisi pystyä mittamaan ja sitä varten onkin kehitetty tasapainotettuja mittareita, jotta yrityksen johto pystyisi hallitsemaan niitä ja laatimaan strategialähtöistä toimintaansa. (Kaplan & Norton 2002, 3.)

Tasapainotetut mittaristot on otettu käyttöön täydentämään perinteisiä talouteen keskittyviä mittareita. Pelkkään talouteen liittyvät mittarit voivat antaa harhaanjohtavaa tietoa strategisia päätöksiä tehdessä. Tämä johtuu siitä, että taloudelliset mittarit antavat tietoa lähinnä jo tapahtuneiden toimintojen tuloksista ja toimivuudesta. Näiden tietojen perusteella on mahdotonta ryhtyä rationaaliseen päätöksentekoon. Pelkät taloudelliset mittarit eivät anna esimerkiksi tietoa aineettomista tekijöistä kuten asiakastytyväisyydestä tai työntekijöiden osaamistasosta. Strategisen ajattelun tulisi olla pitkäjänteistä, jota pelkät taloudelliset mittarit eivät tarjoa. Taloudellinen valvonta on lyhytnäköistä, joka saattaa johtaa esimerkiksi henkilöstön koulutuksen laiminlyöntiin tai tuotannon kannalta tärkeiden investointien lykkäämiseen. Nämä molemmat ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan pitkällä tähtäimellä, myös ta-

loudellisesti. Taloudelliset mittarit voidaankin nähdä lähinnä ulkoisen las-kentatoimen työkaluna, esimerkiksi rahallisia sijoituksia suunnitellessa ja niiden tuottavuutta harkittaessa. Talousmittarit ovat yleensä myös vai-keaselkoisia ja esimerkiksi tavallisen rivityöntekijän voi olla hankalaa ym-märtää oman toimintansa vaikutusta yrityksen tulokseen ja toimintaan. (Olve ym., 1998, 19-22.)

1900-luvun loppupuolella valmistuneiden tutkimusten mukaan, aineelli-sen pääoman kirjanpito arvo oli enää vain 10-15 % koko yrityksen mark-kina-arvosta. Näin ollen on melko itsestään selvää, että yrityksen arvon-luonti tapahtuu aineellisen pääoman hallitsemisen sijaan aineettoman pääoman kehittämisestä ja hallinnoinnista. Näitä aineettomia pääomia ovat muun muassa asiakassuhteet, innovatiiviset tuotteet ja palvelut, laa-dukkaat ja reagointikykyiset toiminnanprosessit, tietotekniikka sekä tieto-kannat työntekijöiden kyvyt, taidot ja motivaatio. (Kaplan & Norton 2002, 2.)

Koska organisaation onnistumista voidaan mitata sekä aineellisesta ja ai-neettomasta näkökulmasta, olisi hyvä osata yhdistää molempia. Talou-dellisten arvojen mittaaminen on yksinkertaisempaa ja selkeästi säännön-mukaisempaa kuin aineettomien omistusten mittaaminen. Jotta organi-saation kaikki voimavarat otetaan huomioon sen toimintaa suunnitellessa ja toteuttaessa, tulee laatia sekä taloudellinen mittaristo sekä tasapaino-tettu mittaristo. Tarvittaessa ne voidaan yhdistää yhdeksi suureksi mitta-ristoksi. Myös Balanced Scorecard-mittaristoa rakennettaessa otetaan huomioon lisäksi taloudellinen näkökulma, johon vaikuttavat konkreetti-set omistukset ja rahavirrat. (Kaplan & Norton 2002, 2.)

2.5 Tasapainotetut mittaristot osana strategiaa

Yleisesti ottaen tasapainotetut mittarit saatetaan vain yhdistää tunnuslu-kujärjestelmään. Tämä saattaa johtaa vääränlaiseen tulkintaan, jossa strategia ja operatiivisia tunnuslukuja vain vertaillaan keskenään. Kapla-nin ja Nortonin mukaan, parhaat tasapainotetut mittaristot heijastavat koko organisaation strategiaa, eivätkä pelkästään kokoelma taloudelli-sista ja ei-taloudellisista mittareista. Näin ollen strategioita pystyy heijas-tamaan tunnusluvuillaan vain organisaatio, joilla on sellaisia käytössään. (Friedag & Schmidt 2005, 15.)

Jos tasapainotettu mittaristo ei perustu strategioihin, niiden suuntaa an-tava vaikutus jää minimaaliseksi ja siitä ei välttämättä ole mitään hyötyä. Tasapainotettuihin mittareiden avulla strategiasta saadaan konkreettinen kuva. (Friedag & Schmidt 2005, 16.)

Koska lähtökohtana toimivan tasapainotetun mittariston luomiselle on organisaation strategialähtöisyys, on hyvä olla olemassa ainakin jonkinlai-nen pohja koko strategiselle toiminnalle. Kaplanin ja Nortonin esittelemät viisi periaatetta tällaisen organisaation rakentamiseksi ja luomiseksi ovat:

1. strategian ilmaiseminen operatiivisena käsitteenä
 - a. tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa strategia käsitettään konkreettisenä asiana ja että jokainen organisaation jäsen käsittää tämän
2. organisaation mukautuminen strategiaan
 - a. eli että kaikki edellä mainitut organisaation jäsenet tekevät aidosti työtä yhteisen strategian ja näin ollen vision eteen ja hyväksi
3. strategian vieminen osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä
4. strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi ja
5. muutosten toteuttaminen vahvan ja tehokkaan yritysjohdon avulla. (Kaplan & Norton 2002, XI-XXI.)

Jos pelkät taloudelliset mittarit saivat organisaation tekemään väriä ratkaisuja ja päätöksiä, on kysymys nyt se, millaiset mittaristot ohjaisivat johtoa oikeaan suuntaan. Vastaus on melko ilmiselvä: on osattava mitata strategiaa. Näin ollen Balanced Scorecard-mittaristot kaikkineen näkökulmineen, jopa taloudellisin, perustuvat organisaation visioon ja sen toteuttamiseen eli strategiaan. (Kaplan & Norton 2002, 4.)

2.6 Tasapainotetun mittariston hyödyt yritystoiminnalle

Tasapainotetun mittariston tarjoamat ja odotettavat hyödyt yritykselle tai organisaatiolle ovat lukuisat. Niistä tärkeimpiä ovat muun muassa:

1. se tarjoaa päättäjille helposti ymmärrettävää informaatiota, joka selvittää ja syventää yrityksen määrittämää visiota ja strategiaa
2. mittaristo on tulevaisuuteen suuntautunut, jolloin se voi parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, asiakaslähtöisyyden painottamista, keskittyy uusien sisäisten prosessien kehittämiseen ja tuo ilmi henkilöstön tarpeet
3. mahdollistaa tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden sekä raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden välillä
4. hahmottaa eri strategisten toimenpiteiden kausaalisuuden ja miten ne painottuvat eri ajoille
5. visio- ja strategialähtöinen kommunikointi ylhäältä alaspäin (johdolta muulle organisaatiolle) paranee.

Muita mainittuja syitä ja tavoitteita mittaristolle voivat olla:

- tuloyksiköiden välinen vertailu ja sen kehittäminen
- tulokunnon parantaminen
- perinteisestä budjetoinnista luopuminen
- vaativankin strategiamallin toteuttaminen ja sitoutumisen varmistaminen
- päätöksenteon tueksi kerätyn tiedon tai informaation jäsentely
- tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen.

Yleisesti ottaen Balanced Scorecard toteutusta pidetään melko vaativana, sitä on kuvailtu muun muassa raskaaksi, mutta opettavaiseksi ja hyödylliseksi. Toteutus opettaa yrityksiä ymmärtämään oman liiketoimintansa luonnetta ja huomion kiinnittämistä strategisesti tärkeisiin ja oleellisiin asioihin. (Malmi ym. 2002, 47-49.)

3 TOIMIALAN ERITYISPIIRTEET JA KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Tasapainotetun tuloskortin rakentamiseksi, on osattava tunnistaa organisaatiota koskevat kriittiset menestystekijät. Nämä tekijät luovat yrityksen toiminnalle arvoa myös aineettomassa muodossa sekä niin sanottua kilpailuetua. Yleisesti ottaen kriittiset menestystekijät liittyvät tilanteisiin ja tekijöihin, joihin organisaatiolla on mahdollisuutta vaikuttaa. Nämä tekijät vaikuttavat myös pitkällä aikavälillä mitattuna kriittisesti organisaation menestymiseen. (Valkealahti 2015.)

Organisaation on hyvä osata löytää ja tätä kautta kehittää omia henkilökohtaisia kriittisiä menestystekijöitään. Kriittiset menestystekijät erottavat organisaatiota myös sen kilpailijoista. Ne ovat näkyviä lisäksi yrityksen asiakkaille, luoden arvoa myös heille. Kriittisiä menestystekijöitä voidaan painottaa myös eri alueille, joita voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelun taso, tehokas toiminta tai jatkuva tuotekehitys. Tämän vuoksi kukin organisaatio keskittyy lähinnä sille alalle, jonka kokevat omakseen ja jossa heillä on annettavaa. Mikään yritys ei voi hallita kaikkia kriittisten menestystekijöiden aloja, esimerkiksi kustannushallintaa, laatujohtamista, hinnoittelua, saataavuutta, palvelua jne. (Silfver 2003.) Nämä tekijät tulee ottaa huomioon myös strategiakartan kokoamisessa.

3.1 Toimialan näkökulmat

Tasapainotetussa mittaristossa yritystä tai organisaatiota tarkastellaan Kaplanin ja Nortonin kehittämällä perusmallilla, jossa on neljä eri näkökulmaa. Nämä näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, prosessinäkökulma, oppimisen ja kasvun näkökulma sekä asiakasnäkökulma. (Valkealahti 2015.) Seuraavaksi käsitellään erikseen jokaista näkökulmaa. Alla oleva kuva (Kuva 2) esittää eri näkökulmien vaikutusta ja suhdetta toisiinsa sekä yrityksen strategiaan ja visioon. Kaikkien näkökulmien tavoitteiden ja mittareiden keskiössä ja lähtökohtana ovat visio ja strategia.



Kuva 2 Eri näkökulmien tasapainoinen suhde toisiinsa sekä visioon ja strategiaan.

