Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Oskari Holopainen

Opinnäytetyö

Tasapainotetun tuloskortin rakentaminen kohdeyritykselle

Työn ohjaaja Heli Leskinen

Tampere 05/2010

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Kirjoittaja: Oskari Holopainen
Työn nimi: Tasapainotetun tuloskortin rakentaminen kohdeyritykselle
Sivumäärä: 69
Valmistumisaika: 05/2010
Työn ohjaaja: Heli Leskinen

Tiivistelmä

Yrityksen suorituskyvyn mittaaminen on yksi liiketoiminnan tärkeimmistä menestystekijöistä. Pelkkä taloudellisten mittareiden seuraaminen ei enää riitä, vaan mittaamisessa tulee keskittyä entistä enemmän ei-taloudellisten tekijöiden mittaamiseen. Professorien Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin 1990-luvun alussa kehittämä Balanced Scorecard (tasapainotettu tuloskortti), on tunnetuin työkalu tasapainoisen suorituskyvyn mittaamiseen. Siinä yritys seuraa liiketoimintaansa neljän eri näkökulman kautta. Näkökulmista johdetaan kriittisten menestystekijöiden avulla yrityksen strategisia tavoitteita vastaavat mittarit. Tämän työn tarkoituksena oli kehittää kohdeyritykselle tasapainotettu tuloskortti.

Kohdeyritys on Pirkanmaan alueella siivouspalveluja tarjoava yritys, jonka suorituskyvyn mittaaminen keskittyi aiemmin lähinnä taloudellisten tunnuslukujen seuraamiseen. Yrityksessä haluttiin mittaamisen ottavan huomioon myös ei-taloudelliset tekijät sekä yrityksen strategian. Vertailtaessa eri mittaristo vaihtoehtoja, päädyttiin pohjana käyttämään Kaplanin ja Nortonin tasapainotettua tuloskorttia.

Työn teoriaosuudessa käydään läpi mittaamisen perusasiat sekä esitellään erilaisia mittaristosovelluksia, pääpainon ollessa Balanced Scorecard -mallissa. Käytännön laadintaprosessissa kohdeyritykselle rakennettiin tasapainotettu tuloskortti, jossa teoreettisena viitekehyksenä käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Tasapainotetun tuloskortin laadintaprosessissa oli mukana yritysjohto, jonka kanssa pohdittiin keskustelemalla laadintaprosessin eri vaiheita.

Työn lopputuloksena syntyi tasapainotettu tuloskortti yrityksen omien menestystekijöiden mukaan. Tuloskortti sisältää 18 mittaria, joiden tarkoitus on esittää yrityksen strategia neljän eri näkökulman kautta. Lopullinen tuloskortti on kokonaisuudessa toimiva, mutta strategian kuvaaminen tuloskortin avulla ei onnistunut täydellisesti. Laadintaprosessi auttoi kuitenkin uusien näkemysten syntymisessä. Tulevaisuudessa laadittua tuloskorttia tullaan päivittämään ja soveltamaan käytännön kokemusten perusteella.

Avainsanat: suorituskykymittaristot, Balanced Scorecard, mittarit, strateginen johtaminen, palveluala

TAMK University of Applied Sciences
Business Administration

Author: Oskari Holopainen
Title: Building a Balanced Scorecard for the target company
Pages: 69
Graduation time: May 2010
Tutor: Heli Leskinen

Abstract

The accurate measurement of a company's performance is one of the most important success factors of the business. Following of financial indicators is not enough any more. Nowadays the company has to focus measurement on non-financial factors more than before. The best known tool for the measurement of performance is the Balanced Scorecard. The Balanced Scorecard was developed by professors Robert S. Kaplan and David P. Norton in the early 1990's. In the Balanced Scorecard the company monitors its business operations through four different perspectives. Each perspective is planned to have its own strategic targets, which are derived from the perspectives with the help of critical success factors. The main objective of this thesis was to create a Balanced Scorecard for the target company.

The target company operates in the region of Pirkanmaa and offers cleaning services. In the past the company has focused mainly on the measurement of financial indicators, but now wants its monitoring processes to take into consideration also non-financial factors and the company's strategy. When different measurement systems had been compared, the company ended up using Kaplan and Norton's Balanced Scorecard system.

The theoretical section of this thesis covers the basic ideas of measurement and presents a variety of combination measurement systems. In the practical section of the thesis the Balanced Scorecard is created for the target company, using relevant literature as a theoretical framework. The company's management was involved all the time during the planning process.

The final result was a Balanced Scorecard for the target company. The Balanced Scorecard consists of 18 measures, the purpose of which is to present the strategy of the company through four different perspectives. The final Balanced Scorecard model is effective on the whole, but was not entirely successful in describing the company's strategy. However, the planning process helped to perceive new views. In the future the Balanced Scorecard will be updated and adapted on the basis of practical experience.

Key words: performance measurement, Balanced Scorecard, measures, strategy, service industry

Sisällysluettelo

1 Johdanto **5**
2 Suorituskyky ja mittaaminen **7**
2.1 Mittaaminen palvelualalla 9
2.2 Erilaiset suorituskykymittaristot 11
2.2.1 Suorituskykypyramidi 11
2.2.2 Suorituskykyprisma 12
2.2.3 Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä 13
2.2.4 Yhteenveto erilaisista mittareista 14
2.3 Mittaristojen käyttö toiminnan ohjauksessa 15
3 Balanced Scorecard **16**
3.1 Näkökulmat 18
3.1.1 Asiakasnäkökulma 19
3.1.2 Taloudellinen näkökulma 20
3.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma 21
3.1.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma 22
3.2 Visio, strategia ja kriittiset menestystekijät 23
3.3 Mittareiden määrä ja niiden johtaminen 25
3.4 Sidosryhmä-, KPI- ja Strategiamittaristot 26
3.5 Syy-seuraussuhde 27
3.6 Strategiakartta 29
3.7 Balanced Scorecardin käyttö strategisena johtamisjärjestelmänä 31
3.8 Tuloskortin haasteet ja ongelmat 33
4 Tuloskortin laadintaprosessi kohdeyrityksessä **37**
4.1 Kohdeyrityksen esittely 38
4.2 Näkökulmien valinta ja kriittiset menestystekijät 43
4.3 Mittareiden valinta 48
4.4 Tasapainottaminen 54
4.5 Kohdeyrityksen strategiakartta 55
4.6 Toimintasuunnitelma 56
5 Tuloskortin haasteet ja tulevaisuus kohdeyrityksessä **60**
6 Johtopäätökset **62**
Lähteet **64**
Liitteet **67**

1 Johdanto

Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin vuonna 1992 esittelemä Balanced Scorecard on yksi 1990- luvun strategisen talousjohtamisen edistysaskelista johdon päätöksenteon tueksi. Balanced Scorecard tai tasapainotettu tuloskortti, kuten sitä Suomessa usein kutsutaan, on yrityksen strategian toteuttamisen väline. Sen perinteinen malli sisältää neljä näkökulmaa: taloudellisen, asiakas-, sisäisten prosessien ja oppimis- ja kasvunäkökulman. Tasapainotettu mittaristo on tullut suosituksi tulosten seurantajärjestelmäksi, koska se ottaa taloudellisten toimintojen ohella huomioon myös yrityksen ei- taloudelliset toiminnot. Tasapainotettu mittaristo toimii myös erinomaisena keinona viestittää ja painottaa strategian kannalta tärkeitä asioita.

Opinnäytetyön kohdeyritys on Tampereen seudulla siivouspalveluja yrityksille tuottava yritys. Yritys on perustettu vuonna 1989 ja se työllistää tällä hetkellä 65 työntekijää. Liikevaihto vuonna 2009 oli hieman alle kaksi miljoonaa euroa. Yrityksellä ei ole ennestään kokonaisvaltaista suorituskykymittaristoa vaan mittaaminen on keskittynyt lähinnä taloudellisiin asioihin. Yrityksessä koetaan, että suorituskykyä voidaan kehittää ja parantaa tehokkaammaksi vain jos sitä voidaan mitata tai arvioida jotenkin. Tästä syystä kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston rakentaminen nähdään ajankohtaisena. Yrityksessä on myös huomattu, että strategia ja visio on monelle työnjohto- tai ohjaajatehtävissä työskentelevälle tuntematon. Suorituskykymittariston rakentamisella yritetään jalkauttaa strategiaa, jotta itsenäisiä päätöksiä tekevät työnjohtajat sekä ohjaajat toimisivat yrityksen strategian mukaisesti.

Opinnäytetyö on jaettu kahteen osuuteen, jossa ensimmäisessä osassa tutkitaan ja tutustutaan Balanced Scorecardiin sekä muihin käytössä oleviin suorituskykymittareihin teorian pohjalta. Viitekehyksenä työlle on Kaplanin ja Nortonin alkuperäinen Balanced Scorecardin malli. Viitekehystä hyväksikäyttäen tutkitaan hyvän ja toimivan tuloskortin ominaisuuksia sekä käydään läpi tuloskortin rakentamisprosessi. Työn empiirinen osio sisältää suorituskykymittariston suunnittelun ja rakentamisen yhdessä kohdeyrityksen edustajien kanssa.

Mittariston rakentaminen aloitettiin yhteisellä johtoryhmän palaverilla, jossa käytiin läpi yrityksen strategia ja visio sekä keskusteltiin tulevaisuuden suunnitelmista. Kohdeyritys oli tähän asti keskittynyt lähinnä taloudellisten asioiden mittaamiseen. Johtoryhmäpalaverissa keskusteltiin myös näkökulmiin sopivista mittareista sekä niiden syy-seuraussuhteista. Yrityksen ylimmällä johdolla on vahva tietämys yrityksen strategiasta ja visiosta. Tuloskortin rakentamisen ensimmäisessä vaiheessa oli tarkoitus saada viestitettyä keskijohdolle strategian merkitys jokapäiväisissä toiminnoissa sekä kehittää yrityksen toimintoja kannattavammaksi jatkuvan mittaamisen avulla. Tuloskortin käyttöönoton jälkeen tullaan tulevaisuudessa keräämään palautetta sen käytöstä. Palautteen avulla tuloskorttia päivitetään, arvioidaan ja kehitetään, jotta se voidaan jalkauttaa työntekijätasolle.

Tuloskorttimallia on tutkittu paljon ja siitä on tehty myös monia opinnäytetöitä. Suomessa tuloskortin käyttö yleistyi yrityksissä vuosien 1996–1998 aikana. Tämän työn tarkoituksena ei ole teoreettisen viitekehyksen avulla vain kertoa tuloskortista, vaan kehittää aito suorituskykymittaristo arvioimaan yrityksen menestymistä eri osa-alueilla ja parantaa näin ollen yrityksen kilpailukykyä. Tuloskorttimallia on tutkittu paljon suurissa yrityksissä ja todettu sen auttavan yritystä menestymään yhä kasvavassa kilpailussa. Julkisyhteisöt ovat myös ottaneet tuloskortin omaksi suorituskyvyn mittaamisjärjestelmäkseen, mutta tässä työssä organisaatiolla tarkoitetaan lähinnä yritystä.

2 Suorituskyky ja mittaaminen

Suorituskyvyn mittaaminen on yksi tärkeimmistä liiketoiminnan menestystekijöistä. Puhuttaessa liiketoiminnasta ja organisaation suorituskyvystä tarkoitetaan sillä jonkin organisaatioyksikön menestymistä valituista näkökulmista tarkasteltuna. Toisin sanoen suorituskyvyllä tarkoitetaan mitattavan kohteen kykyä saavuttaa sille asetettuja tavoitteita. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19.)

Usean vuosikymmenen ajan on puhuttu tulosvastuusta, joka mitataan usein rahamääräisesti, mutta onko rahamääräinen mittaaminen riittävää. Useinkaan ei ja tähän todellisuuteen on herätty viimevuosikymmenien aikana yritysten johdoissa. Kauaskantoisen liiketoiminnan edellytyksenä on oltava taito nähdä myös tulevaisuuteen. Viimeisen tuloslaskelman tuijottaminen ei enää riitä, koska se kertoo menneestä. Edellytyksen luominen tulevalle yritystoiminnalle on yhtä tärkeää kuin taloudellisen tilanteen mittaaminen ja seuraaminen. Tulevaisuuden liiketoimintaan käytettävät resurssit eivät kuitenkaan tuota voittoa kuluvalla tilikaudella, ainoastaan kustannuksia. Tämä on yksi syy siihen, miksi edellytysten luomista tulevalle liiketoiminnalle ei ole ennen mitattu. (Olve, Roy & Wetter 1998, 13.)

Laskentatoimen tehtävänä on kerätä yrityksen informaatiojärjestelmistä arvo- ja määrälukuja talousyksikön toiminnasta johdon päätöksenteon tueksi. Tämä tarkoittaa sitä, että johdon laskentatoimen tehtäviin kuuluu rahapohjaisen mittaamisen ohella myös ei- rahapohjaisen tiedon tuottaminen. Ei-rahapohjaisen tiedon tuottaminen on yhä tärkeämpää ja se on saatava ohjauksen ja valvonnan piirin rahapohjaisen mittaamisen rinnalle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 300.)

Sitä saat, mitä mitataan. Mitä haluat johtaa, mittaa sitä ja kannusta sillä. Kummatkin lauseet ovat yritystoiminnan mittaamiseen tutustuneille henkilöille tuttuja lauseita, mutta samalla myös tosia. Johtaminen on aina vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Ihmisiä pitää pystyä motivoimaan innostamalla ja kannustamalla heitä positiivisten tulosten saavuttamiseksi. Konkreettisten tulostavoitteiden asettaminen ja tuloksien mittaaminen ovat tiettyjen asioiden tietoista korostamista yrityksen sisällä. Parhaimmillaan näiden tietoisten asioiden mittaaminen vaikuttaa työyhteisöön monella eri tavalla. Hyvä mit-

taaminen motivoi, tuo mitattavan asian arvon esille, selkeyttää tavoitteita, helpottaa kommunikointia, luo kilpailua sekä ohjaa oikeiden asioiden tekemisessä. Mittaamisen huono toteutus sen sijaan koetaan usein ärsyttävänä ja organisaatiota jäykistävänä elementtinä. Mittaamista suunniteltaessa ja tehtäessä tulisikin korostaa aloitekykyisyyttä, innovatiivisuutta ja luovuutta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 300–301.)

Laamasen (2005, 23–28) mielestä suorituskyvyn mittaamisessa on kysymys tiedosta, joka on yrityksen ”raaka-ainetta”. Hän on tehnyt yhteenvedon suorituskyvyn mittaamisen hyödyistä.

1. *Muutosten ymmärtäminen toimintaympäristössä:* yritykset, jotka seuraavat toimintaympäristöä, pystyvät hyödyntämään avautuvat mahdollisuudet ja välttämään uhat.
2. *Toiminnan tasapainoinen suunnittelu:* yritysjohdon tehtävänä on huolehtia, että strategia ja toimintasuunnitelma ovat tasapainossa niin että kaikki hyötyvät yrityksen toiminnasta.
3. *Toiminnan tehokkuuden analysointi:* yritys tarvitsee koko ajan tietoa päätöksenteon tueksi ja toiminnan tueksi, jotta tiedetään kehityksen menevän oikeaan suuntaan.
4. *Tehokas viestintä:* numeroilla esitetyt tavoitteet kertovat paremmin tavoitteista ja edistymisestä.
5. *Delegointi ja valvonta:* kun tiedetään mitä tietoa käytännön työssä tarvitaan, ja tieto on käytettävissä, voidaan päätöksentekoa hajauttaa.
6. *Suorituskyvyn seuranta:* mittaaminen mahdollistaa oikeiden johtopäätösten tekemisen, tehokkaat korjaavat toimenpiteet sekä turhan reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin.
7. *Oikeuden mukainen palkitseminen:* palkitseminen mitatun suorituskyvyn perusteella on innostava ja oikeudenmukainen, koska henkilökemiat eivät pääse vaikuttamaan mitattuun suorituskykyyn samalla tavalla kuin arvioidussa suorituskyvyssä.
8. *Kehittämisprojektien toteutus tehokkaasti:* yritys tarvitsee tietoa todellisesta suorituskyvystä, jotta se pystyy tekemään analyysia tarjolla olevista ratkaisuvaihtoehdoista.

9. *Muutosten aikaansaaminen:* suorituskyvyn mittaamisella voidaan toimenpiteet kohdistaa haluttuihin asioihin ja seurata muutosta. Mittaaminen tekee muutoksen ja sen vaikutukset näkyviksi.
10. *Oppiminen:* ilman mittaamista yrityksessä tapahtuvaa oppimista ei huomata ja tällöin suorituskyky heikkenee.
11. *Asiakkaiden ja omistajien luottamuksen säilyttäminen:* mitattu tieto tuotteiden ja palveluiden suorituskyvystä, auttaa vakuuttamaan asiakkaat ja omistajat yrityksen kestävästä kehityksestä.

Mittarit voidaan nähdä perinteistä talouden ohjausta täydentävänä toimintana. Se lisää organisaation tietoisuutta siitä, mitä organisaatiossa tullaan tulevaisuudessa tekemään ja kuinka päätöksiin on päädytty. Se on tavallaan yrityksen strategian jalkauttamista työntekijöiden tietoisuuteen jokapäiväisessä tekemisessä. Talouden ohjauksesta ollaan siirtymässä toiminnan ohjaamiseen. (Olve ym. 1998, 14–15.)

Laitinen (1998, 47) mainitsee kirjassaan hyvältä suorituskykymittaristolta vaadittavia ominaisuuksia pohjautuen Peter R. Santorin ja Alan D. Andersonin (1990) artikkeliin. Heidän mukaansa hyvät mittarit sisältävät kuusi perusominaisuutta:

1. Mittarit mittaavat enemmän pitkän kuin lyhyen aikavälin suorituskykyä.
2. Mittareissa on taloudellisten mittareiden lisäksi myös ei-taloudellisia mittareita.
3. Mittareita käytetään hyväksi jokapäiväisessä työssä.
4. Mittareiden ymmärtäminen on yksinkertaista ja helppoa.
5. Muutokset tuotantoprosesseissa saadaan helposti korjattua mittaristoon.
6. Mittaristo täydentää yrityksen muita suorituskyvyn mittareita.

2.1 Mittaaminen palvelualalla

Opinnäytetyön kohdeyritys toimii siivouspalvelualalla. Mittaaminen palvelualalla eroaa siinä mielessä tuotantoaloista, että palvelu on aineetonta. Se tuo omat haasteet mittaamisen suorittamiseen.

Lönnqvist ym. (2010, 126–137) kertovat palvelutuotannon mittaamisen haasteista. Haasteet liittyvät usein tuotoksen määrittelyyn. Yleensä on mahdollista tunnistaa kaksi

vaihtoehtoista palvelutuotosta. Ensimmäinen niistä on välitön tuotos, jolla tarkoitetaan esimerkiksi pidettyä luentoa tai kurssia. Toisena palvelutuotoksena voidaan tunnistaa epäsuora tai välillinen tuotos, jolla tarkoitetaan esimerkiksi luennon tai kurssin seurauksena tapahtunutta oppimista. Tuotoksen määritteleminen on vaikeaa juuri palvelutuotteen aineettomuuden takia. Toisena haasteena on, että palvelut ovat usein räätälöityjä, jolloin sisältö ei ole vakio, vaan muuttuu ajan mittaan. Mittaamisessa tämä tarkoittaa sitä, että pitäisi kehittää sellaisia mittareita, jotka huomioisivat muutoksen ja mahdollistaisivat palvelutuottavuuden seurannan muutoksista huolimatta. Asiakkaan rooli palvelutuotannossa on myös huomioitava. Palvelutapahtuma ei itsessään riitä, vaan palveluilla on saatava aikaan myös haluttu vaikutus. Asiakkaan toivoma vaikutus näkyy usein vasta paljon palvelutapahtuman jälkeen, jolloin sen huomioiminen tuottavuusmittareissa voi olla haasteellista. Esimerkiksi lääkärissäkäynti on palvelutapahtumaa kuvaava tuotos, mutta se ei riitä vaan palvelutapahtumasta on saatava aikaan myös haluttu vaikutus eli sairauden parantuminen.

Aineettomien tekijöiden mittaaminen on haastavaa resurssien näkymättömyyden vuoksi. Aineettoman pääoman mittaaminen koetaan yrityksissä tärkeäksi, mutta haastavaksi. Mittaamisen avulla yritetään saada selville, minkälaista aineetonta pääomaa yrityksessä on ja miten se on kehittynyt. Aineettoman pääoman mittaamiseen liittyy paljon erityispiirteitä verrattuna aineellisten ilmiöiden mittaamiseen. Aineettomat resurssit ovat näkymättömiä ja ”epämääräisiä”, kun taas aineelliset resurssit ovat konkreettisia ilmiöitä, joita voidaan täsmällisesti mitata. (Lönnqvist ym. 2010, 134.)

Aineettomien tekijöiden mittaamiseen on olemassa erilaisia mittauskeinoja, mutta niiden antama informaatio voi olla epäluotettavaa. Aineettoman pääoman mittaamiseen käytetään usein kahta erilaista työkalua, mittaristoa ja ei-taloudellisia tunnuslukuja. Mittaristot tarkastelevat aineetonta pääomaa yksittäisinä resursseina ja niiden johtaminen tapahtuu tarkastelemalla yksittäisten mittareiden tuloksia yhdessä. Ei- taloudelliset tunnusluvut sen sijaan sisältää suuren joukon mittareita, joilla pyritään tuottamaan informaatiota suoraan tai välillisesti aineettomista resursseista. Aineettomien resurssien mittaamisprosessi aloitetaan aineettomien tekijöiden tunnistamisella ja niiden määrittelystä. Tämän jälkeen suunnitellaan ja ideoidaan mahdollisimman toimiva mittari mittaustilanteeseen. Usein käytetään subjektiivisia mittareita, koska mittauskohteen tekijöistä saadaan moniulotteinen kuva. Subjektiivisten asioiden mittaamisessa voidaan käyttää hy-

väksi erilaisia kyselyitä, kuten asiakastyytyväisyyskyselyä. (Lönnqvist ym. 2010, 135–137.)

