

Janne Tynjälä

Suorituskykymittaristo strategisen johtamisen tukena

Case: JV Nortech Metal Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Tekniikka

YAMK Teknologiaosaamisen johtaminen

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Tekniikka

Tutkinto-ohjelma: Teknologiaosaamisen johtaminen, YAMK

Tekijä: Janne Tynjälä

Työn nimi: Suorituskykymittaristo strategisen johtamisen tukena – Case: JV Nortech Metal Oy

Ohjaaja: Kimmo Kitinoja

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 55

Liitteiden lukumäärä: 5

Nortech Metal Oy on kasvava ja edelleen kasvua hakeva pk-yritys, jonka tavoitteena on kaksinkertaistaa vuoden 2017 liikevaihtonsa vuoteen 2022 mennessä. Yritys on tehnyt kasvusuunnitelman strategisen kasvunsa tueksi sekä palkannut toimitusjohtajan edistämään yrityksen kasvua ja kehitystä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää BSC-tuloskortin kautta yrityksen suorituskyvyn mittaamista strategisen johtamisen tukena. Kehittämistyö on case-tutkimus, jossa on myös piirteitä tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja ja kyselyä. Tutkimus aloitettiin kohdeyrityksen johtoryhmän haastattelulla, joka toimi tutkimuksessa alkukartoituksena. Alkukartoituksen tarkoituksena oli saada pohjatietoa tulevaan kehittämiseen. Kysymyksissä kartoitettiin strategisen johtamisen nykytilaa, sen toimivuutta ja kehitysehdotuksia. Alkukartoituksen pohjalta mittariston rakentamiseen valittiin BSC-tuloskortti. Tuloskortin sisältöä selvitettiin Microsoft Forms -ohjelmalla toteutetulla kyselyllä samalle kohderyhmälle. Kyselyn vastausten pohjalta pidettiin kehityspalaveri, johon osallistui johtoryhmän päätöksellä ainoastaan toimitusjohtaja.

Tulosten pohjalta luotiin tuloskortti sekä strategiakartta kohdeyrityksen tarpeisiin. Strategiakartta päädyttiin luomaan tuloskortin lisäksi, koska se toimii tukena tuloskortin rakentamisessa sekä on apuna aiheen kuvaamisessa ja jalkauttamisessa koko yrityksen henkilöstölle.

Avainsanat: strateginen johtaminen, strategiakartta, BSC-tuloskortti

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Master's Degree Programme in Technology Competence Management

Author: Janne Tynjälä

Title of thesis: Performance Metric for Supporting Strategic Management: Case JV Nortech Metal Oy

Supervisor: Kimmo Kitinoja

Year: 2019

Number of pages: 55

Number of appendices: 5

Nortech Metal Oy is a growing SME that is looking for growth and is aiming to double its 2017 revenue by 2022. The company has made a growth plan to support its strategic growth and hired a CEO to promote the company's growth and development.

The purpose of the thesis was, through a BSC scorecard, to develop the measurement of the company's straightening capacity to support the strategic management. The development work was a case study that also featured touches of research development. Interviews and questionnaires were used as research methods. The study was started with an initial survey, an interview with the management company of the target company. The purpose of the initial survey was to get the basics of future development. The questions identified the current state of strategic management, its functionality and suggestions for development. Based on the initial survey, the BSC scorecard was chosen for building an instrument cluster. The content of the scorecard was investigated by a query conducted with Microsoft Forms for the same target group. On the basis of the responses to the questionnaire, a development meeting was held, where only the CEO participated, a decision made by the Management Team.

Based on the results, a scorecard and a strategy map were created for the needs of the target company. The strategy map was created in addition to the scorecard, as it would serve as a backing for the scorecard and help in describing and implementing the topic for the entire company.

Keywords: strategic management, strategy map, BSC scorecard

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvaluettelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Työn taustaa	8
1.2 Työn tavoite	9
1.3 Työn rakenne	10
1.4 Yrityksen esittely	10
1.5 Tutkimusprosessi	11
1.5.1 Case-tutkimus opinnäytetyön tutkimusstrategiana.....	12
1.5.2 Tutkimusmenetelmät.....	14
2 YRITYKSEN STRATEGIA JA PÄÄTÖKSENTEKO	18
2.1 Yrityksen visio	18
2.2 Yrityksen strategia.....	20
2.3 Strateginen johtaminen	22
2.4 Informaation rooli päätöksenteossa	25
3 YRITYKSEN SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN.....	31
3.1 BSC-tuloskortti	31
3.2 Strategiakartta.....	35
3.3 Suorituskykymittarit (KPI).....	37
4 TULOKSET	43
4.1 Yrityksen johdon tämän hetken ongelmat tiedon käytössä	43
4.2 Yrityksen tuloskortin (BSC) sekä strategiakartan rakentaminen	44
4.3 Strategiseen johtamiseen tarvittava tieto kohdeyrityksessä	46
4.3.1 Taloudellinen näkökulma	47
4.3.2 Asiakasnäkökulma	47
4.3.3 Prosessinäkökulma.....	48
4.3.4 Oppimisen ja kehittymisen näkökulma.....	48

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	50
LÄHTEET.....	53
LIITTEET.....	56

Kuvaluettelo

Kuva 1. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka.	14
Kuva 2. Johtamisen kehitysvaiheet.....	23
Kuva 3. Liiketoiminnan menestyksen timantti.	25
Kuva 4. Tiedosta ymmärrykseen.....	29
Kuva 5. Balanced Scorecard strategisena johtamisjärjestelmänä.....	32
Kuva 6. Esimerkki strategiakartasta.....	36
Kuva 7. Suorituskyvyn muodostuminen.	38
Kuva 8. Mittarit strategian toteuttamisen tukena.	40

Käytetyt termit ja lyhenteet

BSC	Balanced Scorecard – tasapainotettu tuloskortti. Työkalu yrityksen strategian, kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden yhdistämiseksi.
KPI	Key Performance Indicators – suorituskykymittarit. Yrityksen tilaa sekä toimintoja kuvaava menetelmä.
BI	Business intelligens –järjestelmä – tiedonhallintaan liittyvä raportointiohjelma.

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Tutkimustyö alkoi viime syksynä, kun JV Nortech Metal Oy:ssa oli tulossa isoja muutoksia toiminnanohjausjärjestelmän hankinnassa ja strategisen johtamisen kehittämisessä. Alussa aiheeksi suunniteltiin toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan kartoittamista, mutta lopulta päätettiin keskittyä enemmän yrityksen strategisen johtamisen kehittämiseen ja siihen tarvittavaan tietoon. Tämä sopi kohdeyritykselle hyvin, koska tiedon keräämisessä ja sen hallinnassa on ollut epäkohtia.

Tutkimuksen lähtökohtana on kohdeyrityksen tarve vahvistaa yrityksen strategista johtamista. Yritys on kasvanut merkittävästi viime vuosina, ja tämä on tuonut omia haasteita yrityksen ajantasaiseen johtamiseen. Vuoden 2017 elokuussa yrittäjävevoinen JV Nortech Metal Oy palkkasi toimitusjohtajaksi Jorma Lähetkankaan. Toimitusjohtajan palkkaaminen on osa yrityksen kasvusuunnitelmaa. Yrityksen johdon rakenne muodostettiin uudestaan ja sille perustettiin johtoryhmä, jonka muodostavat toimitusjohtaja, tuotantojohtaja ja laatuapäällikkö. Yrityksen omistaja, yrittäjä Jari Viertola toimii hallituksen puheenjohtajana, ja näin ollen ei ole mukana enää operatiivisessa toiminnassa. Johtoryhmä suunnitteli yritykselle kasvusuunnitelman, jonka tarkoituksena on kaksinkertaistaa liikevaihto ja henkilöstömäärä vuoteen 2022. Tavoitteeseen päästäkseen yritys pyrkii kasvattamaan nykyisiä asiakkuuksia ja hankkimaan uusia sopimusasiakkaita pitkäaikaiseen yhteistyöhön.

Yrityksen tuotanto on hyvällä ja vahvalla pohjalla. Pitkä kokemus lastuavasta työstä ja ammattitaitoinen henkilöstö takaavat hyvän mahdollisuuden kasvaa. Tuotantokalusto on myös laadukas ja nykyaikainen. Konekapasiteettia on tarkoituksen mukaisesti kasvatettu yrityksen tavoitteita kohti, ja investointeja on tehty tasaisesti vuosittain. JV Nortech Metal Oy:llä tuotanto työskentelee osin kahdessa vuorossa eli kapasiteettia löytyy, vaikka tuotanto kaksinkertaistuisi. Tuotantoa on kehitetty paljon ja laatuun on satsattu, se on pohjana pitkäaikaisille sopimuksille. Tutkimuksen tarkoitus on keskittyä ylimmän johdon strategiseen johtamiseen ja etsiä työkaluja helpottamaan ja parantamaan johtamista niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä.

Yrityksessä on käytössä CGI Groupin ylläpitämä toiminnanohjausjärjestelmä Control C9000. Tuotantoa yrityksessä ohjataan tuotannon hienokuormitusohjelma-adjutantilla, jota päivittää ja hallinnoi Admicom Oy. Kirjanpitoa yrityksessä hoidetaan Visman taloushallinnon ohjelmistolla. Yrityksen johtamisen kannalta tärkeää tietoa on siis hyvin monessa paikassa ja monessa muodossa. Yrityksen tunnusluvut ovat vaikeasti saatavilla, ja tällä hetkellä kokoaminen tehdään Excel-tiedostoon. Nortech Metal Oy on kehittyvä ja kasvava yritys, jonka ajanmukainen ja laadukas johtaminen tarvitsee ajantasaista tietoa strategiseen johtamiseensa. Yrityksen strateginen johtaminen elää myös murroskautta, koska yritys on kasvanut voimakkaasti, haluaa edelleen kasvaa ja olla alueen yksi merkittävimmistä sopimusaliyhankkijoista las-tuavalla alalla.

1.2 Työn tavoite

Työn tavoitteena on selvittää yrityksen strategisen johtamisen nykytilanne: Miten ja millä tiedolla strategista johtamista yrityksessä toteutetaan. Tutkimuksessa on tarkoitus myös tutkia teorian kautta, mitkä ovat kohdeyrityksen kannalta strategisen johtamisen tärkeimmät mittarit, ja luoda tutkimuksen kautta teoreettinen toimintamalli tiedolla johtamiseen. Toimintamalli sisältää yritykselle räätälöidysti rakennetun tuloskortin sekä mittariston, jonka kautta yrityksen johto voi seurata nykytilannettaan ja onnistumistaan ja parantaa näin ennakkointia strategiseen johtamiseen tulevaisuudessa. Työn tavoitteena on myös kartoittaa mahdollisuuksia eri toimittajilta mahdolliselle BI-järjestelmälle (Business Intelligens), jonka kautta yritys saisi reaaliaikaista tietoa rakennetuista mittaristoista. Mallinnetun mittariston pohjalta kustannustehokkaan järjestelmätoimittajan hankinta helpottuu ja selkeytyy.

Työn tavoitteena vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

1. Mitkä ovat yrityksen johdon tämän hetken ongelmat tiedon käytössä?
2. Miten yrityksen räätälöity tuloskortti (BSC) rakennetaan?
3. Minkälaiset mittarit soveltuvat JV Nortech Oy:n strategiseen johtamiseen?
4. Mitä tietoa kohdeyrityksen johto tarvitsee strategiseen johtamiseen?

Työ rajattiin tuloskortin mittareiden rakentamisen teoreettiseen vaiheeseen, koska yrityksellä on tarkoitus hankkia tulevaisuudessa BI (Business intelligens) -järjestelmä raportoinnin helpottamiseksi. Tuloskortin pohjalta rakennettava strategia-kartta tehtiin syy-seuraus-näkökulmasta, ja jota tarkastellaan yrityksen johdon kanssa. Strategiakartta hahmottaa visuaalisesti paremmin yrityksen strategiaa ja rakennettuja mittaristoja. Tutkimuskysymyksessä, mitä tietoa yrityksen johto tarvitsee strategiseen johtamiseen, keskityttiin tietoon, jota mitataan tuloskortin suorituskyky-mittareiden kautta.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa eli johdannossa käydään läpi työn taustaa, tavoitetta, rakennetta sekä kohdeyrityksen esittely pääpiirteissään. Toinen luku koostuu teoreettisesta taustasta, jossa avataan tutkimuksen kannalta oleellisia näkökulmia liittyen yrityksen visioon, strategiaan sekä strategiseen johtamiseen. BSC-tuloskorttia ja suorituskykymittareita esitellään sekä selvitetään informaation roolia päätöksenteossa. Kolmannessa luvussa tulee esiin käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineistot sekä kuvataan tutkimusprosessin kulkua. Tutkimustyön tulokset esitellään luvussa neljä, ja viidennessä luvussa esittelyssä ovat johtopäätökset ja pohdinta tutkimustyöhön liittyen. Opinnäytetyö on osittain julkinen tutkimustyö, mutta työssä ei saa kuitenkaan näkyä yrityksen strategisia tunnuslukuja.

1.4 Yrityksen esittely

JV Nortech Metal Oy on Isossakyrössä toimiva keskisuuri lastuava konepaja, joka on ollut toiminnassa vuodesta 1996 saakka. Yrittäjä Jari Viertola perusti yrityksen autotalliinsa muutaman manuaalikoneen kanssa. Suurin harppaus tehtiin vuonna 2000, kun yritys osti omat toimitilat Tolkintieltä Isostakyröstä. Tästä eteenpäin investointeja on tehty tasaisesti niin toimitilojen, henkilöstön kuin konekalustonkin osalta. Vuonna 2017 yritys teki strategisen päätöksen vahvistaa johtoaan ja palkkasi ensimmäisen ulkopuolisen toimitusjohtajan. Toimitusjohtajan palkkaaminen on osa

strategista kasvusuunnitelmaa. Uuden toimitusjohtajan päätehtävänä on uusien sopimusasiakkaiden hankkiminen sekä yrityksen strateginen johtaminen. Yrittäjä Jari Viertola toimii yrityksen hallituksen puheenjohtajana, eikä osallistu enää operatiiviseen toimintaan. Tällä hetkellä JV Nortech Metal Oy toimii kahdessa tehtaassa ja yrityksessä työskentelee 35 henkilöä, joista toimihenkilöitä on 7 ja tuotannon työntekijöitä on 28. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2017 yli 5 M€. (JV Nortech Metal Oy, 2019).

JV Nortech Metal Oy on nykyaikainen, laadukas ja joustava sopimusalihankkija haastavissa lastuavissa töissä. Yrityksen visiona on tuottaa lisäarvoa asiakkailleen kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Yrityksen myynnillinen päästrategia on hankkia pitkäaikaisia asiakkuuksia sekä toimia kumppanuus- ja kehitysyhteistyössä ajamalla molempien osapuolien etuja. Laadukkaasta ja joustavasta yhteistyöstä kertoo myös se, että JV Nortech Oy:n asiakkaat ovat hyvin pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita. Yrityksen pääslogan on ”Let`s make future together”. Yrityksen henkilöstö on motivoitunut ja sitoutunut yritykseen, mikä näkyy henkilöstön melko pienenä vaihtuvuutena. Yritys myös panostaa koulutusyhteistyöhön ja palkkaa usein vastavalmistuneita työntekijöitä pyrkien rakentamaan pitkäaikaisia työsuhteita. Laatu on yritykselle myös strategisesti yksi avaintekijä, ja JV Nortech Metal Oy:llä onkin sertifioitu laatujärjestelmä ISO 9001, sekä ympäristöjärjestelmän laatusertifikaatti 14001. Yrityksessä toimii myös laatu päällikkö, joka johtaa ja valvoo laatujärjestelmän toimintaa.

1.5 Tutkimusprosessi

Tutkimustyön alkukartoitus toteutettiin haastatteleamalla kohdeyrityksen toimitusjohtajaa, taloussihteeriä ja tuotantopäällikköä 31.1.2019. Alkukartoituksen tarkoituksena oli saada pohjatietoa tulevaan kehittämiseen. Kysymyksissä kartoitettiin strategisen johtamisen nykytilaa, sen toimivuutta ja kehitysehdotuksia. Osa haastatelluista nauhoitettiin puhelimen nauhoitus-sovelluksella, jotta aiheisiin voitaisiin palata myöhemmin. Alkukartoituksen jälkeen alkoi muistiinpanojen läpikäynti sekä yrityksen nykytilan tarkastelu. Myös teoriamateriaaliin perehtyminen ja lyhyet benchmar-

king–tyyliset haastattelut muutamiin yritykseen toteutettiin. Tiedonhankinta suuntautui nimenomaan toiminnanohjausjärjestelmien mahdollisuuksiin liittyen tiedolla johtamiseen. Kohdeyrityksen osalta kartoitettiin mahdollisia uusia toiminnanohjausjärjestelmän toimittajia.

