

Johanna Huotari

# **Strategisen ja operatiivisen toiminnan mittariston kehittäminen**

Tradenomi, ylempi AMK  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutus  
Syksy 2019



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Huotari Johanna

**Työn nimi:** Strategisen ja operatiivisen toiminnan mittariston kehittäminen

**Tutkintonimike:** Tradenomi (ylempi AMK), yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

**Asiasanat:** johtaminen, mittaaminen, mittaristot, Balanced Scorecard

Opinnäytetyön tarkoituksena oli strategisen ja operatiivisen tason johtamisen mittareiden kartoittaminen, koko mittariston suunnittelu ja rakentaminen. Työssä käytettiin taustalla mittaristomallina Balanced Scorecardia. Työn tavoitteena oli yhdistää mittaristoon niin lyhyentähtäimen tavoitteita operatiivisesta toiminnasta kuin pitemmän aikavälin tavoitteita strategian kautta.

Työn tutkimusongelma oli kehittää käyttökelpoinen Balanced Scorecard-tyylinen mittaristo yritysjohdon ja muun henkilöstön käyttöön. Tutkimuskysymyksiksi nousivat, mitkä ovat ne mittarit, joiden avulla seurataan ja arvioidaan vision toteutumista sekä miten näistä yrityksen keskeisistä näkökulmista saadaan muodostettua tasapainoinen mittaristokokonaisuus. Mittareiden kartoittaminen lähti yrityksen johtohenkilöiden mission, vision ja strategian määrittelemisestä.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu operatiivisen, taktisen ja strategisen tason johtamisen esittelystä. Tästä edetään suorituskyvyn mittaamiseen sekä mittaristojen rakentamisen teoriaan sekä mittariesimerkkien esittelyyn. Lopuksi perehdytään mittaristomallina toimineeseen Balanced Scorecardiin. Pääpaino teoriassa kohdistuu BSC:iin, josta käydään läpi perusteiden lisäksi sen toteuttaminen käytännössä sekä kotimaisia esimerkkejä.

Työn tavoitteena oli rakentaa johdon ja osittain koko henkilöstön käyttöön helposti tulkittava ja esitykseltään yksinkertainen mittaristokokonaisuus. Teemahaastattelujen ja kyselylomakkeiden vastausten pohjalta valitut mittarit perusteltiin käyttäen Neely et al. (1996) esittelemää käyttöperiaatelomaketta. Mittaristo toteutettiin Excel-pohjaisena työkaluna. Tämän työn tarkoituksena oli valmistaa mittaristosta ensimmäinen versio, jota jalostetaan ja testataan tämän toteutuksen ulkopuolella. Tässä vaiheessa mittaristo olisi tarkoitus rakentaa johdon tavoitteiden pohjalta yritysjohdon ja osittain muunkin henkilöstön käyttöön.

Mittaristo koottiin teemahaastattelujen ja kyselyn avulla saatujen vastausten perusteella. Haastattelut ja kyselyt tehtiin toimeksiantajayrityksen johtoryhmän jäsenille. Johtoryhmä koostui kuudesta henkilöstä (toimitusjohtaja, talousjohtaja, metsäjohtaja, myyntijohtaja, tuotantojohtaja sekä kunnossapitopäällikkö). Haastattelujen ja kyselyn avulla saatiin organisaation keskeisiltä henkilöiltä heidän näkemyksensä yrityksen perusasioista. Näistä oli tarkoitus johtaa mittaristo heidän omien osa-alueidensa johtamisen tueksi.

Työ toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusstrategiana oli konstrukttiivinen strategia eli opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa konkreettinen tuotos, joka olisi johdon itse määrittelemien asioiden ja tarpeiden mukaan muotoiltu ja suunniteltu. Mittariston on tarkoitus toimia apuvälineenä johtamisessa sekä tasapainoisessa näkökulma-ajattelussa.

Työn tuloksena koottiin Exceliin mittaristopohja, johon valikoitui perinteiset BSC:n näkökulmat: talous, asiakas, henkilöstö sekä sisäiset prosessit. Mittareiksi valittiin erilaisia mitattavia asioita periaatteella 'kuukausi konkreettisina numeroina'. Lopullinen opinnäytetyön tuotos muuttui työn edetessä yritysjohdon työkalusta samalla myös työntekijäpuolen informaatiopakettiksi.

## **Abstract**

**Author:** Huotari Johanna

**Title of the Publication:** Development of strategic and operational performance scorecard

**Degree Title:** Master of Business Administration, MBA

**Keywords:** management, measurement, scorecards, Balanced Scorecard

The purpose of this thesis was to survey the indicators of strategic and operational level management, to design and build the whole scorecard. A Balanced Scorecard (BSC) was used as a scorecard model in the background. The aim of the thesis was to combine the short-term goals of operational activities with the long-term goals through strategy.

The research problem was to create a useful Balanced Scorecard for management and other personnel. The research questions of the thesis were as follows: what are the indicators that monitor and estimate realization of the vision and how to form a balanced scorecard from these key aspects of the company. The mapping started with defining the mission, vision and strategy of the company's executives.

The theory part of the thesis consists of presenting leadership at the strategic, tactical and operational levels. Then we move on to measuring performance, theory of building scorecards, and introducing scorecard examples. Finally, the theory introduces the scorecard model Balanced Scorecard. The basics and implementation of BSC is included with some domestic examples.

The aim of the thesis was to build an easy-to-read and simple scorecard instrument for the company's executives. The selected scorecards from theme interviews and questionnaire responses were explained with use principle form from Neely et al. (1996). The scorecard was built as an Excel based tool. The purpose of this work was to make the first version of the scoreboard that would be refined and tested outside of this thesis. For now, the purpose was to design and build the scoreboard for company's executives from their goals.

The scoreboard was built based on theme interviews and responses to questionnaires. The interviews and surveys were conducted with the company's executives. The team of executives consists of six people (managing director, financial director, forestry director, sales director, production director and maintenance manager). The interviews and the written questionnaire provide the main things from the organization and view of their needs in support of leadership in their area.

This thesis was a qualitative study. The research strategy was a constructive strategy and the aim of the thesis was to create a concrete scorecard, designed and built from the company's executives' own considerations and needs. The scorecard would be a tool to support managing and balanced perspective thinking.

As a result of the work an Excel-based scoreboard was created consisting of the traditional BSC perspectives on finance, customer, personnel and internal processes. The scorecard includes various monitoring aspects on the 'month in concrete numbers' basis. The output of this thesis finally turned into a corporate management tool, as well as an employee information package.

## **Extended abstract**

Balanced scoreboards and various strategy maps are tools needed to gather information. This knowledge will help you achieve strategic success. Operational maps and charts are tools that show how to succeed on the ground. Successful companies are energetic and constantly learning. When you are unsuccessful, you should not focus on blaming, but everyone should work on improving their performance. The Balanced Scorecard can be used as an aid here. (Person 2013, 21-22.)

The theory part of the thesis consists of presenting leadership at the strategic, operational and tactical levels. Here we move on to measuring performance, theory of building scorecards, and introducing scorecard examples. Finally, the theory introduces the scorecard model Balanced Scorecard. BSC basics and implementation is included with some domestic examples.

Within companies, there are operational management persons who are responsible for the company's production operations. This includes company's executives from the managing director. Their duties often include planning operations, organizing implementation and overseeing operations. Operational planning involves finding alternatives and choosing the most economical options. The organization of the implementation includes the acquisition of production factors, the provision of financing and the implementation of manufacturing and marketing. Operational controlling means the review and monitoring of action plans. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 42.)