3.1.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisella näkökulmalla on kaksi eri tehtävää. Taloudellista näkökulmaa mittaavat mittarit keskittyvät strategian onnistumiseen taloudelliselta kannalta, mutta toisaalta myös määrittävät tavoitteet, joihin muiden mittareiden avulla pyritään. Yrityksen tavoitteet vaihtelevat strategian mukaisesti. Mittarit asettavat myös rajat, joiden mukaan muita mittareita voidaan määrittää. (Malmi ym., 2002, 24.)

Taloudellisen näkökulman mittareiden tavoitteena onkin mitata niitä asioita, joista yrityksen omistajat ja johtajat ovat kiinnostuneita. Tasapainotetussa mittaristossa taloudellisen näkökulman mittareilla on tavallisesti kaksi roolia. Ne kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Lisäksi ne määrittävät ne tavoitteet, joihin strategioilla pyritään. Tällaiseen käytettäviä mittareita ovat muun muassa myynnin kasvun mittaaminen sekä kannattavuuden mittarit. (Malmi ym. 2002, 25.) Muita taloudellisen näkökulman mittareita ovat esimerkiksi kasvuprosentti, liikevaihto, tuotot/kustannukset, myyntikateprosentti, käyttökateprosentti ja voitot. (Valkealahti 2015.)

3.1.2 Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulmien mittaamisella tarkoitetaan sisäisten prosessien mitaamista. Sisäisten prosessien pitäisi onnistua niin, että taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutettaisiin. Tässä mitattavat prosessit ovat täysin riippuvaisia organisaation kilpailustrategiasta. Kilpailuedun luojiksi voivat tässä osiossa muodostua esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi, tuotteiden ja palveluiden innovointiprosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi. Prosessinäkökulman mittaaminen erottaa Balanced Scorecardin muista moniulotteisista mittaristoista. Tämä perustuu siihen, että perinteisillä mittaristoilla on keskitytty mittaamaan nykyisten operatiivisten toimintojen toimivuutta, sekä raha ja ei-rahamääräisesti. Tasapainotetun mittariston yhteydessä joudutaan luomaan kokonaan uusia prosesseja, joiden tulee toimia niin hyvin, että asiakaslupaukset voidaan täyttää ja taloudelliset tavoitteet saavuttaa. (Malmi ym. 2002, 27)

Sisäisten prosessien näkökulman mittareita ovat tilaus-toimitusprosessin mittaaminen, uusien tuotteiden/palveluiden innovointiprosessit, myynnin jälkeinen palveluprosessi, virheprosentti sekä läpimenoaika ja reklamaatioiden hoito (toimitusaika ja -varmuus) (Valkealahti 2015.)

3.1.3 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit vastaavat siihen, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessaan luomaan ja kehittämään arvoa omistajilleen. Osaamisentasolla sekä tietotaidolla tulisi pystyä vastaamaan muuttuviin tilanteisiin pitkällä aikavälillä. Mittaristolla turvataan menestys myös

tulevaisuudessa. Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta eri lähteestä, joita ovat: ihmiset, järjestelmät ja organisaation toimintatavat. Tavallisesti ihmisiin eli henkilöstöön liittyvät mittarit ovat olleet henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen käytetyt resurssit. Tietotekniikan tai muun teknologian sekä organisaation toimintatapojen roolia menestyksen luojana on mitattu varsin vähän. (Malmi ym. 2002, 28.)

3.1.4 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit ovat hyvin samankaltaisia kaikissa organisaatioissa. Tähän ryhmään kuuluvia perinteisiä mittareita ovat muun muassa markkinaosuus, asiakastytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Nämä mittarit kuvaavat yrityksen onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa. Toisen ryhmän eli asiakaslupauksen mittarit vastaavat kysymykseen siitä, mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta he olisivat tyytyväisiä ja uskollisia palveluihin ja tuotteisiin. Tämän toivotaan houkuttelevaan uusia asiakkaita ja auttavan yritystä saavuttamaan halutun markkinaosuuden. Tähän vaikuttavia ja mitattavia tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun ominaisuudet – hinta ja laatu, suhde asiakkaaseen mitattuna esimerkiksi asiakaspalvelulla tai täsmällisyydellä. Näin ollen näkökulma asiakaslupauksen mittareista ovat lähinnä asiakkaan kuin itse yrityksen. (Malmi ym. 2002, 26.)

3.2 Strategiakartta

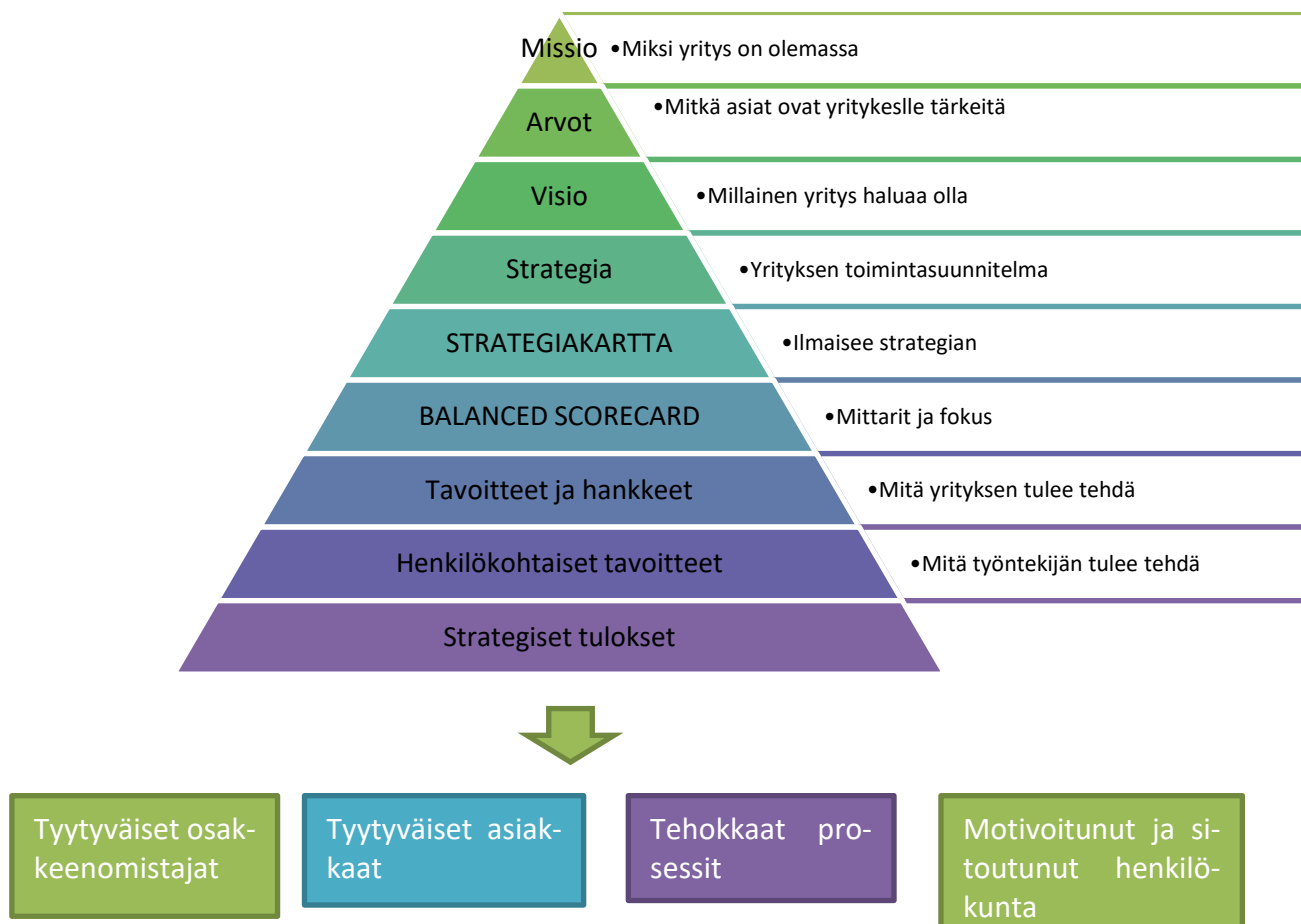
Strategiakartta on rakenteellinen apuväline, jonka avulla voidaan yhdistää muun muassa yrityksen eri yksiköiden strategiat sekä operatiivinen toiminta toisiinsa. Strategiakarttaa voidaan käyttää viitekehyksenä strategian laatimiselle ja suunnittelulle. Tämän viitekehyksen tulee olla tarpeeksi laaja, jotta se tarjoaa loogisen apuvälineen strategian suunnittelulle ja toteutukselle. Strategiakarttaa on pidetty jopa mullistavana johtamistyökaluna, jonka avulla yrityksiä ja organisaatioita voidaan johtaa entistä tuloksellisemmin. Sen ansiosta myös lisäarvon toteutus on kaikin puolin onnistuneempaa. (Kaplan & Norton 2009, 92,122.)

Strategian avulla on tarkoitus kuvata muun muassa sitä, miten organisaatio aikoo tuottaa kestäväää arvoa ja tuottoa omistajilleen. Kestävän arvon tuottaminen edellyttää nimenomaan aineettoman pääoman kehittämistä. Arvon luominen aineettomilla pääomilla on erilaista kuin perinteisillä fyysisen ja taloudellisen pääoman avulla luotava arvo. (Kaplan & Norton 2004, 51)

Koska strategia ei ole erillinen tai itsenäinen johtamisprosessi, on huomioitava muitakin siihen suhteessa olevia tekijöitä. Strategia on vain yksi

vaihe organisaation prosessissa, jossa visio ja missio muunnetaan työntekijöiden tekemäksi työksi. Strategia kehittyi ja sitä kehitetään jatkuvasti, jotta se vastaisi kaikkiin ulkoisen ympäristön ja sisäisten toimintojen muuttuviin olosuhteisiin. Näin ollen strategia ja sen pohjalta laadittu strategiakartta ovat osa jatkumoa. (Kaplan & Norton 2004, 54)

Alla olevasta Kaplanin ja Nortonin kehittämästä hierarkiakuviosta (kuva 3) huomataan, että Balanced Scorecard ja strategiakartta ovat vain yksi vaihe koko prosessissa, jossa tuotetaan aineetonta ja aineellista arvoa. Lähtökohdiana on organisaation perustehtävä eli missio.