Alkukartoituksin jälkeen tutkimussuunnitelman tutkimuskysymykset hieman muutuivat ja tarkentuivat siten, että tutkimuksen pääpaino siirtyi strategisen johtamisen tutkimiseen ja kehittämiseen. Tutkimusongelmat siirtyivät toiminnanohjausjärjestelmänhankinnan kartoittamisesta nimenomaan johtamisen tutkimiseen, eli siihen miten ja millaisella tiedolla yrityksen johto johtaa strategisesti yritystä.

Tutkimuksen ja kehittämisen työkaluksi valikoitui tulokortti (BSC). Tulokortti on työkalu, jolla voidaan tarkentaa yrityksen strategiatyöskentelyä sekä rakentaa mittaristoja sen avulla (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 104.) Tämä myös tuki alkukartoituksessa tehtyä tutkimusta yrityksen nykytilasta ja sen kehittämisestä. Tulokortti rakennettiin kyselypohjaisesti Microsoft Forms -ohjelmalla. Kyselyn kysymykset (liite 1) muodostettiin tulokortin näkökulmien mukaisesti: talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun–näkökulmista. Kyselyn tulosten pohjalta muodostettiin yrityksen toimitusjohtajan kanssa BSC-tulokortti sekä strategiakartta kyselyn tulosten validoinnin ja tarkastelun tuloksena.

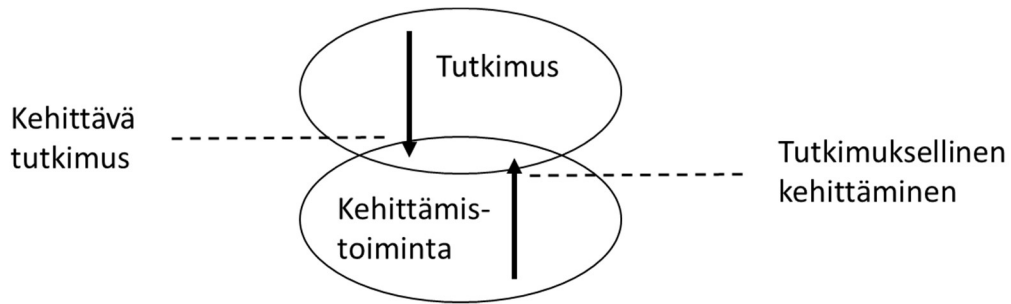
1.5.1 Case-tutkimus opinnäytetyön tutkimusstrategiana

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Valittu tutkimustehtävä- tai ongelma on tutkimusstrategiaa määräävää tekijä. Tutkimusstrategiat jaetaan perinteisesti kolmeen eri kategoriaan. Näitä kategoriaita ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja case-tutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan, kun taas survey-tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. *Case-tutkimuksessa eli tapaustutkimuksessa* pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Case-tutkimuksessa aineistoa kerätään erilaisia metodeja käyttämällä, kuten haastattelemalla ja havainnoimalla. Kiinnostuksen kohteena ovat

usein prosessit ja tutkimuksenkohteena tapaus tai tilanne. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132-135.) Case-tutkimusta ei voida tehdä menneestä ajasta, vaan käsittelyssä on aina nykyhetki ja tämänhetkinen ilmiö. Teoreettisessa viitekehyydessä käytetään kuitenkin aina jo tapahtuneita ilmiöitä ja kirjallisia dokumentteja. Case-tutkimuksessa tutkimuskysymykset muodostuvat kuinka- ja miksi-kysymyksiksi. (Kananen 2013, 54-57.)

Case-tutkimuksen ja kvalitatiivisen tutkimuksen ero on usein hyvin pieni, mutta merkittävin case-tutkimuksen piirre on monimenetelmäisyys ja tutkimusongelman moniulotteisuus. Myös kehittämistutkimus on lähellä case-tutkimusta. Merkittävä ero näiden kahden välillä on se, että kehittämistutkimuksessa pyritään muutokseen intervention avulla. Niin kehittämistutkimuksessa kuin case-tutkimuksessakin on aina yksi tutkimusyksikkö, esim. yritys tai yhteisö. Toimintatutkimuksessa puolestaan tutkijalla on aktiivinen rooli toimijana ja toiminnassa pyritään muutokseen. Toimintatutkimukseen kuuluu erityisesti myös syklit. (Kananen 2013, 54-57.)

Tässä opinnäytetyössä case-tutkimus edustaa valittua tutkimusstrategiaa, mutta työssä on myös piirteitä *tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta*. Toikon ja Rantanen (2009, 21) mukaan tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan pitää väljänä yleiskäsitteenä, jonka tarkoituksena on kuvata tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä, kuten kuvasta 1 ilmenee. Juuri tämän kuvan 1 mukaisen tutkimuksen ja kehittämisen risteyspaikan voidaan ajatella olevan tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteystä voidaan lähestyä joko tutkimuksen tai kehittämisen lähtökohdasta. Mikäli lähestyminen on tutkimuksen suunnasta, puhutaan yleensä kehittävästä tutkimuksesta. Kun taas lähestyminen tapahtuu käytännön ongelmista ja kysymyksistä käsin, voidaan puhua tutkimuksellisesta kehittämisestä. Pääpaino on tällöin kehittämistoiminnalla, mutta siinä pyritään hyödyntämään tutkimuksellisia periaatteita. Tällöin pyritään myös saamaan aikaiseksi konkreettista muutosta, mutta samalla pyritään tuottamaan myös perusteltua tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 21-23.)



Kuva 1. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka. (Toikko & Rantanen 2009, 21.)

1.5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen suunnittelijan tulisi pohtia sitä, millä menettelyllä saisi käsiteltävästä ongelmasta kaikkein parhaiten selvyuden (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137). Tutkijalta tulisi löytyä joustavuutta, jotta voitaisiin valita sellaiset menetelmät, jotka parhaiten soveltuvat tutkimuksen kohteena olevan ongelman ratkaisemiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 39). Lisäksi tutkijan tulee pohtia asiaa myös siten, että hänen tulee tutkimuksen tekijänä olla itse vakuuttunut menettelytavan pätevydestä. Tutkimus on yleensä *kartoittava*, *selittävä*, *kuvaileva* tai *ennustava*. Tutkimuksen tarkoitus voi kuitenkin muuttua tutkimuksen aikana tai se voi sisältää useita tarkoituksia. Kartoittavassa tutkimuksessa katsotaan mitä tapahtuu, etsitään uusia näkökulmia, selvitetään vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehitetään hypoteeseja. Selittävässä tutkimuksessa etsitään nimenmukaisesti selitystä tilanteelle tai ongelmalle, ja tunnistetaan todennäköisiä syy-seuraussuhteita. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tilanteista tai tapahtumista ja näitä myös dokumentoidaan. Ennustavassa tutkimuksessa puolestaan ennustetaan tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat seurauksena ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137-139.)

Tässä opinnäytetyössä aineistoa on kerätty neljällä eri tavalla, joiden avulla tutkimusongelmia on ratkaistu. Menetelminä käytettiin **haastattelua**, **kyselyä**, **yrittäjien asiakirjoihin perehtymistä sekä puhelinkeskusteluja ja sähköpostia**. Tutkimusmenetelmiksi valikoitui haastattelu ja kysely, koska näiden menetelmien kautta oli mahdollista saada parhaiten tietoa tutkittavasta ongelmasta. Yrityksen

asiakirjoihin perehtyminen tapahtui erityisesti työn aloitusvaiheessa sekä mittareiden suunnitteluprosessissa. Puhelinkeskusteluja ja sähköpostia käytettiin yrityksen toimitusjohtajan kanssa asioiden tarkentamiseen, mitä tutkimuksessa eteen ilmeni.

Kysely. Aineistonkeruumenetelmiä on useita. Perusmenetelminä voidaan pitää kyselyä, haastattelua, havainnointia ja dokumenttien käyttöä. Kysely onkin siis yksi aineiston keräämisen tapa. Kyselyä voidaan käyttää niin kvantitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193-194.) Kysely on mahdollisesti edelleen, ainakin käyttäytymistieteissä, yleisin tiedonkeruumenetelmä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36). Kyselyn hyvinä puolina voidaan pitää tehokkuutta, laajan tutkimusaineiston keruun mahdollisuutta sekä laajojenkin tulosten helppoa analysoimista. Myös kustannusten ja aikataulujen ennustaminen on kyselyn kohdalla helppoa. Haasteena kyselyssä on puolestaan se, ovatko vastaajat vastanneet vakavissaan, ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita ja ovatko vastaajat olleet selvillä vastaamistaan aihepiireistä. Myös vastaajien vastaamatta jättäminen (kato) voi muodostua ongelmaksi. Aineistoa voidaan kerätä ainakin posti- ja verkkokyselynä sekä kontrolloituna kyselynä. Kontrolloidussa kyselyssä tutkija voi viedä ja jakaa itse kyselyt (informoitu kysely), esim. messuilla tai koulutuksissa, ja kertoa samalla kyselystä, sen taustasta ja tavoitteista. Toisaalta tutkija voi myös postittaa kyselyn kohdejoukolle (henkilökohtaisesti tarkistettu kysely), mutta noutaa kyselyn henkilökohtaisesti ja voi keskustella lomakkeesta sekä siihen vastaamisesta henkilökohtaisesti. Posti- ja verkkokyselyissä tutkija lähettää lomakkeen tutkittavalle, joka itse palauttaa täytetyn lomakkeen tutkijalle. Haasteena voi olla vähäinen vastausprosentti, jolloin tutkija voi karhuta ja muistuttaa kyselyn palauttamisesta korkeintaan kaksi kertaa. Kyselyyn voidaan sisällyttää kolmea eri kysymystyyppiä: avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193-198.)

Haastattelu. Haastattelulla tarkoitetaan tiedonkeruutapaa, jossa henkilöltä kysytään omaa mielipidettä tutkimuksen kohteesta ja saadaan vastaus puhuttuna. Haastattelun ja keskustelun keskeisin ero on siinä, että haastattelu on ennalta suunniteltua, päämäärähakuista toimintaa, jossa tähdätään informaation keräämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41-42.) Tutkimushaastattelulla on pohjimmiltaan samat keinot

ja samat kasvokkaista vuorovaikutusta koskevat oletukset, kuin muillakin keskusteluilla. Arkikeskustelusta se eroaa merkittävästi siinä, että haastattelulla on erityinen tarkoitus ja osallistujaroolit. Tieto löytyy haastateltavalta, kun taas haastattelija on tietämätön osapuoli, tutkija on ollut aloitteentekijä sekä samalla hän ohjaa ja suuntaa keskustelua haluamiinsa puheenaiheisiin. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22.) Suora, kielellinen vuorovaikutus tutkittavan kanssa tuo monia etuja, joista keskeisin on menetelmän joustavuus. Etuna on myös se, että vastauksia voidaan selventää ja syventää, saada monitahoista tietoa esim. tarvittaessa lisäkysymyksiä käyttämällä. Etuna on lisäksi se, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt on yleensä mahdollista saada mukaan haastatteluun ja tavoittaa esim. seurantatutkimuksen vuoksi myöhemminkin. Toisaalta haasteena haastattelussa on usein se, että se vie aikaa merkittävästi enemmän kuin kyselylomake. Lisäksi haastateltava voi kokea haastattelutilanteen epämiellyttäväksi tai uhkaavaksi ja antaa ”parempia”, sosiaalisesti suotavampia vastauksia, kuin jossakin muussa tilanteessa. Siksi tulee muistaa, että haastattelu on tilannesidonnaista, eikä vastauksia tulisi liiaksi yleistää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204-207.)

Tutkimushaastattelun eri tapoja eritellään lähinnä strukturointiasteen perusteella eli siten, kuinka tarkasti kysymykset on muotoiltu ja millainen rooli haastattelijalla on tilanteen jäsentämisessä. Haastattelunimikkeiden käyttö on osin sekavaakin ja samoista asioista voidaan käyttää eri nimiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43.) Ääripäinä voitaisiin pitää täysin strukturoitua haastattelua ennalta määritellyine kysymyksineen ja esitysjärjestyksineen, ja toisaalta taas kokonaan strukturoimatonta ja vapaata haastattelua, jossa aihetta käydään läpi vapaasti keskustellen ja rönsyillen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 208-210) jaottelevat haastattelun lajit kolmeen pääryhmään: strukturoituun eli lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Lomakehaastattelussa haastattelu toteutetaan täysin lomaketta seuraten ja sitä hyväksi käyttäen. Kysymykset on muotoiltu ja asetettu tiettyyn sanamuotoon ja järjestykseen ja sitä seurataan haastattelussa tarkasti. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa ennen haastattelua, mutta tarkkoja kysymyksiä ei välttämättä ole muotoiltu, vaan ne muotoutuvat tarkemmin haastattelun edetessä. Avoin haastattelu on strukturoimaton haastattelun muoto, joka muistuttaa läheisesti keskustelua. Asiat tulevat esiin haastattelun edetessä ja aihekin voi muuttua kesken kaiken. Koska haastattelusta puuttuu tarkat rakenteet, vaatii tämä tyyli

monesti paljon aikaa ja useita haastattelukertoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208-210.)

2 YRITYKSEN STRATEGIA JA PÄÄTÖKSENTEKO

Tässä luvussa esitellään työn teoreettista taustaa ja kerrotaan, mitä yrityksen visio ja strategia tarkoittavat, ja mikä merkitys niillä on, sekä avataan myös erilaisia näkökulmia strategiseen johtamiseen. Lisäksi esitellään BSC-tuloskortin ja kerrotaan mitä suorituskykykymittaristolla tarkoitetaan. Lisäksi tuodaan esiin, mikä rooli on informaatiolla yrityksen päätöksenteossa.

2.1 Yrityksen visio

Yrityksen visio on tahtotila yrityksen toiminnalle, mitä yritys tulevaisuudessa haluaa olla. Se on haavekuva siitä mitä yritys haluaisi olla jollain aikavälillä. (Hakanen 2004, 63.) Myös osakeyhtiölaissa painotetaan yhtiön johdon toimintaa ja kuinka sen on huolehdittava siitä, että yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua (L. 21.7.2006/624). Kamenskyn (2014, 57) mukaan visio liittyy yrityksen elämäntehtävään yhdessä toiminta-ajatuksen ja arvojen kanssa. Hakasen (2004, 63) mukaan visiolle on hankalaa asettaa tavoitteita kovin pitkälle aikavälille, koska esimerkiksi pk-yrityksien toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ja kilpailu on kovaa. Pääosin pk-yritykset asettavat toteutettavat visiot aikavälillä 3-5 vuotta. Kamensky (2014, 57) puolestaan esittää, että asetetun vision aikajänne olisi yleisimmin 10-20 vuotta. Hakasen (2004, 74) mukaan visio yksinkertaisesti kuvaa yrityksen tavoitteellista tulevaisuuden tilaa, jonka tärkein elementti on vision muodostamisprosessi. Kun vision ymmärtää johto ja koko henkilöstö, tiedetään paremmin mihin ja miksi yritys on menossa.

Yrityksen visio on rakennettava ja analysoitava perusteellisesti, koska siten se on helpompi jalkauttaa yrityksen johdosta aina yksittäiseen työntekijään asti. Pk-yrityksien piirissä visiolla on hieman huono maine terminä ja sitä pidetään enemmänkin johdon ”hömpötyksinä”, mutta jokaisella yrityksellä koosta riippumatta on kuitenkin jonkinlainen haavetila omalle toiminnalleen. (Hakanen 2004, 63.) Myös Kamensky (2014, 83) kertoo, että visio on vaikea, mutta tärkeä käsite. Siksi sen on oltava selkeä, todellinen ja voimakas suunnannäyttävä. Vision on oltava myös toiveikas, uhkarohkea ja hieman jopa pelottava kirkastaakseen paremmin strategista haavetilaa.

Hakasen (2004, 63) mukaan visio terminä voi usein nostaa negatiivista ilmapiiriä, siksi monet suuretkin yritykset ovat pyrkineet puhumaan siitä jollain muulla nimityksellä, kuten esimerkiksi yrityksen tavoitetilä tai yrityksen päämäärä.

Yrityksen vision luominen voi olla haastavaa varsinkin yrityksen alkuvaiheessa. Visio kuitenkin tulee pyrkiä sovittamaan toimintaympäristöön ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin ottaen huomioon yrityksen osaamisen ja resurssit. Sitä lähdetään suunnittelemaan aina nykyhetkestä tulevaisuuteen toteutuskelpoisin ja realistisin tavoittein, unohtamatta kuitenkaan kunnianhimoisia tavoitteita. (Kamensky 2014, 83, 85.) Usein yrityksissä visiota rakennetaan ilman kommunikointia henkilöstön kanssa ja pahimmassa tapauksessa työntekijät lukevat sen mainoksesta tai nettisivuilta. Usein se rakennetaan mukaillen kilpailijan visiota sen enempää analysoimatta. (Rämö 2018, 24.) Visio on kuitenkin päätekijä yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa, ja yrityksen on viestitettävä ja valmennettava henkilöstöään sitä varten jatkuvasti. Yrityksen visiolla ei ole mitään arvoa, jos sitä ei saada jalkautettua koko henkilöstölle, vasta onnistuneen jalkauttamisen ja sitoutumisen jälkeen se herää elämään. (Kamensky 2014, 83, 85.)