Strategic leadership refers to leading the company to success. Its purpose is to increase competitive advantage over competitors. Defining a strategy describes the long-term development that serves as a benchmark for the company's operations and goals (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 11). Generally, in companies, economic indicators have their own established and accepted role, but strategic indicators are just arriving. Commitment to strategic indicators requires commitment from executive management (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 132).

The purpose of the mission is to determine the reason for the existence of an organization in a very general way and it can also define the customers and the nature of the business (Pellinen 2017, 49). Vision refers to a vision of the state of a business that a company aspires to after a certain period. Vision is thus an intentional state that has not yet been achieved. The vision should be ambitious but realistic. The vision must be timebound. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 62-63.)

Strategy is the means by which the vision is to be achieved. This includes the intentions of the management and, therefore, it is important that the management is unanimous and have the will to think in the interest of the organization (Malmi et al 2006, 62-63). The strategy represents long-term and holistic business skills and carries operational leadership over a broader area. Strategy work must be kept separate from everyday activities - it does not involve quick decisions or acute problems. The strategy should answer the questions of what and how. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 251.)

When creating scoreboards, only financial indicators should be avoided, and it is equally important to understand the differences between operational and strategic measures. Strategic indicators must be shown at the operational level, which constitutes practical action in support of the strategy. On the other hand, some operational measurement sites may also lack strategic connection. (Kankkunen et al. 2005, 21.)

Effective organizations also measure non-financial goals. Creating a scoreboard teaches the organization and its goals and strategy become clearer at the same time. The functions of the instrument panel are output functions and process functions, the latter of them plays an important role in guiding the future. Process functions are tasks of a measuring system that are already affected by the measurement. These tasks include, for example, motivating employees and communicating performance expectations to employees. (Kankkunen et al. 2005, 92-93.)

Measuring performance means finding out the status of a business factor with the help of key figures. The process progresses from identifying, measuring, and analyzing key success factors to organizational development. Nowadays, measuring is done in a balanced way, so the metrics chosen from many different perspectives show the cornerstones of a company's competitive position and success. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11.)

Performance is measured by economic and non-economic indicators. Economic indicators are based on monetary information. Through these, the company is guided towards business goals. These gauges are often widely used and generally accepted - although they are also heavily criticized for short term profit. The number of non-economic indicators has increased in recent years. They are not based on money-based information and are thus easier to understand, for example in terms of staff. (Lönqvist et al. 2006, 30.)

Once the desired meters have been defined, the operating principle for them must be further defined. Neely et al. (1996) defined the use principle form containing 11 items. The principles of

use are documented by a variety of methods and the interpretation of meter results is facilitated if these principles are incorporated into the meter. (Lönnqvist et al. 2006, 115-117.)

Measuring intellectual capital supports management and making decisions inside the company. There are already several models available for measuring non-financial resources, but companies do not get these management help. The general requirements for these measurement systems are the immediate joining of the strategy, the determination of the ratio of the indicator to the target, the correctness of the target levels and the correctness of the measurement. The measurement system must relate to the set goals that are set for the measurement. (Roos, Fernström, Piponius & Rastas 2006, 120-121.)

Balanced Scorecards (BSC) have become more common in Finland at the turn of the 2000s. The first step in implementing a scoreboard is to chart what the company wants from the scoreboard. Management must decide what role this tool will get from the control system. The Balanced Scorecard was born when the USA and Canada thought of measuring business performance in a new way alongside traditional economic metrics. In particular, the measurement of intellectual capital was promoted, for example, in terms of measuring skills and motivation of employees. (Malmi et al 2006, 16-17.)

The mission of the Balanced Scorecard (BSC) is to transform a company's strategy into an operational activity that can be measured with a variety of attributes. Also, important is the realization that traditional accounting metrics measure events afterwards. A well-balanced set of indicators can indicate the problem areas of an organization long before the financial statements are ready. The scoreboard assumes that the organization breaks down its strategy into four different parts: strategic goals, critical success factors, key indicators and action plans. These involve four different perspectives: economy, customer, processes and renewal. (Vuorinen 2013, 51-52.)

This thesis was a qualitative study. The research strategy was a constructive strategy and the aim of the thesis was to create a concrete scorecard that was designed and built from the company's executives' own ideas and needs. The scorecard would be a tool to support managing and balanced perspective thinking.

The discussion with the commissioner on the topic of the thesis started with the need to update the operational objectives. I started to explore the topic from this point of view, but the literature immediately led the topic to mission, vision, strategy and measurement of performance on a larger scale. At that time, I decided that this work would focus more on charting the percep-

tions of people in key roles in key business matters. The company already had a Balanced Scorecard, so the purpose of this work was to update it. The instrument has been in use for about a year and half.

The scoreboard was built based on theme interviews and responses to questionnaires. The interviews and surveys were conducted with the company's executives. The team of executives consist of six people (managing director, financial director, forestry director, sales director, production director and maintenance manager). The interviews and a questionnaire provide the main things from the organization and view of their needs in support of leadership in their area.

The strategy focused on efficiency and competitiveness, enough investment, active market power, increased production, customer focus, emphasis on own strengths, environmental considerations and good performance in support processes. When considering the strategy, it was stated that the company must be able to exploit its own strengths. The company's goal is to "work with the customer to design and agree on goals, right at once".

Obvious measures, such as turnover are left out from the finance department. Monthly bookkeeping figures include the number of purchase and sales invoices that have been specifically processed. These figures reflect the continuity and profitability of operations, which were emphasized in several replies.

The customer perspective measures the number of complaints, which indicates the quality. The ratio of the stock and delivered cubic meters corresponds to the on-time delivery. The number of new customers per month indicates an active grip on the market. The customer perspective is also measured in relation to the sourcing of raw materials, meaning that the number of purchasing stores is calculated monthly. This reflects the locality that the interviews found to be important.

The personnel perspective includes the number of absences due to illness, which partly reflects work atmosphere. The number of initiatives creates a good work environment and the involvement of employees to the companies' ordinary days, not just through their inputs. More work-related accidents are dealt with but recording near-misses should be regained again measured as part of the company policy. This shows safety and in a way well-being at work. These were clear targets based on the research results.

Internal processes include roughly euro costs per cubic meter and freight costs for each cubic meter delivered. These reflect continuity and profitability. The calculation of freight costs may

be justified by the location of the business; the company is far from for example sea freight opportunities and thus the company's freight costs by car to the Finnish ports play an important role.

The chosen indicators represent ordinary daily events in a month and not all of them are goal-oriented. For each item to be measured, a use principle form is prepared along with the actual Excel BSC. It goes carefully through the contents of each meter. The use principle form includes the name of the meter, its intended use, the connection to the activity, the objective, the formula, the frequency, the person in charge, the data source, the result-response, the results-based action and some extra notes.

As a result of the work an Excel-based scoreboard was created consisting of the traditional BSC perspectives on finance, customer, personnel and internal processes. The scorecard contains various monitoring aspects on the 'month in concrete numbers' basis. The output of this thesis finally turned into a corporate management tool, as well as an employee information package.

My interest in analyzing the research results and getting the job done is to create a very simple and illustrative set of indicators that tell more about everyday life. The starting point is the traditional perspective but no obvious metrics. The theme is 'the month in numbers'. The scoreboard is designed with the idea that it could be made available to the company personnel. This means clear objectives and simple numbers.



## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Johtaminen .....	4
2.1	Strateginen taso .....	4
2.2	Operatiivinen ja taktinen taso .....	10
3	Mittaaminen ja mittaristot .....	12
3.1	Suorituskyvyn mittaaminen .....	13
3.2	Mittariston rakentaminen ja ylläpito .....	15
3.3	Ei-taloudellisten mittareiden määrittely .....	22
3.4	Mittariesimerkkejä .....	24
4	Mittaristomallina Balanced Scorecard .....	27
4.1	Balanced Scorecardin perusteet .....	27
4.2	Balanced Scorecardin sisältö ja tasapaino .....	30
4.3	Balanced Scorecard mittaamisjärjestelmänä .....	33
4.4	Balanced Scorecardin toteuttaminen käytännössä .....	36
4.5	Balanced Scorecardin käyttö Suomessa .....	39
5	Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	41
5.1	Konstruktiiivinen tutkimusote .....	41
5.2	Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät .....	42
6	Strategisen ja operatiivisen mittariston kehittäminen Kuhmo Oy:lle .....	46
6.1	Toimeksiantajan esittely ja tutkimuksen lähtökohdat .....	46
6.2	Tutkimuksen toteutus ja prosessi .....	48
6.3	Teemahaastattelujen ja kyselyn tulokset ja analyysi .....	50
6.4	Kehittämistyönä laadittu mittaristo .....	53
6.5	Johtopäätökset .....	56
7	Pohdinta .....	58
	Lähteet .....	64

## Liitteet

## 1 Johdanto

Person (2013, 21) kuvailee, kuinka yritys voi saada kilpailuedun toteuttamalla menestyksekkäästi strategiaansa ja nopeuttamalla suorituskyyä. Kaikki lähtee visiosta, joka on tiedossa kaikilla niin yritys johdosta aina jokaiseen työntekijään. Visio on onnistunut, kun työntekijät työskentelevät kuin konsertissa; he tietävät, kuinka osallistuvat strategiseen menestykseen ja operatiiviseen suorittamiseen.

Tasapainotetut mittaristot ja erilaiset strategiakartat ovat työvälineitä, joita tarvitaan keräämään tietoa. Tämä tieto auttaa saavuttamaan strategista menestystä. Operaatiokartat ja -taulut ovat välineitä, jotka näyttävät, kuinka menestyään operatiivisesti. Menestyvät yritykset ovat energisiä ja oppivat jatkuvasti. Kun yrittäminen ei onnistu, ei kannata keskittyä syyttelemiseen vaan jokaisen tulisi työskennellä suorituskyyyn kehittämisen eteen. Tässä apuvälineenä voi toimia Balanced Scorecard. (Person 2013, 21-22.)

Työn tarkoituksena on strategisen ja operatiivisen tason johtamisen mittareiden kartoittaminen, koko mittariston suunnittelu ja rakentaminen. Tässä on taustalla mittaristomallina Balanced Scorecard. Mittaristoon saadaan yhdistettyä niin lyhyen tähtäimen tavoitteet operatiivisesta toiminnasta kuin pitemmän aikavälin tavoitteet strategian kautta.

Erilaisia mittaristoja on rakenneltu, etenkin tuotantoalalle, jo 2000-luvun taitteesta lähtien ja tällaisen mittariston päivittäminen myös toimeksiantajayritykselle on ajankohtainen. Operatiivisia tavoitteita on mitattu aiemminkin, mutta tämän työn tarkoituksena on kartoittaa ja päivittää tavoitteet uudelleen ja yhdistää operatiiviset huomiot osaksi suurempaa strategista tavoitetta. Toimeksiantajaa kiinnostaa oman toiminnan tarkempi analysointi ja mahdollinen muutos seurattavuuden ja vertailtavuuden avulla.

Työn tavoitteena on rakentaa johdon ja osittain koko henkilöstön käyttöön helposti tulkittava ja esitykseltään yksinkertainen mittaristokokonaisuus. Haastattelukierrosten pohjalta valitut mittarit perustellaan hyvin käyttäen Neely et al. (1996) esittelemää käyttöperiaatelmaketta. Mittaristo toteutetaan Excel-pohjaisena työkaluna. Tämä työ valmistaa mittaristosta ensimmäisen version, jota jalostetaan ja testataan tämän toteutuksen ulkopuolella. Tässä vaiheessa mittaristo

rakennetaan johdon tavoitteiden pohjalta ensisijaisesti yritysjohtoon mutta samalla myös informaatiopaketti muulle henkilöstölle.

Mittariston rakentaminen toteutetaan teemahaastattelemalla sekä keräämällä vastaukset kyselyllä, joka sisältää vain avoimia kysymyksiä. Haastattelut ja kyselyt tehdään toimeksiantajayrityksen johtoryhmän jäsenille. Haastattelun ja kyselyn avulla saadaan organisaation keskeisiltä henkilöiltä kattava kuva heidän tarpeistaan oman osa-alueensa johtamisen tueksi.

Toimeksiantajayrityksessä tarvitaan operatiivisen tason mittariston päivitys. Opinnäytetyön tutkimusongelma on kehittää käyttökelpoinen Balanced Scorecard-tyylinen mittaristo yritysjohtoon ja muun henkilöstön käyttöön. Tästä voidaan johtaa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä:

- Mitkä ovat ne mittarit, joiden avulla seurataan ja arvioidaan vision toteutumista? (Alakysymyksinä tähän liittyen mitkä ovat yrityksen missio, visio ja strategia?)
- Miten näistä yrityksen keskeisten näkökulmien mittareista saadaan muodostettua tasapainoinen mittaristokokonaisuus?

Työ toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusstrategiana on konstruktiiivinen tutkimus eli opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa konkreettinen tuotos, joka on johdon itse määrittelemien huomioiden ja tarpeiden mukaan muotoiltu ja suunniteltu apuväline johtamisen ja tasapainoisen näkökulma-ajattelun tueksi. Lopullinen tuotos toimii samalla informaatiopakettina koko henkilöstölle.

Teoria lähtee liikkeelle johtamisesta ja keskittyy tässä etenkin strategisen johtamisen alueelle. Yrityksen missio, visio ja strategia ovat pohjana mittaristojen rakentamisessa. Seuraavaksi käsitellään tunnuslukuja ja mittaristoja sekä suorituskyvyn mittaamista. Neljäs luku keskittyy mittaristomallina toimivan Balance Scorecardin esittelyyn. Opinnäytetyön konkreettinen tuotos rakennettiin BSC-mallin mukaan.

Toimeksiantajayritys on ensiasteen sahaukseen keskittynyt yritys, joka on perustettu vuonna 1955. Varsinainen sahaustoiminta on päästy aloittamaan 1959. Aikoinaan yrityksen perustajat olivat kaikki kuhmolaisia ja myös nykyään omistajamuutoksista huolimatta omistus on säilynyt paikallisena. Kuhmo Oy on merkittävä yritys paikallisesti niin työllistäjänä kuin välillisenä vaurauden luojana. (Kuhmo Oy 2019.)

Kuhmo Oy:n laatuperiaatteina on asiakkaan toiveiden mukaan sahattu, tilattuun kosteuteen kuivattu, lajiteltu ja ajallaan kuljetettu virheetön sahatavara. Tavoitteena on työskennellä yh-

dessä suunnitellen ja tavoitteista sopien ottaen huomioon myös ympäristö-, turvallisuus- ja terveysnäkökulmat. Jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön tehtävä ja velvollisuus on kokonaislaadun ylläpito ja kehittäminen. (Kuhmo Oy 2019.)