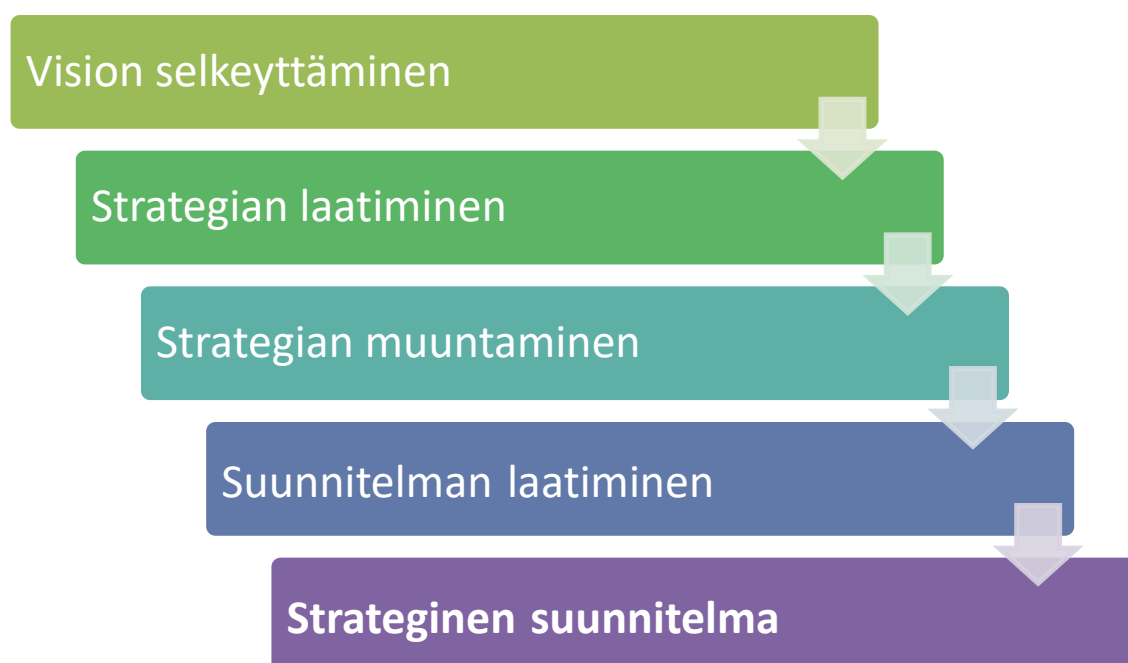
Kuva 3 Strategiakartan ja balanced scorecardin suhde hierarkiassa organisaation aineettoman arvon luonnissa.

3.2.1 Strategian muotoilu

Strategia, eli suunnitelma visioiden saavuttamiseksi, on aluksi muotoiltava. Alla oleva kuvio (kuva 4) kuvaa tätä prosessia. Ensimmäinen tehtävä on selkeyttää visio. Vision selkeyttämisessä keskeistä on käsittää organisaation toiminta-ajatus, sekä toimintaan vaikuttavat arvot. Tämä luo toiminnalle strategisen viitekehyksen. Konkreettisesti organisaatiossa tätä vaihetta varten voidaan luoda strateginen muutossuunnitelma ja parannella visiota. (Kaplan & Norton 2004, 54.)

Toinen vaihe strategian muotoilussa on varsinainen strategian laatiminen. Laatimisessa ja muotoilussa voidaan hyödyntää erilaisia strategisia analyysijä, joissa käydään läpi organisaation strategiset kysymykset sekä suuntausumat. Kolmas vaihe strategian muotoilussa on strategian muuntaminen. Muuntamisella tarkoitetaan varsinaisten strategiakarttojen sekä mitareiden ja niiden tavoitearvojen laatimista. Konkreettisia työkaluja tässä ovat strategiset teemat ja tuloskorttimallit. (Kaplan & Norton 2004, 54.)

Lopuksi laaditaan suunnitelma strategisista hankkeista sekä rahoituksista. Tähän vaikuttavat muun muassa organisaation investoinnit sekä strategian työstämiseen laadittu budjetti ja käytössä olevat pääomat. Tässä vaiheessa jaetaan myös vastuut vastuuhenkilöille strategian työstämiseksi. (Kaplan & Norton 2004, 54.)



Kuva 3 Strategisen suunnitelman suunnittelun vaiheet

3.2.2 Strategiakartan laatiminen

Kun strategiakarttaa ryhdytään laatimaan, tulee palauttaa mieleen yrityksen visio eli tavoite, johon strategian avulla pyritään.

Yksinkertaiseenkin strategiakarttaan valitaan aluksi yrityksen kannalta kaikista tärkeimmät näkökulmat. Tähänkin tarkoitukseen käytetään yleensä perinteistä neljää, jo aiemmin esitettyä näkökulmaa (taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppimisen näkökulma). Tarvittaessa mukaan voidaan ottaa myös muita organisaatiolle keskeisiä näkökulmia. (Oulun ammattikorkeakoulu 2017)

Jokaiseen näkökulmaan mietitään yrityksen menestyksen kannalta 1-4 strategista tavoitetta. Tavoitteet kirjataan karttaan oikean näkökulman kohdalle. Tämän lisäksi tavoitteille etsitään menestystekijöitä, eli konkreettisia keinoja ja tapoja, joilla nimettyihin tavoitteisiin päästään. (Oulun ammattikorkeakoulu 2017)

Strategiakarttaan valitaan tavoitearvot, jotka ovat johdonmukaisia. Tavoitteen johdonmukaisuus ilmenee, jos organisaatiolle on realistista pystyä toteuttamaan niiden avulla visionsa päämääräisesti. Yleisesti ottaen, tavoitearvojen valinta on melko haastavaa ja vaikeaa. Yleisenä ohjeena tavoitteiden asettamisessa voidaan pitää seuraavaa menetelmää: kokonaisarvo vaje jaetaan ensin strategisten teemojen tavoitearvoiksi, jotka puolestaan jaetaan vielä tarkemmiksi tavoitearvoksi strategiakartalla esitetyn syy- ja seurauslogiikan mukaisesti. (Kaplan & Norton 2009, 110.)

4 CASE-YRITYKSEN MYYNNIN BALANCED SCORECARD

Tässä kohtaa opinnäytetyötä käydään läpi kohdeorganisaatiota lyhyellä yritysesittelyllä sekä tutustutaan sen toimintaan vaikuttaviin riskeihin ja toiminnan visioon. Tämä on opinnäytetyön käytännönsuus. Vision pohjalta luodaan strategiakartta ja siitä edelleen BSC-kokonaisuus. Tarkoituksena on laatia visuaalisesti helposti luettava ja ymmärrettävä kokonaisuus, joka koostetaan teoriaa, opiskelijan omaa pohdintaa ja teemahaastatteluja apuna käyttäen. Teemahaastattelut on toteutettu elo-syyskuussa 2017. Aiempien teorialukujen viitekehystä sovelletaan käytännön työhön. Tätä opinnäytetyötä varten laaditut strategiakartta ja tasapainotettu tulokortti ovat ehdotuksia, joita kohdeorganisaatiossa voidaan niin halutessa soveltaa. Tulokortin toimeenpanovastuu jää yritysjohdolle. Lopulliseen ehdotukseen pyritään ottamaan mukaan mahdollisimman organisaatiokohtaisia mittauksen kohteita, jotta mittariston soveltavuus myyntipuolella voisi olla käytännössä mahdollista.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään muun muassa siihen, miten kohdeyrityksen myyntipalveluiden aineettomia pääomia, kuten asiakastyytyvyyttä, voidaan mitata nykyaikaisesti hyödyntämällä tasapainotettua tulokorttia sekä strategiakarttaa. Päämääränä on löytää yrityksen arvoja ja visioita täydentäviä mittauskohteita, jotka tuottavat informaatiota. Tässä yhdistellään myyntipuolella jo olemassa olevia mittareita, opiskelijan ehdotelmia sekä teemahaastattelun pohjalta saatuja ideoita mittauksen kohteiksi. Mittareille asetetaan myös realistiset tavoitearvot sekä etsitään tietoa siitä, miten ne saavutetaan. Opinnäytetyön toiminnallisen osion lopputuloksena olisi saada aikaan visuaalisesti helposti luettava tasapainoinen mittaristo. Mittariston on oltava helppolukuinen, jotta jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö ymmärtää mitä mittareita siinä on, miksi ja miten niiden tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää jokapäiväisessä työssä.

Tulokorttiehdotelman mittaristolla mitataan muun muassa edellä mainittuja aineettomia pääomia, yhdistäen ne taloudellisiin mittareihin. Näin saadaan aikaan tasapainoinen ja monipuolinen kokonaisuus, jonka tarkoituksena on tukea päätöksentekoa ja viestiä visiota ja strategiaa yrityksen henkilöstölle. Visiosta tulee toteutuskelpoinen päämäärä, kun kaikki organisaation jäsenet työskentelevät sen saavuttamisen eteen.

4.1 Yritysesittely

Opinnäytetyön tutkimuskohteena toimiva case-yritys (yritys X) on suomalainen 2000-luvulla perustettu yritys, jonka toimialana on rakennuttaa muuttovalmiita omakotitaloja sekä vapaa-ajanasuntoja. Yrityksen ollessa kaikelta toiminnaltaan täysin kotimainen, sen yksi tärkeimmistä arvoista on laadun tuottaminen asiakkaalle. Tämä ilmenee sekä asiakaspalvelun että valmiin tuotteen näkökulmasta. Kohdeyritykselle muita huomioon

otettavia ja tärkeitä arvoja ovat muun muassa tuotteiden tarkka toimitusvarmuus sekä nykyaikainen ja kaunis, skandinaavinen design. Yrityksen koko toiminnalle ja sen jatkuvuudelle on tärkeää palvella sen asiakkaita oikeanlaisella ammattitaidolla. Nämä arvonäkökulmat eivät koske ainoastaan yrityksen omaa henkilökuntaa. Ne tulevat esiin myös yhteistyökumppaneita valitessa, esimerkiksi tavarantoimittajia.

Koska kohdeyritykselle ja sen koko toiminnalle on tärkeää toimia asiakaslähtöisesti, olisi hyvä tiedostaa ja osata mitata niitä tekijöitä, jotka tähän vaikuttavat. Niitä ovat muun muassa edellä mainitut asiakastyytyväisyyden kannalta tärkeät tekijät kuten laatu, ostoprosessien läpinäkyvyys sekä tuotteiden myyntipalveluiden innovatiivinen kehittäminen.