Yrityksien visio on erilainen eri kasvuvaiheissa. Yrityksen vaiheet vision suhteen voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: alkava yritys, nuori yritys, toimintansa vakiinnuttanut pk-yritys ja kehittynyt pk-yritys. **Aloittavalla yrityksellä** visio voi olla sitä, että yrityksen tavoite on selviytyä hengissä muutamia kuukausia eteenpäin ja saada toimeentulo kuukausittain. Kun yritys on vakiinnuttanut asemansa **nuorena yrityksenä**, alkaa visio muuttua muotoaan ja sitä päivitetään korkeampiin tavoitteisiin. Tavoitteet hengissä pysymisestä muuttuvat siihen suuntaan, miten kasvattaa asiakaskuntaa ja saada talous vakiintumaan. **Toimintansa vakiinnuttanut pk-yritys**, jolla on jo saavutettuja visioita, alkaa luoda uutta tahtotilaa yrityksen tavoitteeksi. Tavoitteet voivat olla nyt yrittäjän ja johtoryhmän yhteisiä tavoitteita, ja vision taakse täytyy saada useampia henkilöitä. Visiona voi esimerkiksi olla johtava yritys omalla toimialallaan. Viimeinen vaihe on **kehittynyt pk-yritys**, jossa vision jalkauttaminen koko henkilöstölle on jo paljon haasteellisempaa, mutta entistäkin tärkeämpää. Näissä yrityksissä mukaan tulee myös lyhyempien aikajaksojen strategiatyöskentely. (Hakanen 2004, 64.)

Onnistuneen vision hyödyt ovat moninaiset. Hyvä visio antaa koko yritykselle pääsuunnan pitkälle aikavälille ja on yksi liiketoiminnan tärkeimpiä, mutta samalla vaikeimpia johtamisen työkaluja. Visio auttaa yrityksen strategista suunnittelua selkeyttämällä ymmärrystä ympäristömuutoksista sekä vision ja strategian suhdetta toisiinsa. Hyvin suunniteltu visio auttaa myös valitsemaan kilpailustrategioita paremmin kohdistamalla huomion yrityksen ydinosaamisiin, sekä ohjaa oikea-aikaista toimenpiteiden ajoittamista. (Kamensky 2014, 82-83.)

Hakasen (2004, 68) mukaan vision hyvyttä voidaan tarkastella useiden kysymysten kautta, kuten motivoiko ja innostaako se henkilöstöä tai onko se uskottava. Lisäksi voidaan pohtia, onko visio konkreettinen, selkeä ja aikaan sidottu tai miten se tukee yrityksen ulkoista imagoa, joka tukisi henkilöstön ja asiakkaiden houkuttelevuutta. Kamensky (2014, 86) on myös samoilla linjoilla hyvän vision ominaisuuksista. Selkeyden, uskottavuuden ja johdonmukaisuuden lisäksi hyvän vision tunnusmerkkeinä pidetään sen vaikuttavuutta yritykseen ja toimintaympäristöön, sekä sidosryhmiin.

Vuosikymmenien ajan menestyksekkäisiin yrityksiin ja organisaatioihin tehdyissä tutkimuksissa on päädytty siihen tulokseen, että selkeä ja voimakas visio on ollut organisaation yksi merkittävimmistä menestystekijöistä. Tässä on varmasti syy miksi yritykset ja organisaatiot ovat innostuneita sen käyttämiseen strategiatyökaluna. Kokemus kuitenkin osoittaa, että suuri osa yrityksistä epäonnistuu visionsa tavoitteissa. Syytä epäonnistumiseen ovat muun muassa vaikea visiokäsite, vaikeus luoda hyvä visio ja vision toteuttamisen vaikeus. (Kamensky 2014, 82.)

2.2 Yrityksen strategia

Strategia-käsitettä on haastava määritellä tyhjentävästi yhdellä lauseella sen moniulotteisuuden vuoksi. Strategiassa on kyse yrityksen tietoisesta valinnasta muuttuvassa maailmassa, missä se määrittelee keskeiset tavoitteensa ja toiminnan suuntaviivansa. (Kamensky 2014, 18-20.) Yrityksen on myös määriteltävä omat menestystekijänsä, kehittämisalueensa, resurssinsa ja toimintaympäristön vaatimukset siten, että sillä on parhaat mahdolliset edellytykset menestyä tulevaisuudessa. (Salminen 2008, 30.) Yritys laittaa siis asiat tärkeysjärjestykseen ja valitsee keskeiset

toimintalinjat. Strategian avulla yritys hallitsee myös ympäristöään sekä ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita tavoitteenaan saavuttaa yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet. Yritys siis käytännössä sopeutuu ympäristön muutoksiin, muokkaa ja vaikuttaa ympäristöönsä sekä valitsee oman toimintaympäristönsä. Ulkoisten ja sisäisten tekijöiden tasapaino on merkityksellinen. Yritysjohdolla ja työntekijöillä pitäisi olla yhteisymmärrys muutostarpeista, muutoin voi tapahtua merkittävää vahinkoa. Yrityksen tulee pitää myös huolta osaamisen riittävydestä, jotta kyky strategiseen menestykseen olisi taattu. (Kamensky 2014, 18-20.)

Strategia on siis suunnitelma, jolla yritys pyrkii toteuttamaan lyhyen ja pitkän aikavälin visiotaan. Strategian luominen ei ole niinkään perimmäinen tarkoitus, vaan sen toteuttaminen yrityksen kilpailukyvyn parantamiseksi sekä tulevaisuuden varmistamiseksi. Samalla strategiatyö on jatkuvaa oppimista ja strategiatyöskentelyn jatkuvaa parantamista. Strategiaa ei suunnitella yritystä varten, vaan yrityksen henkilöstöä varten, ohjaamaan toimintaa kohti strategista tavoitetta. (Hakanen 2004, 16-17.) Syy, miksi strategiaa tarvitaan, on kilpailu. Mikäli kilpailutilannetta ei olisi, strategia näyttäisi hyvin erilaiselta ja sen merkitys olisi erilainen. Mikäli yritys on aidossa kilpailutilanteessa, on strategia koko yrityksen pärjäämisen ja markkinoilla pysymisen ehto. On erittäin epätodennäköistä, että yritys ei olisi kilpailutilanteessa ja vaikka nykyhetkellään näin olisi, on yrityksen katsottava tulevaisuuteen, eikä pidättäytyä liikaa nykyhetkeen. (Kamensky 2014, 16-17.)

Strategia on yksi vanhimmista käsitteistä organisaatioiden johtamisessa, sillä jo tuhansia vuosia sitten sotapäälliköt ovat käyttäneet sitä sodan voittamisen välineenä. Yritysjohdossa strategia on kuitenkin hämmästyttävän tuore, koska strategian oppeja ja sovelluksia liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä on käytetty vasta noin 50 vuotta. Strategia-käsitteenä on todella laaja, juuri siksi usein strategiaa terminä käytetäänkin väärin. Se kuitenkin muodostaa monitahoisen ja laaja-alaisen kehyksen liiketoiminnan ja henkilöstön kehittämiseen ja johtamiseen. (Kamensky 2014, 13.)

Strategiassa erityisen tärkeässä roolissa on se, että koko organisaatio ottaa sen omakseen ja ymmärtää mistä strategiassa on kyse. Vaarana on, että johto korostaa

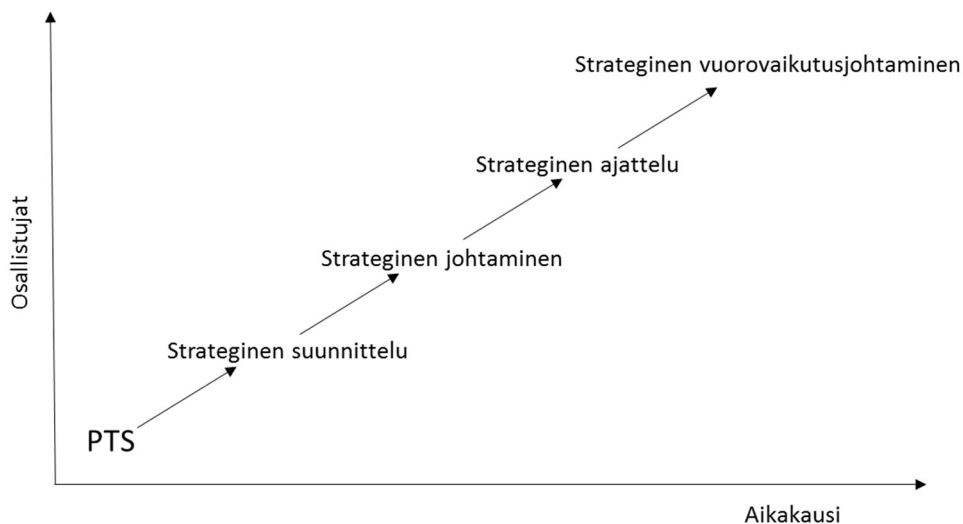
strategian merkitystä, mutta työntekijätasolla vain miellytetään johtoa nyökyttelemällä ilman todellista käsitystä strategian merkityksestä. Rämön (2018, 32) mukaan yrityksen henkilöstö tulee ottaa strategiatyöskentelyssä heti mukaan. Silloin se rakentuu alhaalta ylöspäin ja jokaisella on tunne, että pääsee vaikuttamaan asiaan. Kamenskyn (2014, 15-16) mukaan strategiassa ei tulisi kuitenkaan kiinnittää huomiota pelkästään strategian sisältöön vaan myös strategiaprosessiin, joka usein jää vähälle huomiolle. Strategiaprosessilla on kuitenkin ratkaiseva merkitys ainakin seuraaviin osa-alueisiin: strategiasisällön laatuun, strategiatyöskentelyn tulevaisuuteen, strategian toteuttamiseen ja uudistamiseen. Ajattelun mennessä vielä pidemmälle, voidaan ajatella, ettei strategia ole pelkästään strategian sisältö ja prosessi, vaan strategiatyöskentely itsessään on ammattitaito, joka täytyy hankkia. (Kamensky 2014, 15-16.)

Strategian yhtenä yleisimpänä haasteena on yrityksen ydintoiminnan ja strategian yhdistäminen. Haaste ilmenee useimmin yrityksen johdon ja operatiivisen henkilöstön viestinnässä. Tämä on ymmärrettävää, koska usein strategiatyöryhmä koostuu yrityksen johdosta, ollen pieni ryhmä, joka käsittelee intensiivisesti asiaa muodostaen yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen asiasta. Ulkopuolisten organisaation jäsenten on arvatenkin vaikea ymmärtää, saati omistaa ajatusta itselleen. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 11.) Yrityksen johdon tulee nähdä strategia ja sen viestittäminen henkilöstölle yhtä tärkeänä kuin uusi tuote, jota esitellään potentiaalisille asiakkaille. (Kaplan & Norton 2002, 239). Toimivan strategian edellytyksenä onkin, että jokaisen yrityksen jäsenen on ymmärrettävä oma asemansa strategian toteutuksessa ja tämä on yrityksen johdon tehtävä strategian jalkauttamisessa (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 11).

2.3 Strateginen johtaminen

Yritysten ja organisaatioiden menestymisen edellytyksenä on ajateltu olevan strateginen johtaminen (Kujala 2012, 41). Strategiatyöllä tarkoitetaan muutosta eli transformaatiota, jossa suunnittelu ja toteutus yhdistyvät samaksi prosessiksi (Santalainen 2006, 284). Se on tavoitteiden asettamista ja pyrkimystä päästä tavoitteisiin

mahdollisimman kustannustehokkaasti (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2007, 66). Strateginen johtaminen on haastava taitolaji, jossa onnistuminen edellyttää monien asioiden täyttymistä ja onnistumista (Kamensky 2014, 31). Strategiseen johtajuuteen voidaan ajatella kuuluvan kyky luoda ja ylläpitää organisaation sekä sen jäsenten uuden omaksumiskykyä, mukautumiskykyä, joustavuutta sekä johtamisviisautta. Uusien asioiden omaksumiskykyyn voidaan liittää oppiminen sekä uuden informaation tunnistaminen ja tämän uuden tiedon hyväksi käyttäminen. Mukautumiskyky ja joustavuus puolestaan korostuvat, kun epäjatkuvuudet ja hyperkilpailu lisääntyvät. Johtamisviisaudella taas tarkoitetaan tunneällyn perustuvien sosiaalisten tekijöiden ja niiden verkostosuhteiden tunnistamista ja näihin pohjautuvan hyvin ajoitetun toiminnan yhdistelmää. (Santalainen 2006, 284.)



Kuva 2. Johtamisen kehitysvaiheet.
(Kamensky 2014, 26.)

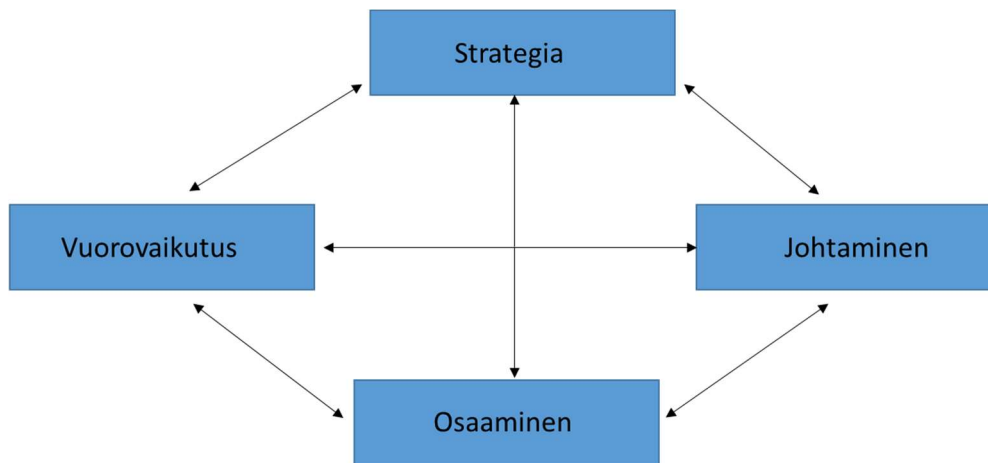
Strategisessa johtamisessa on tapahtunut muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana juuri käytäntöjen ja käsitteiden tasolla (ks. kuva 2.). Strategiatyön kehittymistä on tapahtunut tietyillä vuosikymmenillä aina 1960-luvulta saakka. Päävaiheita ovat 1. Pitkän tähtäimen suunnittelu (PTS), 2. Strateginen suunnittelu, 3. Strateginen johtaminen, 4. Strateginen ajattelu ja 5. Strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Kaikista ensimmäisenä puhuttiin siis pitkän tähtäimen suunnittelusta (PTS) 1960- ja 1970-luvuilla. PTS:n pohjana oli yleensä budjetti, suunnitelma kuvattiin pääosin talouden näkökulmasta käsin numeropainotteisesti ja lineaarisesti nousevasti. Tämän

jälkeen alettiin puhua strategisesta suunnittelusta pääosin 1980-luvulla. Pääpaino alkoi siirtyä pois numeroista kohden liiketoiminnan sisällön suunnittelua. Alettiin pohtia millä tuotteilla ja markkinoilla toimitaan ja millaisella organisaatiolla tätä kaikkea pyritään hallitsemaan. Suunnittelusta vastasi pieni ihmismäärä yhtiötasolla ja haasteena oli suunnitelmien ja käytännön toiminnan suuret eroavaisuudet. Strategiseen johtamiseen siirryttäessä oli huomattu, että strategiatyössä on kyse juuri johtamisesta. Tällöin strategian painotuksessa siirryttiin myös yhtiötason sijasta liiketoimintatasolle, koska valtaosa päivittäisistä asioista käydään liiketoimintatasolla. (Kamensky 2014, 25-28.)

Kun huomattiin, ettei strategiatyöskentely etenekään ja tuota uutta, alkoi muotoutua strategisen johtamisen seuraava vaihe: strateginen ajattelu. Strategisen ajattelun lähtökohdana oli laajentaa ajattelua eri suuntiin: tuli kyseenalaistaa, kehittää täysin erilaisia vaihtoehtoja, tuli pohdiskella ja väitellä. Tämän myötä strateginen osaaminen nousi merkittävään rooliin. Strategisessa vuorovaikutusjohtamisessa puolestaan näkökulma laajenee entisestään: siinä pyritään näkemään, ymmärtämään, kehittämään ja hallitsemaan monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita. Tämä taito on yhä merkittävämpi ja keskeisempi menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa. (Kamensky 2014, 25-28.)