Yrityksen liikevaihto on noin 95 miljoonaa euroa ja työntekijöitä yrityksessä on noin 140. Sahattavasta tuotannosta 60 % menee ulkomaan markkinoille. Euroopan lisäksi asiakkaita on Kaukoidässä, Lähi-idässä sekä Pohjois-Afrikassa. Raaka-ainetarve on vuositasolla 800 000 m<sup>3</sup> ja sahauskapasiteetti 400 000 m<sup>3</sup>. (Kuhmo Oy 2018.)

Toimeksiantajan organisaatiorakenne on matala, joten haastatteluihin valittiin toimitusjohtaja, talousjohtaja, tuotantojohtaja, myyntijohtaja, metsäjohtaja ja kunnossapitopäällikkö. Heidän näkemyksensä kattaa hyvin koko organisaation eri osastot.

## 2 Johtaminen

Yrityksen johtamista voidaan tarkastella kolmelta tasolta hierarkkisesti; strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Ylimpänä strateginen taso tarkoittaa koko yritystä koskevien päätösten tekoa. Taktinen taso puolestaan usein nojaa tehtyyn budjettiin eli se pyrkii askel askeleelta saavuttamaan niin lyhyen kuin pitkänkin aikavälin päämääriä. Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan jokapäiväisiä valintoja johtamisessa. Operatiiviset valinnat muodostavat taktisen tason johtamisen ja lopulta strategisen tason johtamisen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 11.)

Operatiivisen tason johtaminen keskittyy lähitulevaisuuteen eli tämän päivän ja ensi viikon valintoihin. Strateginen johtaminen puolestaan keskittyy tulevaisuuteen ja pitemmän aikavälin toimintaan eli tarkkailtavina ovat seuraavat kuukaudet ja jopa vuosikymmenet. (Vuorinen 2013, 15.)

Jo 1990-luvulla tietoisuus johtamisen ja mittaamisen tärkeydestä on kasvanut. Kehittyneimpiä ja menestyksekkäimpiä malleja tänä aikana ovat olleet tasapainotetut mittaristot sekä aineettoman pääoman erilaiset raportit. (Edvinsson, Hofman-Bang & Jacobsen 2005, 135.)

Seuraavissa luvuissa käsitellään johtaminen strategiselta, operatiiviselta ja taktiselta tasolta. Strateginen taso käsitellään laajemmin muun muassa mission, vision ja strategian perusteiden avulla. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi tarkemmin strategiatyön teoria.

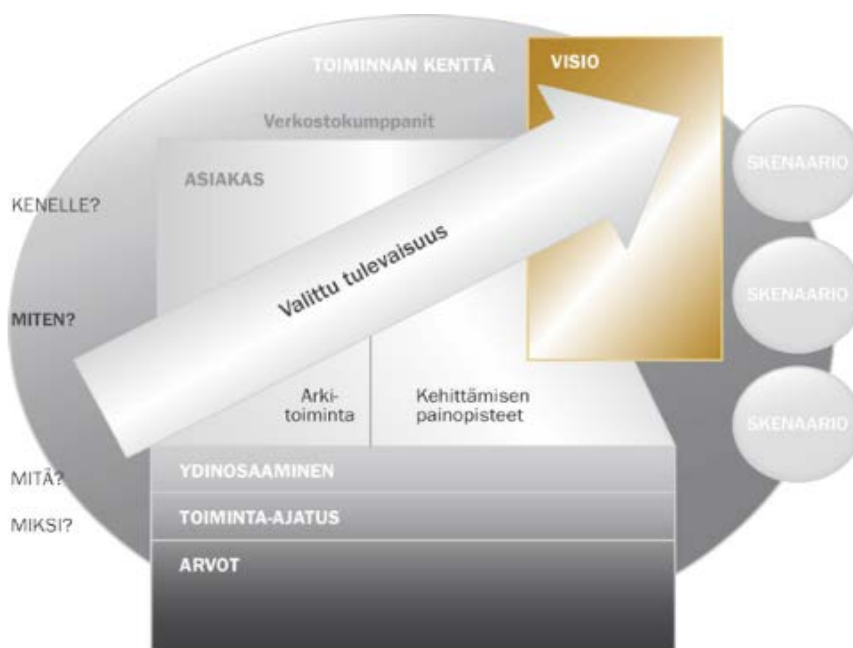
### 2.1 Strateginen taso

Strategisen tason johtaminen lähtee mission ja vision kartoittamisesta. Strategian käsite on laaja ja tässä käydään läpi sitä useasta näkökulmasta. Teoria painottaa strategian tärkeyttä. Se on joskus helppo miettiä hienoiksi sanoiksi tai lauseiksi mutta konkreettisten toimien miettiminen strategiaa edistäviksi toimiksi voi olla vaikeaa.

Strategisen tason johtamisella tarkoitetaan koko yrityksen menestykseen johtavien asioiden johtamista. Sen tarkoituksena on kilpailuedun lisääminen verrattuna kilpailijoihin. Strategian määrittely kuvaa pitkän aikavälin kehitystä, joka toimii yrityksen toiminnan suunnannäyttäjänä ja tavoitteiden päämääränä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 11.)

Strateginen tai operatiivinenkaan johtaminen ei ole koskaan käytännössä yhtäjaksoista työskentelyä. Strategiaan osallistuvilla henkilöillä on työn alla yhtä aikaa useita prosesseja katkonaisesti. Tästä huolimatta, että toiminta ei ole jäsentynyttä ja selkeää, epämääräiset asiat on hyvä ottaa käsittelyyn, jotta niitä voidaan kehittää ja niistä voidaan keskustella. Yrityksissä strategiatyöskentelyyn tulisi panostaa samalla tavalla kuin asiakaspalveluun tai toimitusaikoihin; sen tulisi olla ammattitaito. Siihen osallistuvien täytyy ymmärtää erilaisten näkemysten olemassaolo. Johtoryhmästä täytyisi löytyä monipuolinen näkemys omasta strategiatyöstä reagoitaessa muuttuviin olosuhteisiin. (Vuorinen 2013, 17-19.)

**Missio eli toiminta-ajatus** käsittää neljä osa-aluetta; kohderyhmä, tarjonta, toimittamistapa ja imagotavoite. Toiminta-ajatuksen pitäisi vastata kysymyksiin, kenelle, mitä, miten ja miksi. Yrityksen määrittelemässä missiossa tulisi olla mainittu jokainen osa-alue ja nämä osa-alueet täytyy olla realistisesti asetettu. (Pyykkö 2011, 37.) Mission tarkoituksena on määritellä organisaation olemassaolon syy hyvin yleisellä tasolla ja se voi määritellä myös asiakkaat sekä liiketoiminnan luonteen (Pellinen 2017, 49).



Kuva 1. Visio (Tuomi & Sumkin 2009, 47)

**Visio** on strategian kantava voima. Sen tarkoituksena on näyttää tulevaisuuden toivottu tila. Vision tarkoitus on kuvata yritystä tietyssä hetkenä tulevaisuudessa ja yrityksen on itse uskottava luomaansa visioon. Onnistunut visio ohjaa koko henkilöstön toimintaa. Visiovuosi tulisi asettaa noin 3-5 vuoden päähän tulevaisuuteen, jolloin se kuljettaa yritystä kohti asetettuja tavoitteita. Kuvasta 1 käy ilmi organisaation matka kohti valittua tulevaisuutta, jossa strategian perus-

ta eli toiminta-ajatus, arvot ja ydinosaaminen ovat otettuina huomioon. Kun organisaatio laatii visiotaan, se pohjautuu erilaisiin skenaarioihin. Vision toteutumista seurataan vuositasolla etenevän suunnitelman avulla. Asetettu visio kulkee kehittämisen painopisteiden sekä aivan arki-toiminnan mukana. Vision toteutumista pystytään seuraamaan mittareilla. (Tuomi & Sumkin 2009, 47-48.)