2.2 Erilaiset suorituskykymittaristot

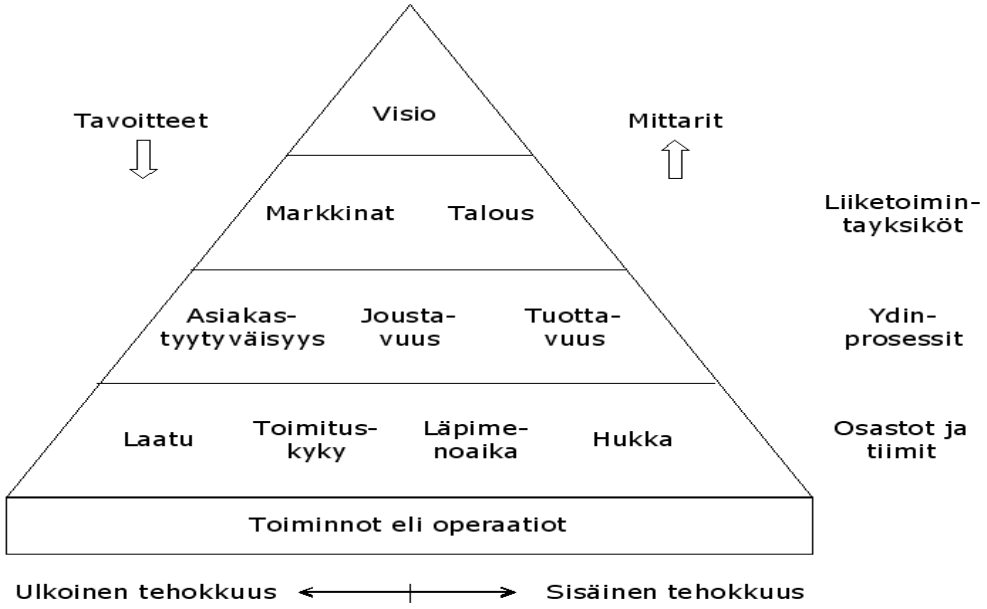
Organisaatiot ovat muuttuneet isommiksi ja monimutkaisemmiksi toisen maailmansodan jälkeen. Tämä on asettanut perinteiset taloudenohjausjärjestelmät uuteen valoon. Tekniikan kehittymisen myötä myös valmistusprosessit ovat parantuneet. Käytössä olleet rahapohjaiset mittarit eivät ole enää riittäviä, koska niiden antama informaatio perustuu jo tehtyihin päätöksiin. Yrityksissä on alettu ymmärtämään, että kilpailukyvyn turvaamiseksi tarvitaan täydellisempää raportointia, joka antaa pohjatietoa pitkän aikavälin strategisen suunnan hahmottamiseksi. 1980- luvulla kehitettiin paljon uusia menetelmiä kilpailukyvyn turvaamiseksi. Tunnetuimpia näistä olivat TQM (laatujohtaminen), Lean Production (joustava ja kevyt tuotanto) sekä Kaizen-ajattelu (jatkuva parantaminen). Koska menetelmiä ei useinkaan kehittänyt talousalan ammattilaiset, saattoivat ne olla ristiriidassa perinteisen talouden ohjauksen kanssa. Uusissa menetelmissä oli tarkoituksena parantaa toimintaa jatkuvasti uusien ideoiden ja ehdotusten pohjalta. (Olve ym. 1998, 20.)

Edellä esitettyjen menetelmien pohjalta alkoi 1990-luvulla kehittyä erilaisia tasapainotettuja mittaristoja, jotka mittasivat taloudellisen tehokkuuden lisäksi ei-taloudellisia asioita. Tunnetuin ja suosituin näistä malleista on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittelemä Balanced Scorecard, jossa mittarit kehitetään yrityksen visiosta ja strategiasta. (Lönnqvist ym. 2006, 34–35.) Balanced Scorecardista eli suomalaisittain tasapainotetusta tuloskortista kerrotaan enemmän myöhemmin. Tuloskortin rinnalle on kehitetty myös muita paljon esillä olleita mittaristomalleja, joista seuraavissa kappaleissa lisää.

2.2.1 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidi on Lynchin, McNairin ja Crossin vuonna 1991 rakentama mittausjärjestelmä, jonka perusideana on yhdistää yrityksen strategia ja toiminnot muuntamalla tavoitteet hierarkkisesti ylhäältä alas ja suorituskykymittarit alhaalta ylös kuvion

1. mukaan. Pyramidissa yritys on jaettu neljään tasoon, jossa ylimmällä tasolla yrityksen johto määrittelee yrityksen vision. Toiseksi ylimmäisellä tasolla liiketoimintayksiköt määrittelevät tavoitteet talouden ja markkinoiden suhteen. Kolmannella tasolla määritellään tavoitteet asiakastyytyväisyyden, joustavuuden ja tuottavuuden suhteen. Kolmatta tasoa kutsutaan usein nimellä operatiivisten järjestelmien tasoksi. Alimmalla tasolla tavoitteet muutetaan operatiivisiksi tavoitteiksi. Alemman tason operatiiviset tavoitteet kytkeytyvät ylemmän tason taloudellisiin mittareihin. Toisin sanoen pyramidissa ylöspäin mentäessä mittaaminen harventuu ja mittausten taloudellinen näkökulma korostuu. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 308–309.)



Kuvio 1: Lynch & Crossin Suorituskykypyramidi (Saari 2004, 244)

2.2.2 Suorituskykyprisma

Neelyn ja Adamsin vuonna 2000 kehittämä suorituskykyprisma poikkeaa muista suorituskykymittaristomalleista strategian osalta. Lähtökohtana mittariston rakentamisessa ei ole strategia, vaan strategia syntyy osana mittariston kehittämisprosessia.

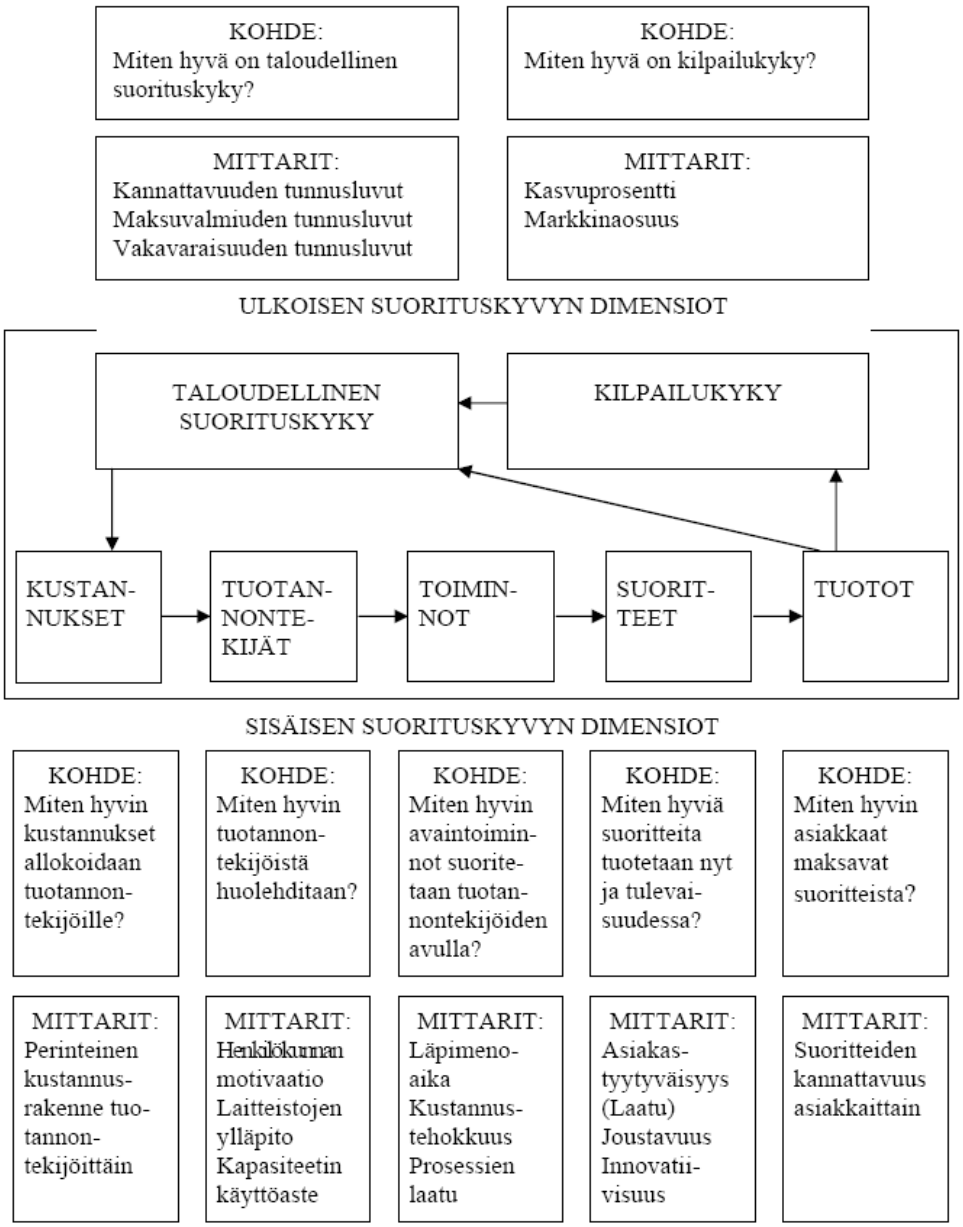
Mittariston kehittäminen alkaa yrityksen sidosryhmien priorisoinnista ja kartoittamisesta. Tärkeimpinä sidosryhminä toimivat yhteistyökumppanit, asiakkaat, henkilöstö, omistajat ja järjestöt. Sidosryhmistä mietitään, minkälaisia vaatimuksia niiden tyytyväisyys

asettaa yritykselle. Toisessa vaiheessa mietitään edelleen, kuinka sidosryhmät saadaan tyytyväisiksi. Tämä vaihe on hyvin pitkälti yrityksen strategian laadintaa. Kolmannessa ja neljännessä vaiheessa strategiat viedään osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Viidennessä vaiheessa yrityksen sidosryhmät laitetaan tärkeysjärjestykseen sen mukaan kuinka tärkeä yksittäiseltä sidosryhmältä saatava panos yritykselle on. (Neely & Adams 2000, 5-6.)

2.2.3 Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä

Erkki K. Laitisen vuonna 1996 kehittämä dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä (Dynamic Performance Measurement System, DPMS) on suomalainen mittaristomalli (katso kuvio 2.). Malli sisältää kaksi ulkoisen suorituskyvyn ulottuvuutta, taloudellinen suorituskyky sekä kilpailukyky. Lisäksi mallissa on viisi sisäisen suorituskyvyn ulottuvuutta, kustannukset, tuotannontekijät, toiminnot, tuotteet sekä tuotot. (Laitinen 1998, 295.)

Laitisen (1998, 295–297) mukaan periaate mallissa on seurata resurssien kulkua yrityksen sisällä ja resurssien muuntumista tuotoiksi yritysprosessin seurauksena. Mallin kulku alkaa sisäisen suorituskyvyn ulottuvuuksista. Ensimmäiseksi tarkastellaan, kuinka hyvin kustannukset saadaan allokoitua tuotannontekijöiden kesken. Toisessa vaiheessa mietitään, kuinka hyvin tuotannontekijöistä kuten ihmisistä, koneista ja raaka-aineista on huolehdittu. Kolmannessa vaiheessa pyritään arvioimaan, kuinka hyvin avaintoiminnot on suoritettu tuotannontekijöiden avulla. Tuotteet valmistetaan toimintojen avulla. Neljännessä vaiheessa pohditaan, miten hyviä tuotteita on saatu aikaan nyt ja kuinka niitä saadaan aikaan tulevaisuudessa. Kun tuote on saatu valmiiksi, täytyy siitä saada tietty hinta. Viidennessä vaiheessa mietitäänkin, kuinka hyvin asiakkaat maksavat tuotteesta. Tuotteesta saadut tuotot vaikuttavat ulkoisiin ulottuvuuksiin taloudelliseen suorituskykyyn sekä kilpailukykyyn. Prosessivaiheet seuraavat toisiaan kausaalisesti ja sen avulla on helppo löytää syyt tietyn ulottuvuuden suorituskyvylle prosessin edellisestä vaiheesta.



Kuvio 2: Dynaaminen suorituskykyjärjestelmä (Laitinen 1998, 296)

2.2.4 Yhteenveto erilaisista mittareista

Tarkasteltaessa edellä esitettyjä mittaristomalleja, voidaan nähdä niissä paljon yhteneväisiä piirteitä. Ensinnäkin suorituskykymittareiden näkökulmat ovat yhteneväisiä. Taloudellinen, asiakas ja prosessinäkökulma löytyvät kaikista mittareista. Lisäksi näkö-

kulmien määrä vaihtelee mittariston mukaan, mutta edellä mainittujen lisäksi ne liittyvät usein henkilöstöön ja oppimiseen. Näkökulmat ovat valittu myös niin, että niistä löytyy rahallisia ja ei- rahallisia näkökulmia. Mittaristojen näkökulmien lisäksi yhteneväisyyksiä löytyy myös strategian käytöstä. Mittaristot on johdettu yrityksen strategiasta, paitsi suorituskykyprismassa, jossa mittariston kehittämisprosessin yhteydessä syntyy yrityksen strategia.

2.3 Mittaristojen käyttö toiminnan ohjauksessa

Lähes koko 1900-luvun ajan yritykset ovat käyttäneet talouden ohjausta ohjausjärjestelmänään. Ominaista talouden ohjauksen käytölle ovat olleet kypsät tuotteet ja vakiintunut tekniikka. Nykyään käytössä olevat laskentamenetelmät ovat talouden ohjauksen peruskiviä ja ne ovat olleet käytössä jo lähes sata vuotta. Toisen maailmansodan jälkeinen tekniikan kehittyminen on kuitenkin luonut paineita myös talouden ohjaukseen. Taloudellisten mittareiden antama informaatio on tulosta jo tehdyistä päätöksistä, joten niiden hyödyntäminen pitkän aikavälin strategisessa suunnittelussa on hankalaa. 1980-luvulla mukaan tuli uusia raportointimenetelmiä, jotka olivat usein muiden kuin talousalan ammattilaisten kehittämiä. Uusissa menetelmissä toimintaa parannettiin jatkuvasti ideoiden ja ehdotusten kautta. Menetelmien tavoitteet olivat kuitenkin hyvin usein ristiriidassa perinteisen talouden ohjauksen kanssa. 1990-luvun alkupuolella alkoi tasapainotettujen mittaristojen esiinmarssi Kaplanin ja Nortonin johdolla. Perinteinen talouden ohjaus sai rinnalleen mittaristoja, jotka ottivat huomioon taloudellisen näkökulmien lisäksi myös ei-taloudelliset tekijät. (Olve ym. 1998, 19–20.)

Anthony ja Govindrajan (1995, 50–52) määrittelevät toiminnan ohjauksen tarkoittavan kaikkia niitä menetelmiä, joilla yritys pystyy varmistamaan toiminnan toteutumisen. Jotta tietyt päämäärät ja tulokset saavutettaisiin, on yrityksen käytettävä aikaa suunnitteluun, työn organisointiin, johtamiseen sekä ohjaukseen. Ohjausprosessilla varmistetaan, että työntekijät toteuttavat yrityksen strategiaa.

Tasapainotettua mittaristoa rakennettaessa on tärkeää, että toiminnan ohjaus on kunnossa ja resurssit toiminnan ohjaukseen ovat olemassa. Asetettaessa tavoitearvoja mittareille, on niiden oltava realistisia ja saavutettavissa olevia. Tavoitearvot eivät saa olla kui-

tenkaan liian helposti tai vaikeasti saavutettavia, koska se vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Pienillä yrityksillä on usein vaikeuksia tavoitearvojen laatimisessa, koska käytännön kokemusta ei ole. Tällöin tavoitearvot asetetaan aluksi vähemmän realistiselta pohjalta ja niitä korjataan myöhemmin kun faktatietoa on olemassa. (Anthony & Govindrajan 1995, 7)

Kaplan ja Norton (1996b, 77) toteavat artikkelissaan, että yli sadasta organisaatiosta, joiden kanssa he ovat olleet tekemisissä, kenelläkään ei tuloskortin toteuttamisvaiheessa ollut päämääränä luoda uutta strategista ohjausjärjestelmää. Laadintaprosessin aikana monet yritykset kuitenkin huomasivat tuloskortin käyttömahdollisuuden johtamisprosesseille, kuten liiketoiminnan suunnittelulle, tavoiteasetannalle, investointipäätöksille sekä strategisille aloitteille.

Toivasen (2001, 99) mukaan suomalaisissa yrityksissä tuloskorttia alettiin käyttää ensimmäisen kerran vuonna 1995. Vuosien 1996–1998 aikana tuloskortin käyttö yleistyi Suomessa. Toivosen tutkimuksessa 23,3 prosenttia vastanneista yrityksistä kertoi käyttävänsä tuloskorttia.

3 Balanced Scorecard

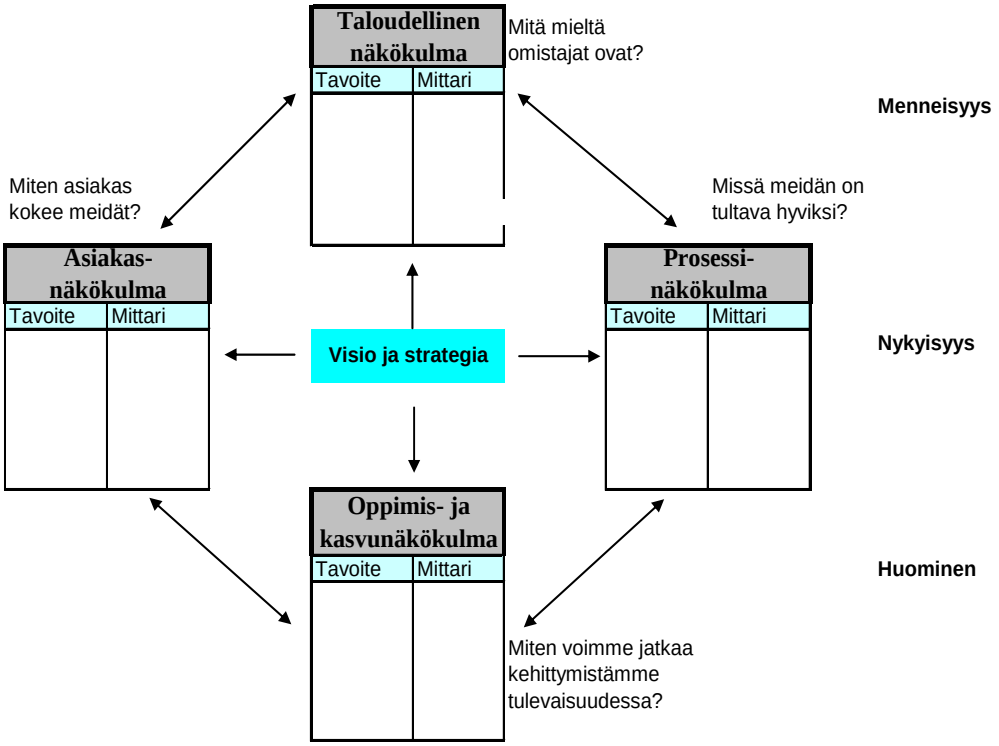
Vuonna 1990 professorit Robert S. Kaplan Harward Business Schoolista ja nykyisin Balanced Scorecard Collaborative Inc:n johtajana toimiva David P. Norton alkoivat selvittää uusia tapoja mitata organisaatioiden tuloksia. Vuoden kestäneen tutkimusprojektin aikana syntyi Balanced Scorecard -mittariston käsite eli tasapainotettu mittaristo. Tasapainotettu mittaristo tai tuloskortti, kuten sitä Suomessa on usein kutsuttu, on tunnetuin organisaatioiden suorituskykyä mittaava mittaristo. Balanced Scorecardia luodessa Kaplan ja Norton kehottivat organisaatioita säilyttämään taloudelliset mittarinsa, mutta tasapainottamaan niitä ei- taloudellisilla mittareilla. Taloudelliset mittarit kertoivat jo tehtyjen toimenpiteiden tulokset, mutta ei-taloudelliset ovat tulevaisuuteen suuntautuvia mittareita. Nämä ei-taloudelliset mittarit keskittyvät lähinnä kolmeen näkökulmaan: asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaan. (Kaplan & Norton 2004, 11.)

Ensimmäisen kerran Kaplan ja Norton esittelivät tuloskorttimallin Harward Businesslehden numerossa 1:1992. Artikkeli ”The Balanced Scorecard – measures that drive performance”, herätti suurta kiinnostusta yritysjohtajien keskuudessa, koska tuloskorttimalli oli laajempi tulosten seurantajärjestelmä aiempiin käytössä olleisiin seurantajärjestelmiin verrattuna. Tuloskortin (kuvio 3.) perusideat ovat hyvin yksinkertaisia:

- viestiä toiminnan suuntaviivat
- herättää keskustelua eri tekijöiden välisistä yhteyksistä, jotta strategiset oletukset tulevat esiin
- järjestelmällisyys, jotta puhtaasti taloudellisesta seurannasta ja suunnittelusta voitaisiin luopua

Tuloskorttimallia on käytetty sen ilmestymisen jälkeen menestyksekkäästi hyväksi erikokoisissa yrityksissä ja julkisyhteisöissä. Sen käyttö p & k -yrityksissä on lisääntynyt viimeisien vuosien aikana, mutta sen käytön lisääntymistä pienissä yrityksissä on hidastanut rakentamisprosessiin kuluva aika, sekä mittariston jatkuva päivittäminen ja arviointi.

Tuloskortti sisältää kolme ajallista ulottuvuutta: menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden. Tällöin tänään tehty työ, tuo rahallisia tuloksia vasta mahdollisesti vuosien päästä. Tulevaisuus suuntautuneessa mittaamisessa ei- taloudelliset mittarit ovat suuressa roolissa. Tasapainotettu tuloskortti nähdään yrityksen strategian toteuttamisen välineenä. Sillä viestitetään yrityksen työntekijöille, mitkä asiat ovat tärkeitä strategian kannalta ja kuinka omalla toiminnalla voi auttaa yritystä saavuttamaan visio. (Kaplan & Norton 2004, 11–12, Olve ym. 1998, 16–25.)