Yrityksen strateginen johtaminen vaatii informaatiota ja siksi oleellisena asiana ovat erilaiset analyysit toimintaympäristöstä ja sekä yrityksen sisäisistä tekijöistä. Yrityksen vahvuudet ja toimintaympäristön luomat mahdollisuudet ja niiden integroiminen strategiaan on vahva lähtökohta strategian eteenpäin viemiseen ja johtamiseen. Strategisessa johtamisessa tulee pyrkiä ottamaan huomioon myös ns. pehmeät arvot, kuten voimasuhteet ja ihmisten intuitio. Strategisen johtamisessa piilee myös heikkous, jos pyritään ottamaan kaikki toimintaan vaikuttavat tekijät huomioon. Tämä voi heikentää yrityksen olennaisia tekijöitä. (Kankkunen ym. 2005, 77.)

Strategiasta puhuttaessa keskitytään aina siihen mitä sanan liitteessä lukee. On siten kyse strategisesta suunnittelusta, johtamisesta tai strategisesta vuorovaikutusjohtamisesta on kaikkien asioiden takana kuitenkin osaaminen. Niinpä yrityksen tai organisaation liiketoiminnan johtamista ja kehittämistä voidaan kuvata strategisen johtamisen timantiksi, kuten kuvassa 3 ilmenee. (Kamensky 2014, 28.)



Kuva 3. Liiketoiminnan menestyksen timantti.
(Kamensky 2014, 28.)

Strategia, johtaminen, vuorovaikutus ja osaaminen ratkaisevat yrityksen menestymisen pitkällä ajanjaksolla. Kaikille näille neljälle väittämälle on olemassa vankat perusteet siitä, että ne vaikuttavat yrityksen menestymiseen. Yksikään näkökulma ei kuitenkaan itsessään riitä luomaan menestystä pitkällä aikavälillä, koska ne ovat vahvasti riippuvaisia toisiinsa. Tämän vuoksi onkin vahvasti perusteltua ottaa käyttöön koko menestyksen timantti yrityksen strategisen toiminnan kivijalaksi. Vuorovaikutuksen rooli johtamisessa on tullut viimeisimpänä mukaan tähän joukkoon, kuten aiemmin tuli esille strategisen johtamisen kehitysvaiheissa kuvassa 1. Kamensky (2014, 29) on kuitenkin sitä mieltä, että vuorovaikutus on yhtä tärkeä yrityksen menestymisen kannalta, kuin muutkin timantin väittämät. Kehittyvässä ja kilpailussa toimintaympäristössä vuorovaikutuksen rooli kasvaa ja muodostuu yhä keskeisemmäksi menestyksen tekijäksi.

2.4 Informaation rooli päätöksenteossa

Informaatio on noussut yritysmaailman taloudelliseksi avainresurssiksi. Yrityksen, joka haluaa menestyä kilpaillulla alalla, on panostettava informaation ajantasaisuuteen ja siihen, että informaatio on luotettavaa ja helposti saatavilla. Tämä tarkoittaa siis jatkuvaa oppimista ja informaation kanavoinnin kehittämistä. Oppiva ja kehittyvä yritys pystyy jatkuvasti sopeutumaan, sekä muuttumaan vaatimusten mukaisesti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yrityksen täytyy tuntea ja ymmärtää nykyinen toimintansa sekä osata analysoida sitä perusteellisesti. Informaation hankinnan ja

strategisten analyysien tehtävänä onkin määrittää kokonaisvaltainen käsitys yrityksen tilasta ja toimintakyvystä. (Hakanen 2004, 27.)

Informaatio itsessään ei riitä vielä täyttämään päätöksentekoon liittyviä kriteerejä, vaan informaatio täytyy analysoida perusteellisesti. Jos informaatio on väärää tai epäluotettavaa, on hienoinakin analysointiprosessi turha. Informaatiopohjan oikeellisuuden täytyy pohjautua kahteen pääasiaan: informaation kattavuuteen eli validiteettiin ja informaation luotettavuuteen eli reliabiliteettiin. Kattavuudella tarkoitetaan sitä, onko informaatiomme ylipäätään oikealta alueelta ja kattaako se analysoitavasta alueesta riittävän osan. Täydellisen informaatiopohjan rakentaminen saattaa olla hidasta, vaikeaa, kallista ja jopa mahdotonta. Informaation mittauksen on kuitenkin oltava niin kattavaa, että se pystyy kuvaamaan juuri sen, mitä ollaan selvittämässä. Analyseissä voidaan käyttää väärää informaatiopohjaa tiedostamatta tai tietoisesti kuvaamaan jotakin ilmiötä. Tämä voi johtua siitä, että aika ja resurssit eivät riittäneet tai siitä, että halutaan jokin asia näyttämään paremmalta, kuin se todellisuudessa onkaan. (Kamensky 2014, 124.)

Informaatiomassa on usein yrityksissä todella iso, lisäksi se on sirpaloitunut määrällisesti ja laadullisesti sinne tänne. Informaation reliabiliteetin varmistaminen onkin yritykselle ikuinen haaste. Siihen pätee ainoastaan kolme sääntöä: varmista, varmista ja varmista. Liikkeellä on monenlaista informaatiota eri lähteistä, ns. varmaa tietoa, huhuja, heikkoja signaaleja ja tahallisesti harhauttavaa informaatiota. (Kamensky 2014, 125.) Hakasen (2004, 28) mukaan yrityksen ei kannata lähteä keräämään koko maailmaa koskevaa informaatiota, vaan keskittyä pääsääntöisesti alueellisen toimintaympäristön luomiin signaaleihin. On olemassa kuitenkin globaaliakin informaatiota, josta yrityksen on hyvä olla tietoinen, kuten digitalisaatio, verkostoituminen ja oppiminen sekä kehitys. Kamensky (2014, 125) kirjoittaa, että yrityksen informaatiolähteitä on kahdenlaisia: yrityksen ulkopuolisia ja yrityksen sisäisiä lähteitä. Informaatio on joko näkyvää tai näkymätöntä. Näkyvää informaatiota ovat raportit, laskelmat ja tilastot, kun taas näkymättömiä lähteitä ovat kyselyt, keskustelut, haastattelut ja havainnoinnit. Usein tiedon lähteenä toimii jälkimmäinen näkymättömän informaatio ja se lisää kynnystä lähteä hankkimaan informaatiota. (Kamensky 2014, 125.)

Informaation hankintaa ohjaavat pääsääntöisesti yrityksen visio ja strategia. Ilman strategisia tavoitteita ei huomata toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia, eikä informaatio ohjaa yritystä näkemään oikeita asioita. Strategiatyössä informaatio ei ole vain pelkkä tuote kirjallisessa muodossa. Informaation hankinnassa, hallinnassa ja analyysissä on kyse myös yrityksen oppimisprosessista. Yritykselle kertyy informaation keräämisen ja käsittelyn jälkeen arvokasta tietovarantoa, ikään kuin yhteinen keskusmuisti. Tämä keskusmuisti pitää sisällään niin näkyvän kuin näkymättömän informaation. Tällaisen tietovaraston syntyminen edistää myös uuden informaation hankkimisessa, koska tapahtuneen oppimisen ja ymmärryksen kautta yritys pystyy paremmin valikoimaan tarvittavan informaation. (Hakanen 2004, 30.)

Tärkein informaation lähde on yritys itse. Pienetkin yritykset tuottavat ison määrän erilaista informaatiota, kuten myyntitilastoja, asiakasrekisterejä, laskentajärjestelmiä yms. On myös tavattoman tärkeää, että henkilöstön tietopääoma hyödynnetään ja työntekijöiden kokemukset ja hiljainen tieto huomioidaan informaationhankinnassa. Ulkoisista informaation lähteistä tärkein on asiakkaat. Asiakkaiden kuunteleminen ja kokemusten kerääminen ovat äärettömän tärkeää strategiatyön raaka-ainetta. Muita tärkeitä informaation lähteitä ovat yrityksen kontaktit muihin yrityksiin ja sidosryhmiin sekä internet, sosiaalinen media, messut yms. Vaikka näiden lähteiden informaatio voi olla joskus pientäkin, voi se yhdessä luoda merkittävää tietoa yritykselle. Informaation hankinta ei ole kertaluonteinen tutkimus, vaan sen täytyy olla jatkuvaa tunnustelua ja tiedustelua jokaisesta informaationlähteestä. Informaatio on kuitenkin vain raaka-ainetta strategiaprosessissa. Avainasia onkin, miten yritys tätä informaatiota analysoi. (Hakanen 2004, 34-35.)

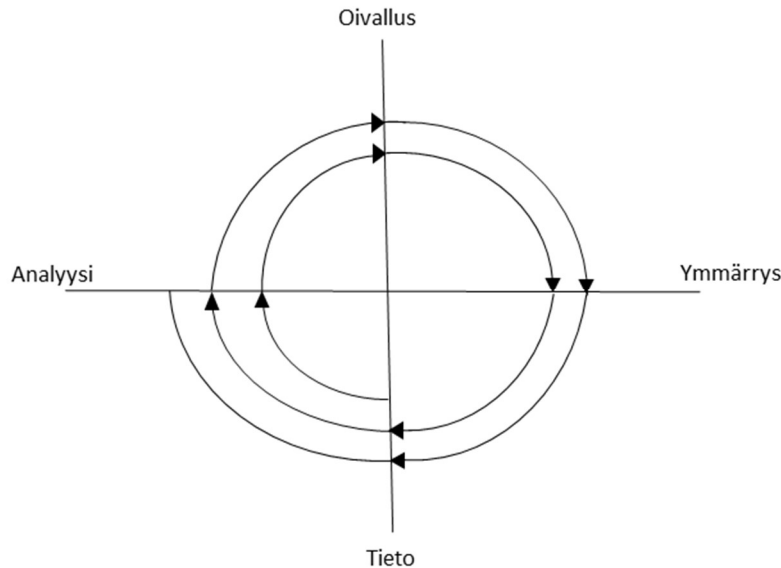
Hyvät lähtökohdat analysoinnille luodaan aihealueiden ongelmien määrittelytilanteessa, sekä tarvittavan informaationlähteiden asettamisessa. Kun nämä on tehty hyvin, on helpompi lähteä analysoimaan saatua informaatiota. Sana analysointi tulee kreikan kielestä ja se tarkoittaa "eritellä" tai "jaotella". Termiä käytetään muun muassa kemiassa, jossa aineosia jaotellaan laadun ja määrän näkökulmista. Analysointi on yksi tärkeä vaihe itse analysointiprosessista, joka pitää sisällään seuraavat vaiheet: valmistelu-, päätöksenteko- ja toteutusvaihe. Informaatiota näihin osa-alue-

eisiin tuottaa suuri osa yrityksen organisaatiosta, mutta yrityksen johdolla on kuitenkin vastuu lähteen laadusta ja laajuudesta. Yrityksen johdon on lopulta tehtävä strategisia päätöksiä analysointiprosessin pohjalta. (Kamensky 2014, 126.)

Analysointityöskentelyn tärkeimpiä vaatimuksia ovat pyrkiminen objektiivisuuteen, asioiden tuntemus ja ymmärrys, tekniikoiden ja -menetelmien ymmärrys, analyytinen ja luova tapa ajatella sekä oppimisen ja kehittymisen halu. On siis tarkasteltava asioita *objektiivisesti* sivusta ja tunnistettava ja tunnustettava negatiivisetkin asiat esille tulleina. Analysoinnissa menetelmät jaetaan kahteen pääryhmän: kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisiin menetelmiin ja työkaluihin liittyvät luvut ja määrällinen informaatio, jotka ovat melko helposti saatavilla sekä analysoitavissa. Kvalitatiivinen eli laadullinen informaatio on yleensä tietoa, jota yritys tarvitsee strategisissa kysymyksissä, kuten miksi asiat ovat tietyllä tavalla. Analysoinneissa ja sen tekniikoissa olisi hyvä suosia erilaisia apuvälineitä kuten yrityksen suorituskyvyn mittaamista erilaisin mittarein. Myös apuvälineissä on hyvä suosia graafisia esityksiä, jotka kuvaavat hyvin analysoitavien asioiden yhteyksiä. Analysoinnin sudenkuoppa voi olla, että hukutaan informaatiotulvaan eikä tiedetä enää mitä oltiin tekemässä. Tämän vuoksi on hyvä tehdä *synteesi*, eli muodostettava kokonaisnäkemys analysoitavista asioista. (Kamensky 2014, 127-129.) Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä analysointia pidetään usein vaikeana ja ehkä jopa turhana, koska kuvitellaan toiminnan olevan sen verran pientä, että kyllä kokonaisuus tiedetään ja hallitaan. Usein kuitenkin on, että informaatiota ei olekaan niin paljon kuin olisi tarvetta. Informaatio on ns. hiljaista tietoa, eikä sitä ole mitenkään dokumentoitu. Hyvin suunnitellut ja toteutetut pienetkin analyysit luovat varmemman perustan yrityksen strategisille linjauksille ja kehittymiselle. (Hakanen 2004, 51.)

Analysoinnin tavoitteena on siis lisätä päättävän elimen ymmärrystä ja tietoa päätöksentekoa varten. Kysymys ymmärryksen lisäämisessä on siinä, että kerätystä ja saadusta informaatiosta pystytään analyysien kautta suodattamaan oleellinen informaatio, mitä tarvitaan tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Analyysi ei ole kuitenkaan mikään strategiatyön itseisarvo, vaan sen on tarkoitus saada aikaan oivalluksia asiakkaista, markkinoista, kilpailusta sekä yrityksestä itsestään. Informaation tuoma käsitys toimintaympäristöstä ja yrityksestä ja niiden välisestä suhteesta muuttaa ajatuksia tiedoksi, jota ei olla aiemmin nähty. Kun oivalletaan ja opitaan

riittävästi, lisääntyy ymmärrys asiasta, jolloin päätöksenteko on helpompaa. Tätä prosessia voidaan kuvata eräänlaisena kehänä tiedosta ymmärrykseen, kuten kuva 4 esittää. (Hakanen 2004, 53.)



Kuva 4. Tiedosta ymmärrykseen.
(Hakanen 2004, 53.)

Lisääntyvän ymmärryksen tuloksena saadaan johtopäätökset. Ymmärryksen lisääntyminen siis tarkoittaa sitä, että pystytään entistä paremmin informaatiosta opitun avulla tekemään parempia ja faktoihin perustuvia johtopäätöksiä. Ymmärrystä lisää se, jos on aiempaa informaatiota asiasta, jolloin pystytään ns. peilaamaan vanhaan tietoon ja varmistumaan tällä tavoin asiasta ja sen reliabiliteetista. (Hakanen 2004, 54.)

Yritykset, jotka pystyvät ennakoimaan tulevaa ja valmistelemaan toimintaansa sen mukaan, ovat vahvoilla kilpailussa. Yksi työkalu tulevaisuuden ennakoimiseen ovat *skenaariot*. Skenaariot tarkoittavat tulevaisuuden mahdollisia kuvitteellisia käsikirjoituksia. Analyysien ja skenaarioiden on tarkoitus toimia vuorovaikutuksessa toisiinsa. Skenaariossa on tarkoitus kuvitella miten ja millaisessa toimintaympäristössä tulevaisuudessa toimitaan. (Kamensky 2014, 167-169.) Kun skenaarioita suunnitellaan, on niitä hyvä tehdä keskeisimmistä yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Keskeisimmiksi tekijöiksi lukeutuvat toimintaympäristöjen kehityssuunnat, asiakkuusvoima, asiakastietämys, asiakaskannattavuus ja asiakaspotentiaalit.

(Vilkkumaa 2010, 95.) Mitä paremmin analyysien kautta tunnetaan yrityksen tila ja toimintaympäristö, sitä helpompi on luoda kuvitteellisia vaihtoehtoja. Skenaariovaiheet kuitenkin saattavat lisätä analysointitarvetta ja samalla paisuttaa analyysiprosessia. Skenaariotyöskentelyn hyötyinä on, että sillä voidaan perustella strategia-valinta ja se voi toimia varoituskonksina jostain tulevasta vaaratekijästä toiminnalle. Skenaariot myös parantavat kykyä toimenpiteiden ja päätöksien arvioinnissa. (Kamensky 2014, 167-169.) Skenaarioihin liittyy usein myös vääränlaista olettamusta siitä, että skenaariotyöskentely nähdään yrityksen tulevaisuuden lopputulok-sena, vaikka ne ovat vain työkaluja ja lähtökohtia strategiselle päätöksenteolle ja toiminnalle tulevaisuutta varten (Ruohomäki, Anttila, Heikkilä, Hentula, Kansola, Leino & Paro, 2011, 40).