Visiolla tarkoitetaan näkemystä tilasta, johon yritys pyrkii tietyn ajan kuluttua. Visio on tavoitteellinen tila, johon ei vielä olla tähän mennessä päästy. Visio täytyisi asettaa tavoitteelliseksi mutta kuitenkin realistiseksi. Visio täytyy olla aikaan sidottu. (Malmi ym. 2006, 62-63.)

Vision tulisi myös haastaa nykytila ja rohkaista muutoksiin ja toimenpiteisiin. Visio kuvaa pitkemmän aikavälin toiminnan pyrkimyksiä sekä määrittää tavoitetason yrityksen strategiatyölle. Visioissa on kaksi pääalajia. Ensimmäisen visiolajin lähtökohtana on yrittäjä, joka luottaa toiminnan tulevaisuuteen vankasti. Toinen, yleisempi visiolaji on kehitetty visio. Ensimmäinen laji on siis vakaumuksellisuutta edustava ja jälkimmäinen loogiseen päättelyyn johtanut ryhmätyö. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 355-356.)

Visio on paljon muutakin kuin vain ”herrojen huave” savolaisittain. Tämän päivän ja halutun todellisuuden välillä on jännite, joka mahdollistaa sen, että visio on haasteellinen ja elävä käsite. Suurimpana haasteena organisaatiolle ei ole tulevaisuus eikä saavutuksiin tarvittavien keinojen käyttäminen, vaan päämääriin eli tulevaisuuteen ja strategian toteuttamiseen pääseminen omien sitoumusten tukemana. (Määttä 2000, 67.)

Vision rakentaminen vaatii oikeita henkilöitä ja lisäksi tiettyjä pohjatietoja. Ensinnäkin omistajien vaatimukset täytyy olla selkeitä. Liikeidea muodostaa visiotyölle raamit, tosin visio voi haastaa näitä. Lisäksi visiotyöhön vaikuttaa ympäröivä maailma sekä nykyisen toiminnan heikkoudet ja vahvuudet. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 356-357.)

**Strategia** on ne keinot, jolla visio aiotaan saavuttaa. Tämä sisältää johdon aikomukset ja näin ollen onkin tärkeää, että johto on yksimielinen ja heillä on tahtoa ajatella organisaation kokonaisuuden etua. (Malmi ym. 2006, 62-63.)

Strategia tarkoittaa tiettyjen päätösten ja toimenpiteiden joukkoa, joka mahdollistaa yritykselle menestyvän tulevaisuuden. Strategia on tavoitteellista ja tietoista toimintaa ympäristöä tarkkaillen. Onnistunut strategia ohjaa organisaatiota oikeaan suuntaan, muodostaa organisaation identiteetin ja johdonmukaistaa työntekijöitä heidän työssään. Organisaatiot kokevat strategian määrittelemisen hyödylliseksi eikä mikään korkeampi taho pakota yritystä laatimaan strategioi-

ta. Strategia johdonmukaistaa esimiestyötä ja johtamista. Se viestittää organisaation työntekijöille tiedon heidän roolistaan osana yrityksen suurempaa tehtävää ja roolia. (Vuorinen 2013, 15-16.)

Strategia-sanana johtaa Antiikin Kreikkaan ja se tarkoittaa kenraalia, armeijan johtamista. Strategia käsittää pitkän aikavälin menestyksen ja eloonjäännin tekijöitä. Tähän vaikuttaa useat tekijät, jotka tekevät asiasta monimutkaisen. Tekijät ovat myös hyvin erilaisia ja tästä syystä yrityksellä onkin hyvin erilaisia tapoja kehittyä. Tämän vuosituhannen liiketaloustiede määrittelee strategian tavoitteiksi ja pyrkimyksiksi, joita kohti yritys etenee. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 251.)

Vaikka strategia sanana viittaakin sotaan kuvaan ja armottomuuteen, se täytyisi tänä päivänä kääntää järkeväksi toiminnaksi, joka on lähtöisin hyväsydämisistä ihmisistä. Etenkin kun rakennetaan mainestrategiaa. Tämä vaatii pinttyneiden strategia-ajatusten päivittämistä. (Aula & Mantere 2005, 105-106.)

Yrityksissä on havaittavissa kolmea erilaista johtamistapaa, jotka vaikuttavat myös yrityksen strategiaan. Nämä tavat ovat ohjaava, todisteleva ja toteuttava. Ohjaavassa mallissa yrityksen strategia on hyvin suunniteltu ja ilmaistu. Se on usein tulorientoitunut, kaikkien ymmärrettävissä sekä häikäilemättömästi asetettu. Todisteleva malli asettaa merkittäviä mittauskohteita jokaiselle strategian osalle. Tämä malli usein keskittyy määrään ja toiminnan kehittämiseen. Toteuttava malli toteuttaa strategisia tavoitteita aloitteellisuudella. Toteuttava malli keskittyy investointien vaikutusvaltaan sekä prosessien kehittämiseen. (Barr 2017, 34.)

Strategian on usein sanottu olevan suunnitelma, mutta se voi olla myös yksittäinen hanke kilpailuedun saavuttamiseksi tai toimintamalli eli organisaation tapa toimia. Strategialla voidaan tarkoittaa yrityksen asemoitumista ympäristöönsä nähden tai strategian toimimista näköalana tai ideologiana. Onnistuneimmat strategiat ovat mielikuvituksen tuotteita, jotka selittävät organisaation aiottua tai toteutunutta käytöstä. (Santalainen 2005, 26-28.)

Strateginen ajattelu koostuu kuudesta suunnasta. Ajattelu vaatii menneisyyden menestystekijöiden tunnistamisen ja näiden valossa tulevaisuuden peilaamisen. Täytyy siis osata myös katsoa taaksepäin. Osa näistä menestystekijöistä kantaa myös tulevaisuudessa eli eteenpäin katsomisessa, osa voi vaatia pieniä muutoksia ja osasta vain on luovuttava. Strateginen ajattelu täytyy osata myös suunnata ylhäältä alaspäin eli osaamme muodostaa laajempia kokonaisuuksia. Sama myös toiseen suuntaan. Viidentenä suuntana on sivuttainen liike ja kuudes kohta on tulevaisuu-



den yli katsominen. Vain strategisen ajattelun eliitti kykenee viimeiseen suuntaan asti. (Santalainen 2005, 23-24.)

ABC-strategiointi voi toimia työkaluna, mikäli yritys haluaa kehittää strategista ajattelua kaikkiin kuuteen suuntaan. ABC-strategiointi koostuu akateemisesta tutkimuksesta (A), liike-elämän käytänteistä (B) sekä kehittämisen näkökulmasta (C). Tässä yhdistyvät tarkkuus ja syvyys, käytännön tieto sekä uutuus. (Santalainen 2005, 24.)

Strategia edustaa liikemiestaitoa, joka on pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista ja se kantaa operatiivista johtamista laajemmalle alueelle. Strategiatyö täytyy pitää erillään arkitoiminnasta eli siihen ei kuulu nopeat päätökset tai akuutit ongelmat. Strategian pitäisi vastata kysymyksiin mitä ja miten. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 251.)