Kuvio 3: Balanced Scorecard (Olve ym. 1998, 16)

3.1 Näkökulmat

Alkuperäisessä Kaplanin ja Nortonin tuloskortissa esiteltiin neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Myöhemmin tuloskorttia käyttäneet organisaatiot ovat muokanneet näkökulmia omiin tarkoituksiinsa sopiviksi. Näiden muokkausten myötä perinteisen neljän näkökulman lisäksi on tullut henkilöstö- sekä ympäristönäkökulma mittausulottuvuudeksi. Näkökulmia mietittäessä organisaatiolle on hyvä muistaa, että samat näkökulmat eivät palvele kaikkia yrityksiä ja organisaatioita yhtä hyvin. Tuloskorttia organisaatiolle mietittäessä tulisi jokaisen orga-

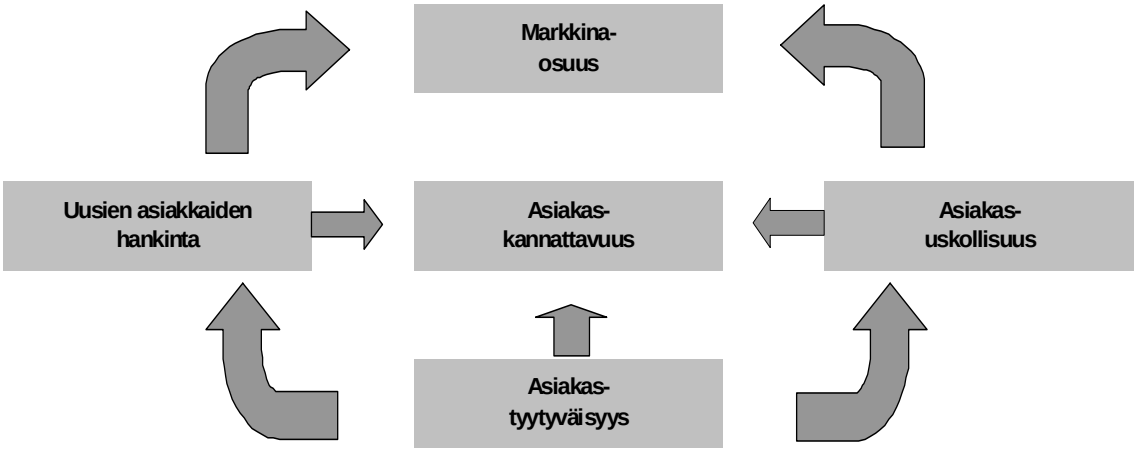
nisaation paneutua oman yrityksen toimintaan ja kilpailuetuihin sekä määrittää sopivat näkökulmat tätä kautta. Näkökulmat eivät useinkaan sisällä samaa tietoa, joten päällekkäisyyksiä informaatiossa ei pääse syntymään. (Malmi ym. 2006, 24, Laitinen 1998, 286.)

Kaikkien edellä esitettyjen näkökulmien taustalla vaikuttavat yrityksen visio ja strategia. Näkökulmia suunniteltaessa niille määritellään strategiset tavoitteet, mittarit, konkreettiset tavoitteet sekä toimintasuunnitelmat. Näkökulmien tarkoitus on purkaa visio osiin ja suhteuttaa se valittuihin strategisiin tavoitteisiin. (Olve ym. 1998, 24.)

3.1.1 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmaa voidaan sanoa koko tuloskortin ytimeksi, koska ilman tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita ei saada tuloja, joilla yritystoimintaa pidetään yllä. Asiakasnäkökulman mittareita on tyypiltään kahdenlaisia. Ensimmäisessä ryhmässä on mittarit, jotka mittaavat ydinasiakkaiden perusominaisuuksia, kuten tyytyväisyyttä, uskollisuutta, uusien asiakkaiden lukumäärää ja kannattavuutta. Näitä mittareita kutsutaan ydinmittareiksi. Toisen ryhmän mittarit mittaavat yrityksen asiakaslupauksia. Yrityksen tulee miettiä, mitä arvoa sen tulisi asiakkaillensa ja markkinoille tuottaa sekä tarjota, jotta markkinat olisivat tyytyväisiä ja saataisiin houkuteltua uusia asiakkaita. Asiakaslupausmittareita voivat olla esimerkiksi hinta, laatu ja asiakassuhde mitattuna vaikkapa täsmällisyydellä sekä yrityksen imagolla. Asiakaslupausmittarit ovatkin enemmän asiakkaan kuin yrityksen näkökulmia. (Kaplan & Norton 1996a, 68, Malmi ym. 2006, 26.)

Kaplan ja Norton (1996a, 68) esittelevät viisi asiakasnäkökulman ydinmittaria kuviossa 4. Heidän mukaansa ydinmittareiden tarkoituksena on viime kädessä kertoa, onko asiakkaille saatu tuotettua sellaista lisäarvoa, joka voidaan siirtää myös taloudellisen menestyksen pohjaksi. Verrattuna talousmittareihin asiakasnäkökulman ydinmittarit eivät kuitenkaan kerro, miten itse tulos on saavutettu. (Kaplan & Norton 1996a, 67–68.)



Kuvio 4: Asiakasnäkökulman ydinmittarit (Kaplan & Norton 1996a, 68)

3.1.2 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisesta näkökulmasta on usein kiinnostuneet omistajat, koska se kertoo yrityksen taloudellisen tilanteen. Muiden näkökulmien strategisten valintojen tulokset näkyvät taloudellisen näkökulman mittareissa. Taloudellinen näkökulma sisältää usein perinteisen laskentatoimen mittareita, kuten sijoitetun pääoman tuottoaste, voittoprosentti sekä vakavaraisuus. Tätä rahallisiin mittareihin suuntautuvaa mittaamista on usein kritisoitu taloudellisessa näkökulmassa, koska mittarit kertovat enemmän menneisyydessä tehdyistä päätöksistä, eivätkä ne pysty nostamaan esiin lisäarvoa tuottavia toimintoja. Yrityksen kannalta taloudelliset mittarit ovat kuitenkin välttämättömiä. Kaplan ja Norton sijoittavat taloudelliseen näkökulmaan myös mittareita, jotka ovat perinteisiä kannattavuusmittareita selvempiä ymmärtää myös operatiivisella tasolla. Näistä yleisin käytetty mittari on liikevaihto/työntekijä. Se kertoo konkreettisesti työntekijöille, paljonko heidän työpanoksensa kerryttää liikevaihtoa ja kuinka strategia on toteutunut. Useimmat taloudellisen näkökulman mittareista sopivat myös muihin näkökulmiin, eikä niiden tarvitse aina olla normaalista laskentatoimesta peräisin olevia tuotoksia. Esimerkiksi aloittelevan sanomalehden taloudellista tilannetta kuvaa paremmin levikki, koska lehti tuskin on ensimmäisenä elinvuotenaan kannattava. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 25, Olve ym.1998, 58–59 ja 178.)

Taloudellisessa näkökulmassa määritellään myös monet pitkän sekä lyhyen aikavälin tavoitteista. Minkälaiset odotukset omistajilla on kasvusta ja kannattavuudesta tai hyväksytäänkö esimerkiksi negatiivinen kassavirta yrityksessä. Kaplanin ja Nortonin mallissa puhutaan kolmesta strategisesta teemasta, jotka ovat kasvuvauhti ja liikevaihdon koostumus, kustannusparannukset sekä resurssien hyödyntäminen. Voimakkaasti kasvavissa yrityksissä käytetään usein juuri kasvuvauhtia kuvaavia mittareita kuten myynnin kasvua, kun taas ylläpitovaiheen yrityksissä tärkeitä ovat kannattavuudesta kertovat mittarit kuten voittoprosentti ja pääoman tuottoaste. (Malmi ym. 2006, 25, Olve ym. 1998, 58–59.)

3.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulma on tuloskortin osa, jonka on väitetty erottavan sen muista moniulotteisista mittaristoista sekä raha- ja ei-rahamääräisiä mittareita sisältävistä mittaristokokonaisuuksista. Sen tarkoitus on mitata erilaisia sisäisiä prosesseja, kuten tilaus- toimitusprosessia, uusien palveluiden tai tuotteiden innovointiprosessia sekä myynnin jälkeistä palveluprosessia. Sisäisten prosessien näkökulma on tärkeä, koska siinä onnistuminen erinomaisesti nostaa myös taloudellisen ja asiakasnäkökulman mittareita ylöspäin. (Malmi ym. 2006, 27.)

Nykyään kaikki yritykset yrittävät parantaa laatua, alentaa tuotteiden valmistusaikaa, lisätä tuottavuutta ja alentaa kustannuksia. Yksinomaan näiden prosessien parantaminen saattaa helpottaa selviytymistä markkinoilla, mutta ei johda kestävän kilpailuedun saavuttamiseen. Tuloskortissa tavoitteet ja toimenpiteet sisäisten prosessien näkökulmassa ovat peräisin strategiasta ja niiden tarkoitus on täyttää osakkeenomistajien ja asiakkaiden odotukset. Tuloskortin käyttöönoton yhteydessä saatetaan löytää myös täysin uusia liiketoimintaprosesseja, jossa yrityksen tulee onnistua. (Kaplan & Norton 1996a, 93–94.)

Yrityksen ydin- ja tukiprosessien mittaaminen samanaikaisesti ei ole yleensä järkevää ja siksi strategian tulisi määrittää, mitä prosesseja milloinkin seurataan. Sisäisten prosessien mittaamiseen valitaan usein operatiivisen tason mittareita. Tämä valitettavasti kitkee

mahdolliset uudet liiketoimintaprosessit kokonaan pois. Tuloskortin kolme tärkeintä liiketoimintaprosessia Kaplanin ja Nortonin (1996a, 96) mukaan ovat:

- Innovaatio- ja tuotekehitysprosessi
- Toimintaprosessi
- Jälkimarkkinointiprosessi

Innovaatioprosessissa liiketoimintayksikkö tutkii asiakkaiden uusia sekä piileviä tarpeita ja luo tutkimuksen pohjalta palvelun tai tuotteen joka vastaa asiakkaan tarpeisiin. Toimintaprosessissa palvelu tai tuote rakennetaan ja toimitetaan asiakkaalle. Tässä prosessissa tärkeitä tekijöitä ovat alhaiset kustannukset, laatu, aika sekä toimitusprosessi asiakkaalle. Jälkimarkkinointiprosessissa asiakkaille voidaan tarjota apua tuotteiden käytössä tai tarjota esim. takuuhuoltoa. Jälkimarkkinointiprosessissa kaikkien lisäpalveluiden tarjoaminen tuotteissa tai palveluissa tuo asiakkaille lisäarvoa.

3.1.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Neljäs näkökulma on oppimis- ja kasvunäkökulma. Tämän näkökulman huomioon ottaminen ja kehittäminen luo pohjan erinomaisille tuloksille muissa tuloskortin näkökulmissa. Oppimis- ja kasvunäkökulmaan liittyy usein strateginen päätös siitä, mihin ydinosaamisalueisiin yritys panostaa tulevaisuudessa. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa tulisi pohtia, kuinka turvataan tarvittava osaaminen ja kehitetään sitä, jotta pystytään myös tulevaisuudessa tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Näkökulmassa ei sovi myöskään unohtaa arvoa tuottavien prosessien tehokkuuden säilyttämiseksi tehtäviä toimenpiteitä.

Monet yritysjohtajat ovat huomanneet arvioidessaan lyhyen ajan taloudellista suorituskykyä, että on vaikea arvioida ja panostaa oppimis- ja kasvunäkökulmaan. Syynä tähän on se, että tulokset eivät näy heti vaan vasta tulevaisuudessa. Tuloskorttimallissa korostetaan kuitenkin oppimis- ja kasvunäkökulman tärkeyttä. Perinteiset investoinnit uusiin laitteisiin, tutkimus- ja kehittämistyöhön ovat aina tärkeitä, mutta ne eivät todennäköisesti yksistään riitä tuomaan taloudellista menestystä. Investoinnit ihmisiin, järjestel-

miin ja yrityksen toimintatapoihin tuovat pitkällä aikavälillä taloudellista kasvua yritykseen. (Kaplan & Norton 1996, 126–127, Olve ym.1998, 62–63.)

Kaplan ja Norton jakavat edellä mainitun aineettoman pääoman (ihmiset, järjestelmä ja organisaation toimintatavat) kolmeen ryhmään: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Tuloskortin käytännön sovelluksissa mitataan usein henkilöstötyytyväisyyttä, sairauspoissaoloja sekä vaihtuvuutta. Näiden aineettomien pääomien kehittäminen ja mittaaminen ovat olleet tuloskortin vaikein osio. Kuten edellä mainittiin, panostukset aineettoman pääoman kehittämiselle näkyvät vasta pidemmän ajan kuluttua. Tämä aiheuttaa ongelman tuloskortin panostusmittareiden käytössä, koska yrityksen on päätettävä, millä tavoin panostuksia käsitellään tämän vuoden tuloskortissa. Toinen ongelma aineettoman pääoman kehittämisessä on, että mihin aineettoman pääoman erään yrityksen tulisi panostaa ja kuinka paljon. Vastaus löytyy yrityksen strategiaa tutkimalla. (Malmi ym. 2006, 28–29.)

3.2 Visio, strategia ja kriittiset menestystekijät

Vision ja strategian selkeyttäminen on yrityksille yleensä vaikeaa ja työlästä, siksi tuloskortin rakentamisprosessin yhteydessä on hyvä päästä yhteisymmärrykseen yrityksen visiosta ja strategiasta. Strategian ymmärtäminen auttaa työntekijöitä toimimaan yhteisellä tavalla ja väärien asioiden tekeminen vähenee. (Olve ym. 1998, 42.)

Tasapainotetun tuloskortin yksi tärkeimmistä tehtävistä on vision selkeyttäminen. Visio voi olla monelle sanana tuttu, mutta puhuttaessa yrityksen visiosta, monet yrityksen työntekijät eivät ymmärrä sen tärkeyttä jokapäiväisessä työssä. Malmi ym. (2006, 61) määrittelevät vision tilaksi, jossa yritys haluaa olla tietyn ajanjakson kuluttua. Sen on oltava realistinen, mutta sellainen, johon nykymenolla ei päästä. Useissa yrityksissä käytetään viiden vuoden ajanjaksoa, jota päivitetään vuosittain. Työntekijöille aikaan sidottu visio on parempi ratkaisu, koska tällöin on helpompi konkreettisesti kertoa, miten ja milloin visio aiotaan saavuttaa. Esimerkiksi uuden kiinteistövälitysyrityksen työntekijöiden on helpompi ymmärtää visio, jonka mukaan yritys on suurin Pirkanmaan alueella toimiva kiinteistöjen välittäjä vuoteen 2015 mennessä.

Strategialla sen sijaan tarkoitetaan tasapainotetun tuloskortin yhteydessä keinoa, jolla visio saavutetaan. Lähtökohtana strategialle pidetään johtoa ja johdon aikomuksia. Suurilla yrityksillä voi olla kymmeniä erilaisia strategioita laskettaessa liiketoimintayksiköiden omat strategiat yhteen. Tasapainotetun tuloskortin tehtävänä on näiden erillisten strategioiden yhteensovittaminen ja tasapainottaminen kaikille ymmärrettävään muotoon. Strategioiden yhteensovittamiseen tarvitaan yhteistyötä eri liiketoimintayksiköiden välillä ja se auttaa johtoa kohdistamaan käytössä olevat resurssit oikeisiin asioihin.

Kaplan ja Norton (1996, 200) esittelevät kolme erilaista keinoa, jolla strategia voidaan sitoa liiketoimintayksiköiden ja yksilöiden tavoitteisiin.

1. *Viestintä ja koulutusohjelmat:* edellytys strategian mukaiselle toimimiselle on se, että kaikki työntekijöistä ylimpään johtoon ymmärtävät strategian ja toimivat sen mukaisesti. Tähän pyritään jatkuvalla strategian osien kouluttamisella ja palautteen keruulla jo tapahtuneista suorituksista.
2. *Tavoitteenasetantaohjelmat:* kun strategian perusteet ovat hallinnassa, tulee jokaisen liiketoimintayksikön muuttaa koko yrityksen strategiset tavoitteet yksilö- ja yksikkötason tavoitteiksi.
3. *Palkitsemisjärjestelmä:* yrityksen pitää linkittää palkitsemisjärjestelmä osaksi strategian toteuttamisprosessia.

Yrityksien toiminnan kannalta tärkeitä asioita kutsutaan menestystekijöiksi. Menestystekijöillä tarkoitetaan strategian ja liiketoiminnan avainalueita, joilla menestyminen auttaa koko yritystä menestymään. Usein tuloskorttimallien näkökulmille on määritetty kriittiset menestystekijät. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnan alueita, joissa on oltava erityisen hyvä, jotta organisaatio kehittyisi näkökulmien osalta haluttuun suuntaan. Varsinaiset mittarit tuloskorttiin johdetaan kriittisen menestystekijöiden avulla. Menestystekijät luokitellaan perinteisesti taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin. Kriittisten menestystekijöiden pohjalta luodut mittaristot ovat hyvin tavallisia, mutta jos mittariston avulla on tarkoitus toteuttaa yrityksen strategiaa, olisi parempi kiinnittää huomiota syy-seuraussuhteisiin. (Lönnqvist ym.2006, 22, Malmi ym. 2006, 73–74.)

3.3 Mittareiden määrä ja niiden johtaminen

Kun oikeat menestystekijät on saatu hahmoteltua, on mittareiden valitsemisen aika. Menestystekijöille määritellään kullekin yksi tai useampi mittari. Mittareiden johtamisessa kannattaa kiinnittää huomiota muutamiin seikkoihin. Ensinnäkin mihin näkökulmaan tietty mittari tulisi sijoittaa. Usein mittareilla on omat perinteiset ryhmät, joissa ne on totuttu näkemään. Yritys, jonka tavoitteena on viestittää strategiaa mittariston avulla, olisi hyvä miettiä mittarille ryhmä, jossa sitä ei ole ennen totuttu näkemään. Tämä herättää keskustelua ja johtaa oppimiseen. Toiseksi mittareita määrittäessä tulisi miettiä, mikä on mittarin alkuperäinen tarkoitus. Onko tarkoituksena motivoida ja ohjata henkilöstöä tekemään oikeita asioita vai toimiiko mittari esimerkiksi palkkauksen perusteena? Jos tarkoituksena on motivointi ja ohjaus, ei mittarin tarvitse olla kovin tarkka. Mittarille riittää, että sen avulla työntekijät keskittyvät oikeisiin asioihin. Jos sen sijaan mittaria käytetään palkkauksen perusteena, tulee mittarin tiedon olla tarkkaa ja luotettavaa. Kolmantena huomioitavana seikkana on mittarin käytön helppous ja edullisuus. Mikäli mittarin arvon laskeminen on työlästä ja aikaa vievää, tulisi miettiä uudelleen sen tarpeellisuus. Varsinkin p & k -yritysten kohdalla työläiden mittareiden valitseminen mittaristoon saattaa tuhota koko mittariston, koska mittareiden laskemiseen menee liikaa aikaa, eikä osaavaa henkilöstöä sen tekemiseen ole. Tärkeintä mittareiden valinnassa on kuitenkin se, että mittarit mittaavat toiminnan kannalta tärkeitä asioita. (Lönnqvist ym. 2006, 112, Malmi ym. 206, 30–31.)

Kuinka monta mittaria mittaristossa sitten kuuluisi olla? Mittareiden määrässä on suurta vaihtelua yrityksien kesken ja oikeaa määrää on vaikea määrittää. Kaplanin ja Nortonin (1996a, 162) mielestä yritykset, joilla on lähes 25 erillistä mittaria jaettuna neljään näkökulmaan, ovat ongelmissa. Yrityksen on vaikea omaksua ja keskittyä näin moneen mittariin.

Suomessa mittareiden määrä on vaihdellut 4-25 mittarin välillä, riippuen yrityksen koosta ja mittariston käyttötarkoituksesta. Monissa yrityksissä mittareiden määrä on

kasvanut mittaristossa sitä mukaan, kun tuloskortti on tullut tutuksi yrityksen keskuudessa. Syynä tähän on strategian luonteen muuttuminen. Liiketoimintayksiköt eivät ole löytäneet itseään organisaation strategiasta ja näin ollen strategiaa on muutettu, jolloin mittareiden määräkin on kasvanut. Usein mittareiden määrää mietittäessä tärkeintä kuitenkin on, että mittaristo on tasapainoinen taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden suhteen, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden kesken sekä ennakoivien mittareiden ja tulosmittareiden kesken. (Lönnqvist ym. 2006, 113, Malmi ym. 2006 31–32.)

3.4 Sidosryhmä-, KPI- ja Strategiamittaristot

Tasapainotettua tuloskorttia on käytetty yrityksissä menestyksekkäästi jo melkein 20 vuoden ajan. Näiden vuosien aikana alkuperäistä mallia on sovellettu monin eri tavoin. Yleisimmät mittaristomallit ovat sidosryhmämittaristo, KPI (Key Performance Indicator) -mittaristo sekä strategiamittaristo.

Sidosryhmämittaristo keskittyy nimensä mukaisesti yrityksen sidosryhmiin, omistajiin, asiakkaisiin, tavarantoimittajiin, työntekijöihin, alihankkijoihin sekä ympärillä olevaan yhteiskuntaan. Sidosryhmämittariston perusideana on, että kullakin sidosryhmällä on omat tavoitteensa, joihin ne pyrkivät yrityksen avulla. Yrityksessä seurataan mittariston avulla näiden vaateiden saavuttamista. Yleensä mittaristoon on valittu kolme keskeisintä sidosryhmää, jotka kukin ovat omana näkökulmana mittaristossa. Ongelmana sidosryhmämittaamisessa on, että mittaristoista ei selviä millä tavoin asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan. Tässä tapauksessa strategia ei siis kerro keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi vaan kuvaa lähinnä sitä, mihin strategialla pyritään. (Malmi ym. 2006, 34.)