3 YRITYKSEN SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

3.1 BSC-tuloskortti

BSC-tuloskortin synty. BSC eli Suomessa yleisimmin kutsuttu tuloskortti on syntynyt USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevilla suuryrityksissä, joissa toteutettiin hanke, jonka tarkoituksena oli kehittää yritysten suorituksen mittausta. Näissä yrityksissä oli käytössä vain talouteen keskittyviä mittareita. Näillä talouteen keskittyvillä mittareilla ei saatu kuitenkaan kuvattua riittävästi yrityksen kykyä käyttää aineetonta pääomaansa eli esimerkiksi työntekijöiden motivaatiota sekä osaamista ja prosessien tehokkuutta. Yrityksissä saatujen kokemusten perusteella Kaplan ja Norton kehittivät Balanced Scorecardin eli BSC:n, menestystekijämittariston. Tavoitteena oli kehittää mittaristo, joka vastaisi muuhunkin kuin taloudelliseen puoleen, eli ns. pehmeämpiin tekijöihin, jotka pidemmällä aikavälillä vaikuttavat tulokseen. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16-18.) Yksinkertaistettuna BSC:n tarkoitus on asettaa erilaiset tavoitteet tasapainoon (Juuti 2016, 53).

Tuloskortissa johdetaan tunnuslukuja yrityksen visiosta ja strategiasta käsin, missä huomioidaan yrityksen useita eri toiminnan alueita. Perusmallissa, jonka Norton ja Kaplan kehittivät, yrityksen toimintaa mitataan neljästä eri näkökulmasta. Näitä näkökulmia ovat **talous, oppiminen ja kasvu, sisäinen tehokkuus** sekä **asiakkaat**. Käytännössä aina näitä kaikkia näkökulmia ei käytetä, vaan näkökulmia voi tilanteesta riippuen olla tavallisesti 3-5. (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 291.) Eri organisaatiot ovat muokanneet näkökulmia itselleen sopiviksi. Suomessa usein viidentenä mittausnäkökulmana on käytetty henkilöstöä. Eri näkökulmat ovat syntyneet kahdentoista yrityksen synteisistä, joten BSC-mittaristoa käytettäessä on tarkoituksenmukaista itse määritellä sopivat näkökulmat, eikä käyttää suoraan valmiiksi annettuja, alkuperäisiä näkökulmia. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.) Usein pk-yrityksissä on käytetty näkökulmina henkilöstöä, asiakkaita ja omistajia. Perusteena näiden näkökulmien käytölle on se, että ne ovat kolme tärkeintä sidosryhmää. (Järvenpää ym. 2010, 291.) Näkökulmat voidaan määritellä joko ennen mittareiden määrittämistä tai laittaa määritellyt mittarit sopiviin näkökulmiin (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24).

BSC-tuloskortin käyttäminen. Mittariston käyttämisestä on todettu, että yritysten ongelmana ei ole huono strategia, vaan se, ettei kyseistä valittua strategiaa pystytä toteuttamaan. Mittariston tarkoituksena onkin muuttaa strategia toiminnaksi. BSC:n tarkoituksena ei olekaan ensisijaisesti mittaamisongelmien ratkaiseminen, vaan strategian toimeenpanon ongelma ja sen ratkaiseminen. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 19.)



Kuva 5. Balanced Scorecard strategisena johtamisjärjestelmänä. (Järvenpää ym. 2010, 293.)

Alkuun tuloskortti oli pelkkä valvontaväline, mutta myöhemmässä vaiheessa sitä alettiin käyttää erityisesti strategisen ohjauksen välineenä. Strategista kytkentää voidaankin pitää tuloskortin lähtökohtana. Tuloskortti ei ole enää vain strateginen mittausjärjestelmä, vaan myös erityisesti strategisen johtamisen väline. Tuloskortti sisältääkin strategisen johtamisen kannalta tärkeät näkökulmat eli strategian jalkauttamisen, toimeenpanon, seurannan ja kehittämisen, kuten kuvasta 5 ilmenee. BSC on apuna myös strategian määrittelyssä ja tarkentamisessa. (Järvenpää ym. 2010, 292-293.) Strategian muuttaminen toiminnaksi sen avulla on varsin yksinkertaista (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 19). Yrityksen johto joutuu määrittelemään strategian tarkasti, kun sitä aletaan mitata (Järvenpää ym. 2010, 292-293). Kun yri-

tyksen visio ja strategiset tavoitteet ovat määritelty ja johto on päässyt niissä yksimielisyyteen, tulee ne konkretisoida selkeiden mittaristojen avulla. Rakennettujen mittaristojen tulee olla sidoksissa visioon ja strategiaan syy-seuraussuhteella. Kun sopivat mittarit näkökulmille on löydetty, asetetaan niille tavoitteet ja vastuuhenkilöt, jotka vastaavat mittareiden tuloksista ja seurannasta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 19-20.) Myös Kankkunen ym. (2005, 104) ovat sitä mieltä, että yrityksen tulee määritellä näkökulmien kautta päämäärä, mittarit ja tavoitearvot näille mittareille. Päämäärä kertoo siitä, mitä ollaan tavoittelemassa, ja mittarit taas siitä, ollaanko asetettuihin tavoitteisiin pääsemässä. Taas tavoitearvo ilmoittaa, kun tavoitteet on saavutettu. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 104.)

Perinteisen tavoitteiden ja strategian tavoitejohtamismallin lisäksi BSC-ajattelussa korostetaan strategian viestittämistä koko organisaatiolle. Mikäli strategian pohjalta rakennettu mittaristo ja strategiakartta syy-seuraussuhteineen on selkeä ja yksiselitteinen, on se helppo esitellä ja perustella koko organisaatiolle miksi juuri nämä tavoitteet ja mittarit on valittu. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 19-20.) Mittariston tulisi toimia informaation, kommunikoimisen ja oppimisen työkaluna läpi koko organisaation. Tulokortin ei pidä olla pelkästään johdon työkalu, vaan sen on viestittävä yrityksen visio ja strategia koko henkilöstölle. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 36.)

Alun perin tulokortti oli suunniteltu isompien yritysten käyttöön, mutta nykyään sitä käyttävät pienet ja keskisuuretkin yritykset. Isoissa yrityksissä tulokortteja ja eri mittaristoja voi olla organisaatiotasoin useitakin. Tällöin tavoitteet ja mittarit rakennetaan siten, että alemman tason tavoitteet tukevat seuraavan tason tavoitteita. Mittareita voi olla käytössä samanlaisiakin, mutta alemmilla tasoilla keskitytään enemmän operatiivisen toiminnan mittaamiseen, kun taas ylemmillä tasoilla tarkastellaan laajempia kokonaisuuksia. Yleensä tulokortti otetaan käyttöön aluksi yhtiötasolle ja sitten vasta puretaan alemmille tasoille organisaatiossa. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä voi olla vain yksi tulokortti, joka kattaa koko yrityksen strategian toteuttamisen ja mittaamisen. (Hakanen 2004, 129.) Haasteena tulokortin täsäröimisessä on usein se, että taloudelliset tavoitteet ovat muita tavoitteita pai-

navampia, vaikka näin ei saisi olla. Hyvä talous on kuitenkin aina seurausta menestyvästä toiminnasta, jolloin myös asiakaskokemukset ovat huipputasoa. (Juuti 2016, 53.)

BSC-projektien toteuttaminen ja käyttöönotto. Tulokortin avulla strategia saadaan operatiiviselle toteutustasolle kätevästi. Se tiivistyy neljävaiheiseen prosessiin, jonka vaiheet ovat suunnittele, tee, tarkista ja toimi. Vaiheet kattavat alkutilanteen, toiminnan ja toiminnan jälkeisen seuraamisen. (Hladchenko 2015, 169.) BSC-projektia voidaan toteuttaa eri malleilla. Malmi ym. (2006, 88, 97-98) jaottelevat BSC-projektin toteuttamisen kolmeen eri malliin: 1. Kaplanin ja Nortonin malliin, 2. Olven, Royn ja Wetterin malliin ja 3. Toivasen malliin. Kaplanin ja Nortonin mallissa toteutetaan mittariston rakentaminen seuraavin vaihein: Mittausarkkitehtuurin määritellyllä arvioidaan liiketoimintayksikön soveltuvuutta mittaristolle. Kun soveltuvuus mittaristolle on todettu, etsitään yhteisymmärrys organisaation strategisista tavoitteista. Tämän jälkeen valitaan tavoitteille mittarit, jotka syy-seuraussuhtein tukee strategisia tavoitteita. Lopuksi Kaplanin ja Nortonin mallissa tehdään käyttöönottosuunnitelma, joka pitää sisällään käyttöönottosuunnitelman kehittämisen ja johdon yksimielisen päätöksen mittariston käyttöön ottamisesta. Tämän jälkeen on suunnitelman toteuttaminen, jossa mittaristo jalkautetaan koko organisaatioon, ja siitä tulee osa johtamisjärjestelmää, sisältäen säännöllisen raportoinnin ja ylläpidon. (Malmi ym. 2006, 88, 97-113.)

Olven, Royn ja Wetterin malli mukaillee hyvin pitkälti Kaplanin ja Nortonin BSC-mallia, ollen kuitenkin käytännönläheisempi. Toivasen mallissa on mukana lisäksi vaikutteita suorituskykypyramidista, Maiselin mallista, sekä Erkki K. Laitisen dynaamisesta suorituskykymittaristosta. Toivasen luomaa mallia kehitettiin yhdessä suurien suomalaisyrityksien kanssa. Havaittujen puutteiden ja vikojen kautta kehitettiin uudenlainen tulokorttimalli, joka kantaa nimeä Toivasen Balanced Scorecard –projektimalli. Käyttöönotto aloitetaan selkeällä päätöksellä projektin käynnistämisestä, jonka jälkeen vaaditaan johdon yksimielinen sitoutuminen hankkeeseen. Tämän jälkeen yrityksen visio ja strategia selkeytetään, sekä määritellään yrityksen kriittiset menestystekijät. Seuraava vaihe on määritellä mittarit näkökulmien ja syyseuraussuhteiden kautta, jonka jälkeen organisaatio kokonaisuudessaan sitoutetaan järjestel-

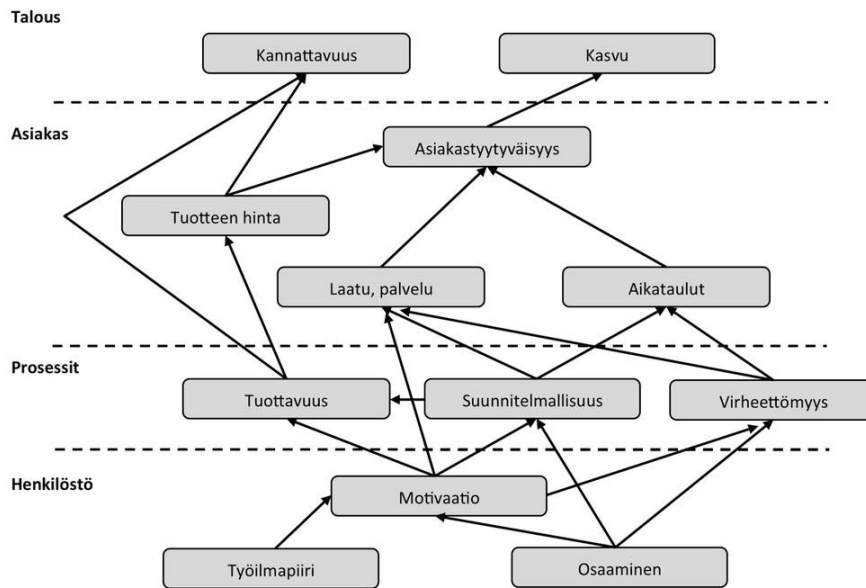
mään. Mittariston kokeilun jälkeen karsitaan sopimattomat mittarit ja lisätään tarpeen mukaan uusia. Tasapainotetun mittariston jälkeen laaditaan toimintasuunnitelmat asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Mittaristoa myös kehitetään ns. jatkuvan kehittämisen periaatteella. (Malmi ym. 2006, 88, 97-113.)

3.2 Strategiakartta

Strategiakartta kuvaa yrityksen suunniteltua strategiaa, mittareita, kriittisiä menestystekijöitä sekä syyseuraussuhteita visuaalisesti yhdellä näkymällä. Strategiakartan käyttö yleistyi Kaplanin ja Nortonin kehittämän BSC-tuloskortin myötä ja se liitetään oleellisesti tuloskortin ymmärrettävään esitysmuotoon. Strategiakartta onkin yrityksen yksi merkittävä osa strategista suunnittelua sekä strategian viestintää koko organisaatiolle. (Niemelä ym. 2008, 53-54.)

Ennen strategiakartan syntyä yritysten ja organisaatioiden strategian kuvaaminen oli vaikeampaa. Se sijoittui yleensä suppeammin eri organisaatiotasolle. Kartalla saatiin BSC-tuloskortin tuomat näkökulmat näkyviin yhdellä kertaa, jolloin eri tasojen strategiat ja niiden yhteys tulee selkeästi esille. Kaplan ja Norton ovatkin sitä mieltä, että strategiakartta on nykyään yhtä hyödyllinen työkalu yrityksen johdolle kuin BSC-tuloskortti. Strategiakartta on linkki, jolla strategia ja toteutus yhdistetään toisiinsa. Syy-seuraustarkastelun avulla strategiakartasta selviää heti puutteet, jos esimerkiksi mittari tai toiminta ei yhdisty tavoitteeseen. (Kaplan & Norton 2004, 31-32.) Strategiakartta voidaan rakentaa kolmella tapaa, joko yrityksen kriittisten menestystekijöiden, strategisten tavoitteiden pohjalta tai näiden yhdistelmänä. Kartassa voidaan myös painottaa menestystekijöiden tai tavoitteiden tärkeyttä lisämerkinnöillä. (Hakanen 2004, 124.)

Strategiakartta helpottaa kokonaisuuden hahmottamista ja helpottaa johtoryhmän strategiasuunnittelua. Sen kautta voidaan myös seurata yrityksen strategian onnistumista tai epäonnistumista, jos suunniteltu syy-seurausketju ei toimikaan. Kartan kautta pystytään myös kyseenalaistamaan yrityksen strategiaa. Strategiakartta toimii myös viestintävälineenä, kun strategia jalkautetaan organisaatiolle, kuten kuvassa 6 näkyy. (Lönqvist ym. 2006, 43-44.)



Kuva 6. Esimerkki strategiakartasta.
(Lönnqvist ym. 2006, 43)

Strategiakartta yhdistää lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, sekä rahalliset ja ei-rahalliset mittarit. Pitkän aikavälin päätavoite on tuottaa yrityksen osakkeenomistajille lisäarvoa, kun taas lyhyen aikavälin tavoite voi olla pienentää kustannuksia. Jotkut pitkän aikavälin investoinnit voivat olla ristiriidassa lyhyen aikavälin säästöjen kanssa, ja ovat siksi vaikeita perustella omistajille. Näin ollen omistajat eivät välttämättä osaa katsoa asiaa pitkällä tähtäimellä. Strategiakartta selkeyttää pitkän ja lyhyen aikavälin strategisia tavoitteita ja antaa molemmille strategioille tilaa sekä mahdollisuuden vertailla strategioita toisiinsa. (Kaplan & Norton 2004, 32-34.)

Strategiakartta on yksi yrityksen johtamis- ja ohjausjärjestelmän työkalu, jolla on tarkoitus vastata seuraaviin kysymyksiin: strategian tulkintaan, suoritusmittaamiseen, mitä yrityksen tulee tehdä ja mitä työntekijän tulee tehdä yksilönä. Kartta luo myös pohjan yrityksen toiminnan suunnittelulle, seuraamiselle sekä raportoinnille. Lopputuloksena strategiakartan syy-seurausketjussa ovat tyytyväiset omistajat, asiakkaat, tehokkaat toiminnot sekä motivoitunut ammattitaitoinen henkilöstö. (Niemelä ym. 2008, 54-56.)

3.3 Suorituskykymittarit (KPI)

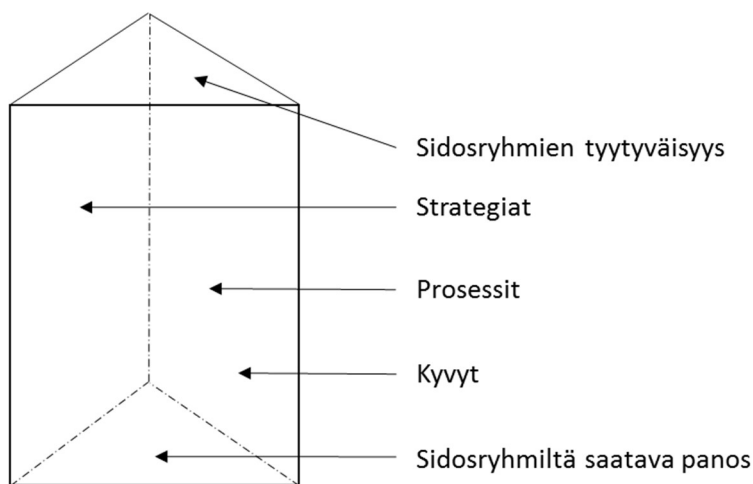
Strategian onnistumista täytyy pystyä mittaamaan organisaation jokaisella tasolla, että voidaan tietää, mihin ollaan menossa ja miten siellä pärjätään (Saarelainen 2013, 36). Yrityksen suorituskyvyllä tarkoitetaan yrityksen tuloksetekokyvyn tarkastelua valituista näkökulmista. Suorituskyvyille ja sen mittaamiselle voidaan määritellä useita eri näkökulmia, mutta yleisimmin suorituskykyä mitataan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen suorituskyky ja sen mittaaminen ovat moniulotteinen asia: Suorituskyvystä puhuttaessa on otettava yrityksen kaikki sidosryhmät huomioon ja myöskin heidän tarpeensa. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19-20.) Monet yritykset käyttävät tietämättään vääriä mittareita ja voivat kutsua niitä virheellisesti suorituskykymittareiksi. Syynä tähän on se, että useat yritykset ja muut toimijat eivät tiedä tarkalleen, mitä suorituskykymittareilla tarkoitetaan. (Parmenter 2010, 18.)