Strategialla pyritään lähtökohtaisesti tekemään jotakin paremmin ja tehokkaammin. Tämä voi onnistua olemassa olevien liiketoiminta-alueiden hyödyntämisellä tai löytämällä aivan uusia vaihtoehtoja. Toinen vaihtoehto strategiisiin tavoitteisiin pyrkiessä on tehdä jotain uutta ja erilaista. Tämä perustuu kokeiluihin, oppimiseen ja pitkäjänteiseen kehittämiseen. Strategiaan liittyen toimialalähtöinen ajattelu tarkoittaa oman toiminnan kehittämistä ympäristöön sopivaksi. Yrityksen menestys riippuisi näin yrityksen ulkoisista asioista. Kolmas strategianäkemyks on resurssiperusteinen näkemys. Tässä puolestaan keskitytään yrityksen sisäisiin asioihin eli yrityksen resursseihin (mm. osaaminen, koneet ja laitteet). (Vuorinen 2013, 27-28.)

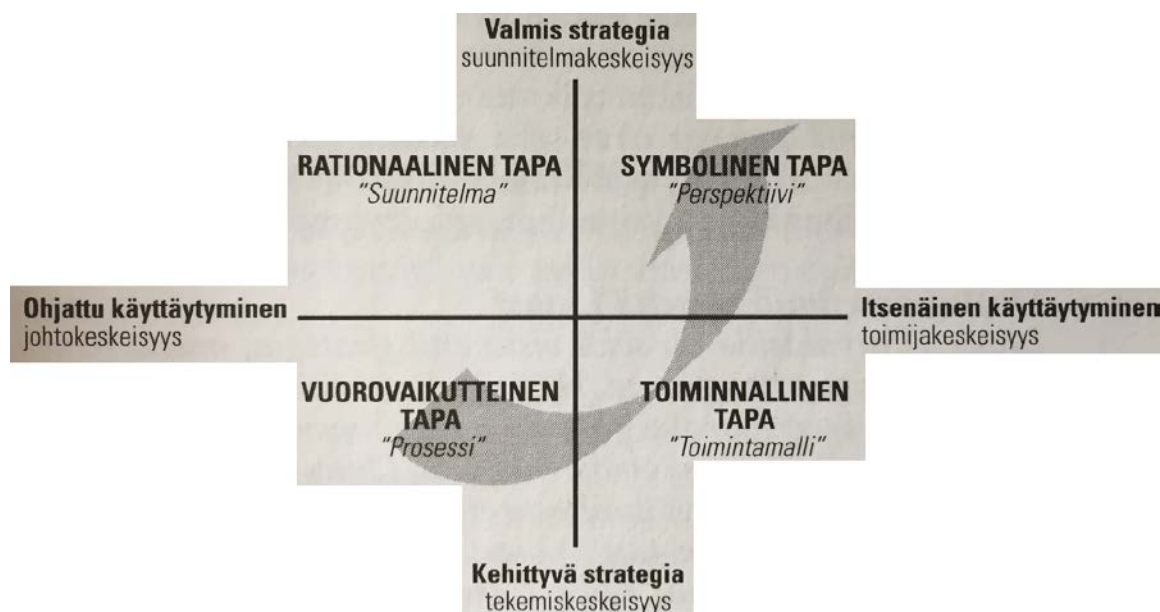
Toimialalähtöinen strategia-ajattelu pohjautuu yrityksen toimintaan ja tuottoihin ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Tätä näkökulmaa on edustanut mm. Michael Porter, joka on kehittänyt viiden kilpailuvoiman mallin. Nämä viisi voimaa ovat toimialan kilpailutilanne, korvaavien tuotteiden uhka, uusien toimijoiden uhka sekä alihankkijoiden tai ostajien neuvotteluvoima. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen. 2005, 76-77.)

Strategian rakentaminen yleisellä tasolla on yrityksissä helppoa mutta konkreettisten toimenpiteiden miettiminen strategian toteuttamiseksi on vaikeaa. Jos yritysjohto koostuu useista henkilöistä, jokainen voi ajatella strategian omalla tavallaan. Jokaisella yrityksellä on strategia, olipa se sitten kirjoitettu auki tai ei. Jos strategiaa ei ole vielä saatettu kirjalliseen muotoon, mittariston hahmotteleminen lähtee siitä. (Kankkunen ym. 2005, 143, 145.)

Strategiaprosessi lähtee menneisyyden, nykytilanteen, ympäristön ja tulevaisuuden arvioista. Strategiaprosessi on loogisesti ajateltuna toiminto- ja ajattelusarja, joka johtaa määriteltyyn strategiaan. Toisaalta se on kuin miellekartta; useita mahdollisuuksia sisältävä mind-map. Stra-

tegiakysymykset monesti laiminlyödään, koska ne eivät ole niin akuutteja, strategiatyön toteuttaminen on vierasta tai strategiatyöstä palkitseminen on haastavaa. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 258-259.)

Strategiatyötä voi helpottaa erilaisilla työkaluilla ja menetelmillä. Karlöf Consulting-yrityksen malli lähtee liikkeelle toiminnan edellytyksistä, menneisyydestä ja nykytilanteesta. Nämä voidaan kartoittaa mm. liiketoimintaideasta ja omistajien asettamista vaatimuksista. Siitä edetään tulevaisuuteen ja mahdollisuuksiin eli visioon. Tämän jälkeen kartoitetaan tietoperusta ja oletukset sekä strategiset pyrkimykset ja päätökset. Tästä päästään aktivointiin ja muutoksiin sekä seurantaan ja jatkuvuuteen. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 259-260.)



Kuva 2. Strategiaprosessi (Määttä 2000, 61)

Edellä olevaa kuvaa 2 mukaillen vanhahko ja yleinen tapa on lähteä strategiaproessiin ylimmän johdon näkökulmasta ja tätä kutsutaan rationaaliseksi tavaksi. Tämä tapa uskoo, että ylimmän johdon laatima valmis strategia ohjaa henkilöstöä ja sen toimintaa määriteltyyn suuntaan. Vuorovaikutteisessa tavassa korostuu myös johdon osuus, mutta strategia luodaan tekemiskeskeisesti eli sidosryhmien vuorovaikutuksena. Symbolinen tapa puolestaan korostaa koko organisaation visiota prosessin ohjaajana. Tämä mahdollistaa laajan vaikuttamisen ja keskustelun organisaation sisällä. Neljäs ja viimeinen strategiaproessin tapa on toimintalähtöinen eli strategian sisältöön vaikuttavat erilaiset tulkinnat sekä innovaatiot. Menestysstrategian luomisen pitäisi edetä nuolen mukaan eli prosessissa jokainen organisaation kuuluva on mukana niin strategian luoja kuin toteuttajan osassa. Tämä toiminta on jatkuvaa. (Määttä 2000, 60-61.)

Strategia ja visio ovat pohjana uusiin aloitteisiin ja toimenpiteisiin. Uudet aloitteet eivät voi olla sidottuina tiukkaan suunnitteluajatauluun, vaan ne kehittyvät tulkintaprosessin kuluessa. Strategisiin ilmiöihin suhtaudutaan avoimesti ja tilaa annetaan myös uusille aloitteille, joita ei heti tyrmätä vain vanhojen periaatteiden varjolla. (Määttä 2000, 153.)

## 2.2 Operatiivinen ja taktinen taso

Yritysten sisällä operatiiviseen johtoon kuuluvat henkilöt, jotka ovat vastuussa yrityksen tuotantotoiminnasta. Tähän kuuluu yrityksen korkein johto toimitusjohtajasta alkaen. Heidän tehtäviään usein ovat toiminnan suunnittelu, toimeenpanon organisointi sekä toiminnan valvonta. Toiminnan suunnittelu sisältää vaihtoehtojen etsintää ja edullisimpien vaihtoehtojen valinnan. Toimeenpanon organisointi on tuotannontekijöiden hankintaa, rahoituksesta huolehtimista sekä valmistuksen ja markkinoinnin toteuttamista. Toiminnan valvominen on toimintasuunnitelmien tarkistamista ja tarkkailua. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 42.)