Key Performance Indicators -mittaristo on yleisin käytössä oleva mittaristomalli. Nimensä mukaisesti se sisältää yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät mittarit. KPI -mittaristo sisältää usein suuren määrän toiminnan kannalta tärkeitä mittareita, mutta niiden keskinäisiä suhteita ei ole useinkaan juuri mietitty. Mittaristosta on vaikea hahmottaa yrityksen strategia, koska näkökulmiin valitut mittarit ovat usein tulosmittareita. Alkuperäisessä Balanced Scorecardissa mittaristo johdettiin KPI -mittaristoksi lähtemällä liikkeelle näkökulmista ja niille määritettävistä menestystekijöistä. Mittariston mitta-

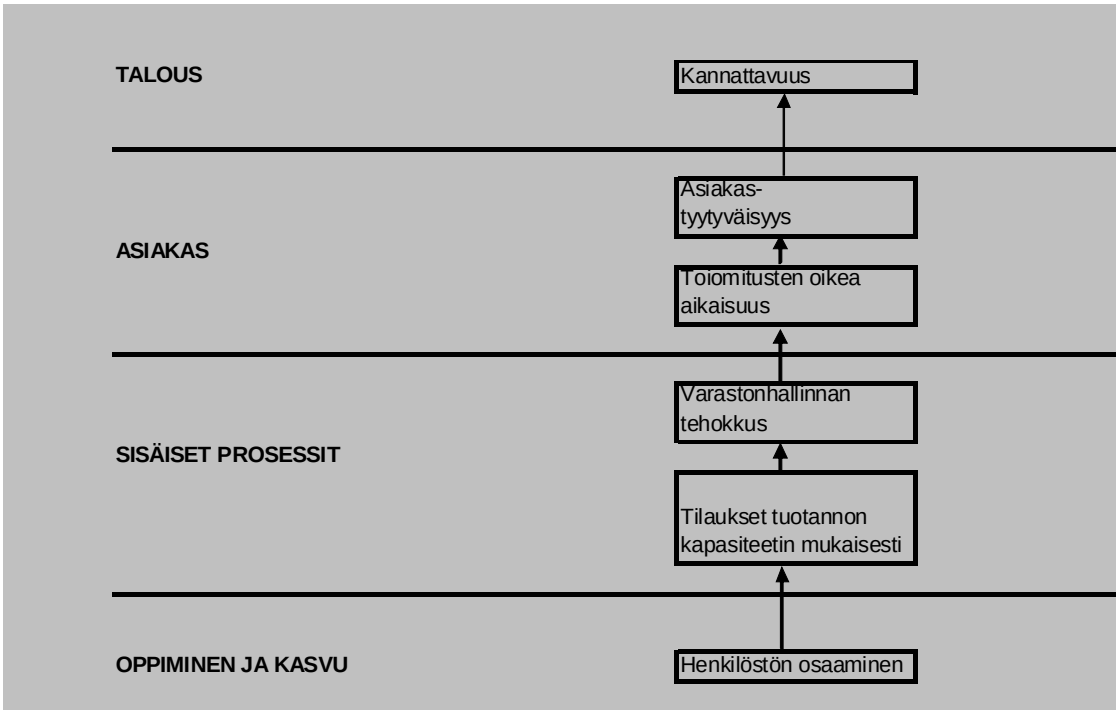
reiden määrä nousee usein suureksi, koska kriteereitä karsimiselle on vaikea löytää. (Malmi ym. 2006, 35–36.)

Strategiamittaristo perustuu strategiakarttaan, josta kerrotaan enemmän luvussa 3.6. Strategiamittaristossa on tarkasteltu mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita. Strategiamittaristo sisältää sekä tulosmittareita, että ennakoivia mittareita. Tulosmittarit kertovat, mihin strategialla halutaan päästä, kun taas ennakoivien mittareiden tehtävänä on kuvata keinoja, joilla tavoitteisiin päästään. Strategiamittaristoa pidetään parhaana vaihtoehtona, jos yrityksen tavoitteena on strategian jalkauttaminen. Strategiamittariston rakentaminen herättää paljon keskustelua ja mittaamiseen sekä johtamiseen liittyviä ajatuksia. Strategiamittaristomalli toimii pohjana myös tässä työssä rakennettavalle tasapainotetulle tuloskortille. (Malmi ym. 2006, 34–37.)

3.5 Syy-seuraussuhde

Käytännön tuloskortti sovelluksissa mittareita on johdettu kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa johtaa mittareita on käyttää hyväkseen kriittisiä menestystekijöitä. Toinen tapa on johtaa mittareita suoraan strategiasta syy-seuraussuhdetta hyväksi käyttäen. (Malmi ym. 2006, 70.)

Kaplan ja Norton (1996a, 149) kertovat strategian olevan sarja oletuksia syy-seuraussuhteista. Syy-seuraussuhteet voidaan tuoda esille jos-niin ilmaisuilla, jossa näkökulmien ja mittareiden väliset yhteydet ja sidokset tulevat selville. Kuviossa 5 on esitetty yksinkertainen esimerkki syy-seuraussuhdeketjusta.



Kuvio 5: Esimerkki syy-seuraussuhdeketjusta

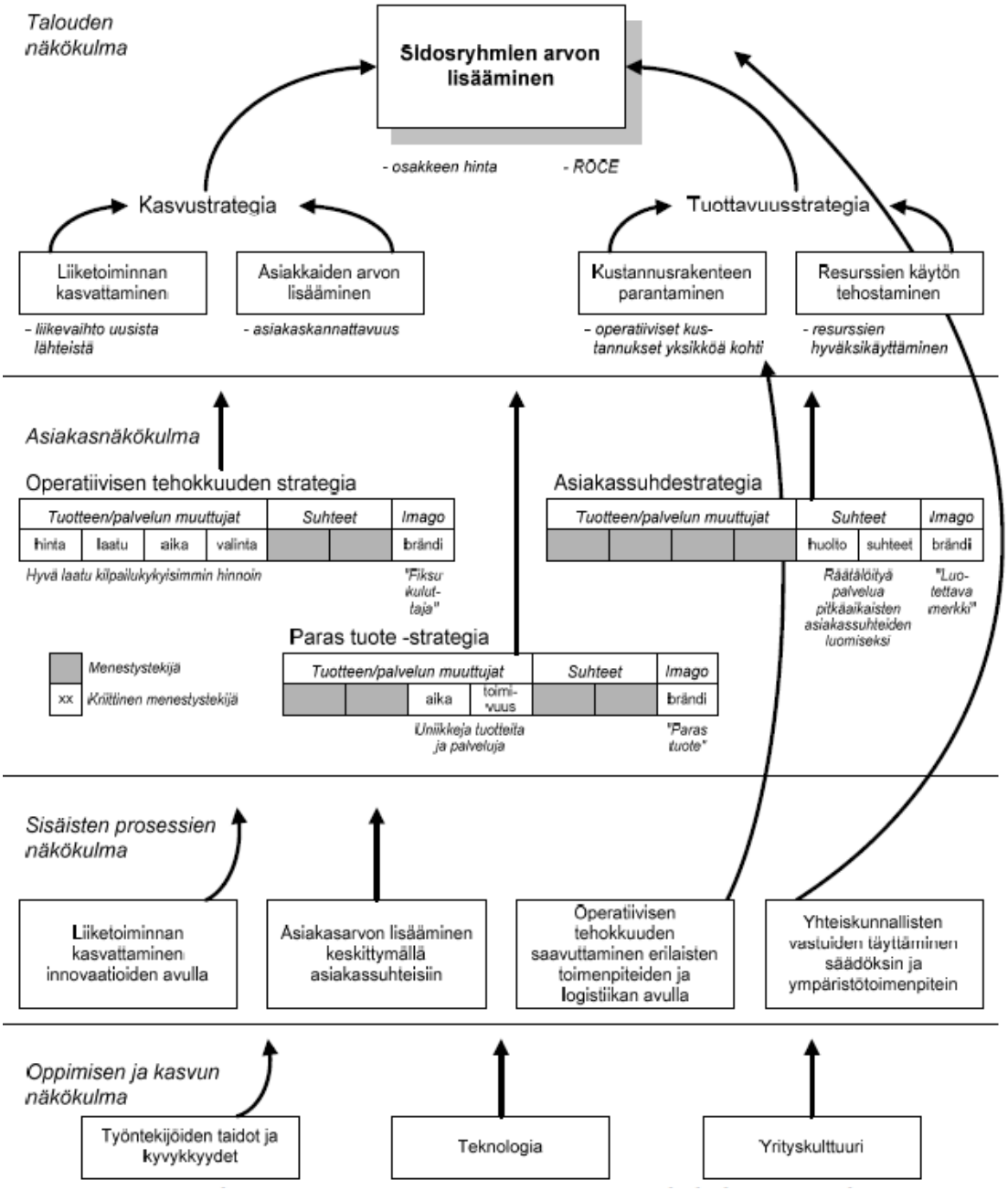
Yrityksen tavoitteena on parantaa kannattavuutta. Jotta kannattavuus paranisi, tulisi yrityksen panostaa tyytyväisiin asiakkaisiin. Seuraavaksi tulisi miettiä, että kuinka asiakkaat saataisiin tyytyväisiksi. Tässä esimerkissä on ajateltu, että toimitusten oikea aikaisuus luo asiakastyytyväisyyttä. Jotta toimitusten oikea-aikaisuus saataisiin kohoamaan paremmalle tasolle, tulisi sisäisissä prosesseissa löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat tähän. Yleisesti ottaen varastonhallinnan tehokkuus auttaa toimitusten oikea-aikaisuuteen. Seuraavaksi tulisi miettiä, kuinka varastonhallinta saadaan tehokkaaksi. Jos tilaukset otetaan vastaan tuotannon kapasiteetin mukaisesti, pienentää se myös varaston kokoa ja tuotteen varastossa seisomisaikaa. Tuotantokapasiteetin ehdoilla otetut tilaukset siis parantavat varastonhallinnan tehokkuutta. Jotta tämä kaikki onnistuisi, on henkilöstön oltava osaavaa. Ilman koulutettua henkilöstöä ketjun yläpäähän pääseminen erinomaisilla tuloksilla on vaikeaa. Mittaristo ei synny yhdestä syy-seuraussuhdeketjusta, vaan useammasta. Kun kaikki ketjut yhdistetään, saadaan aikaiseksi strategiakartta.

Syy-seurausketjussa olevat tekijät ovat kausaalisessa suhteessa, jossa toinen tekijä on syy ja toinen seuraus. Tarkoituksena mittaamisessa on selittää näiden syiden ja seuraus-

ten välisiä yhteyksiä. Mittaristot eivät saa olla toisistaan irrallisia, vaan jokaisen mittarin tulee kuulua syy-seurausketjuun, koska näin saadaan ymmärrettävällä tavalla viestitettyä strategiaa työntekijöiden keskuuteen. (Kaplan & Norton 1996a, 149.)

3.6 Strategiakartta

Strategiakartta (kuvio 6) kehitettiin Balanced Scorecardin neljästä näkökulmasta kuvaamaan yksinkertaisella tavalla organisaation arvon tuottamista. Strategiakartan tarkoituksena on tarjota yhtenäinen ja selkeä kuva laaditusta strategiasta ja sen toteuttamisesta. Strategiakartta muodostuu edellisessä kappaleessa esitellyistä syy-seuraussuhdeketjuista. Balanced Scorecard -mittarit sijoitetaan syy-seurausketjuun, joka yhdistää toisiinsa strategian tavoittelemat tulokset ja tekijät, joilla tulokset tullaan saavuttamaan. Strategiakarttaa hyväksi käyttäen on helppo tarkistaa, ovatko kaikki strategian osa-alueet ja niiden keskinäiset suhteet huomioitu. Strategia on yleensä puutteellinen, jos jokin strategian osa-alue näyttää puuttuvan. Näin ollen myöskään asetettuja tavoitteita ei tulla saavuttamaan halutulla tavalla. (Kaplan & Norton, 2002, 77, Kaplan & Norton 2004, 31–32.)



Kuvio 6: Strategiakartta esimerkki (Kaplan & Norton 2000, 168–169)

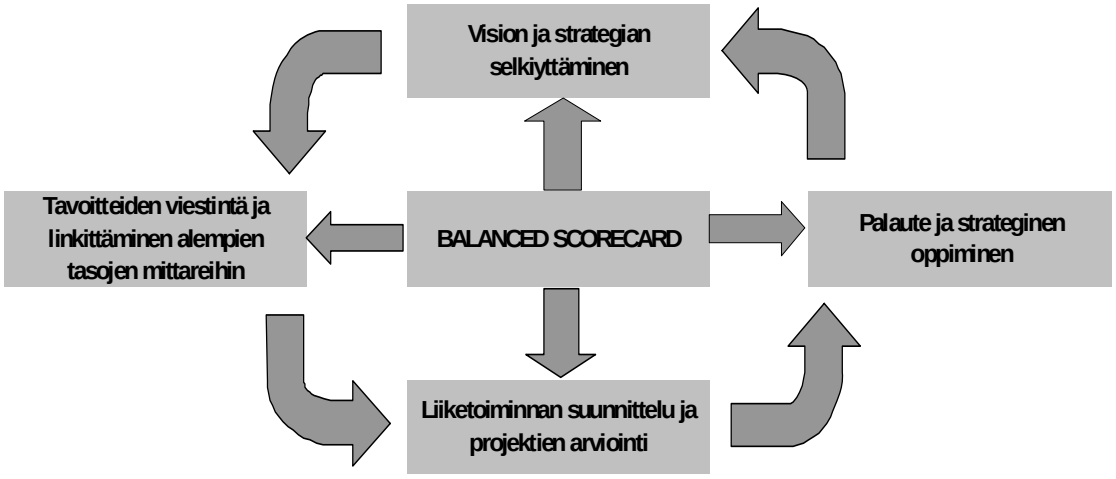
Strategiakartan rakentamisprosessi tulisi aloittaa tavoitteista ja edetä tapoihin joilla tavoitteet tullaan saavuttamaan. Johdon tulee ensimmäiseksi määrittää visio eli millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Seuraavaksi määritellään strategia vision saavuttamiseksi. Tämän jälkeen yrityksen kriittiset tavoitteet ja niiden väliset suhteet kuvataan näkökulmien mukaisesti käyttämällä syy-seurausketjua. (Kaplan & Norton 2000, 170–176.)

Lönnqvistin ym. (2006, 44–46) mukaan strategiakartalla voidaan helpottaa strategian hallitsemista ja se voi olla hyvä apuväline yrityksen strategiakeskusteluissa. Tasapainotetun mittariston yksi tärkeimmistä tehtävistä on usein juuri strategian jalkauttaminen työntekijöiden keskuuteen. Strategiakartta on erinomainen apuväline tähän tehtävään, koska sen avulla strategia voidaan visuaalisesti havainnollistaa. Yksittäisellä työntekijällä on mahdollisuus havaita oman työn liittyminen yrityksen strategisiin tavoitteisiin seuraamalla syy-seurausketjua. Isoimmissa yrityksissä strategiakartasta voi olla hyödyllistä tehdä tehtäväkohtainen, koska strategiset suunnitelmat voivat olla liian abstrakteja ja ne tuntuvat henkilöstön näkökulmasta liian etäisiltä, esimerkiksi brändin kehittäminen.

Strategiakartan rakentaminen kannattaa aloittaa jo mittariston suunnitteluvaiheessa. Strategiakartan avulla on mahdollista huomata puutteita ja päällekkäisyyksiä mittariston tekovaiheessa. Sen tekeminen voi olla työlästä, mutta menestystekijöiden välisiä suhteita mietitään mittariston tekoprosessin aikana joka tapauksessa. Strategiakartta visuaalisena esityksenä yrityksen strategiasta ja mitattavista asioista on oiva johtamisen työkalu.

3.7 Balanced Scorecardin käyttö strategisena johtamisjärjestelmänä

Balanced Scorecardin alkuperäisenä tarkoituksena ei ollut olla strateginen ohjausjärjestelmä kuten edellä on mainittu. Tuloskortin käyttöönottovaiheessa huomattiin sen sisältävän ominaisuuksia, joita voitiin käyttää hyväksi myös toiminnan johtamisessa. Järvenpää ym. (2001, 209–211) toteavat Kaplania ja Nortonia (1996) mukaillen, että tuloskortti on muutakin kuin pelkkä suoritusmittaristo. Tuloskorttia voidaan käyttää laajemmassa mittakaavassa myös strategisena johtamisjärjestelmänä. Tuloskortti voidaan nähdä jatkuvana prosessina, johon liittyy neljä johtamistehtävää. Kuvioissa 7 on esitelty nämä neljä johtamistehtävää, joiden avulla tuloskortista muovautuu strateginen johtamisjärjestelmä.



Kuvio 7: Balanced Scorecard strategisena johtamisjärjestelmänä
(Kaplan & Norton 1996b, 77)

Lähtökohtana on vision ja strategian määrittely sekä niiden muuntaminen tavoitteiksi. Määrittelytyön tuloksena tulisi olla selkeä käsitys siitä, mitä strategialla tavoitellaan. Onko tavoitteena esimerkiksi luoda asiakastyytyväisyyttä vai kannattavuutta parantamalla sisäisiä prosesseja? Kun määrittelytyö tehdään tarkasti, strategia täsmentyy ja kiteytyy, mutta samalla havaitaan myös strategian erimielisyydet.

Kun tavoitteet ja mittarit on valittu strategian pohjalta, voidaan aloittaa niiden jalkauttaminen organisaation alemmille tasoille. Alempien tasojen mittarien laatiminen kannattaa jättää asianomaiselle tasolle, koska ylemmän tason strategiset painopistealueet saattavat johtaa epäjohdonmukaisuuksiin linkityksen yhteydessä. Delegointi osoittaa myös, että alempien tasojen panos yrityksen strategiassa on tärkeä.

Mittareiden ja tavoitteiden määrittelyn jälkeen tulisi miettiä, minkälaiset ovat lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitetasot. Tavoitetasot voidaan miettiä osana budjetointiprosessia, koska budjetoinnin yhteydessä mietitään usein myös keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tavoitetasojen jälkeen viimeisenä johtamistehtävänä on kerätä palautetta ja käynnistää strateginen oppiminen. Oppiminen voi käynnistää koko syklin uudestaan, jos huoma-

taan, etteivät syy-seuraussuhteet pidä paikkansa tai lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitetasoissa mennään ajallisesti väärään suuntaan. Tässä vaiheessa strategiaa voidaan täsmentää tai vaihtaa koko strategia vastaamaan yrityksen sen hetkistä tilannetta.

Seppo Saaren (2004, 243) mukaan Balanced Scorecard eroaa perinteisestä johtamisen mallista hyvin vähän. Hänen mukaansa Balanced Scorecard on kaupallinen tuote, joka sisältää kaikki tavoitejohtamisessa jo neljännesvuosisataa sitten havaitut ohjauksen menetelmät, eikä sitä näin ollen tulisi kutsua omaksi itsenäiseksi johtamisjärjestelmäksi.

3.8 Tuloskortin haasteet ja ongelmat

Tuloskortteja on käytetty menestyksekkäästi erilaisissa organisaatioissa jo kohta 20 vuotta. Erilaiset käytännön sovellukset tuloskorteista ovat tuoneet esiin myös ongelmia. Usein ongelmien taustalla on tuloskorttien puutteellinen soveltaminen ja kokemattomuus. Kritiikki on hyödyllistä, koska se auttaa ymmärtämään paremmin tuloskortin menettelytapojen rajoituksia.

Kritiikki

Malmi ym. (2006, 232–238) kertovat tuloskorttien saamasta kritiikistä. Useimmiten kritiikki kohdistuu strategian ja mittariston väliseen suhteeseen sekä syy-seuraussuhteisiin. Strategian kohdalla kritiikkiä on saanut tuloskortin luominen strategian pohjalta. Epäilijöiden mielestä organisaatioiden on mahdotonta sopia strategiasta niin tarkasti, että sen avulla voitaisiin luoda yhtenäinen tuloskortti. Kritiikki on osin aiheellinen, koska strategiaa joudutaan muuttamaan ja täsmentämään tuloskorttihankkeen sekä toimintaympäristön muutoksen yhteydessä. Toinen strategiaa koskeva kritiikki koskee mittareita. On kysytty, että voidaanko strategiaa kuvata vain muutamalla mittarilla. Malmin ym. (2006) mukaan se on mahdollista, koska esimerkiksi suuret investointipäätökset, joihin organisaatio ei voi laajemmin vaikuttaa, jätetään mittariston ulkopuolelle. Strategian sisällön täydellinen mittaaminen ei ole tuloskortin tarkoitus. Strategia ja johtamistyössä ei mitata kaikkea vaan keskitytään olennaiseen. Kolmas kritiikki strategiassa koskee ylhäältä-alas etenevää johtamismallia. Tämä tarkoittaa sitä, että ylin johto

suunnittelee ja luo strategian, jonka se sitten jalkauttaa työntekijöiden keskuuteen tuloskortin avulla. Kritiikki kohdistuukin siihen, että onko ylimmällä johdolla tietoa enemmän markkinoiden takaisin valtaamisesta tietyllä alueella kuin esimerkiksi paikallisella edustajalla. Näin ollen henkilöstön mukaan ottaminen tuloskortin laatimisprosessiin johtaa usein realistisempaan lopputulokseen.

Toinen kritiikkiä saanut osa-alue strategian lisäksi ovat mittareiden väliset syy-seuraussuhteet. On esitetty, että tuloskortin näkökulmien välillä ei ole kausaalisuhdetta. Näin ollen toimitusten oikea-aikaisuus ei välttämättä tarkoita kannattavuuden kasvua kuten syy-seuraussuhde osoittaa. Osittain tämä kritiikki pitää paikkansa, mutta syy-seuraussuhdeketjun tarkoituksena ei ole varmuudella määrittää lopputulosta. Syy-seuraussuhdeketju voidaan nähdä pikemminkin johtamisen apuvälineenä, jossa johto määrittelee oletetut keinot, joilla halutut päämäärät saavutetaan. Jos mittarit ja tavoitteet pystyttäisiin määrittämään niin, että haluttuun lopputulokseen päästäisiin varmasti, olisi johtaminen liian helppoa. Syy-seuraussuhde ajattelu osoittautuu ongelmaksi myös silloin, kun toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Usein syy-seuraussuhdelogiikan käyttäminen edellyttää useamman vuoden aikajaksoa, jotta näkökulmien väliset suhteet pystytään tunnistamaan oikealla tavalla. Toimintaympäristön muuttuessa joudutaan myös muuttamaan strategiaa ja tuloskorttia, jolloin syy-seuraussuhdelogiikka vääristyy.