Lönqvist ym. (2006, 20) mukaan suorituskykymittareiden rakentamisessa on yleistynyt suosituimpana työkaluna Kaplanin ja Nortonin luoma Balanced Scorecard-tuloskorttimalli, jonka avulla mittarit sidotaan yrityksen strategiaan. Tässä näkökulmina ovat asiakas, sisäiset prosessit, talous sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmat. Suorituskyvyn mittaamisesta Järvenpään ym. mukaan (2010, 287) käytetään usein myös nimitystä suorituksen mittaaminen. Nämä ovat kuitenkin käsitteinä kaksi eri asiaa. Suorituskyvyn mittaamisella tähdätään parhaaseen tavoiteltuun lopputulokseen, kun taas suorituksen mittaamisella tarkastellaan jo toteutuneita tuloksia. Lisäksi suorituksen mittaaminen liittyy ainoastaan menneisyyteen, kun taas suorituskyvyn mittaamisella on tarkoitus tähtyä myöskin kokonaisvaltaisesti tulevaisuuteen.

Järvenpää ym. (2010, 287) toteavat, että suorituskyvyn mittaaminen on ohjausprosessi, jossa selvitetään yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeän tekijän tila tunnuslukujen kautta. Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen ja mittaaminen tuottavat yrityksen johdolle todella tärkeää informaatiota, jonka kautta yritys voi kehittää toimintaansa. Suorituskyvyn mittaaminen auttaa myös yrityksen operatiivista toimintaa ja sillä on ohjaava vaikutus henkilöstöön. Åkerbergin (2006, 97) mukaan kriittiset menestystekijät ja avainmittarit usein sekoitetaan keskenään, vaikka ne on syytä pitää erillään, että vastuut voidaan osoittaa selkeästi oikeille henkilöille. Järvenpään

ym. (2010, 287) mukaan suorituskyvyn mittaamiselle lähtökohtana toimii yrityksen strategia ja juuri siksi se toimii yrityksen strategisen johtamisen työkaluna. Yleisin syy strategian epäonnistumiseen johtuu puutteellisen ohjauksen ja mittariston toteuttamisesta.

Yrityksen suorituskyvyn näkökulmia voidaan tarkastella Neelyn ja Adamsin luoman suorituskykyprisman avulla. Yrityksen suorituskyky jaetaan viiteen eri osa-alueeseen, kuten kuvasta 7 ilmenee. Nämä osa-alueet ovat sidosryhmät, strategia, prosessit, kyvyt ja sidosryhmiltä saatavat panokset. Näillä kaikilla osa-alueilla on tiettyjä vaateita ja kriteerejä, joita on tarkasteltava ja mitattava tulevaisuuden menestyksen saavuttamiseksi. (Lönnqvist ym. 2006, 20-21.)

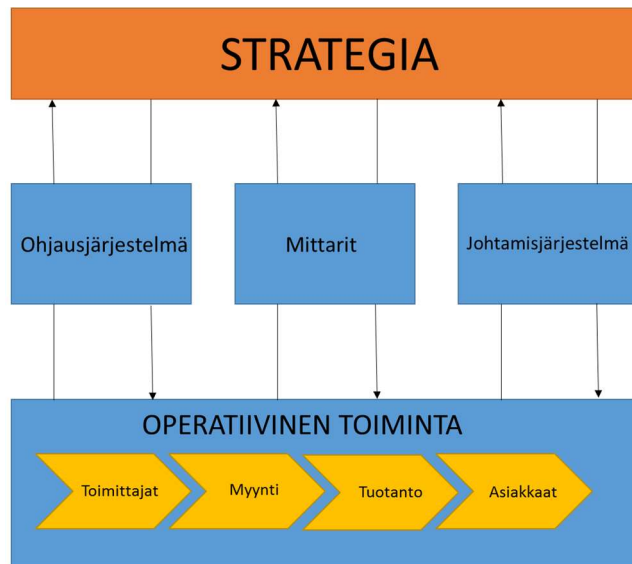


Kuva 7. Suorituskyvyn muodostuminen.
(Lönnqvist ym. 2006, 21.)

Suorituskykyprisma ja tuloskortti (BSC) sekä monet muut mallit tarjoavat mahdollisuuksia jakaa yrityksen suorituskyvyn mittaamisen pienempiin osa-alueisiin, jolloin niiden tarkastelu on helpompaa ja tehokkaampaa. Suorituskyky yrityksen eri tasoilla tarkoittaa usein eri asioita, joten siitäkin näkökulmasta osa-alueiden jakaminen mallien mukaisesti on järkevää. Yrityksen johdon ei tarvitse välttämättä tietää pienempiä henkilöstöön liittyviä yksityiskohtia, ja operatiivisen johdon ei välttämättä tarvitse seurata yrityksen liikevaihtoa. (Lönnqvist ym. 2006, 21.)

Ei-rahamääräisten mittareiden käyttö yrityksen suorituksen mittaamisessa ja ohjauksessa lisääntyi paljon 1990-luvun alussa. Erilaisten tunnuslukujen käyttöönottoamisessa on lähtökohtana tunnistaa yrityksen avainmenestystekijät. Näistä menestystekijöistä käytetään nimitystä KPI eli Key Performance Indicators. Yrityksen menestystekijöiksi kutsutaan niitä osa-alueita, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan ja strategian kannalta merkittäviä mitattavia kohteita. Jokaisen yrityksen ja organisaation on tunnistettava oman toimintansa kannalta keskeiset menestystekijät, jotta tarkoituksenmukainen suorituskyvyn mittaaminen olisi tehokkaampaa. Menestystekijöiden lisäksi yrityksessä voidaan puhua myös kriittisistä menestystekijöistä, joissa yritykseltä vaaditaan erittäin hyvää suoritustasoa menestymiseen. (Järvenpää ym. 2010, 288.) Niemelä ym. (2008, 97) ovat kuitenkin sitä mieltä, että jos yrityksessä tarvitaan menestystekijöiden mittaamisen lisäksi kriittisten menestystekijöiden mittaamista, on silloin mittareita liikaa.

Niemelä ym. (2008, 96) toteavat, että se mitä mitataan, tulee tehtyä. Lisäksi sitä, mitä tehdään, voidaan parantaa. Ihmiset muuttavat käyttäytymistään sen mukaan, miten heitä arvioidaan ja mitataan. Nämä asiat on tärkeää muistaa, kun yrityksen strategiaa puretaan toimenpiteiksi, mittareiksi ja vastuutehtäviksi. Kuten kuvassa 8 näkyy, käyttöön otettavien mittareiden ja strategian välinen syy-seurausyhteys täytyy toimia jatkuvasti katkeamattomana. Menestystekijöiden mittaaminen ja siihen liittyvä raportointi ovat ensisijaisen tärkeitä työkaluja yritykselle ja ne mahdollistavat faktoihin perustavan päätöksenteon. (Niemelä ym. 2008, 96.)



Kuva 8. Mittarit strategian toteuttamisen tukena. (Niemelä ym. 2008, 96.)

Mitä korkeammalla ollaan yrityksen hierarkiassa, sitä vähemmän menestystekijöiden suorituskykymittareita on käytössä niiden laaja-alaisuuden vuoksi. Kun taas yrityksen hierarkian alatasoilla operatiivista toimintaa tarkastellaan hyvinkin tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Tärkeintä kuitenkin on, että mittarit on asetettu yrityksen jokaiselle tasolle siten, että ne ovat sopusoinnussa yrityksen kriittisten menestystekijöiden kanssa. (Laitinen 2002, 57-58.)

Laitinen (2002, 56-58) mukailee Santorinin ja Andersonin mallia suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttavista tekijöistä. Vaikuttavina tekijöinä hänen mielestään ovat yrityksen tavoitteet ja kriittiset menestystekijät, yrityksen organisaatio, yrityksen palkitsemisjärjestelmä ja yrityksen toiminnallinen ympäristö. Laitinen (2002, 56-58) myös korostaa palkitsemisjärjestelmän vaikuttavuutta mittausjärjestelmän ylläpitämisessä, koska se on merkittävä osa henkilöstön motivoinnista mittausjärjestelmää kohtaan. Palkkion ei välttämättä tarvitse olla aina rahallinen kannuste, vaan myös ylennys, vastuun lisääminen tai jokin muu urakehitykseen liittyvä tekijä. Mitä paremmin työntekijä tuntee ja tietää toimintansa vaikutuksen suorituskyvyn mittaamiseen, sitä paremmin hän ymmärtää palkkion ja suorituksen välisen yhteyden, ja on sitä kautta motivoituneempi. (Laitinen 2002, 56-58.)

Myös Järvenpää ym. (2010, 303) ovat samoilla linjoilla palkitsemisjärjestelmän tärkeydestä. Palkitseminen on tärkeä ohjausväline, jolla johto kannustaa työntekijöitään toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemisperusteet täytyy kuitenkin määritellä oikein siten, että ne tukevat ja edistävät strategisten tavoitteiden saavuttamista. Näin palkitsemisjärjestelmän kautta yhdistetään yrityksen ja työntekijöiden tavoitteet. Tutkitusti oikein rakennettu palkitsemisjärjestelmä lisää eksponentiaalisesti mittareiden toteutuksen mielenkiintoarvoa. Työntekijöille palkitsemisella on myös suuri symbolinen vaikutus: Se on osoitus siitä, että yritys arvostaa työntekijöiden panosta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Järvenpää ym. 2010, 303.) Rahallisessa palkitsemisessä ilmenee myös merkittäviä vaaroja, jos palkinnon perusteena olevat suorituskykymittarit eivät ole riittävän hyvin suunniteltu ja tavoitteisiin voidaan päästä ilman ponnisteluja. Palkitsemisen täytyy tukea kokonaisvaltaisesti yrityksen tavoitteita, eikä vaikuttaa negatiivisesti mahdollisesti johonkin toiseen yrityksen toiminnan osa-alueeseen. Monipuolisella palkitsemisjärjestelmällä saavutetaan usein kuitenkin pitkällä aikajänteellä parempi motivaation taso ja lopputulos. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen, 2005.)

Mittaamisen haasteina ovat usein liian monen menestystekijän mittaaminen, jolloin informaatiota ja raportoitavaa tulee liikaa. Tällöin mittaaminen alkaa korostua liikaa ja menee mitattavien menestystekijöiden edelle. Lisäksi, jos mittaamiseen käytettävien resurssien kustannus nousee liiaksi tai jopa ohi mitattavan hyödyn, on mittareiden suunnittelussa epäonnistuttu. Tämän takia mittaristoa täytyy tutkia ja testata eli validoida ennen käyttöönottoa, että siitä saadaan haluttu hyöty irti ja se tukee yrityksen strategiaa parhaalla mahdollisimmalla tavalla. (Niemelä ym. 2008, 97-98.)

Niemelä ym. (2008, 98-100) mainitsevat mittaamisen haasteina muun muassa strategian ja mittareiden yhteyden puuttumisen, mittareiden ja strategian yhteyttä ei validoida, strategiset tavoitetasot eivät ole oikeat, mittausta ei suoriteta oikein tai löydökset eivät johda toimenpiteisiin. Lönnqvist ym. (2006, 51) näkevät suorituskyvyn mittaamisen haasteena myös silloin, kun mitattavien kohteiden määrittely on vaikeaa, mutta silti tärkeää. Tällaisia tilanteita on muun muassa asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työ on suunnittelua ja aikataulut voivat olla lyhyitä tai pitkiä. Lisäksi asiantuntijatyössä mittaamisen vaikeutta lisää, kun mukana on resursseja eikä ma-

teriaaleja. Tällöin puhutaan aineettomista panoksista, joita on hyvin vaikea määrittää. Tämän vuoksi perinteinen työn tuottavuuden mittaaminen asiantuntijaorganisaatioissa on koettu lähes mahdottomaksi. (Lönqvist ym. 2006, 51.)

Kerättyjen kokemusten pohjalta suorituskykymittarien tulisi pitää sisällään ainakin seuraavia asioita: keskittyminen avainprosesseihin, menestystekijöiden tunnistaminen, mittareiden yksiselitteisyys ja selkeys, käyttöönoton helppous, selkeät vastualueet sekä teknologian hyväksikäyttö. Avainprosesseissa tulee keskittyä yrityksen ydintekijöihin, jolloin taataan yrityksen pitkän aikavälin menestyminen. Menestystekijät tulee tunnistaa, ja yrityksen avaintoiminnot tulee kartoittaa strategisten tavoitteiden pohjalta. Mittareiden tulee olla yksiselitteisiä ja selkeitä. Mittareissa ei saa jäädä tulkintavirheille varaa, vaan tuloksista pystytään keskustelemaan läpi yrityksen ilman väärinkäsityksen vaaraa. Mittareiden käyttöönoton helppous täytyy myös huomioida. Lisäksi mittarin ominaisuuksien hyötyjen täytyy ylittää sen haitat, ja tuloksien täytyy olla helposti saatavilla. Vastuualueiden täytyy olla myös selkeät ja henkilöillä tulee olla vaikutusmahdollisuus mitattavaan kohteeseen. Teknologiaa tulee käyttää hyväksi, koska nykyisin tietojärjestelmät pystyvät käsittelemään suurenkin määrän informaatiota. Tämä mahdollistaa usein reaaliaikaisen tiedon saatavuuden. (Niemelä ym. 2008, 101-102.)

4 TULOKSET

4.1 Yrityksen johdon tämän hetken ongelmat tiedon käytössä

Tutkimuskysymyksen tiedonkeruu toteutettiin teemahaastattelulla, jossa haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa sekä tuotantopäällikköä. Haastattelun kysymykset teemoiteltiin aiemmin, ja kysymyksissä tiedusteltiin seuraavia asioita: millaista tietoa yrityksessä tällä hetkellä kerätään, millaista tietoa haluttaisiin kerätä ja mitkä ovat tiedonkeruun suurimmat ongelmat. Näiden kysymysten vastausten pohjalta saatiin melko kattava kuva tämän hetkisestä tilanteesta yrityksen tiedon käytöstä. Haastattelun jälkeen tiedusteltiin puhelimitse kahteen otteeseen toimitusjohtajalta tarkentuvia ja täydentäviä kysymyksiä.

Tämän jälkeen vastaukset teemoiteltiin. Vastauksista etsittiin yhteisiä tekijöitä ja teemoja ryhmittelemällä vastauksia eri kategorioihin. Pääteemoiksi vastauksissa nousivat ongelmat seuraavilla osa-alueilla: **1. seurattavuus, 2. ennakoitavuus ja 3. tiedon hajanaisuus.** Kysymysten vastauksista tuli ilmi, että tällä hetkellä suorituskyvyn mittaamisesta saatava informaatio painottuu suurelta osin yrityksen taloudellisiin ja tuotannollisiin lukuihin kuten liikevaihtoon, onnistumisprosenttiin, tuotannon kapasiteettiin ja läpimenoajan mittaamiseen. Asiakkaan näkökulmasta yrityksessä seurataan reklamaatioita, laatuvirheitä sekä toimitusvarmuutta. Informaatio liittyy lähes kaikelta osin menneeseen tai osin nykytilaa kuvaaviin lukuihin.

Vastausten perusteella ilmeni, että informaation kerääminen on myös haasteellista ja aikaa vievää. Taloudelliset, suorituskykyä kuvaavat tiedot on etsittävä yrityksen eri tietojärjestelmistä ja ne kootaan Exceliin toimitusjohtajan toimesta. Yrityksen tunnuslukujen kerääminen raportin muotoon kestää toimitusjohtajan mukaan noin neljä tuntia. Tarvittava informaatio on tällä hetkellä hajautuneesti eri järjestelmissä, mikä hankaloittaa ja hidastaa tarvittavan tiedon saamista sekä seuraamista. Tällä hetkellä seurataan pääsääntöisesti toteutuneita suorituskykyä kuvaavia lukuja, mutta säännöllisesti seurattavia, ennakoivia mittareita ei ole juurikaan käytössä. Tämän hetkinen informaatio ja informaationhankinta eivät palvele riittävän hyvin yrityksen strategista johtamista. Tämä ei myöskään tue riittävästi yrityksen kasvusuunnitelmaa.