4.1.1 Visio, strategia ja toimenpiteet

Yrityksen visiolla tarkoitetaan toiminnalle keskeisten strategisten tavoitteiden muotoilua sekä sitä, mitä toiminnalla halutaan saavuttaa. Yrityksen visioita voidaan konkretisoida kahdella alatavoitteilla. Nämä alatavoitteet voidaan johtaa kahdelta eri pohjalta:

- strategiset suuntaukset, kuten strategiset teemat tai kriittiset menestystekijät ja
- eri sidosryhmien odotukset, kuten asiakkaiden, työntekijöiden, kilpailijoiden sekä omistajien ja rahoittajien (Friedag & Schmidt 2004, 54).

Tässä opinnäytetyössä visiota lähdetään käsittelemään kriittisten menestystekijöiden sekä strategisten suuntausten pohjalta. Yrityksen visio toimii kaiken yrityksen toimintasuunnittelutyön lähtökohtana ja tärkeimpänä työkaluna. Vision tarkoituksena on siis kuvata tavoitetilaa, jossa organisaatio haluaa olla tietyn, sen itse määrittämän, aikamäärän kuluttua. Kun visio on määritetty selkeästi niin, että jokainen organisaatiossa työskentelevä tai vaikuttava henkilö on sen ymmärtänyt ja sisäistänyt, mietitään sille keinot, joiden avulla haluttuun tavoitetilaan päästään. Nämä suunnitellut keinot tunnetaan strategiana. Järkevän vision tulee olla ennen kaikkea realistinen, mutta myös tarpeeksi tavoitteellinen. Visio on koko yrityksen tai sen jonkin osan yhteinen tavoitetila, jonka eteen jokaisen henkilöstön jäsenen tulisi työskennellä. Näin ollen vision on oltava selkeä ja yksinkertainen, uskottava, vaikuttava ja johdonmukainen. Lisäksi vision saavuttamiseen määritetyn aikajänteen on oltava riittävä. Riittävä aikaväli realistisen vision saavuttamiseen on noin 2-5 vuotta. (Oulun ammattikorkeakoulu 2017)

Jotta yrityksen tai organisaation haluamaan ja toivomaan visioon päästään, tulee sen eteen tehdä suunnittelutyötä. Tässä suunnittelutyössä käydään läpi muun muassa ne asiat, jotka voivat vaikuttaa strategian toimivuuteen. Strategian suunnittelussa huomioon otettavia tekijöitä ovat esimerkiksi erilaiset riskit, joita yritys kohtaa jokapäiväisessä toiminnassaan. Lisäksi on osattava huomioida myös mahdolliset laajemmat riskit. Riskejä tulisi osata käsitellä ja arvioida, jotta niitä voidaan hallita. Riskit on

myös mahdollista kääntää mahdollisuuksiksi, jos niihin osataan suhtautua ammattimaisesti ja selvä toimintasuunnitelma niiden käsittelyyn on olemassa. Toinen strategian toteutumiseen vaikuttava tekijä on budjetointi eli se, millaisia pääomia sekä voimavaroja yrityksellä on käytettävissään suunnitelmiensa toteuttamiseen. (Malmi, Peltola, Toivanen 2002, 60). Näistä tekijöistä lisää seuraavissa alakappaleissa. Mikäli yrityksen visio on määritetty tarpeeksi selkeäksi, voidaan siitä johtaa tulosmittareita, eli tasapainotetun mittariston osia (Malmi, Peltola, Toivanen 2002, 60).

Kohdeyrityksessä tämä voidaan konkretisoida miettimällä yrityksen itsensä asettamia yleisiä visioita, jotka voidaan ottaa osaksi tasapainotettua mittaristoa. Kyseisen organisaation visioihin kuuluvat muun muassa jo aiemmin mainitut tuotteiden toimitusvarmuus, kotimaisuus sekä asiakaspalvelun laatu. Nämä samat organisaation kilpailukykyä kasvattavat tekijät heijastuvat myös tässä opinnäytetyössä tutkittavaan myyntipuoleen ja sen tapoihin toimia. Ennen kaikkea on hyvä muistaa, että kaikki lähtee toimivasta ja luotettavasta tuotteesta, jota voidaan myydä ja markkinoida asiakkaille. Suomessa on yleisesti totuttu siihen, että markkinointi on melko luotettavalla pohjalla. Yritykset, joiden mainonta ja markkinointi perustuvat luotettavuuteen, ovat halutumpia yhteistyö- ja myyntikumppaneita. Koska kohdeyritys myy ja markkinoi rahallisesti arvokkaita tuotteita, eli omakotitaloja, on asiakkaiden oltava varmoja siitä, että he ovat tekemisissä luotettavan ja asiallisen myyjän kanssa. Näin ollen, yrityksen myyntipuolen visioina on esimerkiksi asiakassuhteiden luotettavuuden rakentaminen positiiviseen suuntaan sekä asiakaspalvelun laatu ja sen kehittäminen. Lisäksi myyntipuolen visiona voidaan pitää myös halua tuottaa laadullisesti asiallista palvelua (Henkilökohtainen tiedonanto 2017).

4.1.2 Riskien arviointi ja hallinta mittariston rakentamisessa

Riskienhallinta ja niiden ymmärtäminen tukevat yrityksen johtoa ja sen päätöksentekoa. Riskeihin tulee osata varautua ja myös tunnistaa ne ajoissa ennakkoiden ennen varsinaisen riskin toteutumista. Yrityksen toimintaan riskien omaisesti voivat vaikuttaa sekä ulkoiset, että sisäiset tekijät. Näistä tekijöistä ei luonnollisesti ole tarkkaa varmuutta, ja tämä epävarmuus vaikuttaa organisaation tavoitteisiin eli visioon. Epävarmuus vaikuttaa myös strategiaan, sen tavoitteluun ja lopulliseen toteutumiseen. Epävarmuuden vaikutukset ovat riskejä organisaation toiminnalle. Toteutuessaan riskit voivat vaikuttaa yritykseen tai organisaatioon eri tavoin. Riskejä olisi hyvä osata luokitella, jotta niitä pystyttäisiin hallitsemaan parhain mahdollisin keinoin, sekä tehokkaasti. Yleisesti riskit voidaan jakaa neljään eri pääryhmään, jotka ovat: strategiset, taloudelliset, operatiiviset ja vahinkoriskit. (LähiTapiola 2017) Tässä opinnäytetyössä myös riskinäkökulmat otetaan huomioon strategiakarttaa ja myöhemmin tasapainotettua mittaristoa rakennettaessa. Seuraavaksi esitellään eri riskityypit.

Yleisesti yrityksen **strategisilla riskeillä** tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen tai organisaation uhkana on tehdä vääriä valintoja. Strategiset riskit ovat epävarmuuksia, jotka voivat vaikuttaa toimintaan joko pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Strategiset riskit voivat johtua esimerkiksi virheellisistä päätöksistä tai huonojen ja epätoimivien toimintamallien valinnoista. Toiminnan valvonta on voinut olla heikkoa tai sen ongelmakohtiin on reagoitu aivan liian hitaasti, jolloin yritykset korjata tilannetta ovat epäonnistuneet. Strategisiin tavoitteisiin kohdistuvat riskit ovat yleensä yrityksen tai organisaation johdon vastuulla. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017)

Taloudellisilla riskeillä tarkoitetaan nimensä mukaisesti riskejä, jotka vaikuttavat pääoma-, markkina- ja rahaprosessien toimintaan. Epävarmuuksia voi olla muun muassa vakavaraisuudessa, pääomien riittävyudessa ja rahaprosessien toimivuudessa. Taloudelliset riskit voivat usein johtua muutoksesta esimerkiksi pääoman saatavuudessa tai sen rakenteessa sekä valuuttakurssien ja korkojen muutoksista. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017)

Operatiivisiksi riskeiksi mielletään usein yrityksen tai organisaation toimimattomat prosessit, järjestelmät tai henkilöt. Nämä operatiiviset riskit johtuvat riittämättömistä tai toimimattomista sisäisistä prosesseista, järjestelmistä ja ihmisistä. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017) Tämän ryhmän riskit ja niiden vaikutukset voidaan minimoida, muun muassa henkilöstön koulutus on tärkeässä asemassa.

Vahinkoriskit ovat odottamattomia ulkoisten tekijöiden aiheuttamia uhkia tapahtumista, jotka vaikuttavat negatiivisesti toimintaan sekä sen jatkuvuuteen. Riskitekijöiden tunnistaminen ja seuraaminen auttavat hallitsemaan näitä riskejä, joita voivat olla muun muassa henkilö-, omaisuus- tai muut vahinkoriskit. Jokaisen organisaation vahinkoriskit ovat aina erilaisia riippuen täysin yrityksen toiminnan luonteesta. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017) Vahinkoriskit ovat kaikista yleisimpiä ja arkisia riskityyppejä, jotka voivat olla tuttuja myös yksityishenkilöiden arkisesta elämästä.

Myös kohdeyritykseen ja sen myyntipuoleen liittyy kaikkia edellä mainittuja riskityyppejä. Alle koottuun taulukkoon (Taulukko 1) on koottu jokaisesta edellä mainituista riskityypistä riskejä, jotka saattavat vaikuttaa kohdeyrityksen toimintaan. Taulukon alle on listattu riskikohtaisia hallintaehdotuksia, jotka perustuvat opiskelijan omaan pohdintaan. Ehdotelmien tarkoituksena on pienentää tai estää riskien toteutumista. Riskien huomiointi helpottaa myös strategiakartan rakentamisessa ja tietoja voidaan hyödyntää myös tulokortin luomisessa. Kuten edellä mainittiin, ennakointi sekä riskeihin suhtautuminen ammattimaisesti pienentävät riskien tuottamaa mahdollista vahinkoa organisaatiolle, sen eri osille ja niiden toiminnalle.

Taloudelliset riskit	Strategiset riskit	Operatiiviset riskit	Vahinkoriskit
<ul style="list-style-type: none"> • Maksuvalmius • Korkotuotot ja -menot • Luotonhallinta • Veroriskit • Taloudellinen raportointi • Pääomien hallinta • Hyödykkeet ja resurssit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittäminen ja toimintamallit • Liiketoimintaympäristö • Organisaatorakenne • Yhteistyökumppanit 	<ul style="list-style-type: none"> • Operatiivinen johtaminen • Teknologia • Prosessit • Henkilöstö ja osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö • Toimitilat, koneet, laitteet • Tuotteet, palvelut ja muu toiminta

Taulukko 1. Opinnäytetyön kohdeorganisaation riskitaulukko

Kaikkia edellisessä opiskelijan laatimassa taulukossa (Taulukko 1) listattuja riskejä on mahdollista hallita muun muassa ennakoimalla ja asennoitumalla niihin oikein. Taloudellisten riskityyppien ryhmä on määrällisesti suurin. Siinä mainittua maksuvalmiuden aiheuttamaa riskiä voidaan yrittää hallita raportoinnilla, joka perustuu maksuvalmiuteen ja sen hallintasuunnitelmaan. Myös BSC-mittariston taloudellisessa näkökulmassa maksuvalmius voidaan ottaa esiin yhtenä mittareista. Korkotuottojen ja -menojen riskejä on mahdollista ennakoida rahoitusratkaisujen tarkennetulla tutkimisella ja suunnittelulla. Tärkeää on olla selvillä kaikista eri mahdollisuuksista ja tehdä organisaatiokohtaisia rahoitusratkaistuja sen mukaisesti.