Ongelmakohdat

Alkuperäisen Balanced Scorecardin luojat Kaplan ja Norton (2002, 392–402) ovat tutkineet yrityksiä, joissa Balanced Scorecard on otettu käyttöön. He ovat havainneet kolme ongelmakohtaa, jotka muodostavat esteen strategialähtöiselle organisaatiolle: siirtymävaihe, suunnittelu ja epäonnistuneet prosessit.

Siirtymävaiheen ongelmat tulevat usein esille yritysfuusion tai oston yhteydessä. Uuden organisaation johtoryhmä ei ole kiinnostunut uudesta tasapainotetusta mittaristosta tai heillä ei ole käytännön kokemuksia siitä. Hallituksen mukaan ottaminen mittariston kehittämisessä on suotavaa, koska toimitusjohtajan vaihtuessa, hallitus on omaksunut tasapainotetun mittausjärjestelmän osaksi johtamis- ja raportointijärjestelmää ja haluaa jatkaa sitä myös uuden toimitusjohtajan kanssa. Yritykset, jotka eivät ole sitouttaneet hallitusta mittariston kehittämiseen, ovat usein joutuneet luopumaan mittariston käytös-

tä uuden toimitusjohtajan saapuessa taloon. On olemassa myös tapauksia, joissa mittaristo on antanut merkkejä huonosta strategiasta. Näissä tapauksissa toimitusjohtaja on saattanut vaihtua, jolloin mittaristo on hylätty ajatellen sen liittyvän vanhaan epäonnistuneeseen strategiaan.. Tosiasiassa mittaristo on toiminut oikealla tavalla ja raportoinut strategisista ongelmista yrityksen sisällä.

Toisena ongelmana Balanced Scorecard -mittariston laatimisessa ovat olleet suunnitteluvirheet. Yleisin syy suunnitteluvirheisiin on mittareiden vähyys, jolloin ei saavuteta tarvittavaa tasapainoa tulosten ja tuloksiin johtavien tekijöiden välillä. Huonon suunnittelun takia mittaristot jäävät usein KPI- ja sidosryhmämittareiksi, vaikka mittariston tarkoituksena olisi kuvata ja toteuttaa strategiaa. KPI- ja sidosryhmämittaristot voivat parantaa operatiivista tulosta ja pitää asiakkaat tyytyväisinä, mutta niihin ei yleensä liity strategiaa, jonka avulla luodaan kilpailuetua. Suunnitteluvirheitä tapahtuu myös silloin kun liiketoimintayksikköjä ei ole mukautettu yrityksen strategiaan. Tällöin kaikki liiketoimintayksiköt laativat oman mittarioston ilman yleistä koordinointia. Yhtenäisen mallin puuttuessa mittaristot ovat usein vain väliaikaisia, koska yhtenäinen strategia mittaristoista puuttuu ja näin ollen kiinnostus mittariston käyttöön vähenee.

Kolmas ongelmakohtaa liittyy prosessin epäonnistumiseen. Yleisin syy prosessien epäonnistumiseen on niiden toteutus. Kaplan ja Norton ovat määritelleet tuloskortin epäonnistumiselle seitsemän erilaista syytä:

1. *Ylin johto ei ole sitoutunut mittariston rakentamiseen* vaan delegoi työn keskijohdolle. Keskijohdolla ei ole kokemusta tuloskorteista ja Balanced Scorecard nähdään laadunparannusprojektina eikä mahdollisuutena keskittää ja mukauttaa organisaation strategiaa.
2. *Mukana on liian vähän tai liikaa henkilöitä*. Johtoryhmän on osallistuttava aktiivisesti Balanced Scorecard- mittariston laatimiseen, koska asenteet ja käyttäytymiset eivät muutu, jos mittariston rakentaa vain yksi henkilö ilman johtoryhmän apua. Mittariston laadintaryhmä ei saa olla myöskään liian suuri. Intensiivisen vuorovaikutuksen kannalta on suositeltavaa, että ryhmässä päästään aktiivisesti keskustelemaan ja yhteisymmärrykseen asioista.
3. *Mittaristo pidetään organisaation huipulla*. On virhe jättää johtoryhmä laadintaprosessin ulkopuolelle, mutta virhe on myös jättää se pelkästään johtoryhmän

laadittavaksi. Jotta yrityksen työntekijöistä saataisiin irti kaikki luovuuteen, innovaatioon ja oppimiseen liittyvät mahdollisuudet, tulisi se ottaa käyttöön koko organisaatioissa, jolloin strategia näkyy jokaisen työntekijän päivittäisessä työssä.

4. *Kehitysprosessista tulee liian pitkä*. Yritys pyrkii tekemään kerralla täydellisen tuloskortin, jota ei kuitenkaan tulla ikinä kunnolla käyttämään. Tuloskortin ei tarvitse olla heti täydellinen, vaan siitä voi puuttua aluksi jopa jotain mittareita jotka täydentyy käytön ja kokemuksen myötä.
5. *Mittaristo nähdään järjestelmäprojektina johtamisprojektin sijaan*. Mittariston toteutuksessa käytetään ulkopuolisia konsultteja, jotka kokoavat uutta tietojenkeräysjärjestelmää vaikka tulisi keskittyä enemmän pohtimaan miten jo olemassa olevilla mittareilla voidaan seurata strategiaa. Konsulttien automatisoidut tietojärjestelmät jäävät usein käyttämättömiksi ja niihin tuhlaantuu valtavia määriä rahaa. Johtamisprosessin tulisi aina tulla ennen järjestelmän ja tekniikan kehittämisprosessia.
6. *Käytetään kokemattomia konsultteja*. Kokemattomien konsulttien palkkaaminen Balanced Scorecard -projektin läpiviemiseksi voi olla virhe, koska konsultit saattavat olla ensimmäistä kertaa tekemisissä tuloskortin kanssa. Tällöin konsultit saattavat vain nimetä uudelleen aiemmin käyttämänsä mittaus- ja tietojärjestelmän tuloskortiksi.
7. *Mittaristoa käytetään vain palkitsemisjärjestelmänä*. Tuloskortin yhteys palkkioihin on tehokas keino sitouttaa työntekijät strategiaan. Strategian muuntautumisvaihe on kuitenkin syytä ottaa huomioon ennen palkitsemisjärjestelmään liittämistä. Tällöin syy-seuraussuhteet tulee kunnolla mietittyä ja palkitsemisjärjestelmä sisältää muitakin kuin ei-taloudellisia mittareita.

4 Tuloskortin laadintaprosessi kohdeyrityksessä

Haastattelu ja vapaamuotoinen keskustelu on ainutlaatuinen tapa kerätä tietoa, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa. Sen suurimpana etuna pidetään joustavuutta, koska aihealueita voidaan vaihdella keskustelun aikana ja vastauksia on mahdollisuus tulkita enemmän kuin esimerkiksi lomakekyselyssä. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2001, 191–192.)

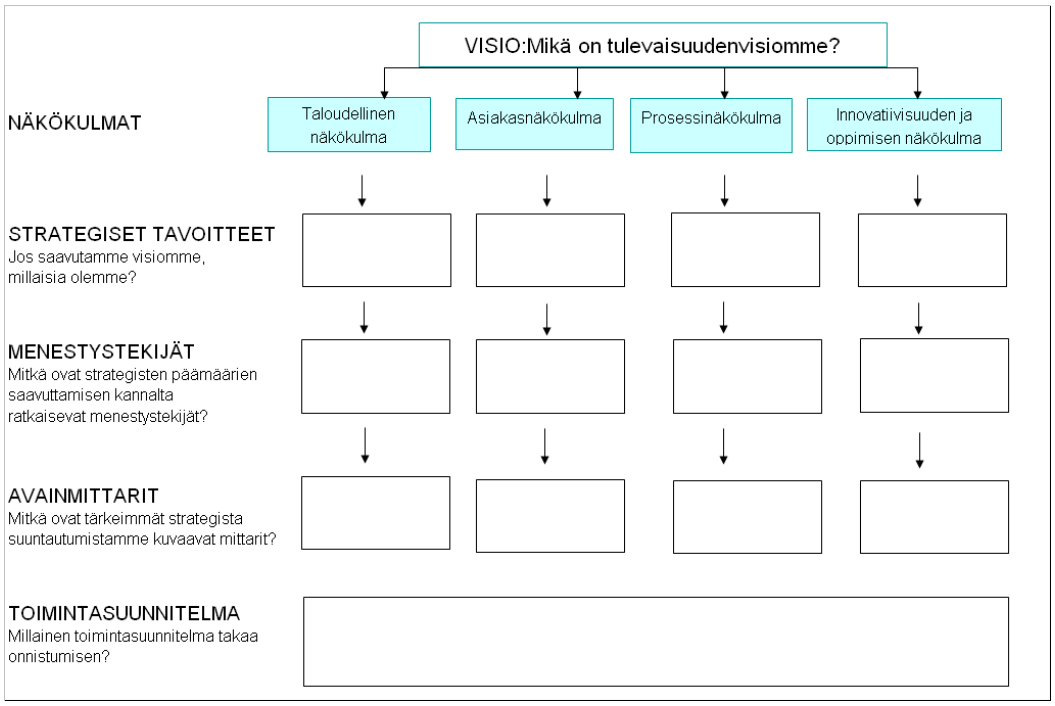
Tässä työssä käytännön laadintaprosessi tehdään yhdessä kohdeyrityksen johdon kanssa. Tietoa kerätään vapaamuotoisilla keskusteluilla ja haastatteluilla, joissa on aina jokin teema. Liitteestä 1 löytyvät keskusteluiden aihealueet sekä päivämäärät. Työn kohdeyritys on perheyritys, jonka kehittymistä olen seurannut pienestä pitäen. Tästä syystä vapaamuotoinen keskustelu laadintaprosessissa on toimivin tapa kerätä tietoa.

Tuloskortin laadintaprosessista on olemassa erilaisia malleja kirjallisuudessa. Laadintaprosessimalleissa käydään kohta kohdalta läpi tasapainotetun tuloskortin rakentamisprosessi. Malmi ym. (2006, 87–117) esittelevät kirjassaan kolme erilaista laadintaprosessi mallia, jotka pohjautuvat Kaplanin ja Nortonin esittelemään malliin. Alkuperäistä mallia on kehitetty vastaamaan pohjoismaisten yritysten tarpeeseen. Toinen toteuttamismalleista on Toivasen toteuttama Balanced Scorecard-projekti. Toivanen on kehittänyt mallin yhteistyössä suomalaisten teollisuusyritysten sekä konsulttien kanssa. Pohjoismaalainen malli on myös Olven, Royn ja Wetterin tekemä malli, jossa he hienojakoistivat vaihejakoa. Kaplan ja Norton tekivät alkuperäistä mallia suunniteltaessa töitä melko suurten kansainvälisten yritysten kanssa, joten erot alkuperäiseen malliin johtuvat hyvin pitkälti yritysten kokoeroista. Yhteistä näille malleille on se, että projekti alkaa aina oman yrityksen aseman määrittämisellä ja selkeällä päätöksellä aloittaa projekti.

Tasapainotetun mittariston laatimisprosessi vaihtelee yrityksen koon mukaan. Pienimmillä yrityksillä mittaristo voidaan rakentaa ja ottaa käyttöön yhdellä kertaa, kun taas suuremmissa yrityksissä on paikallaan toteuttaa ensin muutama pilottiprojekti. (Olve ym. 1998, 45.) Kuviossa 8 on esitelty tasapainotetun mittariston prosessin yleiskuvaus. Prosessin kuvauksessa lähdetään liikkeelle vision määrittelystä ja jatketaan aina toimin-

tasuunnitelmaan saakka. Yleiskuvaus on suuntaa antava ja perustuu Kaplanin ja Nortonin alkuperäiseen malliin.

Laadintaprosessissa pyritään ottamaan huomioon mittareihin kohdistunut kritiikki. Yksi tärkeimmistä laadintaprosessin vaiheista on yritysjohdon sitouttaminen mittariston rakentamiseen. Tähän ongelmakohtaan pyritään kiinnittämään huomiota yhteisissä palavereissa. Kuten edellä on mainittu, laadintaprosessissa käytetään hyväksi kirjallisuudessa olevia malleja. Niiden mukaan tarkka eteneminen ei kuitenkaan ole rakentamisprosessin päätarkoitus, koska mallit on hyvin usein tarkoitettu suuremmille yrityksille ja jokaisessa yrityksessä on omat tapansa. Olven ym. (1998, 44) alla oleva yleiskuvaus laadintaprosessista on selkeä ja yksinkertainen. Sitä käytetäänkin tämän laadintaprosessin pohjarunkona.



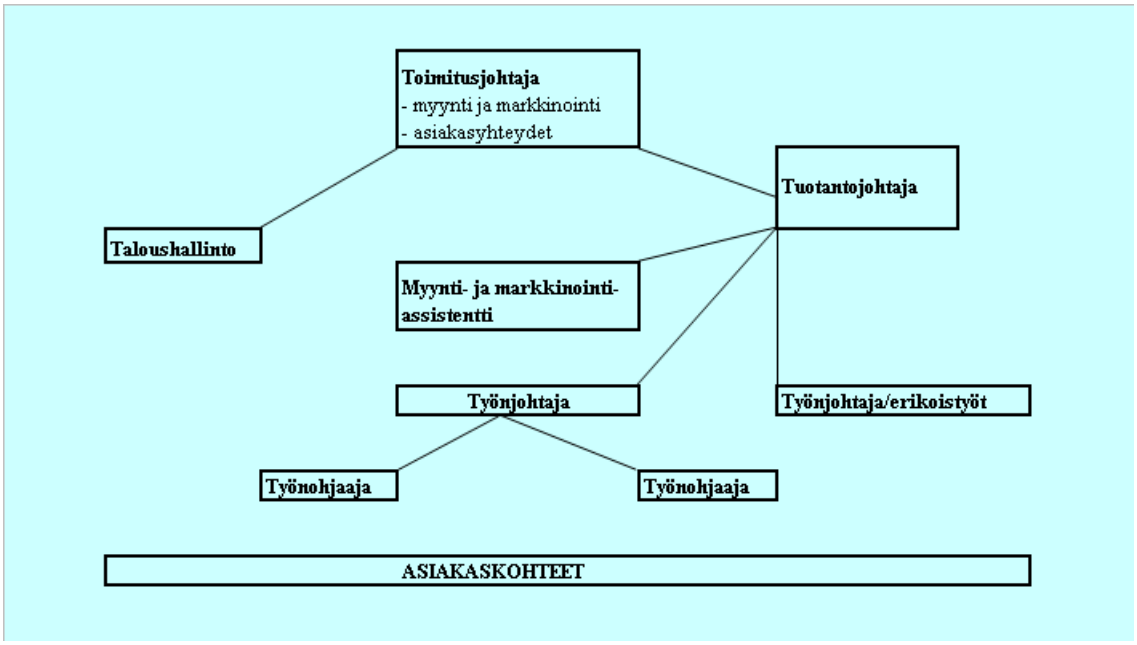
Kuvio 8: Tasapainotetun tuloskortin laadintaprosessi (Olve ym. 1998, 44)

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimii Tampereen alueella siivouspalveluja yrityksille tuottava yritys. Yrityksen toiminta-ajatuksena on tuottaa tarkoituksenmukaista, koko-

naisedullista ja ympäristöystävällistä siivouspalvelua asiakaslähtöisellä ja kannattavalla tavalla. Yritys on perustettu vuonna 1989, jolloin se keskittyi lähinnä rakennussiivousten tekemiseen. Vuonna 1999 yritys siirtyi nykyiseen omistukseen ja toimenkuva rakennussiivouksista muuttui yritysasiakkaille tarjottavaksi siivouspalveluksi.

Yrityksen organisaatio on esitelty kuviossa 9. Toimitusjohtajan lisäksi yritykseen kuuluu tuotantojohtaja, joka vastaa operatiivisesta toiminnasta sekä hänen alaisuudessaan työnjohtaja sekä kaksi siivoustyönohjaaja. Tämän lisäksi toimistossa työskentelee markkinointiassistentti sekä taloushallinnosta vastaava ihminen. Loput noin 45 työntekijää työskentelevät siivoojina.



Kuvio 9: Organisaatiokaavio (LTS 2010)

Yrityksen liikevaihto vuonna 2009 oli 1,75 miljoonaa euroa (LTS 2010), joka on lähes kymmenkertaistunut viimeisen viiden vuoden aikana. Tilikauden voitto oli 142.000 euroa. Liikevaihto sekä -voitto ovat kasvaneet vuosi vuodelta ja yrityksen taloudellinen tilanne on hyvä ja vakaa.

Yrityksellä on tällä hetkellä noin 130 yritysasiakasta. Yritysasiakkaat edustavat kaikkia toimialoja aina pienyrityksistä kansainvälisiin suuryrityksiin sekä valtioiden ja kuntien laitoksiin. Siivouskohteina toimivat esimerkiksi liiketilat, toimistotilat, tuotantotilat sekä terveydenhoitotilat. Kohdeyrityksen kaikki osakkeet omistaa yksi henkilö, joka toimii tällä hetkellä hallituksen puheenjohtajana sekä vastaa yrityksen ostoista.

Kohdeyritys on panostanut toiminnassaan asiakaslähtöisyyteen ja se on tuottanut tulosta. Asiakasvaihtuvuus on ollut todella pientä ja uusia asiakassuhteita syntyy kasvavassa määrin. Yritys näkee vahvuutenaan pitkäaikaisen kokemuksen toimialalta, pitkäaikaiset asiakassuhteet, paikallisuuden sekä työntekijöiden ja johdon sitoutumisen yritykseen.

Yrityksen ansaintamallina ovat myydyt työtunnit. Laskutuksen perusteena on usein kiinteä kuukausihinta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat saavat joko sopimuksessa määriteltyjen tiettyjen työtehtävien tekemisen tai vastaavasti tietyn määrän siivoustunteja kuukaudessa.

Visio, strategia ja arvot

Ennen varsinaisen suorituskykymittariston rakentamista on kartoitettava yrityksen visio ja strategiset tavoitteet. Vision määrittäminen on yksi tärkeimmistä yrityksen tehtävistä. Kuten edellä on mainittu, vision on oltava sellainen, jonka kaikki ymmärtävät ja johon normaalilla suoritustasolla ei päästä. Kohdeyrityksen visio ylimmän johdon mukaan vuodelle 2014 on seuraavanlainen:

- Liikevaihto 3.000.000 euroa
- Liikevoitto 12–15 %
- Henkilöstöä 120 ammattilaista
- Tuotteet nykyiset
- Tunnettuus laaja Pirkanmaan alueella
- Sijoitetun pääoman tuotto on yli 40 %

Perustelut visiolle: Yrityksen tavoitteena on kehittää toimintaa niin, että yrittämisestä saadaan ”todellista” liiketoimintaa. Tämä tarkoittaa, että liikevaihtoa ja työntekijöiden määrää saadaan kasvatettua ja asiakkaiksi saadaan suurempia asiakkaita.

Kohdeyrityksen perusstrategiana on toteuttaa liiketoimintaa Pirkanmaan alueella ja toteuttaa siivouspalveluita laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti. Yrityksen strategia on palvelun laadun kautta tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, jolloin tuntihintakin on hieman korkeampi.

Peruspalvelu ei ole kauttaaltaan erilaistunutta. Pienimmille asiakkaille myydään tuotteistettua peruspakettia. Suuremmille asiakkaille tehdään kuitenkin räätälöityjä palveluja asiakkaan toivomusten mukaan. Räätälöidyissä palveluissa voidaan tehdä useankaltaista työtä siivouksen lisäksi, esimerkiksi hoitaa aulapalveluita, keittää kahvia ja jakaa postia. Räätälöidyissä palveluissa käytettään normaalia tuntihintaa, mutta lisätöiden kautta saadaan enemmän laskutettavaa työtä.

Yritys ei voi kilpailla pelkästään kustannustehokkuuden ja hintakilpailun kautta, joten yrityksen hinnan on tuettava laatua ja laatukuvaa. Tällä hetkellä yrityksen hinta kilpailijoihin nähden on hieman keskimääräistä kalliimpi. (LTS 2010.)