4.2 Yrityksen tulokortin (BSC) sekä strategiakartan rakentaminen

Kun oltiin saatu taustatietoja yrityksen nykytilasta, alettiin tutkia kirjallisuutta, aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja muuta teoriatietoa, jotta löydettäisiin keinoja ja menetelmiä yrityksen suorituskyvyn mittaamiseksi. Teoriatiedon perusteella toimivaksi ja paljon käytetyksi suorituskykymittarin rakentamisen malliksi valikoitui Kaplanin ja Nortonin kehittämä BSC tasapainotettu tulokortti. BSC:n käytöstä yrityksen johdon kanssa neuvoteltiin, ja saatiin vahvistus BSC:n käyttöön mittarien rakentamisen pohjana.

Tämän jälkeen jatkettiin BSC:n tutkimista kirjallisuuden kautta ja perehdyttiin erityisesti BSC-tulokortin rakentamiseen. Koska yrityksen johto on kiireinen ja aikataulujen vuoksi yhteisen suunnittelupalaverin ja neuvottelun järjestäminen oli hankalaa, päätettiin toteuttaa strategisten tavoitteiden ja mittareiden valintatyö kyselyllä. Kysely rakennettiin Microsoft Forms -kyselyohjelmalla. Kysely kohdennettiin yrityksen johtoryhmälle, johon kuuluvat toimitusjohtaja, tuotantopäällikkö ja laaturpäällikkö. Kyselyn (liite 1) kysymykset luotiin BSC-tulokortin näkökulmien mukaan: **talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien, sekä oppimisen ja kehityksen näkökulmiin**. Kyselyssä avoimina kysymyksinä olivat yrityksen strategiset tavoitteet edellä mainituissa BSC-tulokortin näkökulmissa. Strategisiin tavoitteisiin tuli antaa 2-3 mielestään tärkeintä yrityksen strategista tavoitetta. Kyselyssä monivalintakysymyksinä olivat suorituskykymittarit kyseisille näkökulmille. Monivalintakysymyksiin sijoitettiin kattava määrä yleisesti käytettyjä suorituskykymittareita, joista vastaaja sai valita mielestään tärkeimmät. Luettelossa oli myös kohta ”jokin muu mittari, mikä?”. Monivalintakysymyksissä tuli valita kolme mielestään tärkeintä suorituskykymittaria yrityksen strategisille tavoitteille.

Kyselyn saatteeksi tehtiin saatekirje aiheesta. Se piti sisällään lyhyen esittelyn BSC-tulokortista, strategisista tavoitteista ja niiden mittaamisesta. Kyselyllä oli vastausaika yksi viikko. Kaikki kolme vastausta tulivat aikamääreen sisällä. Tämän jälkeen vastauksien yhteenveto käytiin läpi Microsoft Forms -ohjelmassa, sekä lähetettiin myös yhteenveto kyselyyn vastanneille henkilöille.

Kyselyn vastauksista nousi esille, että yrityksen johtoryhmä oli melko yksimielisiä yrityksen strategisista päätavoitteista. Päätavoitteeksi **talouden näkökulmasta** tuli

yksimielisesti liikevaihdon kasvu. Muita tavoitteita olivat kannattavuuden parantaminen sekä omavaraisuuden kasvattaminen. Suorituskykymittareiksi talouden näkökulmasta nousi kaikilta vastaajilta liikevoiton kasvua mittaava mittari. Kaksi vastaajaa oli valinnut mittariksi liikevaihdon kasvun. Yhden äänen oli saanut nettotulos, sijoitetun pääoman tuotto prosentti, liikevaihdon kasvuprosentti sekä liikevaihdon kasvu henkilöä kohden. **Asiakkaan näkökulmasta** käsin tavoitteiksi nimettiin kaikkien vastaajien osalta uusien, pitkäaikaisten asiakkaiden hankkiminen. Lisäksi tavoitteeksi nousi sarjakokojen kasvattaminen sekä asiakaskohtaisen menekin lisääminen. Mittareiksi valikoitui kaikissa vastauksissa reklamaatioiden lukumäärä ja toimitusvarmuus. Lisäksi asiakastyytyväisyys ja keskimääräinen ostokoko saivat ääniä. **Sisäisten prosessien näkökulmasta** tavoitteiksi nousivat tuotannon hyötysuhteen parantaminen, läpimenoajan lyhentäminen, automaation lisääminen sekä laatuvirheiden vähentäminen. Mittareiksi valikoitui kaikissa vastauksissa kannattavuusprosentti ja tuotannon käyttöaste. Ääniä saivat lisäksi virheettömien toimitusten osuus sekä prosessin läpimenoaika. **Oppimisen ja kasvun näkökulmasta** tavoitteiksi tuli esille ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus, työtyytyväisyys, henkilöstön kouluttaminen sekä henkilöstön pysyvyys. Mittareiden valinnassa oltiin hyvin yksimielisiä. Kaikki vastaajat olivat valinneet henkilöstön pysyvyyden ja työtyytyväisyyden mittareiksi tässä näkökulmassa. Myös työntekijöiden saatavuus ja työntekijöiden koulutuspäivät olivat saaneet ääniä.

Kyselyn tulosten saamisen jälkeen toimitusjohtajan kanssa neuvoteltiin, jotta voitaisiin sopia tulokortin ja mittariston kehittämispalaveri kyselystä saatujen tulosten pohjalta. Kyselyn tulosten pohjalta oli tehty valmistelua palaveria varten ja koottu tuloksia sekä rakennettu BSC-tulokortin (liite 2) ja strategiakartan (liite 3) pohjat. Toimitusjohtaja ilmoituksen mukaisesti hän olisi kehittämistyön yhteyshenkilönä jatkossa, koska näin johtoryhmän kokouksessaan oltiin linjattu. Palaverissa käytiin läpi kyselyn tuloksista nousseet tärkeät strategiset tavoitteet, sekä mittarit, joita johtoryhmän jäsenet olivat valinneet. Palaverissa keskustellen mietittiin strategisia tavoitteita sekä mittareita tehdyn taulukon avulla (liite 2). Samalla päätettiin valita yksi päätavoite ja mittari BSC-tulokortin näkökulmaa kohden, koska kuten luvussa 2.4 mainitaan, on mittaristojen rakentaminen hyvä aloittaa pientä palaa kerrallaan. **Talouden näkökulman** strategiseksi tavoitteeksi muodostui liikevaihdon kasvattami-

nen, mille vastuuhenkilönä tässä näkökulmassa on toimitusjohtaja. **Asiakkaan näkökulmasta** strategisena tavoitteena on optimaalisten asiakkaiden löytäminen, tässä vastuuhenkilönä toimii myös toimitusjohtaja. **Sisäisten prosessien** näkökulmasta strategiseksi tavoitteeksi muodostui hyötysuhteiden parantaminen. Tässä näkökulmassa on vastuussa tuotantojohtaja. **Kehittymisen ja kasvun näkökulmassa** strategisena tavoitteena on osaamisen kehittäminen, josta vastuussa on toimitusjohtaja. Kaikissa näkökulmissa määriteltiin myös kriittinen menestystekijä, mittari, tavoitearvo ja suunnitelma. Kun strategiset tavoitteet oli asetettu, laadittiin niille sopivat mittarit kyselyn tuloksien pohjalta. Lisäksi tarkasteltiin tavoitteiden ja mittareiden yhteyttä tuloskortin näkökulmien kautta. Tämän jälkeen rakennettiin strategiakartta, johon tavoitteet ja toimenpiteet sijoitettiin. Tavoitteita ja toimenpiteitä tarkasteltiin syy-seurausmenetelmällä, josta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.2. Huolellisen suunnittelun jälkeen saatiin valmiiksi strategiakartta, joka nivoo yhteen yrityksen vision, strategiset tavoitteet ja toimenpiteet.

4.3 Strategiseen johtamiseen tarvittava tieto kohdeyrityksessä

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, mitä tietoa kohdeyrityksessä tarvitaan päivittäisessä ja lyhyen aikavälin strategisessa johtamisessa. Tutkimuksessa ei keskitytty niinkään strategiseen suunnitteluun tai strategian luomiseen. Tiedon tarvetta tutkittiin tuloskortin eri näkökulmien kautta: näkökulmina olivat talous, asiakas, prosessit sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulma. Kamensky (2014, 41) painottaa strategisessa työskentelyssä keskittymistä olennaiseen. On myös osattava sanoa hyvilekin vaihtoehdoille ei, jos ne eivät ole tärkeysjärjestyksessä oleellisia. Hyvä strategiatyö on kykyä, halua ja rohkeutta tehdä päätöksiä ja priorisoida asiat tärkeysjärjestykseen. (Kamensky 2014, 41.) Asiaa käsitellään tutkimuksesta esiin nousseiden mittareiden kautta. Mittareiden kautta saadaan esiin tietoa, jota kohdeyritys tarvitsee strategiseen johtamiseen.

4.3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellista tietoa on nykyään paljon saatavilla, niin myös kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksessä seurataan eniten juuri taloudellisia lukuja. Taloudellisen tiedon näkökulma rajoittuu tuloskortin mittaristojen myötä syntyneisiin tärkeimpiin osa-alueisiin.

Kohdeyrityksen strateginen tavoite talouden näkökulmasta on liikevoiton kasvattaminen. Yritykselle valittiin tätä tavoitetta mittaamaan liikevoittoprosentti. Tämä suorituskykymittari valittiin, koska se ottaa huomioon koko yrityksen toimitusketjun tuloksen. Mittaus kohdistuu siihen, onko myydylle tuotteelle tai palvelulle syntynyt asetetun mukainen kate. Järvenpään ym. (2010, 65) mukaan kannattavuuden mittaaminen on yksi yrityksen tärkeimpiä mittareita menestymisen kannalta. Liikevoittoprosentti on suhteellisen kannattavuuden mittari ja laskennallisesti siinä tarkastellaan liikevoittoa suhteessa liikevaihtoon. Vilkkumaan (2010, 44) mukaan, mikäli liikevoittoprosentti ei ole kannattavalla tasolla, on yrityksen syytä miettiä, onko kyseinen toiminta tai asiakas kannattava. Kannattavuuteen yritys pystyy merkittävästi vaikuttamaan omalla toiminnallaan ja sen kehittämisellä, kuten esimerkiksi myynnin tehostamisella, kustannusten karsimisella ja tuotteen tai palvelun myyntihinnalla. Kannattavuuden mittaamisesta saadaan faktatietoa menneisyydestä ja sitä on helppo verrata aikaisempaan liikevoittoprosenttiin. Vilkkumaa (2010, 44) toteaa, että yrityksen johdon tärkeintä tietoa on kannattavuuden seuranta, koska sen varaan johto suunnittelee strategiansa tulevaisuutta varten.

4.3.2 Asiakasnäkökulma

Asiakkaan näkökulma on merkittävässä asemassa kohdeyrityksessä. Yritys hakee kasvua juuri uusien asiakkaiden kautta, sekä lisäämällä volyymia nykyisten asiakkaiden kanssa. Asiakasnäkökulmasta kohdeyrityksen strategiseksi tavoitteeksi valittiin optimaalisten asiakkaiden löytäminen. Optimaalisilla asiakkailla tarkoitetaan juuri kohdeyrityksen toiminnalle soveltuvia asiakkaita. Tätä tavoitetta mittaamaan valittiin myyntikateprosentti. Kyseinen mittari valittiin siksi, että sillä on helppo seurata asiakaskohtaista kannattavuutta. Kyseinen mittari kertoo myös samalla yrityksen sisäisen toiminnan ja myynnin tehokkuudesta, sekä myös asiakastyytyvyy-

destä. Myyntikatteen laskemiseen tarvittava tieto on myös nykyaikaisesta toiminnanohjausjärjestelmästä helposti saatavilla ja näin ollen myös reaaliaikaisesti saatavilla raportointiohjelmalla raportoitavaksi.

Myyntikate saadaan, kun vähennetään tuotteiden muuttuvat kulut liikevaihdosta. Kate osoittaa voiton määrän joka jää liikevaihdosta kattamaan kiinteitä kuluja sekä tuottamaan omistajilleen voittoa ennen veroja. (Vilkkumaa 2010, 167.)

4.3.3 Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulmasta yrityksen tärkeimmäksi tavoitteeksi valittiin hyötysuhteen parantaminen. Tätä tavoitetta mittaamaan valittiin kapasiteetin käyttöaste. Kohdeyrityksessä konekapasiteetti ja henkilökapasiteetti ovat kaukana toisistaan. Konekapasiteettia yrityksessä riittäisi paljon suuremmalle volyymille, mutta henkilöstökapasiteetti ei tällä hetkellä suosi konekapasiteetin nostamista. Ruohomäki ym. (2011, 68.) toteavat, että nykyaikaisen asiakaslähtöisen tuotannon tulee olla joustavaa, laadukasta, nopeaa sekä sen on mukauduttava muuttuviin olosuhteisiin. (Ruohomäki ym. 2011, 68.) Koneiden hyötysuhteen parantaminen kuitenkin lisää yrityksen kannattavuutta ja juuri siksi se valittiin strategiseksi tavoitteeksi. Kehittämiskohteina ovat juuri koneiden asetusajojen lyhentäminen ja tuotannon menetelmäsuunnittelu, millä saadaan myös tuotannon läpimenoaikaa lyhennettyä. Tämä vaikuttaa toimitusvarmuuteen ja sitä kautta asiakastytyvyyteen.

4.3.4 Oppimisen ja kehittymisen näkökulma

Kohdeyritys näkee strategisesti erittäin tärkeänä henkilöstön pysyvyyden ja sen osaamisen kehittämisen. Osaavan henkilöstön pitäminen yrityksessä onkin sen yksi kriittisistä menestystekijöistä. Strategiseksi tavoitteeksi asetettiin oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta osaamisen kehittämisen. Yrityksen nykyaikaiset CNC-koneet vaativat monenlaista osaamista, ja yritys haluaa, että henkilöstön osaaminen juuri näiden koneiden ohjaamisessa lisääntyy. Siksi yritys valitsee tähän näkökulmaan kaksi mittaria. Mittareiksi tälle tavoitteelle asetettiin työtytyväisyys ja investointien lukumäärä. Järvenpää (2010, 332) mainitsee, että yrityksen tulisi suunnata

investointinsa niille osa-alueille, joissa yrityksen kriittiset menestystekijät ja ydinosaaminen tuovat lisäarvoa kilpailulle ja markkinapotentiaalille. Lönnqvist ym. (2006, 65) ovat sitä mieltä, että työtyytyväisyys ja työilmapiiri ovat yrityksen henkilöstön motivaation kannalta merkittävässä asemassa. Työtyytyväisyyttä voidaan mitata välillisesti muun muassa henkilöstön vaihtuvuuden ja irtisanoutumisten sekä sairauspoissaolojen kautta (Lönnqvist ym. 2006, 65). Kohdeyrityksen työtyytyväisyydelle asetettiin tavoitearvo seuraavasti: henkilöstövaihtuvuus nollassa. Investointien tavoitearvoksi valittiin; investointeja 10% liikevaihdosta / vuosi. Henkilöstön nollassa tavoitearvona tarkoittaa, että yksikään työntekijä ei irtisanoutuisi. Investointien osalta yrityksen tavoite on investoida koneisiin ja laitteisiin joka vuosi 10 % kuluneen vuoden liikevaihdosta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

JV Nortech Oy on kehittyvä yritys, jossa kasvua on tapahtunut jokaisella osa-alueella. Yritys on kasvanut pienestä autotalliyrityksestä keskisuureksi konepajaksi, ja yrityksen johtaminen on ollut murroksen tilassa. Yritykselle on palkattu toimitusjohtaja vuonna 2017 johtamaan yritystä strategisesti kohti kasvusuunnitelmaa. Yrityksen johto on myös eräänlaisessa kasvuprosessissa yrityksen koon kasvaessa. Yrityksen johto tarvitsee reaaliaikaista tietoa yrityksen suorituskyvystä ja sen tulevaisuuden näkymistä.

Nykyisin yrityksen johto toimii valtavassa informaatiotulvassa ja eipä ihme, että nykyään puhutaankin jonkinlaisesta informaatioähkystä. Menestyvän yrityksen on kuitenkin tietotulvasta huolimatta pyrittävä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla ja tehtävä strategisesti haasteellisia valintoja lähes päivittäin. Tämän vuoksi yrityksen johdon onkin kanavoitava informaatiotulvat oikeisiin kanaviin ja osattava analysoida saatua informaatiota. Tietotulvasta on siis otettava vain oleellinen tieto mukaan ja annettava vähemmän tärkeiden asioiden olla. Kerätyn tiedon pohjalta on analysoitava tuloksia ja tehtävä niiden pohjalta päätös.