Luotonhallintaan liittyy suuresti asiakkaiden maksukyvyyn tarkistaminen ja toimiminen sen mukaisesti. Tätä työtä voidaan helpottaa tiivistämällä yhteistyötä eri pankkien tai muiden asuntolainoja myöntävien rahoituslaitosten kanssa. Taloudellisiin riskeihin liittyy myös veroriskit. Veroriskeihin pystytään varautumaan sillä, että jokaisella organisaatiossa työskentelevällä henkilöllä tulisi olla selkeä näkemys organisaation toiminnan luonteesta ja siitä, miten sitä verotetaan lain mukaisesti. Verotuksen muutokset ja niiden huomioiminen ja niihin reagointi ajoissa on myös avainasemassa.

Taloudellinen raportointi voi olla organisaatiolle joko riski tai mahdollisuus. Raportoinnin tulee olla tarpeeksi laadukasta. Laatua voidaan valvoa ja kontrolloida. Pääomien hallinnan riskejä voidaan pienentää kehittämällä muun muassa budjetointia ja tekemään siitä mahdollisimman yksityiskohmainen ja tarkempi. Yrityksen tarjoamia hyödykkeitä ja resursseja voidaan myös tarkastella riskinäkökulmasta. Hyödykkeiden hinnoittelua voidaan tarkastella ja tehdä siitä mahdollisimman kilpailukykyinen. Tässä kohtaa kannattaa myös tarkastella kattaako hyödykkeen myyntihinta kaikki kulut. Siinä voidaan hyödyntää perinteistä katelaskentamallia.

Strategisia riskejä kuten kehittämistyötä ja toimintamalleja voidaan kehittää turvallisempaan suuntaan. Strategisten valintojen tekeminen ja niiden toteuttaminen on otettava huomioon uusien liiketoimintamahdollisuuksien, kilpailijoiden toimintojen huomioimisella sekä asiakkaiden ja toimitajien tyytyväisyyden ylläpitämiseksi. Myös liiketoimintaympäristöön liittyvät tekijät kuten talouden suhdannevaihtelut on otettava huomioon. Tässä

kohtaa voidaan myös tehdä kilpailijaseurantoja ja suunnitella omaa toimintaa sen näkökulmasta. Organisaationrakenteeseen kohdistuvia riskejä voidaan pienentää huomattavasti hallinnon ja johtamismallien selventämisellä. Organisaation työtä voidaan selkeyttää arvojen ja eettisten periaatteiden jalkauttamisella osaksi joka päiväistä työskentelyä. Strategiset kumppanit ja yhteistyökumppanit voidaan valita määritetyn prosessin avulla. Valintoihin vaikuttavat jonkinlainen valvonta ja seuranta. Yhteistyökumppaneihin liittyvät muutostilanteet tulee myös ottaa huomioon. Toiminnalle kriittisimmillä kumppaneilla tulisi olla olemassa korvaajat. Tämän vuoksi jatkuva organisaatioiden keskeinen verkostoituminen voidaan nähdä yhtenä tapana pienentää tämän ryhmän riskejä.

Operatiivisiin riskeihin lukeutuvat muun muassa operatiiviseen johtamiseen liittyvät tekijät. Operatiivista johtamista voidaan kehittää ja turvata määrittämällä toiminnan tavoitteet ja suunnittelemalla sitä. Myös raportoinnin ja seurannan on oltava riittävällä tasolla. Näitä tekijöitä ja toimintaa voidaan mitata mittareilla, joita voidaan sisällyttää BSC-malleihin. Operatiivisina riskeinä voidaan pitää myös teknologiaan ja prosesseihin liittyvät riskit. Teknologian kehitystä tulee seurata ja olla ajan tasalla uusien ja oikeanlaisten teknologisten tekijöiden varalta. Prosesseja voidaan hallita muun muassa palvelunlaadun tukemisella ja sitä kehittämällä. Henkilöstöä ja osaamista voidaan ylläpitää osaavan myyntihenkilöstön ylläpidolla ja saatavuudella. Organisaatiolla on hyvä olla määritettyinä kriittiset tekijät sille, minkälainen henkilö on pätevä toimimaan työtehtävässä. Myös työn tekijöiden työpanoksen ylläpitoa on suositeltavaa pitää kannattavalla tasolla.

Vahinkoriskejä voidaan parhaiten hallinnoida vakuutuksilla, sillä tähän ryhmään kuuluvat tekijät ovat usein aineellista omaisuutta. Esimerkiksi henkilöstön kohdalla tulee olla varautunut työntekijän mahdolliseen työkyvyttömyyteen tai työssä tapahtuviin tapaturmiin. Myös toimitilat, koneet ja laitteet voidaan vakuuttaa. Tuotteita, palveluita ja muita toimintoja voidaan vakuuttaa myös esimerkiksi oikeusturva-, kuljetus-, luotto- ja rakennusvirhevakuutuksilla.

4.2 Strategiakartta myynnille

Seuraavaksi esitetään opiskelijan laatima strategiakartta kohdeorganisaation myyntipuolelle. Strategiakartan lähtökohtana on organisaatiokohtainen visio, jonka pohjalta neljään eri näkökulmaan valitaan mitattavia strategioita. Strategioiden tulee olla muunnettavissa mittaristoon sopiviksi mittauskohteiksi.

Kuten aiemmin on mainittu, toiminnan ohjaus perustuu eri käytössä oleviennäkökulmien mahdollisimman tasapainoiseen linkitykseen. Jokaiseen näkökulmaan määritetään strategiset päämäärät ja niiden suhteet toisiinsa, kuten alla olevassa kartassa on kuvattu. Tarkoituksena on aikaan-

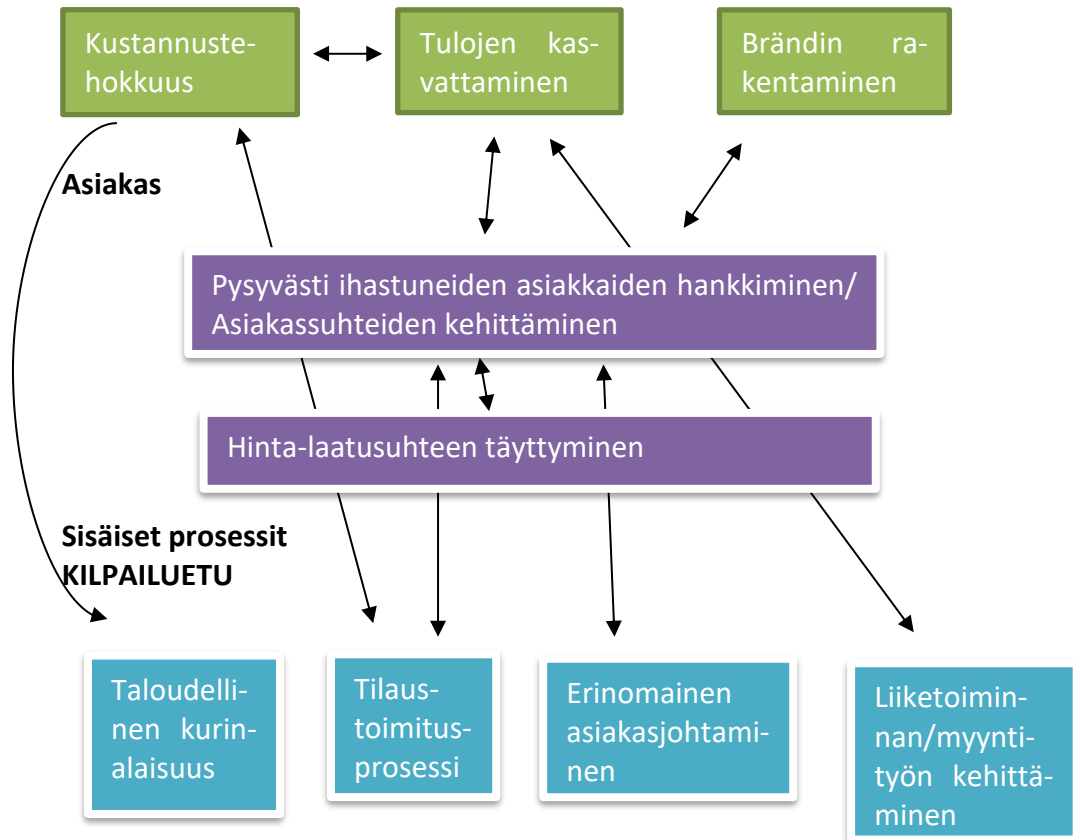
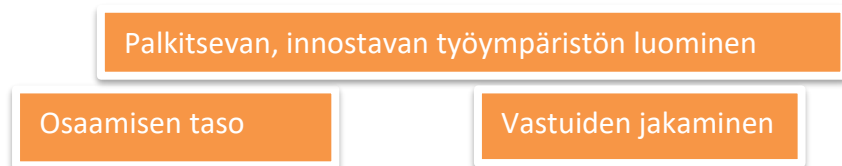
saada mittaristo, joka voidaan toteuttaa strategialähtöisenä toiminnan ohjausprosessina. Ylivoimaiset tulokset voidaan saada aikaan seuraavalla kaavalla: strategiakartat + tasapainotettu mittaristo = strategialähtöinen organisaatio. (Valkealahti 2015.)

Kohdeorganisaation myyntipuolelle tähän strategiakarttaan on valittu seuraavan lainen visio: ”Halu tuottaa laadukas lopputuote asiakkaalle laadukkaalla ja osaavalla asiakaspalvelulla”. Visio on asetettu kartan ylimpään laatikkoon ja sen pohjalta lähdetään rakentamaan strategiakarttaa ja suunnittelemaan strategista toimintaa. Strategiakartassa nuolet kuvaavat eri laatikoissa esitettyjen tekijöiden suhteita toisiinsa ja sitä, miten ne voivat vaikuttaa toisiinsa.