Operatiivisessa laskentatoimessa voi tulla ratkaistavaksi erityyppisiä ongelmia, kun tietoa kootaan johdon päätöksenteon tueksi ja tarkoituksenmukaisen informaation tarjoamiseksi. Perinteiset ongelmat voidaan jaotella kolmeen osaan; toiminnan tuottojen ja kustannusten selvittämiseen, aiheuttamisperiaatteen soveltamiseen ja laskentatilanteen määrittelyyn. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 44.)

Perinteiset tuotot ja kustannukset on ajateltu kohdistettavaksi tietylle tilikaudelle mutta operatiivisessa laskentatoimessa tätä ajatusta on laajennettava. Laskentaan tulisi ottaa mukaan myös tulevaisuudessa oletetut suoritustuotot ja puolestaan kustannuksissa odotetut tulevat kustannukset. Tässä voi kuitenkin tulla tiettyjä ongelmia esiin eli mittausongelma, laajuusongelma, arvostusongelma sekä kohdistamisongelma. Aiheuttamisperiaatteen soveltaminen tarkoittaa tuottojen ja kustannusten jaksottamista ja kohdistamista eri ajanjaksojen toiminnoista tai sen mukaan kuin niiden on katsottu aiheutuneen. Tämä on kuitenkin vaikeaa, koska tuotot ja kustannukset voivat olla yhteisiä useille ajanjaksoille, suoritteille, hankkeille tai osastoille. Viimeinen ongelmatilanne voi muodostua laskentatilanteen määrittelystä. Tämä tarkoittaa vaihtoehto- eli alternatiivikustannusten käyttöä. Tässä tapauksessa kustannusten suuruus riippuu hyödyistä, joka olisi voitu saada, jos tuotannontekijä olisi käytettykin johonkin toiseen tarkoitukseen. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 44-46.)

Yrityksen taktisen tason johtaminen on toimitusjohtajan vastuulla. Taktinen johtaminen on myös tavallaan operatiivisen toiminnan johtamista (Villa 2018, 301). Taktinen taso perustuu monesti budjettiin ja se ajatellaan vuositasolla. Askel askeleelta taktinen johtaminen pyrkii saavuttamaan asetetut strategiset tavoitteet ja kulkemaan käsi kädessä strategisen johtamisen linjojen kanssa (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 11).

### 3 Mittaaminen ja mittaristot

Tässä luvussa käsitellään mittaamista ja mittaristojen perusideologiaa. Ensin käsitellään suorituskyvyn mittaaminen. Tästä edetään konkreettisesti mittariston rakentamiseen ja ylläpitoon ja tästä vielä konkreettisempaan suuntaan eli mittariesimerkkeihin ja ennen kaikkea ei-taloudellisten mittareiden määrittelyyn. Esittelyssä on myös Neely et al.:n (1996) esittelemä käyttöperiaatelomake, jota tullaan käyttämään myös empiirisessä osassa.

Yrityksen johtaminen taloustietoa vasten edellyttää määriteltyjä tavoitteita ja mittaamista. Tavoitteet pitäisi määritellä tarkasti niin sisällöltään kuin tavoitearvoiltaan. Operationaalistaminen tarkoittaa tavoitteiden tarkkaan ja mitattavaan muotoon asetettua määrittelyä. Talousjohtamisen kentällä mittareista käytetään nimitystä tunnusluku. Tunnusluvut mittaavat numeerisesti yrityksen asettamia taloustavoitteita ja tarvittavat tiedot lukujen laskemiseen saadaan laskentatoimen tietojärjestelmästä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 30.)

Mittaaminen liittyy tiukasti useisiin näkökulmiin suorituskyykyä arvioidessa. Mittaaminen on analyttinen taito, jolla on todella kriittinen asema ja tärkeys nykyajan organisaatioissa. Mittaustuloksia käytetään johtamisen välineenä ja tuloksilla päästään monien esteiden yli sekä kartoitetaan asiakkaiden ja markkinoiden muuttuvia vaatimuksia. (Bussin 2017, 29.) Mittausjärjestelmän tarkoitus on koota jo olemassa olevista järjestelmistä tietoa yhteen, tarkistaa mittausprosesseja ja täydentää tiedonkeräysmekanismeja. Yritysjohdto on aina ajan tasalla jatkuvan mittaamisen ansiosta (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 228).

Mittaristoja rakentaessa on vältettävä vain taloudellisia tunnuslukuja ja yhtä tärkeää on ymmärtää operatiivisten ja strategisten mittareiden erot. Strategiset mittarit täytyy olla purettavissa operatiiviselle tasolle, joista muodostuu strategiaa tukevaa käytännön toimintaa. Toisaalta myös osa operatiivisista mittauskohteista voi olla vailla strategista yhteyttä. (Kankkunen ym. 2005, 21.)

Erilaisia mittaristomalleja on esitelty 1990-luvulta lähtien. Suurin osa näistä malleista ohjaa tasapainotettuun mittaamiseen eli huomioimaan eri näkökulmat mitattavissa kohteissa. Ne sisältävät taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita eri aikaperspektiiveistä. Tämän avulla organisaatiolle muodostuu monipuolinen katsaus nykytilasta ja tulevaisuuden kehittämistarpeista. (Lönqvist ym. 2006, 34.)

Tehokkaat organisaatiot mittaavat myös ei-taloudellisia kohteita. Mittariston rakentaminen opettaa organisaatiota ja sen tavoitteet ja strategia kirkastuvat samalla. Mittariston tehtävät ovat tulostoimintoja ja prosessitoimintoja, joista jälkimmäisellä on tärkeä rooli tulevaisuuden ohjaamisessa. Prosessitoiminnot ovat mittausjärjestelmän tehtäviä, joihin vaikuttaa jo pelkkä mittaamisen olemassaolo. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi työntekijöiden motivointi ja suoritustodotusten kertominen työntekijöille. (Kankkunen ym. 2005, 92-93.)

Miksi johtamisen avuksi kannattaa valita tuloskortti (scorecard) tyyppinen ratkaisu? Se on yleisin teollisuuden alalla ja sen hyödyiksi listataan ymmärtämisen ja käyttämisen helppous. Sen avulla voi yksinkertaisesti havainnollistaa syyt huonoihin ja hyviin tuloksiin myös ulkopuolisille. Lisäksi mittariston kehittäminen prosessi on laajalta ymmärretty. (Siddiqi 2017, 60.)

### 3.1 Suorituskyvyn mittaaminen

”Suorituskyky (performance) voidaan siten määritellä yrityksen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin” (Laitinen 2003, 366). Halachmi (2005, 503) esittelee ajatuksia suorituskyvyn mittaamisesta: jos et pysty mittaamaan sitä, et ymmärrä sitä – jos et ymmärrä sitä, et voi kontrolloida sitä – jos et voi kontrolloida sitä, et voi kehittää sitä.

Suorituskyvyn mittaaminen tarkoittaa jonkin liiketoiminnallisen tekijän tilan selvittämistä tunnuslukuja apuna käyttäen. Prosessi etenee keskeisten menestystekijöiden tunnistamisesta, niiden mittaamisesta ja analysoinnista organisaation kehittämiseen. Nykyään mittaaminen tapahtuu tasapainoisesti eli useasta eri näkökulmasta valitut mittarit osoittavat yrityksen kilpailuaseman ja menestymisen kulmakivet. (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11.)