Yrityksen visio ja strategia ovat usein vain sanojen helinää tai pakollinen paha, joka vain täytyy olla olemassa, koska muillakin se on. Varsinkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on usein näin. Päivittäinen rutiini ja operatiivinen toiminta sumentavat kaiken alleen eikä ehditä miettimään asioita tavoitteet edellä tulevaisuuteen. Visio ja strategia määrittävät kuitenkin yrityksen olemassaolon ja sen pitäisi olla kaiken toiminnan kivijalka kuten luvussa 2.1 kerrotaan. Varsinkin kasvua tavoittelevalla yrityksellä vision ja strategian täytyy ohjata yrityksen toimintaa ja johtamista päivittäin. Strategisten tavoitteiden asettamisessa tuleekin olla huolellinen, ne täytyy asettaa niin, että niitä voidaan mitata tarvittavin väliajoin. Strategiatyössä on oltava mukana koko johtoryhmä, ja heidän on löydettävä yhteisymmärrys mitattavista kohteista, kuten luvussa 2.4 ohjeistetaan.

Kohdeyritys on selvästi miettinyt ja rakentanut visiota ja strategiaansa, mutta se on tainnut jäädä kuitenkin johtoryhmän tasolle eikä se ole jalkautunut tuottavalle portaalle. Yrityksellä on selkeä tavoite nostaa liikevaihtoaan 11 M€ vuoteen 2022 mennessä, ja yrityksen johdolla on suunnitelma sitä varten. Pohdin, onko strategiatyötä

mietitty välttämättä jokaisesta esitetystä näkökulmasta. Tutkimustyö herätti yritystä miettimään omaa toimintaansa strategisten tavoitteiden kautta sekä auttoi yritystä konkretisoimaan strategiaansa näkyväksi. Strategiakartta auttaa tavoitteiden jalkauttamisessa koko henkilöstölle, koska siitä tulee esille tavoitteiden ja kriittisten menestystekijöiden syy-seuraussuhteet. Mittariston rakentamisessa lähdettiin pienesti liikkeelle, mutta mittaristoja on hyvä lisätä sen jälkeen, kun ensimmäiset on saatu jalkautettua pysyväksi. Kohdeyrityksellä on tulossa yrityksen sisäiset virkistyspäivät koko henkilöstölle ja yrityksen johdon on tarkoitus esitellä strategisia tavoitteita sekä mittareita päivillä koko henkilöstölle. Johdon kanssa keskusteltiin, että heidän on hyvä ottaa asia vielä esille henkilöstön kanssa ja kuunnella herääkö aiheeseen liittyen kehitysehdotuksia. Kun mittarit ovat saaneet myös henkilöstön hyväksynnän, on tulevia toimenpiteitä helpompi perustella työntekijöille. Kehitystoimenpiteiden pitää tukea asetettuja tavoitteita. Tulokortin ja mittariston avulla on myös hyvä seurata, onko asetettuja toimenpiteitä otettu käytäntöön, sen lisäksi että se kertoo kehityksen suunnasta.

Yritys näkee henkilöstön tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin tärkeänä osana menestymistään ja siihen puoleen tulisi panostaa. Henkilöstö tulisi saada motivoitua siihen, että heidän osaamisellaan ja tehokkaalla työpanoksella olisi merkitystä myös palkkakehitykselle. Kuten tutkimuksen luvussa 3.3 mainitaan palkitsemisjärjestelmän tärkeydestä mittariston rakentamisessa, on se mielestäni oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta merkittävä järjestelmä. Palkitsemisjärjestelmä täytyy kuitenkin miettiä todella tarkkaan ennen kuin sen jalkauttaa henkilöstölle, ettei tule väärinkäyttöä kuten samaisessa luvussa tulee esille. Palkitsemisjärjestelmän tulisi olla sellainen, että työntekijällä olisi itsellään mahdollisuus vaikuttaa siihen, esimerkiksi osaamisen hankkimisella omalla ajalla tai pientä koulutuskorvausta vastaan työajalla. Järjestelmä voisi olla sellainen, jossa otettaisiin huomioon työntekijän osaaminen sekä työvuodet yrityksessä. Silloin henkilöstöllä olisi motivaatiota kehittää itseään ja samalla ajallinen sitoutuminen yritykseen toisi myös pitkäjänteisyyttä sekä työpaik-kauskuollisuutta.

Sisäisissä prosesseissa yritys haluaa nostaa hyötysuhdetta ja kasvattaa automaation määrää. Henkilöstön kouluttaminen tukee myös tätä näkökulmaa ja palkitse-

misjärjestelmä toisi uuden oppimiseen tehokkuutta ja varmistusta. Automaation lisäämisessä pitää kuitenkin ottaa huomioon, että sarjojen kappalevolyymien täytyy olla kannattavaa ennen kuin siihen kannattaa lähteä. Tässä kohtaa korostuu yrityksen strategisen myynnin tehtävät löytää optimaalisia asiakkaita, jotka tukisivat tilauksillaan automaation lisäämistä. Yrityksellä on myös tahtotilaa kehittää tuotannon suunnittelua ja nostaa sitä kautta myös tuotannon hyötysuhdetta. Oikeanlaisella työnsuunnittelulla saadaan jonkin verran parannusta hyötysuhteeseen, mutta yrityksen kannattaa panostaa myös menetelmäsuunnitteluun tulevaisuudessa. Tässä on taas mahdollisuus herättää työntekijöiden into palkitsemisjärjestelmän kautta mukaan kehittämiseen. Aloite voisi olla myös yksi palkitsemisjärjestelmän kategoria. Aloitteen tuomasta taloudellisesta tuloksesta voisi tulla jokin prosenttiosuus bonuksena aloitteen tekijälle.

Taloudelliset luvut ovat yrityksessä melko helposti seurattavissa ja rakennettavissa mahdolliseen raportointiohjelmaan. Seuraavaksi olisikin hyvä selvittää miten ja millä tavalla tiedonkeruujärjestelmä sopisi yrityksen mittaristolle niin, että mittareiden seuraaminen voisi olla reaaliaikaista. Kohdeyrityksessä tehdään paljon strategisesti oikeita asioita, mutta yrityksen kohtuullisen kapean johdon vuoksi on pyrittävä keskittymään olennaisiin menestystekijöihin. Yrityksen kriittiset menestystekijät tutkimuksen pohjalta ovat osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö sekä nykyaikainen konekanta. Edellä mainitut pohdiskelut ja kehitysehdotukset tukisivat nimenomaan näitä osa-alueita.

Yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisen ja kasvun edellytyksenä on strategiatyöskentely. Sirenin (2014, 3) väitöskirjan tulokset osoittavat, että ”strategista oppimiskyvykkyyttä organisaatioissaan rakentamaan ja hyödyntämään kykenevät yritykset menestyvät parhaiten”. Johdon onkin satsattava aikaa ja resursseja strategiseen johtamiseen ja ennakkointiin haastavassa ja kilpaillulla alalla. Kestin (2010, 38) mukaan työntekijän tehokas työaika päivässä on noin 50 % ja 23 % ns. turhaa työtä ja loput koulutusta, poissaoloja ja perehdyttämistä. Muuta työtä karsimalla, esimerkiksi lisäämällä digitalisaatiota, voidaan saada jopa 2-5 prosentin kehitystä aikaan, joka on jo merkittävä resurssi vuositasona (Kesti 2010, 38). Strategisesti oikein johdettuna yrityksellä on hyvät mahdollisuudet kehittyä ja kasvaa alalla ja saavuttaa strategiset tavoitteensa vuoteen 2022 mennessä.

LÄHTEET

- Hakanen, M. 2004. P-K yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multikustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hladchenko, M. 2015. Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. International Journal of Education Management. Vol. 29, nro 2. s. 167-176. [Verkkosivu]. [Viitattu 31.3.2019]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/273775913_Hladchenko_M_2015_Balanced_Scorecard_-_a_strategic_management_system_of_the_higher_education_institution_International_Journal_of_Educational_Managementhttpwwwemeraldinsight-comdoiabs101108IJEM-11-2013
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.
- JV Nortech Metal Oy. 2019. Yrityksen esittelymateriaali. [Powerpoint-esitys.] Vaatii käyttöoikeiden.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Vantaa: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategia-prosessin toteutus. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Talentum.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Kujala, J. 2012. Sitä saa mitä tilaa – menestyksen mitta ja mittarit. Teoksessa: J. Kujala, P. Myllykangas & E. Sauer. (toim.) Kokemus johtaa! Tampere: Juvenes Print.

L. 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki.

Laitinen, E. 2002. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

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

Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. 2007. Käytännön johtoryhmätyöskentely. Jyväskylä: Talentum.

Niemelä, M; Pirker, A; Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin. Tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: Talentum.

Parmenter, D. 2010. Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Hoboken John Wiley & Sons.

Ruohomäki, I., Anttila, J-P., Heikkilä, A., Hentula, M., Kansola, M., Leino, K., Paro, J. & Salmi, T. 2011. Parempiin tuotantostrategisiin päätöksiin. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005 Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: J. Ruusuvuori & L. Tiittula. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Helsinki: Osuuskunta Vastapaino, 22-56.

Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista –arjessa. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärvi: Suomen liikekirjat.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum Media Oy

Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Siren, C. 2014. Strateginen oppiminen: Tie yrityksen kilpailuetuun? Väitöskirja. Vaasan yliopisto. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 31.3.2019]. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-528-2.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum Media Oy.

LIITTEET

Liite 1. Alkukartoituskysely: tavoitteet ja mittaaminen

Liite 2. BSC tuloskorttipohja

Liite 3. Strategiakarttapohja

Liite 4. Strategiakartta JV Nortech Oy

Liite 5. BSC tuloskortti JV Nortech Oy

Liite 1. Alkukartoituskysely: tavoitteet ja mittaaminen

BSC tulokortin rakentaminen

alkukartoituskysely: strategiset tavoitteet ja mittarit.

Tulokortin näkökulmat ovat: talous, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen & Kasvu.

1. Strateginen tavoite. Talouden näkökulma: Kerro omin sanoin 2-3 taloudellista tavoitetta yrityksellenne. (esim. liikevaihdon kasvu)

Kirjoita vastaus

2. Talouden näkökulma: Valitse 3 mielestäsi tärkeintä suorituskykymittaria teidän yritykselle.

- Liikevaihto
- Myyntikate
- Liikevoitto
- Nettotulos
- Oman pääoman tuotto -%
- Sijoitetun pääoman tuotto -%
- Kokonaispääoman tuotto -%
- Käyttökate -%
- Liikevaihdon kasvu -%
- Bruttotulos
- Liikevaihto / Henkilö
- Nettotulos / Henkilö
-

3. Strateginen tavoite. Asiakkaan näkökulma: kerro omin sanoin 2-3 asiakastavoitetta yrityksellenne. (esim. uudet asiakkaat)

Kirjoita vastaus

4. Asiakkaan näkökulma: Valitse 3 mielestäsi tärkeintä suorituskykymittaria teidän yritykselle.

- Reklamaatioiden lukumäärä
- Asiakaskannattavuus
- Toimitusvarmuus
- Asiakastyytyväisyys
- Keskimääräinen ostokoko
- Uusien asiakkaiden määrä tai osuus
- Tilausten saamisprosentti
- Muu

5. Strateginen tavoite. Sisäiset prosessit näkökulma: Kerro omin sanoin 2-3 sisäisen prosessin tavoitetta yrityksellenne. (esim. Läpimenoajan lyhentäminen)

Kirjoita vastaus

6. Sisäiset prosessit näkökulma: Valitse 3 mielestäsi tärkeintä suorituskykymittaria teidän yritykselle.

- prosessien läpimenoaika
- Kannattavuus -%
- Tuotannon käyttöaste
- Tuotannon kuormitusaste
- Virheettömien toimitusten osuus
- Hukka -%
- Muu

7. Strateginen tavoite. Oppiminen & Kasvu: Kerro omin sanoin 2-3 oppimisen & kasvun tavoitetta yrityksellenne. (esim. Henkilöstön saatavuus)

Kirjoita vastaus

8. Oppimisen & kasvun näkökulma: Valitse 3 mielestäsi tärkeintä suorituskykymittaria teidän yritykselle.

- Henkilöstön pysyvyys
- Sairauspoissaolot
- Työtyytyväisyys
- Työntekijöiden koulutuspäivät
- Työntekijöiden saatavuus
- Tehtyjen aloitteiden lukumäärä
- Työtapaturmat, LTA (lost time accidents)
-

Liite 2. BSC tuloskorttipohja

NORDEH METAL OY LET'S MAKE FUTURE TOGETHER

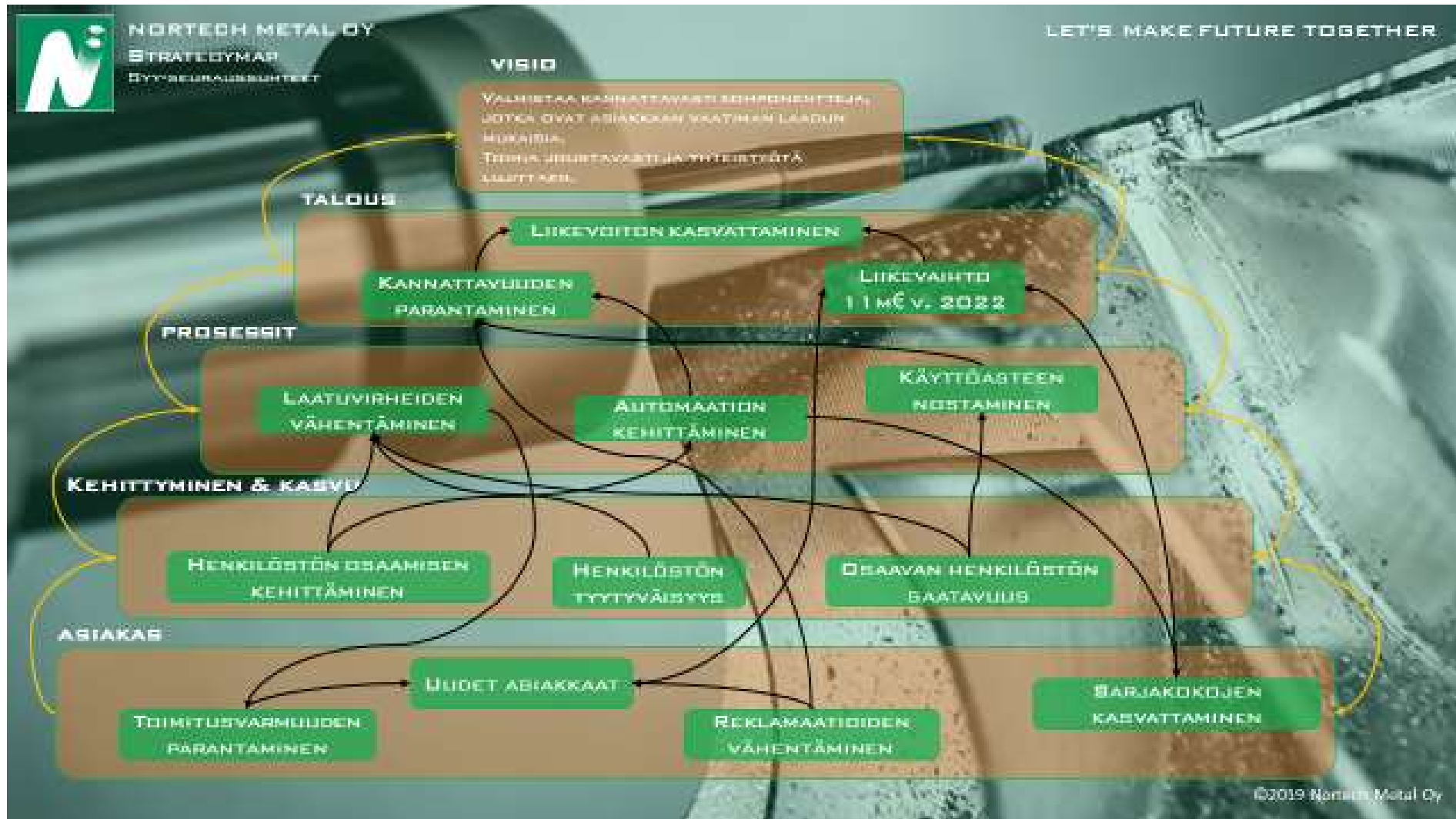
TALOUS	ASIAKAS	PROSESSIT	KEHITYMINEN & KASVU
STRATEGINEN TAVOITE:	STRATEGINEN TAVOITE:	STRATEGINEN TAVOITE:	STRATEGINEN TAVOITE:
KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ:	KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ:	KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ:	KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ:
MITTARI:	MITTARI:	MITTARI:	MITTARI:
TAVOITEARVO:	TAVOITEARVO:	TAVOITEARVO:	TAVOITEARVO:
SUUNNITELMA:	SUUNNITELMA:	SUUNNITELMA:	SUUNNITELMA:
VASTUUHENKILÖ:	VASTUUHENKILÖ:	VASTUUHENKILÖ:	VASTUUHENKILÖ:

©2019 Nordeh Metal Oy

Liite 3. Strategiakarttapohja



Liite 4. Strategiakartta JV Nortech Metal Oy



Liite 5. Tulokortti JV Nortech Oy