Tässä opiskelijan laatimassa, myynnille suunnatussa strategiakartassa, on otettu huomioon neljä yleisintä näkökulmaa ja niihin on valittu muutama nimenomaan kohdeyrityksen kannalta tärkeä menestystekijä. Nuolet kuvaavat tekijöiden välisiä suhteita ja miten eri näkökulmien kautta voidaan työstää haluttua strategista työtä kohti vision saavuttamista.

VISIO:

Halu tuottaa laadukas lopputuote asiakkaalle laadukkaalla ja osaavalla asiakaspalvelulla.

Taloudellinen**Oppiminen/
ihmiset ja kulttuuri**

Kuva 5 Kohdeorganisaation strategiakartta

Seuraavissa kappaleissa täsmennetään strategiakartan tarjoamaa informaatiota ja luetellaan konkreettisia tekijöitä, joilla kilpailukykyä voidaan parantaa ja tehdä strategiatyöstä entistä tehokkaampaa. Lisäksi täsmennetään valittuja kohteita ja luodaan ehdotelmia siitä, millaista työskentelyä niiden parantamiseksi voitaisiin tehdä. Tämä helpottaa myös tulostulokortin laatimista ja siihen valittavia mittareiden tavoitearvoja. Tulostulokortin mittauskohteet johdetaan strategiakartasta.

Taloudellisessa näkökulmassa kustannuksia voidaan alentaa hyödyntämällä budjetointia ja poistaa sisäisten prosessien näkökulman (esim. tuotteiden ja palveluiden kannalta) tehottomuutta. Vaikka tässä strategiakarttamallissa taloudellinen näkökulma onkin kuvattu ylimpänä, se ei tarkoita, että se olisi hierarkkisesti ylimpänä tavoitteena. Tätä voidaan ilmentää seuraavalla yhtälöllä:

A (ihmiset ja oppiminen) + B (sisäiset prosessit) + C (asiakas) = D (taloudellinen tulos). (Kaplan & Norton 2004, 173)

Asiakasnäkökulman hinta-laatusuhteella pyritään vaikuttamaan siihen, että maksava asiakas saa koko rahan arvosta taattua laatua. Mitä enemmän/ laadukkaampaa palvelua/tuotetta niukemmalla rahasummalla pystytään tuottamaan, sitä kannattavampaa se on asiakkaan kannalta. Liian edullinen hinta laadukkaalle tuotteelle ei luonnollisesti ole kannattavaa organisaation toiminnan ja markkinaedun kannalta. Tässäkin pitäisi osata löytää oikeanlainen suhde, jotta tuote tai palvelu on hinnoiteltu niin, että se tuottaa organisaatiolle haluttua voittoa. Hinta-laatusuhdetta voidaan organisaation puolelta kehittää esimerkiksi tutkimalla entistä tarkemmin yhteistyökumppaninen tai tavarantoimittajien tarjoamia palveluita. Verkostoituminen mahdollisimman monien ja laadukkaiden kumppanien kanssa on suositeltavaa. Hintojen kilpailutus ajoittain on myös suotavaa, jotta hinnat olisivat aina mahdollisimman tuottavat sekä organisaation että maksavan asiakkaan kannalta. Myös tuotteiden laatuarkastus ja sen ylläpitämisen on oltava jonkinlainen prioriteetti.

Organisaation asiakassuhteita voidaan pyrkiä parantamaan kehittämällä asiakaspalvelun laatua. Suomalaisilla markkinoilla perinteinen arvo on aina ollut tuotteiden ja palveluiden täsmällisyys. Tällä tarkoitetaan lähinnä sitä, että asiakkaalle tarjottava tuote on todellisuudessa sellainen kuin on luvattu. Koska kohdeyritys tuottaa rahallisesti arvokkaita hyödykkeitä, on erityisen tärkeää, että asiakkaalla on turvallinen olo tehdessään ostopäätöstä ja sopimusta yrityksen kanssa. Luotettavuutta voidaan kehittää esimerkiksi markkinoinnin laadulla ja tuomalla esiin suomalaisille tärkeitä arvoja. Sopimusasioita käsitellessä, on hyvä, että myyjä, jonka kanssa sopimusta allekirjoitetaan, osaa asiansa. Tätä voidaan mitata osaamisen tasolla ja parantaa jälleen koulutuksella. Koska myyjä on kasvoit koko yritykselle, on hänen tunnettava luotettavalta ja asiakkaalle sympaattiselta. Koko prosessin on tunnettava asiakkaalle mahdollisimman henkilökohtaiselta ja siltä, että hän on arvokas.

Sisäisten prosessien näkökulman avulla toiminnalle luodaan kilpailuetua. Tilaus-toimitusprosessia voidaan tarkkailla esimerkiksi mittaamalla sitä aikamäärää, joka menee tuotteen tai palvelun tuottamiseen tai saapumiseen. Tämäkin parantaa edellä mainittua luotettavuutta. Asiakkaalle on tärkeää, että tuote on paikalla silloin kun on luvattu tai sopimukseen on kirjattu. Organisaatiossa voidaan tutkia, onko tämän hetkinen tilanne sellainen kuin on haluttu. Pystytäänkö tuotetta tuottamaan nopeammin,

mutta silti laatua ylläpitäen? Jos prosessia halutaan nopeuttaa, on tärkeää, että myös laaduntarkkailun määrä kasvaa.

Myös se, että tuotteiden ja palveluiden tuottaminen olisi mahdollisimman läpinäkyvää niin asiakkaalle kuin organisaatiossa työskenteleville, lisää tämän prosessin laadukkuutta ja luo arvoa. Läpinäkyvästi toimiva yritys ja prosessi tuottavat luotettavaa informaatiota sen toiminnasta. Tällöin tuotetaan avoimia ja oikea-aikaisia raportteja toiminnasta. Tällaisessa raportoinnissa esitetään sekä positiivisesti että negatiivisesti esimerkiksi ympäristöön, ihmisiin ja talouteen liittyviä tekijöitä. Tiedon on oltava kaikkien saatavilla. Näin toiminta ja tilaus-toimitusprosessi ovat vastuullista. (FIBS 2015)

Palveluiden innovoinnin kohdalla, eli myyntityön kehittämisen, voidaan miettiä esimerkiksi myynnin kannalta tärkeitä ja avustavia tekijöitä ja miten työtä voidaan tehostaa. Kohdeyrityksessä on esimerkiksi viime aikoina otettu käyttöön uusi tarjouslaskentaan keskittyvä työkalu, jonka tehtävänä on vähentää myyntiedustajan henkilökohtaista työmäärää ja –kuormitusta tällä osa-alueella. Tämä työkalu helpottaa raskasta laskentatyötä sekä vähentäen tarjouslaskelmien virheiden riskejä. Innovaation ollessa vielä melko tuore, sen toimivuutta kannattaakin mitata ja luoda sille tavoitearvot. Voidaan mitata esimerkiksi sitä, kuinka paljon työkalu todellisuudessa pienentää tarjouksen parissa käytettyä työaikaa ja kuinka paljon tehokkaampaa työskentely on.

Oppimisen näkökulmassa osaamisen tasoa voidaan kehittää lisäämällä koulutusta. Koulutuksen lisäämisen osaamisen tasoa voidaan tarkkailla myyntityön kehittymisen kannalta ja esimerkiksi käytyjen kehityskeskustelujen pohjalta. Vastuiden jakamisella ja sen kehittämishä tarkoittaa henkilöstön kesken jaettu vastuuta. Miten ne jakautuvat ja onko niiden jakautumiseen käytetty järkeviä, osaamiseen perustuvia tekijöitä? Vastuun tutkimisessa voidaan myös tarkkailla sitä, miten hyvin kunkin henkilöstön jäsenen työnkuva on selkiytetty ja onko se tarpeeksi tarkka. Vastuulla voidaan myös motivoida henkilöstöä. Kuitenkin tässä pitää osata välttää mahdollisia ylläsitustilanteita. Vastuiden jakaminen ja niiden kehittäminen ovat hyvin esimieslähtöisiä tekijöitä. Se voi olla organisaatiolle joko mahdollisuus tai vastaavasti uhka. Jotta vastuuta voidaan jakaa entistä paremmin, on henkilöstön oltava entistä itsetietoisempaa osaamisestaan ja sen jatkuvasta kehittymisestä.

4.3 Olemassa olevat mittarit

Myyntin osalta kohdeyrityksessä mitataan jo joitakin prosessinäkökuulmaan liitettäviä asioita. Olemassa olevat mittarit ovat myyntiedustaja kohdaisia ja niihin asetetut tavoitteet on valittu tilannekohtaisesti. Kohdeyrityksessä on asetettu kolme eri mittauksen kohdetta, näitä ovat esitepyyntöjen määrä, tehtyjen tarjousten määrä sekä lopullisten tilausten eli sovit-

tujen kauppojen määrä. Edellä mainitut mittauksen kohteet ovat edustajakohtaisia ja jokaiselle myynnin kanssa työskentelevälle on kirjattu omat tavoitteet kuhunkin kohtaan. Tämän melko yksinkertaisen mittariston tavoitearvot perustuvat laskelmiin, jotka ovat johdettu muun muassa myyntialueen koosta, alueen asukasmäärästä sekä sinne myönnettyjen rakennuslupien pohjalta. Tämän mittariston kehittymistä seurataan reaaliajassa ja sen tuottama informaatio on kaikkien organisaatiossa työskentelevien saatavilla. Myynnin mittauskohteiden mittausaika on tilikausi. (Henkilökohtainen tiedonanto 2017)

Näiden kolmen mittarin tuotetun tiedon avulla, myynnin johdon on helppompaa antaa koko organisaation johdolle ennustettua tietoa siitä, millainen on tulevien lähiviikkojen myyntiennuste. Tässä kohtaa kuullaan myös myyntiedustajia henkilökohtaisesti, jotta saadaan tietoa esimerkiksi mahdollisista potentiaalisista ostajista. (Henkilökohtainen tiedonanto 2017)

4.4 Ehdotus tasapainotetusta mittaristosta

Ehdotus kohdeorganisaation myyntipuolen BSC-mittaristosta (Liite 1) luodaan edellä esitetyn strategiakartan ja jo olemassa olevien mittareiden pohjalta. Laadinnassa hyödynnetään myös edellä esitettyä teoriaa muun muassa mittareiden tasapainotuksessa eri näkökulmien paikoille. Tässä opinnäytetyössä esitetty BSC-malli on perinteisessä taulukko muodossa ja siinä mittarit on aseteltu neljän perus näkökulman alle. Taulukkomalliin päädyttiin, sillä se on yksinkertaisin ja helppolukuisin.

Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa esitetään näkökulma ja tavoitteet, joihin pyritään myyntipuolen yhteiseen visioon strategiakartan yläpuolelta. Seuraavassa sarakkeessa esitetään mittarit ja niiden tavoitearvot. Kolmannessa sarakkeessa esitetään keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. BSC-tilukkoehdotus on opinnäytetyön liitteissä (Liite 1).

Taloudelliseen näkökulmaan on valittu kaksi melko perinteistä mittaria, jotka kuvaavat sitä, miten yrityksen myyntipuoli on pystynyt tuottamaan rahallista arvoa koko organisaatiolle. Ensimmäinen mittari on liikevaihto ja sen muutos. Liikevaihdon oletetaan kasvavan seuraavan tilikauden aikana 28%, jolloin mittariin asetettava euromääräinen tavoitetulos on 34,9 miljoonaa euroa (Henkilökohtainen tiedonanto 2017). Tähän tavoitteeseen pyritään pääsemään tehostamalla kannattavuutta muun muassa tarkistamalla lopputuotteen tuottamiseen tarvittavat resurssit ja se, että asiakkaiden mielenkiinto brändiä ja tuotetta kohti säilyy hyvänä ja paranee entistään.

Liikevaihdon avulla voidaan laskea yrityksen myyntikate, joka on tarkoitettu lähinnä yrityksen sisäisen laskentatoimen käyttöön. Se kuvaa yrityksen tuottamien tuotteiden tai palveluiden tuottamaa kannattavuutta. Myyntikate voidaan laskea seuraavan kaavan mukaisesti:

Myyntikate = Liikevaihto – ainekulut – ulkopuoliset palvelut.

Tästä saadusta tunnusluvusta voidaan taas johtaa myyntikateprosentti, eli

$\text{Myyntikate\%} = 100 * \text{myyntikate} / \text{liikevaihto}$. (Balance Consulting 2017)

Hinta-laatusuhdetta eli asiakkaiden tyytyväisyyttä hintaan voidaan tutkia liittämällä asiakastyytyväisyyskyselyyn myös kysymys hinnasta ja sen vaikutuksesta lopullisen ostopäätöksen tekemiseen. Yritys x:n tarjoamat tuotteet eivät ole markkinoiden edullisimpia muuttovalmiita omakotitaloja. Laadukasta tasoa tarjoavissa muuttovalmis omakotimarkkinoilla hinta on lähes sama kaikilla toimijoilla. Laatuoluokassa hintaan suhtautettuna, Yritys x on kuitenkin hinta-laatusuhteeltaan Suomen paras. Myös yrityksen tarjoamien asunto-osakeasumusten tuotannossa hinta on erittäin kilpailukykyinen verrattuna yleiseen tarjontaan. Jaksolla 2013-2015 toimialalla yleinen tyytyväisyys hintaan on ollut noin 31% luokkaa. Yritys x:n asiakkaiden keskuudessa tyytyväisyys hintaan on 64% (Henkilökohtainen tiedonanto 2017). Tässä tulokortissa tyytyväisten asiakkaiden prosentuaalista tavoitemäärää on nostettu vain muutaman prosenttiyksikön verran. Tyytyväisyyttä voidaan mitata asteikolla 1-5, jossa 5 on erittäin tyytyväinen ja 1 täysin tyytymätön. Erittäin tyytyväisten asiakkaiden määrä suhtautetaan kaikkien vastaajien määrään ja siitä lasketaan prosenttimäärä. Tavoitteena on 67% tai enemmän tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä vastaajia.

Yritys x:n markkinaosuutta halutaan kasvattaa 3 prosenttiin, eli tavoitteena osuutta on kasvattaa noin 0,5-1 prosenttiyksikön verran per vuosi (Henkilökohtainen tiedonanto 2017). Tämä on mahdollista tehostamalla ja parantamalla näkyvyyttä ja näin lisäämällä myyntiä ja kasvattamalla markkinaosuutta. Tässä voidaan hyödyntää kaikkia nykyaikaisia sosiaalisen median keinoja ja tehokasta markkinointia.

Asiakasnäkökulmassa esitetyt mittarit kuvaavat asiakastyytyväisyyttä. NPS-tunnusluvun arvo lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. NPS-arvo voi vaihdella -100 ja +100: n välillä. Tämän tunnusluvun etu on siinä, että se reagoi välittömästi ja helposti muutoksiin. Tämän vuoksi se on hyvin suosittu mittari kuvaamaan asiakastyytyväisyyttä myyntityöhön, toimitukseen ja yleiseen asiakaspalveluun. CES (Customer effort score) -mittari saadaan aikaan kysymällä asiakkaalta, kuinka vaivattomaksi/helpoksi hän koki saamansa palvelun. Tässä mittarissa vastausasteikkona käytetään 1-5, jossa 5 tarkoittaa erittäin vaivatonta ja 1 vaivalloista. (Korhonen 2015)

NPS:n tavoitearvoksi on valittu +80 ja CES-mittariston tavoitearvona on 4, joka muodostuu kaikkien saatujen vastausten mediaaniluvusta. Myös asiakasnäkökulman muita mittareita ovat tyytyväisyys hinta-laatusuhteeseen samalla 1-5 -asteikolla ja tyytyväisyys myyntiedustajan ammattitaitoon. Nämä molemmat tekijät ovat kohdeorganisaatiossa hyvällä mallilla, jolloin tavoitearvot näissäkin mittareissa on 4 tai enemmän. Yritys x:n toimintamalli asiakasnäkökulmassa on kerännyt kiitosta asiakkailta muun muassa palvelun henkilökohtaisuuden vuoksi. Tätä halutaan kohdeorganisaatiossa vaalia ja ylläpitää. (Henkilökohtainen tiedonanto 2017)

Sisäisten prosessien näkökulmassa on tasapainon suhteen eniten mittareita. Sisäisten prosessien ensimmäinen mittauksen kohde on lopputuotteen tilaus-toimitusprosessi ja sen nopeus. Mittaristossa tämä tekijä on ilmoitettu kuukausitarkkuudella. Perinteinen aikamäärä tuotteen valmistumiseen tilauksesta on 9 kuukautta. Tähän 9 kuukauteen sisältyy kaikki talonrakennusprosessiin liittyvät tekijät aina pohjapiirroksen suunnittelusta tai muuntelusta lopullisen talon valmistumiseen ja siihen, että asiakas voi ottaa tuotteen käyttöön (Henkilökohtainen tiedonanto 2017). Yleisesti ottaen 9 kuukautta on hyvä ajallinen määrä talon valmistumiseen, sillä tuotteen tulee olla laadukas ja asuinkelpoinen useiden vuosikymmenien ajan. Lisäksi sisäisissä prosesseissa halutaan mitata Yritys x:n näkyvyyttä sosiaalisen median kanavissa, kuten Facebookissa. Nykyään Facebook ja muut vastaavat vuorovaikutuskanavat ovat tärkeitä ja ne tarjoavat asiakkaalle ajankohtaista tietoa. Lisäksi sisäiseen prosessiin on sisällytetty edustaja kohtaiset tavoitteet esitepyynnöistä, tarjouksista ja tilauksista. Lisäksi työskentelyn tehokkuutta voidaan mitata myös tarjouslaskentaan käytettyyn aikaan.

Oppimisen näkökulmaan on valittu henkilöstön yleiseen tyytyväisyyteen liittyviä mittareita. Näkökulmaan mitataan työntekijöiden yleistä tyytyväisyyttä työnantajaan (asteikolla 1-10, jossa 10 paras ja 1 heikoin), sekä sairauspoissaolojen määrää prosentteina. Lisäksi tehokkuutta voidaan mitata koulutukseen käytetyillä resursseilla, jossa laskukaava on yksinkertainen: käytetyt resurssit/henkilö. Tällä pyritään hahmottamaan sitä, miten taloudellinen panostus heijastuu henkilöstön osaamiseen ja työtehokkuuteen. Lisäksi tyytyväisyyttä itse työn haastavuuteen ja työtehtäviin mitataan samaisella 1-10 -asteikolla. Tällä pyritään selvittämään luonnollisesti sitä, kuinka yleistytyväisyys näkyy kohdeorganisaatiossa sen tarjoamissa myyntipuolen työtehtävissä.

4.5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön pyrkimyksenä on luoda strategiapohjainen kohdeorganisaation johtamista ja siinä työskentelyä helpottava BSC-järjestelmä. Tutkimus ja sen avulla aikaan saatu tuotos on tarkoitettu kohdeorganisaation myyntipuolen toiminnan käyttöön. Lisäksi työssä esitetty teoreettinen viitekehys ja tietoperusta on kerätty siltä pohjalta, että se tarjoaisi mahdollisimman paljon tietoa opinnäytetyön kohdeorganisaation käyttöön.

Yleisellä tasolla opinnäytetyön tarkoituksena on aikaansaada strategia-kartta sekä tasapainotettu mittaristo, joka olisi yleishyödyllinen strateginen apuväline kohdeorganisaation myyntipuolen johdon käyttöön. Edellä mainitut työkalut auttavat muun muassa muuttamaan strategian toiminnaksi, kun strategiasta ja tavoitteista johdetaan mittarit ja niiden tavoitearvot. Tavoitteiden saavuttamiseksi on laadittava toimintasuunnitelma, joka tässä opinnäytetyössä jää kohdeorganisaation johdon toimeenpantavaksi. Lisäksi mittariston tehtävänä on parantaa tiedonkulkua ja sen ymmärrystä

kohdeyrityksessä. BSC-prosessi auttaa hahmottamaan liiketoiminnan eri osa-alueiden välisiä kytköksiä. Myös organisaation työntekijät ymmärtävät paremmin, miten juuri heidän työnsä ja työpanoksensa liittyy yrityksen muihin toimintoihin, mitä heiltä odotetaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä mikä on heidän roolinsa kokonaisuudessa. (Valkealahti 2015.)