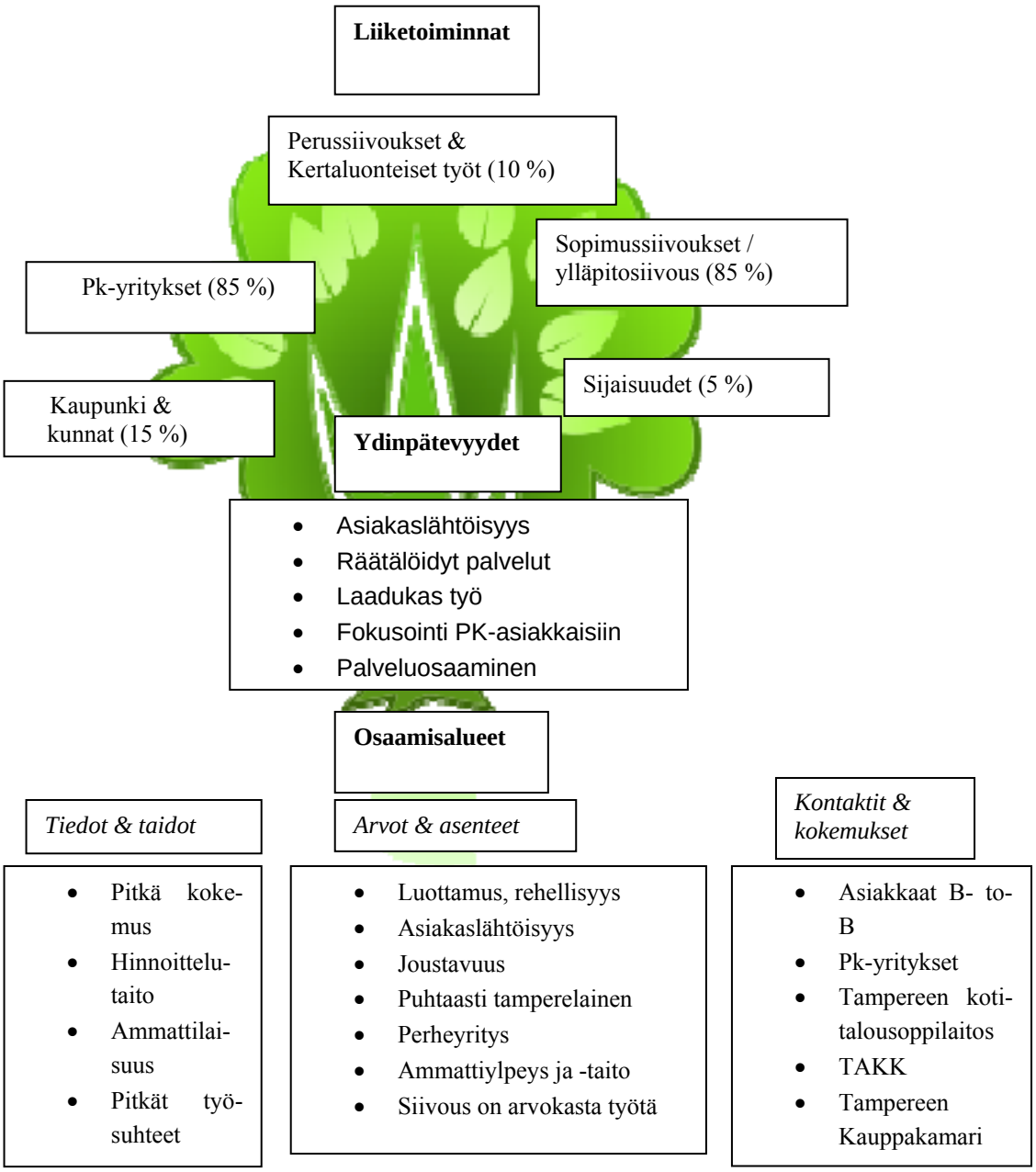
Yrityksen asiakasstrategiana on ottaa asiakkaita hallitusti lisää, mutta samalla hoitaa nykyiset asiakassuhteet hyvin. Tällä hetkellä yrityksen asiakaskunta on laaja-alainen ja tätä periaatetta halutaan pitää myös tulevaisuudessa yllä. Laaja-alaisella asiakaskunnalla yrityksen asiakaskohtaista riskiä saadaan pienennettyä. Kasvattamalla asiakkuuksien määrää saadaan kasvatettua myös yrityksen liikevaihtoa, mutta asiakashankinnassa pyritään välttämään liian pieniä (ei kannattavia) asiakkaita.

Kohdeyrityksen arvoista tärkeimpänä voidaan pitää henkilöstön hyvinvointia. Siivouspalvelu on arvokasta työtä ja näin ollen työntekijöiden pitää olla ammattiylpeitä tekemästään työstä. Henkilöstön hyvinvointia pidetään yllä kannustavalla palkkauksella, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla sekä mahdollisuutena tehdä työtä normaaleina aikoina arkipäivisin. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus kouluttautua työn ohessa oppisopimuskoulutuksen kautta ja näin edetä haasteellisempiin tehtäviin. (LTS 2010.)

Kohdeyrityksen ydinpätevyyspuu (kuvio 10) on tehty käyttäen hyväksi Tarja Meristön (Hyvinvointiklusteriraportti 2008, 9) osaamisanalyysin konseptia, joka jakaa yrityksen osaamisen kolmeen erikoisalueeseen; liiketoiminnat, osaamisalueet ja ydinpätevyydet.

Liiketoiminnat ovat puun latva oksistot, ne voidaan tunnistaa kysymällä mitä ja kenelle. Osaamisalueet sijaitsevat puun juurissa, sieltä löytyvät tiedot, taidot, arvot asenteet, kontaktit ja kokemukset. Ydinpätevyydet sijaitsevat puun rungossa ja ovat niitä ylivoimatekijöitä, joita muiden ei ole helppo kopioida ja jotka auttavat yrityksen kohti menestystä.

.



Kuvio 10: Kohdeyrityksen Ydinpätevyyspuu Tarja Meristön mallilla.

Ydinpätevyyspuu on mielestäni erinomainen keino esittää yrityksen osaaminen ja sitä hyväksikäytetään tässä työssä tuloskortin näkökulmien, kriittisen menestystekijöiden ja mittareiden valinnassa

4.2 Näkökulmien valinta ja kriittiset menestystekijät

Kun yrityksen visio ja strategia ovat selvillä, on aika aloittaa näkökulmien valinta. Keskusteluissa johtoryhmän kanssa (toimitusjohtaja, tuotantojohtaja ja työnjohtaja, 17.3.2010) tuli selväksi, että perinteiset Kaplanin ja Nortonin neljä näkökulmaa sopivat erinomaisesti myös palvelualan yritykselle. Näin ollen näkökulmiksi valittiin taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä henkilöstönäkökulma.

Taloudellinen näkökulma oli helpoin valita mukaan, koska jos talous ei ole kunnossa, ei myöskään yritystoiminta ole kauaskantoista. Kannattavuus, maksuvalmius sekä vakavaraisuus ovat yritystoiminnan jatkuvuuden edellytykset. Kohdeyrityksen visio ja strategia myös tukevat taloudellisen näkökulman valintaa. Kannattavuuden pitäminen hyvällä tasolla sekä kasvu eivät ole mahdollisia ilman talouden seuraamista. Taloudellinen näkökulma kertoo myös muiden näkökulmien strategisten valintojen tuloksesta.

Asiakasnäkökulma oli myös selvä valinta tuloskortin näkökulmaksi. Palvelualalla toimiva yritys ei tule toimeen ilman asiakkaita. Hyvät asiakaskontaktit, -palvelu ja laaja-alainen asiakaskunta auttavat vision saavuttamisessa. Siivouspalvelualalla asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä tekijöistä. Asiakastyytyväisyys luo asiakasuskollisuutta, mikä vaikuttaa osaltaan kannattavuuteen. Kohdeyrityksessä on olemassa asiakasstrategia, jonka mukaan toimitaan. Asiakasstrategiaa käytetään hyödyksi mittareita suunniteltaessa.

Kolmantena näkökulmana tuloskorttiin valittiin henkilöstönäkökulma. Henkilöstönäkökulmaa voidaan pitää tärkeimpänä näkökulmana siivouspalvelualalla. Kohdeyrityksen työntekijät ovat jokapäiväisessä kontaktissa asiakkaaseen ja heidän toiminta on ratkaisevassa roolissa asiakastyytyväisyydessä ja yrityksen imagon rakentamisessa. Yritykseen halutaan töihin tekijöitä, jotka arvostavat siivoustyötä. Henkilöstön kehittäminen

on avainasemassa yrityksen kasvun kannalta, koska he toimivat asiakaskohteissa yrityksen edustajina ja luovat kuvaa koko yrityksestä. Henkilöstönäkökulmassa otetaan huomioon myös yrityksen strateginen valinta käyttää omaa työvoimaa. Henkilöstöä halutaan sitouttaa enemmän, koska sitouttamisen kautta kasvumahdollisuuksia voidaan pitää parempina.

Neljäntenä näkökulmana tuloskorttiin valittiin sisäisten prosessien näkökulma. Sisäisten prosessien valinta neljänneksi näkökulmaksi ei ollut itsestään selvyys keskusteluiden alkuvaiheessa, koska keskusteluissa mentiin asioiden edelle miettimällä mahdollisia mittareita sisäisen prosessin näkökulmaan. Sisäisten prosessien näkökulma herättikin eniten keskustelua antaen samalla ajattelemisen aihetta tunnistaa yrityksen sisäiset prosessit. Loppujen lopuksi näkökulma valittiin mukaan, koska se auttaa tunnistamaan yrityksen sisäiset prosessit ja on selvässä syy-seurausyhteydessä muihin näkökulmiin. Sisäisten prosessien näkökulma antaa mahdollisuuden mitata asioita, jotka voitaisiin nähdä jonkun muun näkökulman alla. Se auttaa myös strategian totuttamisessa, koska sen avulla pystytään paremmin seuraamaan prosessin toimivuutta ja puuttumaan epäkohtiin.

Näkökulmia valittaessa keskusteltiin myös johtamisnäkökulman mukaan ottamisesta. Johtaminen varsinkin pienyrityksessä on tärkeää ja se toimii yrityksen kivijalkana. Sen poisjättämisen perusteena oli kuitenkin muiden näkökulmien tärkeys. Tuloskortin laadinta ja käyttöönotto eivät tule olemaan helppoja ensimmäisellä kerralla ja näin ollen näkökulmien määrä halutaan pitää kurissa.

Kriittiset menestystekijät

Näkökulmien valinnan jälkeen keskusteltiin johtoryhmän kanssa kriittisistä menestystekijöistä eli mitä vision saavuttaminen vaatii ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen eniten. Menestystekijöiden määrittäminen on tärkeä osa tuloskortin laadintaprosessia, koska kriittisten menestystekijöiden avulla määritellään tuloskorttiin avainmittarit. Kriittisten menestystekijöiden selvittämisessä käytettiin apuna kohdeyrityksen ydinpätevyyspuuta.

Keskustelussa kriittisistä menestystekijöistä, lähdettiin liikkeelle taloudellisesta näkökulmasta. Vision mukaan yrityksen liikevaihdon tulisi kasvaa ja sijoitetun pääoman tuotto tulisi olla vähintään yli 40 prosenttia. Tässä yhteydessä kriittisenä menestysteki-

jänä voidaan pitää talouden hallintaa. Talouden hallinta sisältää kasvun, kannattavuuden ja vakavaraisuuden. Toisin sanoen, jotta visio toteutuisi, täytyy taloudesta kertovien lukujen olla kunnossa. Liikevaihtoa voidaan toki kasvattaa ilman talouden kokonaisvaltaista hallintaa, mutta todennäköisesti sen seurauksena kannattavuus kärsii.

Asiakasnäkökulma on tärkeä yritykselle, tämän vuoksi kriittisten menetystekijöiden miettiminen asiakasnäkökulmaan ei ollut helppoa. Asiakasstrategiassa on paljon asioita, joiden määritteleminen muutamaan sanaan kriittiseksi menestystekijöiksi on hankalaa. Keskusteluissa nousi esille kriittisiksi menestystekijöiksi asiakastyytyväisyys, lisäarvon tuottaminen, laaja asiakaskunta, asiakashallinta, strateginen asiakasvalinta sekä asiakaslähtöisyys. Näistä menestystekijöistä valitsimme tuloskorttiin strategisen asiakasvalinnan sekä asiakaslähtöisyyden.

Strateginen asiakasvalinta on ollut kohdeyrityksen yksi menestystekijöistä ja se halutaan myös pitää sellaisena. Strategisella asiakasvalinnalla tarkoitetaan toimia, joiden tarkoitus on pitää asiakaskunta laaja-alaisena sekä kannattavana. Esimerkkinä voidaan pitää vuoden 2009 talouskriisiä. Pirkanmaalla toimivat isot yritykset ovat suurimmalta osalta keskittyneet metalli- ja paperiteollisuuteen. Talouskriisin aikana monet näistä yrityksistä ovat joutuneet sopeuttamaan toimintaansa lomautuksin ja irtisanomisin. Ilman kohdeyrityksen laajaa asiakaskuntaa yritys olisi ollut ongelmissa, koska lomautukset ja irtisanomiset asiakasyrityksissä tarkoittavat vähentyneitä työtunteja asiakkaan luona ja siten pienempää kuukausilaskutusta. Laajan asiakaskunnan avulla talouskriisin vaikutukset eivät näkyneet liian räikeästi, liikevaihto jopa kasvoi vuonna 2009. Toinen syy strategisen asiakasvalinnan tärkeyteen on itsenäisyys. Mission, vision ja strategian tärkeyttä voidaan kyseenalaistaa yrityksissä joissa asiakkaana on vain yksi iso yritys. Usein ehdot sanellaan asiakkaan toimesta ja oma toiminta sopeutetaan tähän. Vaarana yhden asiakkaan yrityksellä on myös sopimuksen päättyminen. Pienempi yritys jää tyhjän päälle, jos ei nopeasti saada uusia asiakkaita. Strateginen asiakasvalinta näkyy myös asiakaskannattavuutena. Yritys ei halua asiakkaiksi liian pieniä kohteita, koska ne eivät ole logistisesti järkeviä.

Asiakasnäkökulman toisena kriittisenä menestystekijänä pidetään asiakaslähtöisyyttä. Ilman asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä työt loppuvat nopeasti. Asiakaslähtöisyys kriittisenä menestystekijänä on laaja, mutta palvelualalla välttämätön. Lisäarvon tuotta-

minen asiakkaalle sekä asiakaslähtöisempi tuote- ja palveluntarjonta ovat nykypäivän ja tulevaisuuden trendejä liiketoimintaympäristössä. Kohdeyritys on tuntihinnaltaan hieman muita yrityksiä kalliimpi, joten asiakaslähtöisyys on menestystekijänä tärkeä.

Sisäisten prosessien näkökulmaan sopivien menestystekijöiden valitseminen oli ehdottomasti hankalinta. Siivouspalvelualalla sisäisten prosessien havaitseminen ei ole yhtä helppoa kuin tuotettaessa jotain tuotetta. Johdon kanssa käydyissä keskusteluissa päästiin kuitenkin yhteisymmärrykseen kriittisistä menestystekijöistä, joiden avulla on mahdollista saavuttaa yrityksen visio.

Ensimmäisenä menestystekijänä valittiin uusasiakashankinta. Yritys on alkanut alkuvuodesta 2010 panostaa uusien asiakkaiden hankintaan palkkaamalla myynti- ja markkinointiassistentin. Hänen työnään on kartoittaa ja ottaa yhteyttä mahdollisiin uusiin asiakasyrityksiin. Yrityksessä on vuosien aikana huomattu, että vaikka yritystä on markkinoitu ja asiakasreferenssit ovat kunnossa, on tunnettuus Pirkanmaalla edelleen melko huonoa. Lisäksi myyntityö on ollut ennen lähinnä toimitusjohtajan varassa, jolloin myyntityötä on tehty, kun siihen on ollut aikaa. Myynti- ja markkinointiassistentin palkkaamisen uskotaan tuovan lisää tunnettuutta sekä asiakkaita. Visiossa oleva liikevaihtotavoite on kova, joten uusia asiakkaita tarvitaan.

Toiseksi sisäisten prosessien menestystekijäksi valittiin rekrytointi. Rekrytointi menestystekijänä voisi olla myös henkilöstönäkökulmassa, mutta sen tärkeyttä sisäisten prosessien onnistumisessa ei voi sivuuttaa. Rekrytointiin kuluva aika ja kustannukset ovat huomattavia. Oikean ihmisen löytäminen ja sitouttaminen yritykseen on monesta näkökulmasta katsottuna tärkeää. Siivousalalla rekrytointi on tunnetusti ollut vaikeaa, koska motivoituneita työntekijöitä on todella vähän saatavilla. Oikean työntekijän löytäminen hyvällä rekrytointiprosessilla säästää aikaa ja rahaa sekä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen.

Kolmantena menestystekijänä prosessinäkökulmaan otettiin mukaan työnjohto. Osaava työnjohto on erittäin tärkeä osa yrityksen toimintaa. Työnjohdon tarkoituksena on olla esimerkkinä, kannustaa ja toimia viestintälinkkinä työntekijöiden ja johdon välillä. Työnjohdon tärkeyttä ei voi missään nimessä vähätellä, koska ilman viestintäyhteyttä asiakkaalle luvattu laatu ja saavutettu laatu eivät tule kohtaamaan. Työnjohdon työnä on

valvoa ja opastaa työntekijöitä saavuttamaan asiakkaalle luvattu laatu ja jopa ylittämään se. Työnjohdon rooli esimerkkinä olemisesta on myös tärkeä. Mikäli työnjohto antaa töiden tekemisestä puolihuolimattoman kuvan, se näkyy myös työntekijän asenteessa.

Henkilöstönäkökulma on kohdeyrityksen tärkein osa-alue ja siksi siihen oli helppo valita kriittiset menestystekijät. Näkökulmaan on tasan kaksi kriittistä menestystekijää joiden vaikutus näkyy koko tuloskortin alueella. Nämä kaksi menestystekijää ovat henkilöstön tyytyväisyys sekä henkilöstön osaaminen. Yritykseen halutaan työntekijöitä, jotka pitävät siivoustyötä tärkeänä ja ovat oppimishaluisia. Kokemusta alalta ei tarvitse olla, mutta oppimishalua ja reipasta otetta työntekoon sitäkin enemmän. Henkilöstön osaaminen pyritään pitämään ajan tasalla erilaisten koulutusten kautta sekä hyvällä perehdyttämisohjelmalla. Osaamisen vaikutus näkyy tuloskortissa taloudelliseen näkökulmaan sekä visioon asti. Henkilöstön osaaminen auttaa niin kohdeyritystä kuin asiakasyritystäkin. Toinen menestystekijä on henkilöstön tyytyväisyys. Tyytyväisyys vaikuttaa vaihtuvuuteen sekä sairauspoissaoloihin. Henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa myös koko tuloskortin alueelle, koska se nostaa motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Henkilöstön tyytyväisyyden lisäämiseksi tehtävät toimet ovatkin yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä vision saavuttamiseksi.

Näkökulmien ja niihin liitettävien menestystekijöiden pohtiminen johdon kanssa oli erittäin antoisaa ja mielekästä. Uskon, että keskustelujen pohjalta saatiin selvennettyä strategiaa ja syntyi myös uusia ajatuksia yrityksen johtamisesta ja niistä tekijöistä, jotka ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeitä. Taulukossa 1 on yhteenvetona valitut näkökulmat, kriittiset menestystekijät sekä strategiset tavoitteet.

NÄKÖKULMA	STRATEGISET TAVOITTEET	KRIITITSET MENESTYSTEKIJÄT
Talous	• Liikevaihdon ja liikevoiton kasvattaminen • Omavaraisuudesta huolehtiminen	• Talouden hallinta
Asiakas	• Lisäarvon tuottaminen • Asiakastyytyväisyys • Asiakaskunta laaja-alainen	• Asiakaslähtöisyys • Strateginen asiakasvalinta
Sisäiset prosessit	• Asiakkaita hallitusti lisää • Rekrytointi prosessin parantaminen • Työnjohdon kehittäminen	• Uusasiakashankinta • Rekrytointi • Työnjohto
Henkilöstö	• Koulutuksen lisääminen • Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen	• Henkilöstön tyytyväisyys • Henkilöstön osaaminen

Taulukko1: Yhteenveto yrityksen näkökulmista ja kriittisistä menestystekijöistä

4.3 Mittareiden valinta

Kriittisten menestystekijöiden pohjalta luotujen mittareiden tulisi sisältää sekä lopputuloksista kertovia mittareita että toimenpiteistä ja keinoista kertovia mittareita. Rajan vetäminen näille mittareille ei ole kuitenkaan aina helppoa. Prosessin jossain osassa toimivan mittarin antama tulos tarkoittaa toimenpidettä tai keinoa (tulosajurimittari) ja jossakin toisessa osassa lopputulosta (vaikutusmittari). (Määttä 2000, 108.)

Johtoryhmän sopivia mittareita ja tavoitearvoja lähdettiin miettimään hyvin vapaalla keskustelulla. Aluksi kerättiin kriittisten menestystekijöiden alle erilaisia mittareita, jotka voisivat kuvata yrityksen strategista suuntautumista. Kun mittareita oli tarpeeksi, aloitettiin niiden karsiminen. Karsimisen tarkoituksena oli herättää keskustelua niistä avainmittareista, jotka olivat erittäin tärkeitä mittaamisen kannalta ja joiden mittaamisesta yritys todella hyötyisi. Mittareiden määrä haluttiin pitää myös kohtuullisena, koska muuten saattaa olla vaarana, että mittaristosta tulee liian raskas työkalu. (Keskustelu toimitusjohtajan ja tuotantojohtajan kanssa 7.4.2010.)

Mittareiden karsintakuvio on esitetty liitteessä 2. Liitteessä tuloskorttiin valitut mittarit on alleviivattu. Mittareita valittiin tuloskorttiin yhteensä 18 kappaletta. Valintaprosessi ei ollut helppo, koska palvelualalle sopivia mittareita ei ollut yhtä helppoa miettiä kuin esimerkiksi tuotantoalalle. Ongelmia tuotti myös tarpeeksi yksinkertaisten ja tarkkoja ilmiöitä kuvaavien mittareiden löytäminen. Kaikkia asioita ei voi matemaattisesti mitata tarkasti, joten mittareiden valinnassa jouduttiin tyytymään yrityksen kannalta parhaaseen mahdolliseen tapaan. Yrityksessä oli aiemmin keskitytty lähinnä taloudellisten mittareiden seurantaan, jolloin muiden näkökulmien mittareiden valinta oli hankalaa ja aikaa vievää. Keskusteluissa tuli kuitenkin esille kriittisten menestystekijöiden pohjalta hyviä mittareita, joita ei ennen kukaan ollut edes ajatellut. Alkuperäiset kriittiset menestystekijät olivat myös tarkastelun alla ja kaksi menestystekijää vaihdettiin toisiin.

Mittareiden valintapäivässä mietittiin jokaiselle mittarille myös tavoitearvot. Tavoitearvoja mietittäessä käytettiin hyväksi Suomen Asiakastieto Oy:n Rating Alfa-luottokelpoisuusraporttia (Suomen Asiakastieto Oy 2010), jossa oli mukana toimialan keskimääräiset luvut. Tavoitearvoja mietittäessä otettiin huomioon myös edellisten tilikausien tunnusluvut. Mittareiden joukossa oli mittareita, joihin tavoitearvo oli vaikea asettaa, koska vertailukohtaa ei löytynyt mistään. Esimerkiksi rekrytoinnin onnistumisprosentille ei ollut olemassa valmista vertailukohtaa, joten tavoitearvo on lähinnä johdon mielipiteen pohjalta laadittu.

Taulukkoon 2 on kerätty kaikki mittarit tavoitearvoineen. Mittaristossa on mukana kuukausittain mitattavia asioita sekä vuositasolla mitattavia.

Kriittinen menestystekijä	Mittarit	Tavoitearvot
• Talouden hallinta	• Sijoitetun pääoman tuottoaste • Omavaraisuusaste • Liikevoitto- % • Quick Ratio	Yli 40 % 45 % 15 % 1,2
• Strateginen asiakasvalinta • Asiakaslähtöisyys	• Keskimääräinen asiakaskoko • Käyttökate • Menetetyt asiakkaat/vuosi • Asiakastyytyväisyysindeksi • Laatukierrosten määrä/kk	50 % 1000–3000€/kk 40 % 500–1000€/kk 10 % yli 3000€/kk yli 20 % Max. 1 % liikevaihdosta Indeksin arvo vähintään 4 40 palautetta/kk
• Uusasiakashankinta • Työnjohto • Rekrytointi	• Yhteydenottojen määrä/kk • Markkinointikustannukset liikevaihdosta • Budjetoidut vs. toteutuneet tunnit asiakaskohteissa • Palavereiden lukumäärä/kk • Yritykseen tulleiden hakemustenmäärä • Rekrytoinnin onnistumisprosessi	50 kappaletta 5 % liikevaihdosta 1 tai enemmän 4,25 kuukaudessa 270 kappaletta vuodessa 80 %

• Henkilöstön tyytyväisyys • Henkilöstön osaaminen	• Henkilöstön vaihtuvuus- % • Sairauspoissaolotunnit/kaikki tunnit • Koulutustilaisuuksien määrä vuodessa/ henkilö	2 % 4,5 % 2 kappaletta

Taulukko 2: Kriittiset menestystekijät, avainmittarit ja tavoitearvot

Talouden mittarit

Talouden mittarit ovat perinteisiä talouden tunnuslukuja, joita on yrityksessä seurattu aikaisemminkin. Mittarit liittyvät maksuvalmiuteen, vakavaraisuuteen ja voittoprosenttiin. Tavoitearvot on laadittu kohdeyrityksen visiosta sekä kuuntelemalla omistajan tahtoa.

Asiakasmittarit

Asiakasmittareiden tarkoituksena on seurata asiakaskohtaista hinnoittelua sekä asiakaslähtöisyyden toteutumista. Asiakaslähtöisyyden toteutumisen tärkeimpinä mittareina pidetään asiakastyytyväisyysindeksiä, joka toteutetaan kaksi kertaa vuodessa tehtävillä asiakastyytyväisyyskyselyillä sekä laatukierroksilla. Laatukierrosten tarkoituksena on olla yhteydessä asiakkaaseen ja tarkistaa asiakkaan puhdistettavat tilat. Laatukierroksen tekevät siivoustyönjohtaja sekä ohjaajat omissa kohteissaan. Mahdollisista ongelmista he raportoivat tuotantojohtajalle. Laatukierroksia pidetään tärkeinä, koska niissä voidaan olla vuorovaikutussuhteessa asiakkaaseen ja viestintä työntekijän ja johdon kanssa helpottuu. Laatukierrosten sijaan olisi ollut mahdollisuus mitata perinteisesti reklamaatioiden määrää. Mittaustulosten oikeellisuuden määrittäminen on reklamaatioita mitattaessa kuitenkin hankalaa. Lasketaanko reklamaatioiksi kaikki pienimmätkin huomautukset asiakkaalta vai pelkästään kirjallisena tulevat reklamaatiot. Laatukierrosten tarkoi-

tuksena on ennaltaehkäistä reklamaatiot. Niiden mittaaminen on myös huomattavasti yksinkertaisempaa kuin reklamaatioiden.

Keskimääräisen asiakaskoon tarkoituksena on pitää huoli riskeistä. Laaja-alainen asiakaskunta nähdään tärkeänä, koska silloin ei olla yhden ison asiakkaan varassa. Mittari mittaa liikevaihdosta asiakaskokoa prosentuaalisesti. Sen sijaan asiakasmenestykset halutaan pitää pienenä. Edellisinä vuosina asiakasmenetykset ovat olleet hieman yli yhden prosentin luokkaa koko vuoden liikevaihdosta ja sellaisena se halutaan myös pitää.

Käyttökate on hinnoittelun apuväline, jonka asiakas tuo yritykseen.. Sen avulla voidaan varmistaa, että asiakaskohde tulee hinnoiteltua oikein. Käyttökate myös varmistaa, että sovitut työt tulee kunnolla tehdyksi ja yritys tekee sen kannattavasti.

Sisäisten prosessien mittarit

Sisäisten prosessien mittarit oli haastavin osa-alue tuloskortin suunnitteluprosessissa. Palvelun aineettomuuden takia, varsinaisten toimintamittareiden luominen oli vaikeaa. Mittareita saatiin luotua pohdinnan jälkeen yhteensä kuusi kappaletta, kaksi jokaista kriittistä menestystekijää kohden. Suurin painoarvo sisäisten prosessien mittareissa on työnjohdolla. Työnjohdon vastuulla on suurin osa sisäisen prosessin onnistumisesta. Ensimmäinen mittari budjetoitujen ja toteutuneiden tuntien vertailussa osoittaa kuinka hyvin työnjohto on pystynyt perehdyttämään ja valvomaan työntekijän suoriutumista asiakaskohteessa. Mikäli arvo on alle yhden, tarkoittaa se sitä, että asiakaskohteessa on kulunut enemmän tunteja mitä sinne on budjetoitu. Ylitöiden määrä on suoraan verrannollinen asiakaskannattavuuteen. Toinen työnjohdon mittareista on palavereiden lukumäärä. Palavereiden lukumäärän seuraamisen tarkoituksena on pitää huoli siitä, että palavereita pidetään viikoittain ja niissä käydään läpi asiakaspalautteet ja saatetaan tietoa eteenpäin niin johdolta työntekijöille kuin työntekijöiltä johdolle.

Rekrytoinnin mittareiden tarkoituksena on pitää huoli, että rekrytointiprosessi on tehokas, työsuhde kannattava ja rekrytoitavat ihmiset haluavat oikeasti tehdä siivoustyötä ja arvostavat sitä. Rekrytoinnin onnistumisprosenttimittari mittaa, kuinka monta prosenttia työsuhteista jatkuu neljän kuukauden koeajan jälkeen. Väärän henkilön rekrytointi on

kallista ja aikaa vievää. Asiakkaalle ei anna parasta mahdollista kuvaa, jos työntekijä asiakaskohteessa vaihtuu usein. Toinen rekrytoinnin mittari on hakemusten määrä. Sen tarkoituksena on seurata yrityksen kiinnostavuutta työnantajana. Siivouspalvelualalla on tunnetusti työntekijäpulaa. Hakemusten määrän pitäminen korkealla antaa mahdollisuuden löytää joukosta hyviä ja motivoituneita työntekijöitä. Hakemusten määrään vaikuttaa henkilöstönäkökulman tyytyväisyysmittari, koska työntekijöistä huolta pitävään yritykseen halutaan tulla töihin.

Uusasiakashankinta on yksi sisäisten prosessien kriittinen menestystekijä. Tämä menestystekijä on usein nähty asiakasnäkökulmassa, mutta se haluttiin tuoda sisäisten prosessien näkökulmaan. Mittareiksi valittiin yhteydenottojen määrä sekä markkinointikustannukset. Yhteydenottojen määrän seuraamisen tarkoituksena on pitää huoli b-to-b markkinoinnista. Markkinointiassistentin tehtävä on ottaa yhteyttä yrityksiin, kertoa kohdeyrityksen palveluista sekä sopia tapaamisia. Yhteydenottojen määrän tavoitearvo voisi olla suurempikin, mutta yrityksessä halutaan yhteydenottojen olevan laadukkaita. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yhteyttä otetaan vain sellaisiin yrityksiin, jotka nähdään potentiaalisina asiakkaina. Markkinointikustannusten seuraaminen on yritykselle uusi asia, joka haluttiin ottaa mukaan. Yritys on käyttänyt edellisinä vuosina rahaa markkinointiin noin kolme prosenttia liikevaihdosta. Tämä on selvästi alan keskiarvoa vähemmän (Suomen Asiakastieto Oy 2010). Tunnettuuden lisääminen ja uusasiakashankinta tarvitsee suurempia panostuksia markkinointiin. Viisi prosenttia vuotuisesta liikevaihdosta markkinointiin, ei ole vielä paljon, mutta liikevaihdon noustessa se on rahallisesti mitattuna paljon enemmän kuin edellisten vuosien panostukset.

Henkilöstömittarit

Henkilöstömittarit ovat osaamista ja tyytyväisyyttä mittaavia mittareita. Niiden tulokset vaikuttavat läpi koko mittariston aina talouden mittareihin saakka, koska palvelualalla ihmiset tekevät työn ja ovat kosketuksissa asiakkaaseen. Sisäisten prosessien menestystekijöistä ja mittareista osa voisi olla myös henkilöstönäkökulmassa, mutta ne haluttiin nostaa tuloskortissa ylemmäksi ja nähdä osana sisäistä prosessia.

Henkilöstön sairauspoissaoloprosentin seuraaminen liittyy henkilöstön hyvinvoinnin tarkkailemiseen. Hyvinvoivan henkilöstön sairauspoissaoloprosentti on usein pieni ja se

vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen. Prosenttia on seurattu aiemmin yrityksessä ja prosentti on laskenut koko ajan. Vaihtuvuus on toinen työtyytyväisyyden seurantamittari. Se on ollut ennätysmäisen matala edellisenä vuonna ja matalana se halutaan jatkossakin pitää. Mitä pienempi vaihtuvuus, sitä vähemmän on tarvetta aikaa vievälle ja kalliille rekrytoinnille.

Koulutuksen tärkeyttä ei tulisi henkilöstöä mitattaessa unohtaa. Koneet ja erilaiset aineet kehittyvät koko ajan. Suunnitelmallisella koulutuksella pyritään tarjoamaan työntekijöille valmiuksia uusien työskentelytapojen hallitsemiseen. Koulutuksen on huomattu säästävän aine- ja tarvikeostoissa, koska tehokkaat työskentelytavat säästävät käytettävien aineiden määrä ja koneiden huoltokustannuksia.

4.4 Tasapainottaminen

Olven ym. (1998, 163) mukaan mittaristo tulisi rakentaa niin, että se sisältää kuvauksen eri mittareiden välisistä yhteyksistä. Sen tarkoitus on selventää ja näyttää, kuinka eri mittareiden arvot riippuvat toisistaan. Mittareiden välillä voidaan nähdä kahdenlaisia yhteyksiä tai syysuhteita, joista osa voidaan todentaa kokemusten ja tutkimusten keinoin. Osa yhteyksistä ilmenee vain oletusten kautta, esimerkiksi markkinointikustannusten kohdalla. Markkinointikustannusten määrän uskotaan olevan suorassa yhteydessä tunnettavuuden lisääntymiseen. Monissa mittaristoissa on mittareita, jotka eivät liity mitenkään toisiinsa, ja tämä voidaan nähdä tasapainotetun mittariston etuna. Jos kaikki mittarit voitaisiin suhteuttaa toisiinsa, voitaisiin kaikki toiminnot hoitaa pelkästään sijoittamalla niihin rahaa.

Kohdeyrityksen mittarit noudattavat melko hyvin yleisen tasapainotetun mittariston sääntöä taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden 20/80 - % suhteesta. Mittaristo sisältää 18 mittaria, joista neljä on puhtaasti taloudellista tilannetta kuvaavia. Ennakoivia mittareita on asiakas-, sisäisten prosessien ja henkilöstönäkökulmassa. Sen sijaan talouden mittarit ovat jo toteutuneita lukuja, jotka mittaavat menestymistä, mutta niihin ei pystytä enää vaikuttamaan. Talouden mittareita yhdessä asiakastyytyväisyysindeksiin voidaan kutsua kohdeyrityksen tulosmittareiksi. Ennakoivista mittareista hyvänä esimerkkinä toimii asiakasnäkökulmassa laatukierrosten määrä. Vaikka mittarin tarkoitus

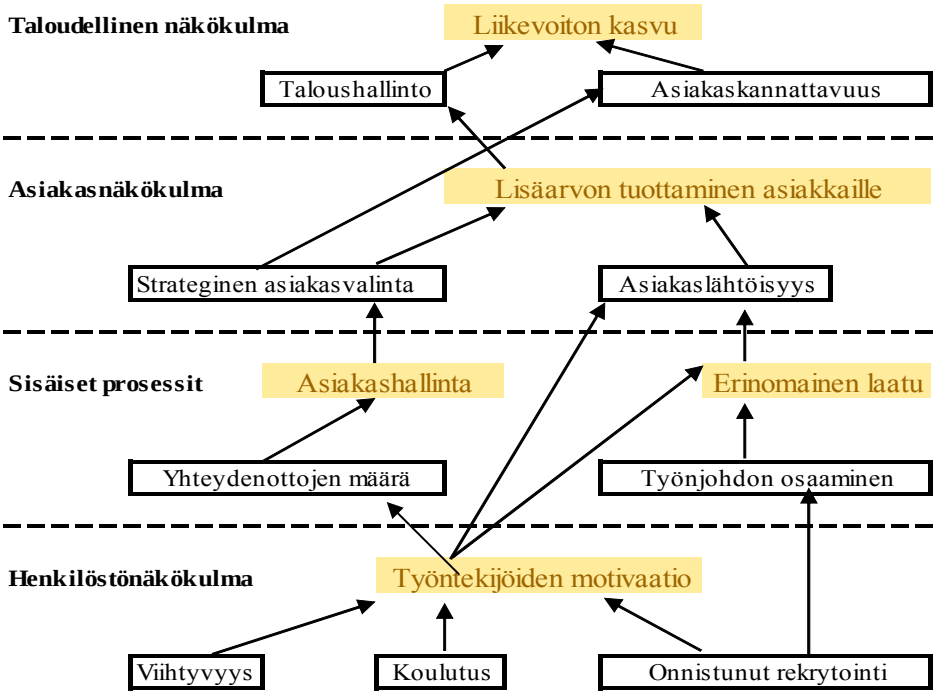
on mitata, kuinka monta laatukierrosta on tehty kuukauden aikana, vaikuttaa laatukierroksista saatu informaatio asiakastyytyväisyysindeksiin sekä talouden mittareihin. Laatukierrokset siis ennakoivat tulevia tuloksia ylemmissä alueissa.

Kohdeyrityksen mittariston kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden välisistä kytkennöistä on kuva liitteessä 3. Kytkennät osoittavat kuinka eri näkökulmat ovat sidoksissa toisiinsa. Kuvasta voi nähdä kuinka eri näkökulmien mittarit ja kriittiset näkökulmat vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi henkilöstön osaaminen paranee kouluttamalla ja kun henkilöstö osaa tehtävänsä, asiakastyytyväisyys paranee. Asiakaslähtöisyydessä on kyse asiakkaan laadukkaasta palvelemisesta. Asiakaslähtöisyyden ollessa kunnossa on sillä vaikutusta liikevoittoon, sillä tyytyväinen asiakas usein ostaa myös lisäpalveluita kohdeyritykseltä, mikä vaikuttaa liikevoiton muodostumiseen.

4.5 Kohdeyrityksen strategiakartta

Strategiakartan rakentamisen pohjalla on tuloskortin mittarit. Luvussa 3.6 kerrotaan, kuinka strategiakartta kuvaa syy- ja seuraussuhteita. Mittarit liitetään kriittisiin menestystekijöihin ja tätä polkua jatkamalla ylöspäin selkeytyy yrityksen strategia. Liitteessä 3 olevaa kuvaa voidaan käyttää pohjana kohdeyrityksen strategiakarttamallille, koska mittareiden ja kriittisten menestystekijöiden väliset kytkennät on piirretty kuvaan. Kohdeyrityksen strategiakartan osakuvaus on kuviossa 11. Kohdeyrityksen strategiakartassa on lähdetty liikkeelle visiosta ja strategisista tavoitteista, kuinka visio saavutetaan. Strategisten tavoitteiden jälkeen on mietitty ja tunnistettu kriittiset menestystekijät, joiden avulla strategiset tavoitteet voidaan toteuttaa. Kriittisten menestystekijöiden tunnistamisen jälkeen kriittisille menestystekijöille on pohdittu niitä kuvaavat mittarit.

Strategiakartassa on joitain eroavaisuuksia mittaristoon verrattuna. Esimerkiksi henkilöstönäkökulmaan on otettu strategiakartassa mukaan rekrytointi, kun mittaristossa se on sijoitettu sisäisten prosessien näkökulmaan. Mittaristossa kyseinen menestystekijä haluttiin nostaa ylemmäksi, koska se nähdään tärkeänä osana sisäistä prosessia.



Kuvio 11: Kohdeyrityksen strategiakartta tuottojen kasvattamisesta

Kuten kuviosta 11 on helppo huomata, strategiakartta sisältää samanlaisia vaiheita kuin suorituskykymittariston rakentaminen. Suorituskykymittariston rakentamisvaiheessa käydään läpi lähes samat asiat kuin strategiakartan laadinnassa. Kohdeyrityksen strategiakartta onki kokonaisuudessa hyvin lähellä kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden välisistä kytkennöistä kertovasta kuviosta(liite 3). Kuvio sisältää syyseuraussuhteita aina henkilöstönäkökulmasta talousnäkökulmaan. Suurin ero tässä kuvioissa on ylhäältä puuttuva yrityksen visio sekä strategiset tavoitteet. Kuviosta voi kuitenkin nähdä mitkä ovat yritykselle strategisesti tärkeät osa-alueet ja menestystekijät.

4.6 Toimintasuunnitelma

Kun mittaristo on saatu koottua, täydennetään sitä vielä toimintasuunnitelmalla. Toimintasuunnitelman tarkoitus on laatia vastuuhenkilöt mittariston seurantaa varten sekä sopia aikatauluista. Toimintasuunnitelmaa mietittäessä on hyvä ottaa kantaa myös mittaristoon liittyvissä atk-ratkaisuissa. Aluksi riittää usein kynä ja paperi sekä Excelin kaaviot, mutta kun tietoja käytetään toistuvasti, huomataan tarve mittaristo-ohjelmalle.

Ohjelmiston sopivuuden pääkriteereinä ovat yksinkertaisuus, ymmärrettävyys sekä tekstin ja grafiikan esittäminen loogisesti. Mittaristoa ja toimintasuunnitelmaa pidetään johtoryhmän yhtenä tärkeimmistä seurannan työkaluista. (Olve ym. 1998, 70, 190–191.)

Vastuuhenkilöistä tärkein on järjestelmän ylläpitäjä, joka pitää huolen aikataulutuksesta ja varmistaa, että tiedot on syötetty ohjelmaan oikein. Järjestelmän ylläpitäjän vastuulla on myös mittareiden, tavoitteiden ja ohjelmiston päivittäminen sekä ohjelmiston käytön neuvominen muille tuloskorttisovellusta käyttäville työntekijöille. (Niven 2002, 287–288.)

Kohdeyrityksen toimintasuunnitelmassa lähdettiin ensin miettimään, kuka on vastuussa tuloskortin päivittämisestä ja tietojen keruun aikataulussa pysymisestä. Koska kohdeyritys on kooltaan pieni, ei vaihtoehtoja paljon ollut. Tehtävään valittiin toimitusjohtaja, koska hän on vastannut tunnuslukujen yhteen keräämisestä aiemminkin ja hän käyttää tuloskortin tuottamaa tietoa johtamisessa. Toimitusjohtajan apuna tuloskortin tietojen keruussa toimii tuotantojohtaja sekä taloushallinnosta vastaava. Tuotantojohtajan harteilla on mittaaminen ja tietojenkeruu, jotka hän toimittaa toimitusjohtajalla tuloskorttiohjelmaan syöttöä varten. Taloushallinnosta vastaava toimittaa luonnollisesti talouden tunnusluvut sekä sairauspoissaoloprosentit toimitusjohtajalle. Tuotantojohtajalla on suurin rooli mittareilla mittaamisessa, koska sisäisten prosessien, henkilöstön ja asiakasnäkökulman mittarit ovat hänen vastuualueensa piirissä. Tämä nähdään yrityksessä positiivisena asiana, sillä tuotantojohtajan tehtävänä on varmistaa operatiivisen toiminnan kulku tehokkaasti ja laadukkaasti. Mittareiden antamiin tuloksiin voi tuotantojohtaja siis reagoida nopeasti, koska hän on johdosta lähimpänä asiakasrajapintaa yhdessä työnjohtajan kanssa. (Keskustelu toimitusjohtajan ja tuotantojohtajan kanssa 19.4.2010.)

Kohdeyrityksen tuloskortin mittareista osaa mitataan kuukausittain ja loppuja harvemmin. Alla olevaan taulukkoon 3 on eroteltu mittarit, niiden mittaamissyklin mukaan, sekä mittarin omistajat.

Mittarit, joidenka mittaamistiheys kerran kuukaudessa	**Mittarin omistaja**
• Sijoitetun pääoman tuottoaste • Quick Ratio • Omavaraisuusaste • Liikevoitto- %	Taloushallinto
• Laatukierrosten määrä • Käyttökate- % • Yhteydenottojen määrä • Budjetoidut vs. toteutuneet tunnit • Palavereiden lukumäärä	Tuotantojohtaja ja työnjohtaja

Mittarit, joidenka mittaamistiheys harvemmin kuin kerran kuukaudessa	**Mittarin omistaja**
• Keskimääräinen asiakaskoko (2 kertaa vuodessa) • Asiakastyytyväisyysindeksi (kerran vuodessa) • Markkinointikustannukset liikevaihdosta (kerran vuodessa) • Hakemusten määrä vuodessa • Menetetyt asiakkaat vuodessa • Henkilöstön vaihtuvuus- % (kerran vuodessa) • Sairauspoissaolotunnit/kaikki tunnit (4 kertaa vuodessa)	Toimitusjohtaja (Taloushallinto)

• Rekrytoinnin onnistumisprosentti (2 kertaa vuodessa) • Koulutustilaisuuksien määrä (kerran vuodessa)	Tuotantojohtaja ja työnjohtaja

Taulukko 3: Mittareiden mittaamistiheys ja mittarin omistajat

Taulukon 3 omistajista eniten mittareita vastuullaan on tuotantojohtajalla yhdessä työnjohtajan kanssa. Tämä seikka selittyy sillä, että he ovat operatiivisen toiminnan ytimessä ja esimerkiksi sisäisten prosessien mittareita on mittaristossa eniten. Toimitusjohtajan vastuulla olevissa mittareissa on myös mukana taloushallinto, koska osa mittareiden tuloksista saadaan taloushallinnon ohjelmista siirrettyä suoraan tuloskorttiin. Toimitusjohtaja vastaa mittareiden antamien tulosten keräämisestä mittaristoon.