Tasapainotetun mittariston hyödyntäminen organisaatioiden arkipäivässä on osa strategiajohtamista ja tätä kautta todellista vision tavoittelemista. BSC-mittaristoon kootut mittarit ja tunnusluvut on valittu organisaatiokohdaisesti. Niitä seuraamalla ja hyödyntämällä niiden tuottamaa informaatiota voidaan organisaatiolle luoda enemmän menestystä ja jopa arvoa omistaja- ja sijoittajanäkökulmasta. On tärkeää muistaa, että ei ole olemassa ainoastaan yhtä ainoaa oikeaa tasapainotettua mittaristoa. Mittaristo tulee virittää organisaation tarpeiden mukaiseksi. Kaikki tasapainotetut mittaristot kuitenkin seuraavat tiettyä kaavaa. Tähän kaavaan kuuluu kuusi eri kohtaa, joiden avulla mittariston täsmällisyys voidaan tarkistaa. Ensimmäinen kohta on tavoitteiden määrittely, johon kuuluu muun muassa vision määrittely ja sen selväksi tekeminen kaikille organisaatiossa työskenteleville henkilöille. Tässä kohtaa tulee myös määrittää strateginen aikajänne, jonka aikana visio halutaan tavoittaa. Muita tekijöitä ovat strateginen koordinaattijärjestelmä (näkökulmien valitseminen, tunnusluvut jne.), toiminnot strategisessa koordinaattijärjestelmässä, toimintojen niputtaminen strategisiksi projekteiksi, strategisten projektien toteuttaminen ja raportointimittaristo. (Herwig & Schmidt 2005, 113-119)

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli sitä että mittauksesta tai tutkimuksesta saadaan aina sama tulos (ei-sattumanvaraisia). Tämä reliabiliteetti voidaan todentaa usealla eri tavalla. Esimerkiksi, jos kaksi eri tutkijaa päätyvät samaan lopputulemaan, voidaan tutkimuksen tuottamaa tietoa pitää reliabiliteetista luotettavana. Toinen tutkimusten luotettavuutta kuvastava käsite on validius, eli pätevyys. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että valittu tutkimusmenetelmä tai mittari mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226) Edellä mainituilla kriteereillä tätä opinnäytetyötä voidaan arvioida, jos toinenkin tutkija pääsee samaan tulokseen tutkiessaan ja kehittäessään aihetta.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda tasapainotettu mittaristo kohdeorganisaation myyntipuolen käyttöön strategisen työskentelyn avuksi. Työn käytännön osuus muodostui kohdeorganisaation myyntipuolen vision kartoittamisesta strategiakartan avulla ja siitä johdettiin BSC-mittaristo. Tavoitteena oli myös esittää mahdollisimman paljon opiskelijan omia kehitysehdotuksia strategiatyöskentelyn tehostamiseen ja sen seuraamiseen. Kehitysehdotuksilla pyrittäisiin luomaan uusia näkökulmia ja mittauksen kohteita neljän eri näkökulman kannalta.

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, käytännön osuudesta sekä yhteenvedosta. Työn teoriaosuus koostuu kahdesta luvusta, jotka käsittelevät opinnäytetyöhön liittyvää teoriaa. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään Balanced Scorecard-mittaristoon liittyvää teoriaa, sekä mittariston luomiseen liittyviä vaiheita. BSC-prosessi pitää sisällään mittariston laadinnan, mittareiden määrän ja tasapainottamisen, mittariston liittäminen osaksi strategiaa sekä mittariston hyödyt yrityksen toiminnalle. Toinen teoriakappale keskittyy toimialan erityispiirteisiin ja kriittisiin menestystekijöihin, joita mittaristotyöskentelyssä tulee ottaa huomioon.

Opinnäytetyön käytännön osuus muodostuu kohdeorganisaation myyntipuolelle tehtävän strategiapohjaisen tasapainotetun mittariston rakentamisesta. Tutkimuksessa ilmenneisiin ”ongelmakohtiin” on pyritty keksimään ratkaisuja opiskelijan omilla ehdotuksilla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda visuaalisesti helposti luettava tasapainotettu mittaristo, josta olisi hyötyä sekä myyntipuolen johdolle ja työntekijöille.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä tässä työssä käytettiin havainnointia sekä avointa teemahaastattelua. Haastatteluilla pyrittiin löytämään kehittämiskohteita strategiatyöskentelyssä ja keräämään kohdeorganisaation ”ongelmakohtia”, joita voitaisiin mitata. Haastattelukysymykset liittyivät organisaation nykytilaan ja siinä ilmeneviin mahdollisiin puutteisiin.

Opinnäytetyön loppupuolelta löytyvät johtopäätökset toteutetusta tutkimuksesta. Tutkimusta olisi mahdollista laajentaa luomalla laajempi mittaristo ja keräämällä siihen lisää kohdeorganisaation visioon sopivia mittauskohteita, muualtakin kuin pelkästään myyntipuolelta. Pyrkimyksenä oli kuitenkin ainoastaan luoda ehdotus mittaristosta, joka voisi osaltaan helpottaa strategian ymmärtämistä ja viestittää johdon visiot jokaiselle työntekijälle.

LÄHTEET

- Balance Consulting (2017a). Tunnuslukuopas. Myyntikate ja myyntikate%. Haettu 14.8.2017 osoitteesta <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/myyntikate>
- Balance Consulting (2017b). Tunnuslukuopas. Pääoman kiertonopeus. Haettu 14.8.2017 osoitteesta http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/paaoman_kiertonopeus
- FIBS (2015). Yritysvastuun sanasto. Toimitusketjun hallinta. Haettu 10.5.2017 osoitteesta <http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/yritysvastuusanasto>
- Friedag, H. & Schmidt, W. (2004). *Balanced Scorecard – tasapainotettu mittaristo*. Helsinki: Rastor Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kaplan, R. & Norton D. (2004). *Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *Strategialähtöinen organisaatio – tehokkaan strategia-prosessin toteutus*. Jyväskylä: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *Strategiaverkko*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Korhonen, O. (2015). NPS vai CES – kumpi on parempi asiakaskokemuksen mittari? Haettu 12.8.2017 osoitteesta <http://www.sn4.com/fi/blog/2015/04/nps-vs-ces-kumpi-on-parempi-mittari/>
- Lindfors, H. & Syvänperä, O. (2010). *Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti*. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- LähiTapiola (2017). Yrityksen riskienhallinta. Yritystoiminnan riskit. Haettu 20.5.2017 osoitteesta <https://www.lahitapiola.fi/yritys/palvelut/yrityksen-riskienhallinta/yritystoiminnan-riskit>
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2002). *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Silfver, R. (2013). Liiketoiminnan kehittäminen. Haettu 10.5.2017 osoitteesta <http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimonenij/VirtAMK/kehi13.html>
- Suomen Riskienhallintayhdistys (2017). Riskien luokittelu. Haettu 20.5.2017 osoitteesta <http://riskikompassi.fi/riskien-luokittelu>

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. (1998). *Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä*. Porvoo: WSOY.

Oulun ammattikorkeakoulu (2017a). Pk-yrityksen johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Strategiakartan rakentaminen. Haettu 7.5.2017 osoitteesta <http://www.oamk.fi/hankeet/pkk/pakki/strategiat3.htm>

Oulun ammattikorkeakoulu (2017b). Pk-yrityksen johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Vision määrittäminen. Haettu 5.5.2017 osoitteesta <http://www.oamk.fi/hankeet/pkk/pakki/strategiat2.htm>

Valkealahti, K. (2015). Tasapainotettu mittaristo (BSC). Luento 12.3.2015, Hämeen ammattikorkeakoulu.

	Tavoitteet:	Mittarit:	Tavoitearvot:	Keinot tavoitteiden saavuttamiseksi:
TALOUDELLINEN	Kustannustehokkuus	Myyntikate%	30 %	Kannattavuuden tarkistus,
	Hinta-laatusuhde, Tulojen kasvattaminen BRÄNDIN RAKENTAMINEN	Tyytyväisyys hintaan (%) Liikevaihto ja sen muutos	67 % 34,9 milj. € ja 28% tekijöistä,	Tehottomuuden poisto sisäisten prosessien näkökulmien tekijöistä, Markkinoinnin tehostaminen, näkyyvyyden parantaminen
ASIAKAS	Asiakassuhteiden kehittäminen	NPS, CES	80 ja 5	Asiakastytyväisyyskyselyt
	Markkinaosuus Tyytyväisyys ammattitaitoon	Markkinaosuus% Tyytyväisyys asteikolla 1-5 Myyntiedustajan saavutettavuuden helppous (1-10)	3 % 4 tai enemmän 10	Näkyyvyys ja myynnin kasvattaminen Palveluiden täsmällisyys + osaamisen kehittäminen
SISÄISET PROSESSIT	Taloudellinen kurinalaisuus	Kulut/henkilö tai yksikkö	1 000€	Kulujen määrittämien budjetoinnissa
	Tilaustoitutusprosessi	Toimitukseen kuluva aikamäärä (kk)	9	Aikaresurssien nopeuttaminen ja tutkiminen
	Näkyyvyys	Nettisivujen kävijämäärät/vrk Facebook-julkaisujen tavoitetu henkilömäärät	15 200	Facebook ja muun sosiaalisen median markkinoihin tutkiminen ja hyödyntäminen
	Myyntityön kehittäminen	Esitepyynnöt Tehty tarjoukset Lopulliset tilaukset Tarjouslaskentaan käytetty aik	henk.koht henk.koht henk.koht 5 h	Työn tehostaminen ja tehottomuuden poisto, myyntiedustaja kohtainen näkyyvyyden parantaminen, messuihin panosta- minen, talonäytteiden kävijämäärien kasvattaminen Koulutukset
	Palkitseva ja innostava työ- ympäristö	Tyytyväisyystaso (1-10) Sairauspoissaolot %	9 5 %	Palkintajärjestelmät, virkistyminen, koulutus, kehitys- keskustelut
	Osaamisen taso Vastuiden jakaminen	Koulutuksen resurssit Tyytyväisyys työn mielek- kyteen ja vaativuuteen (1-10)	300€/henkilö 8	
OPPIMINEN, IHMISET JA KULTTUURI				

Teemahaastattelukysymykset

1. Mitä olemassa olevia mittareita kohdeorganisaatiolla on jo käytössä?
2. Onko myyntipuolelle muotoiltu omaa visiota, millainen?
3. Millaista kasvua toiminnalle odotetaan?
4. Mikä on yrityksen markkinaosuus? Millaista kehitystä sen suhteen toivotaan?
5. Mitataanko asiakastyytyväisyyttä jotenkin?
6. Mitataanko henkilöstötyytyväisyyttä jotenkin?
7. Onko jotakin toiveita BSC-ehdotelmaan? Millaisia?