Tuloskorttia varten päätettiin ottaa käyttöön Mirax -ohjelmisto, joka on luoto vuonna 2004 osana Mittaritiimin Osaavan organisaation tunnusluvut -projektia. Mirax on suorituskykymittaristojen raportointiin luotu www -pohjainen työkalu. Miraxin voi ladata ilmaiseksi ja sen avulla voi raportoida minkä tahansa mallin mukaan rakennettua mittaristoa. Raportin luominen, päivittäminen ja katselu tapahtuvat www- selaimen kautta, joten sitä voi muokata paikasta riippumatta, mikäli käyttäjällä on yhteys Internetiin. Mirax tallentaa tietokantaansa vain 12 viimeistä mittaustulosta, joten tulosten varastointi pitää suorittaa jossain muualla. (Mittaritiimi 2009.)

Kohdeyrityksessä Miraxin valinta ensimmäiseksi ohjelmistoksi oli helppoa. Ohjelmistoon ei tarvitse uhrata rahaa, se on helppo ladata ja käyttöliittymä on yksinkertainen. Ohjelman etusivulle saa luotua näkökulmat, mittarit, tavoitearvot ja tuloksen. Jokaisen mittarin perässä on nuoli kertomassa kuinka mittarin arvo on muuttunut. Jokaista mittaria pääsee myös tarkastelemaan pylväsdiagrammi muodossa. Miraxista löytyy sivut myös jokaisen mittarin laskentatavasta, tiedonkeruutavasta, vastuuhenkilöstä sekä päivitystaajuudesta. Myöhemmin harkitaan maksullisen tuloskorttiohjelman hankkimista, mikäli se nähdään tarpeelliseksi. (Keskustelu toimitusjohtajan kanssa 19.4.2010)

5 Tuloskortin haasteet ja tulevaisuus kohdeyrityksessä

Tuloskorttia laadittaessa vastaan on tullut erilaisia ongelmia ja haasteita, joiden ratkaiseminen on ollut välillä työlästä. Tuloskortin laadinnassa on aina omat ongelmansa kuten luvusta 3.8 käy ilmi. Kohdeyrityksessä tuloskortin laatiminen on uusi asia ja sen käyttöönotto ja sulautuminen osaksi johtamisjärjestelmää tulee viemään vielä aikaa.

Haasteet

Tuloskorttia luodessa eteen tuli muutamia haasteita joidenka ratkaiseminen ei ollut helppoa. Ensimmäinen haaste oli tuloskorttimallin sovittaminen palvelualan yritykseen. Ongelmana tuloskortin laatimisessa palvelualan yritykseen oli palvelun aineettomuus. Palvelun aineettomuuden mittaamisesta on mainittu muutamassa kirjassa, mutta sen toteuttaminen käytännössä on ongelmallista. Teollisuusyrityksissä esimerkiksi sisäisten prosessien näkökulmaan on helpompi luoda mittareita, koska yrityksessä on selvä prosessi, joka tuottaa jotain tuotetta. Palvelualalla tällaista prosessia on vaikea havaita. Kohdeyrityksen tuloskorttiin valitut kriittiset menestystekijät ja mittarit eivät ole niitä perinteisimpiä, vaan niillä on pyritty kuvaamaan kohdeyrityksen menestystekijöitä ja strategiaa yrityksen omasta näkökulmasta. Ovatko kriittiset menestystekijät ja mittarit valittu oikein? Tätä kysymystä keskusteluissa johdon kanssa on mietitty ja vastausta tähän ei ole vielä onnistuttu löytämään. Uskon, että tuloskortin käyttö tulevaisuudessa paljastaa mittareiden tarpeellisuuden ja niitä voidaan muokata tarpeen mukaan.

Haasteena tuloskortin laadintaprosessissa on ollut myös strategian kuvaaminen ja syyseuraussuhteiden löytäminen. Tuloskortin tavoitehan on yrityksen strategian kuvaaminen tuloskortin avulla. Jo laadintaprosessin alkuvaiheessa strategian kuvaaminen muodostui haasteelliseksi. Kohdeyrityksellä on olemassa visio ja strategia, joita se noudattaa toiminnassaan, mutta niiden kuvaaminen 18 valitulla mittarilla on haasteellista. Kuvaako esimerkiksi yhteydenottojen tai palavereiden lukumäärä yrityksen strategiaa? Ei suoranaisesti, mutta niin kuin kaikkien muidenkin mittareiden kohdalla, isossa kokonaisuudessa kaikki liittyvät enemmän tai vähemmän toisiinsa. Juuri mittareiden ja menestystekijöiden luominen koettiin haastavaksi strategian kuvaukseen ja sen onnistumista tullaan alkuvaiheessa seuraamaan.

Syy-seuraussuhteiden kartoittaminen tuloskortin sisällä ja linkittäminen lopputulokseen on ongelmallista. Kuten strategian kuvaaminen osoitti, eivät mittarit ole välttämättä kausaalisuhteessa toisiinsa vaan osa mittareista voidaan nähdä myös irrallisina. Kuuluko irrallisten mittareiden olla tuloskortissa vai ei? Tätä kysymystä on miettinyt monet muutkin tuloskorttia laatineet yritykset, mutta yhteistä näkökantaa asiasta ei ole. Kaplanin ja Nortonin (1996, 149) mukaan jokaisen mittarin tulisi kuulua syy-seurausketjuun (katso luku 3.5). Oma mielipiteeni on, että irrallisten mittareiden olemassaolo on perusteltua, jos niillä on yrityksen toiminnan kannalta merkitystä.

Tulevaisuus

Tuloskortin tulevaisuudesta on olemassa monenlaisia arvioita. Toivasen tutkimuksessa (2001, 112) kerrotaan, että puolet suomalaisista yritysjohtajista näkee tuloskortin olemassaolon vielä tulevaisuudessakin. Kuitenkin neljäsosa on sitä mieltä, että tuloskortti on ohi menevä ilmiö, ja sen tilalle tulee uusia johtamisen työkaluja.

Kohdeyrityksessä tuloskorttia on tarkoitus muokata ja soveltaa tulevaisuudessa. Sen muoto voi muuttua, mutta perusidean uskotaan säilyvän. Koska kokemuksia tuloskortista ei vielä ole, nähdään tulevaisuuden ennustaminen vaikeana. Ensi syksynä tehtävässä budjetointiprosessissa tullaan käyttämään ensimmäistä kertaa tuloskorttia apuna. Tulevaisuudessa on mahdollista käyttää tuloskorttia osana palkkausjärjestelmää, mutta ennen sitä täytyy saada kokemuksia tuloskortin toimivuudesta. (Keskustelu toimitusjohtajan kanssa 22.4.2010).

6 Johtopäätökset

Työn tarkoituksena oli kehittää tasapainotettu tuloskortti kohdeyritykselle. Työn ensimmäisessä osassa on esitelty erilaisia suorituskykymittaristoja, mittaamiseen liittyvää teoriaa sekä Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -malli. Esitellyt teoriat tulisi jokaisen tuloskorttien kanssa työskentelevän hallita. Työn viitekehys pohjautuu suurimmaksi osaksi Kaplanin ja Nortonin kirjoituksiin, joiden alkuperäisestä tuloskorttimallista on kirjoitettu paljon erilaisia kirjoja ja artikkeleita. Yhteistä näille kirjoille ja artikkeleille on niiden samankaltaisuus. Alkuperäistä tuloskorttimallia on muokattu todella vähän ja uusien näkökohtien löytäminen on ollut hyvin vähäistä. Tuloskorttimalli ei ole ainoa olemassa oleva yrityksen ohjausmenetelmä, joten kirjoista saama kuva tuloskortista ylivoimaisena ohjausmenetelmänä on hieman liioiteltu. Tuloskorttia voi käyttää hyvin monenlaisissa tilanteissa, joten sen tarpeellisuutta johdon työkaluna on vaikea kiistää.

Alkuperäinen tuloskorttimalli on kehitetty suurten yritysten tarpeisiin, joten mielestäni jokaisen tulisi kriittisesti arvioida laadintaprosessin läpikäymistä kohta kohdalta. Tuloskortin rakentaminen yritykselle sisältää kirjallisuudessa paljon sääntöjä ja ohjeita, joiden noudattaminen pilkun tarkasti ei ole mielestäni tarkoituksen mukaista. Tuloskortin rakentamisen pääperiaatteet tulisi kuitenkin hallita. Oli kyseessä sitten pieni tai suuri yritys, tulisi pääpaino rakentamisprosessissa keskittää strategiasta keskusteluun sekä omien vahvuuksien löytämiseen. Uskon, että juuri näistä aiheista keskusteleminen auttaa yritystä jo sinänsä kehittymään. Keskusteluiden lopuksi voidaan päättää, onko tasapainotetulle tuloskortille todellista tarvetta.

Tuloskortin laadinta kohdeyrityksessä

Tuloskorttia lähdettiin laatimaan kohdeyritykseen ylimmän johdon kanssa. Tarkoituksena oli rakentaa tuloskortti, joka toisi esiin yrityksen strategian sekä antaisi informaatiota tulevaisuuden varalle. Ennen tuloskortin laadintaprosessia yrityksessä oli keskityttu lähinnä taloudellisten asioiden mittaamiseen tuloslaskelman ja taseen avulla. Itse laadintaprosessi johdon kanssa oli hyvin antoisaa ja mielenkiintoista. Johto sitoutui keskus-

teluissa tuloskortin laadinnalle, eikä muista asioista juuri keskusteltu palavereiden aikana.

Itse käytännön työ oli hankalampaa kuin alun perin olin ajatellut. Suurin haaste rakentamisprosessin aikana oli palvelun mittaaminen aineettomuuden vuoksi. Teorian esimerkit tuloskortin laadinnasta olivat peräisin tuotantoaloilta ja niiden soveltaminen palvelualan yritystoimintaan todettiin haastavaksi tehtäväksi. Kriittisten menestystekijöiden löytäminen ja niiden pohjalta johdettujen mittareiden keksiminen neljään näkökulmaan oli erityisen hankalaa. Esimerkiksi sisäisen prosessin näkökulmassa on kriittisiä menestystekijöitä, jotka on totuttu näkemään muissa yrityksissä tavallisesti henkilöstö tai asiakasnäkökulmassa. Niiden valinta sisäisten prosessien näkökulmaan nähtiin kuitenkin yrityksen kannalta oikeaksi valinnaksi, koska palvelualan yrityksissä perinteisten sisäisten prosessien havaitseminen on hankalaa. Palvelusta voidaan todeta sen saavuttama tuotos, mutta prosessi tuotoksen saavuttamiseksi on yleensä tapauskohtaista ja se muuttuu ajan ja tilanteen mukaan.

Toisena ongelmana kriittisten menestystekijöiden sekä mittareiden luomisen lisäksi oli tavoitearvojen asettaminen mittareille. Suorituskykyä ei ollut ennen mitattu, joten arvojen määrittäminen tapahtui enemmänkin yrityksessä vallitsevan yleisen tuntuman pohjalta kuin faktatietoihin vertaamalla. Tavoitearvojen laadinnassa oli käytössä toimialan keskiarvotilastot tietyistä mittareista, mutta suurin osa tavoitteista on yrityksen omien halujen ja tuntuman mukaan määritelty.

Kohdeyrityksen lopullinen tasapainotettu tuloskortti on hyvä, vaikka sitä ei ole käytännön toiminnassa vielä kokeiltu. Se sisältää taloudellisten mittareiden lisäksi myös eitaloudellisia mittareita, joita yritys haluaa seurata liiketoiminnassaan. Alkuperäinen tarkoitus oli rakentaa mittaristo, jolla voitaisiin selkeyttää sekä kuvata strategiaa. Mielestäni luotu mittaristo ei ole puhtaasti strateginen mittaristo, vaan se sisältää osia myös KPI- mittaristosta. Vaikka mittaristo ei täytä kaikkia sille asetettuja vaatimuksia, oli laadintaprosessi kokonaisuudessaan onnistunut. Ongelmien ja haasteiden ratkaiseminen sisälsi paljon keskusteluja ja ajatusten vaihtoa, jonka aikana kohdeyrityksen strategiasta ja ohjausmenetelmistä opittiin uusia asioita. Tasapainotetun tuloskortin laadinnassa juuri uusien asioiden oppiminen ja vanhojen käytäntöjen kyseenalaistaminen on oikeastaan koko laadintaprosessin tarkoituskin. Tämä tavoite saavutettiin erinomaisesti.

Lähteet

Anthony, R. & V. Govindarajan 1995. Management control system. USA: IRWIN.

Hirsijärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula 2001. Tutki ja kirjoita. 6.─ 7. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyvinvointiklusteriraportti 2008. [online] [viitattu 21.4.2010]. http://www.it.abo.fi/cofi/assets/images/Hyvinvointiklusteriraportti.pdf

Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. painos. Helsinki: WSOY.

Järvenpää Marko, Partanen Vesa, Tuomela Tero-Seppo 2001. Moderni taloushallinto-haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Kaplam Robert S., Norton David P. 1992. The Balanced Scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review Jan- Feb.

Kaplan Robert S. & Norton David P.1996a. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Kaplan Robert S. & Norton David P. 1996b. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review Jan-Feb.

Kaplan Robert S. & Norton David P. 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review. Vol. 78(5).

Kaplan Robert S. & Norton David P. 2001. The Strategy- Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston (Mass.) Harvard Business School Press. Suomennos: Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Suomentanut Margit Heinämäki, Helsinki: Talentum 2002.

Kaplan Robert S. & Norton David P. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum. Alkuperäinen versio Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston (Mass.): Harvard Business School Press 2003.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatukeskus.

Laitinen, Erkki. K, 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Lönnqvist Antti, Kujansivu Paula, Antikainen Riikka 2006. Suorituskyvyn mittaaminen –tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki:Edita.

Lönnqvist Antti, Jääskeläinen Aki, Kujansivu Paula, Käpylä Jonna, Laihonen Harri, Sillanpää Virpi, Vuolle Maiju 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Malmi Teemu, Peltola Jukka, Toivanen Jouko 2006. Balanced Scorecrd- Rakenna ja sovella tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Mittaritiimi 2009. [online] [viitattu 21.4.2010]. http://www.tut.fi/index.cfm?MainSel=7633&Sel=7633&Show=8275&Siteid=111

Määttä, Seppo 2000. Tasapainoinen menestysstrategia: balanced scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Neely, A. & Adams, C. 2000. Perspectives on Performance: The Performance Prism. Centre for Business Performance, Cranfield Business School, UK.

Neilimo, Kari & Uusi- Rauva, Erkki 2007. Johdon laskentatoimi. 6.-8. painos. Helsinki: Edita.

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

Olve Nils-Göran, Roy Jan, Wetter Magnus 1998. Balanced Scorecard- yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Suomentanut Maarit Tillman, Porvoo: WSOY.

Saari, Seppo 2004. Tulosmatriisiohjaus: ominaisuudet ja käyttö: miten saada halutut asiat tehdyksi organisaatiossa? Vantaa: Mido Oy.

Suomen Asiakastieto Oy 2010. [online] [viitattu 12.4.2010]. www.asiakastieto.fi/data/atdb?loadurl=010213260880&pay...

Toivanen J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 108. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Lappeenranta.

Kohdeyritykseen liittyvät lähteet:

Keskustelut toimitusjohtajan, tuotantojohtajan, työnjohtajan sekä taloushallinnon kanssa.

LTS- Liiketoimintasuunnitelma 2010.

Liitteet

Liite 1. Aikataulu

AIHE	AJANKOHTA	LÄSNÄOLIJAT
Tuloskorttimallin esitteleminen ja johdon sitouttaminen	8.3.2010	Toimitusjohtaja, tuotanto-johtaja sekä työnjohtaja
Yrityksen vision ja strategian määrit-täminen	15.3.2010	Toimitusjohtaja ja tuotanto-johtaja
Näkökulmien ja kriittisten menestys-tekijöiden valinta	17.3.2010	Toimitusjohtaja, tuotanto-johtaja sekä työnjohtaja
Avainmittareiden määritteleminen ja tavoitearvoista sopiminen	7.4.2010	Toimitusjohtaja ja tuotanto-johtaja
Toimintasuunnitelman laatiminen sekä ohjelmistosta sopiminen	19.4.2010	Toimitusjohtaja, tuotanto-johtaja, työnjohtaja sekä taloushallinto
Lopullisen mittariston esitteleminen	Toukokuussa 2010	Toimitusjohtaja, tuotanto-johtaja, työnjohtaja, työnoh-jaajat sekä taloushallinto

Liite 2. Mittareiden karsintakuvio

TALOUS

Talouden hallinta

liikevaihdon kehitys -%
kokonaiskustannukset
voitto/työntekijä
cuurent ratio, *quick ratio*
sijoitetun pääoman tuotto - %
omavaraisuusaste -%
liikevoitto -%

ASIAKAS

Strateginen asiakasvalinta
Asiakaslähtöisyys

asiakastyytyväisyysindeksi
asiakaskäyntien lukumäärä
menetetyt asiakkaat - %
vuotuinen myynti/asiakas - %
keskimääräinen asiakaskoko
käyttökate- %
laatukierrosten määrä

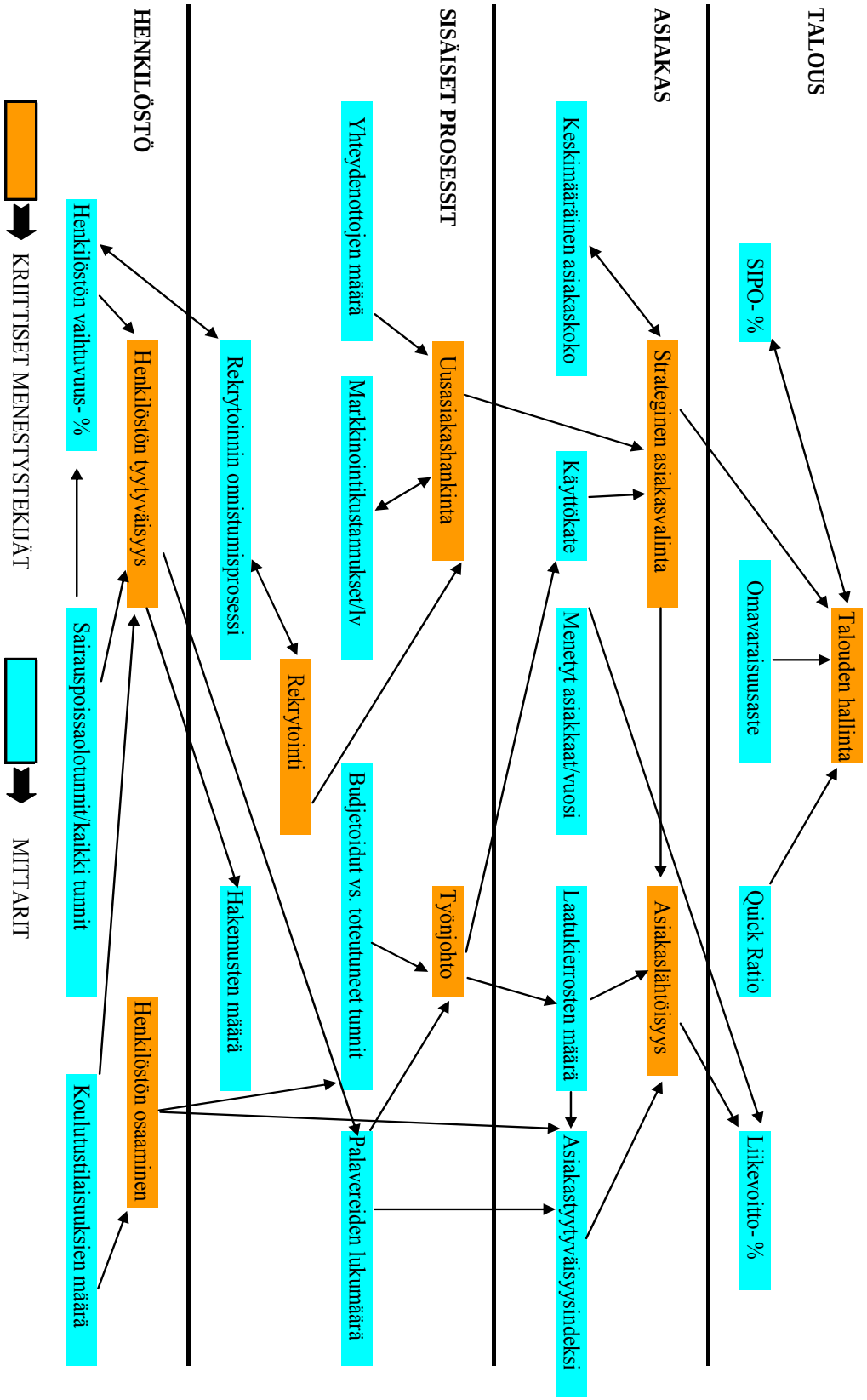
SISÄISET PROSESSIT

Rekrytointi
Uusasiakashankinta
Työnjohto

yhteydenottojen määrä/kk
markkinointikustannukset/lv
tunnettuus - %
rekrytoinnin onnistumisprosentti
ylitöiden määrä
yritykseen tulevien hakemusten määrä vuodessa
budjetoidut/toteutuneet työtunnit asiakaskohteissa
kustannukset/asiakas
liikevaihto/hlö
palavereiden lkm/kk

HENKILÖSTÖ

Henkilöstön tyytyväisyys
Henkilöstön osaaminen

henkilöstön vaihtuvuus - %
sairauspoissaolotunnit/kaikki tunnit
henkilöstötyytyväisyysindeksi
koulutustilaisuuksien määrä vuodessa/työntekijä
henkilöstön lukumäärä
keskimääräinen yrityksessäoloaika
motivaatioindeksi

Liite 3. Kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden väliset kytkennät