Charlesin ja Kumarin mukaan (2000, VIII) suorituskyvyn johtaminen on yksi tärkeimmistä vaatimuksista kaikissa organisaatioissa. Suorituskyvyn johtaminen on suunnittelua, mittaamista ja yrityksen liiketoiminnan seuraamista. Se keskittyy tarkkailemaan tiimejä, prosesseja ja yritystä kokonaisuutena. Tehokas suorituskyvyn johtaminen mahdollistaa strategisten tavoitteiden saavuttamisen ja siten mittaa suorituskykyä näitä tavoitteita vasten.

Suorituskyvyn mittaaminen tuli ajankohtaiseksi 1990-luvulla. Suorituskyvyn sanotaan olevan aihe, josta usein keskustellaan mutta harvemmin määritellään. Suorituskyvyn ymmärtämisen

puute voi johtaa epämieluisaan suhtautumiseen aiheeseen liittyen, etenkin yritysten vanhemman johdon osalta. (O'Donnell & Duffy 2002, 1199-1200.)

Mittaamisen tarkoitus on selvittää syy-seuraussuhteita. ”Mittaamisen avulla on tarkoitus hankkia, kerätä, jalostaa, luoda ja jakaa tietoa, joka mahdollistaa mittaamisen kohteena olevien ilmiöiden selittämisen, tulkinna ja ymmärtämisen.” Esimerkkinä tarkastellaan sijoitetun pääoman tuotto-prosentin syy-seuraussuhteita. Tämä tunnusluku kertoo talousnäkökulmasta prosenttiluvun, joka johtaa asiakasnäkökulmaan eli asiakasuskollisuuteen. Tähän vaikuttaa muun muassa ajoissa tehdyt toimitukset, jotka juontavat sisäisistä prosesseista niin laadun kuin läpimenoajan suhteen. Tähän vaikuttaa lopulta henkilöstön osaaminen ja taitotaso, joka mittaa oppimisen ja kasvun näkökulmaa. (Määttä 2000, 109.)

Suorituskyvyn mittaaminen kokonaisuudessaan koostuu neljästä eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan mittariston malli eli valitaan kohteet ja oikeat mittarit. Toisessa vaiheessa suunnitelmat viedään käytäntöön, mikä voi vaatia muun muassa henkilöstön kouluttamista. Kolmas vaihe on varsinaista mittariston käyttöä ja hyödyntämistä johtamisen tukena. Neljänneksi ja viimeiseksi vaiheeksi on kuvattu mittariston ylläpito. Tämä on kokonaisuuden päivittämistä; toiminta muuttuu ja elää ja mittaristoa päivitetään sen mukaan. (Lönnqvist ym. 2006, 12.)

Suorituskyvyn mittaaminen tapahtuu taloudellisten ja ei-taloudellisten mittarien avulla. Taloudelliset mittarit nojautuvat rahamittaiseen informaatioon. Näiden avulla yritystä ohjallaan liike-taloudellisia tavoitteita kohti. Nämä mittarit ovat usein laajasti käytettyjä ja yleisesti hyväksyttyjä – tosin myös voimakkaasti kritisoituja mm. lyhyen tähtäimen voitontavoittelun takia. Eit-aloudellisten mittareiden määrä on kasvanut viime vuosina. Ne eivät perustu rahamittaiseen tietoon ja ovat näin helpommin ymmärrettäviä esimerkiksi yrityksen muulle henkilöstölle. (Lönnqvist ym. 2006, 30.)

Mittarit voidaan jakaa myös koviin ja pehmeisiin mittareihin, objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin ja suoriin ja epäsuoriin mittareihin. Kovat mittarit perustuvat raakoihin lukuihin esimerkiksi suoritusmäärään, kun pehmeät kuvaavat esimerkiksi ihmisten näkemyksiä ja tuntemuksia. Objektiiviset mittarit kuvaavat määrällistä tietoa, kun subjektiiviset keskittyvät mitattavan kohteen tilaan. Epäsuorat mittarit arvioivat jotakin mitattavaa tekijää, joka liittyy varsinaiseen mit-tauskohteeseen läheisesti. Esimerkkinä tuottavuuden mittaaminen epäsuorasti työilmapiirin, poissaolojen tai virheidän määrän kautta. (Lönnqvist ym. 2006, 31.)

Mittareita suunniteltaessa niiden täytyisi täyttää tiettyjä kriteereitä mahdollisimman hyvin. Mit-tareilla tulisi olla seuraavat mittausteoreettiset ominaisuudet eli validiteetti, reliabiliteetti, rele-vanssi ja käytännöllisyys. Validiteetti takaa oikean mittauskohteen ja reliabiliteetti kuvaa mitat-tujen arvojen johdonmukaisuutta, relevanssi mittarin olennaisuutta ja käytännöllisyys kustan-nustehokkuutta. Näistä kaksi ensimmäistä voi olla vaikeasti havaittavia ja kaksi viimeistä taas johdon oman mielen mukaan valittuja kohteita. (Lönngqvist ym. 2006, 32-34.)

Hieman erilaisen mittariston kriteerijaon esittelee Laitinen (2003, 147, 155, 162.), joka lisää lis-talle relevanttiuden, validiteetin ja reliabiliteetin lisäksi edullisuuden ja uskottavuuden. Edulli-suudella tarkoitetaan uhrauksia suhteessa saatuun hyötyyn. Uskottavuus mitataan siinä vai-heessa, kun päätöksentekijä uskaltaa käyttää saatua arvoa päätöksenteossa.

### 3.2 Mittariston rakentaminen ja ylläpito

Laitinen (2003, 183, 196-198, 204-207.) lähtee johdattelemaan ajatusta mittariston kehittämi-sestä omistajien preferenssien ja vision synnyttämisen avulla. Tämä alkaa nykytilan kartoittami-sella ja SWOT-analyysillä, jossa kartoitetaan yrityksen heikkoudet, vahvuudet, uhat ja mahdolli-suudet. Toinen askel vision synnyttämisessä on strategisten perusvaihtoehtojen valitseminen.

Vaihtoehtojen valinnassa ensimmäinen vaihe on erilaistamisen ja kustannustehokkuuden etujen ja haittojen pohdinta, joka tehdään hyvin karkeasti esimerkiksi kolmiportaisella arvioinnilla to-dennäköinen, optimistinen ja pessimistinen. Toinen askel on kasvu- ja riskimatriisin luominen. Tähän kuvataan asiakas- ja suoriteyhdistelmiä vanhojen ja uusien asiakkaiden tai suoritteiden mukaan. Kolmas vaihe valittaessa strategisia perusvaihtoehtoja on kilpailija- ja yhteistyöanalyyy-si. Tässä mitataan yhteistyökumppaneiden osalta luotettavuutta ja tehokkuutta sekä kilpailijoi-den osalta aggressiivisuutta. (Laitinen 2003, 204-206.)

Kun strategiset perusvalinnat on tehty, strategia hiotaan vielä suoritekohtaisilla valinnoilla sekä valitaan strategia, jolla toiminta aiotaan operationalisoida. Tässä tapainoillaan laadullisten pre-ferenssien, voiton kertymisnopeuden sekä voittoon liittyvän riskin kanssa. (Laitinen 2003, 215-218.)

Yrityksen on syytä miettiä myös pitkän tähtäimen maksuvalmiuden suunnittelua varten omat mittarit. Koko yrityksen tasolla sisäinen rahoitus ja siihen vaikuttavat tekijät ovat kannattavuus, kasvunopeus ja tulorahoitus. Ulkoiseen rahoitukseen vaikuttaa oman pääoman lisäysmahdolli-



suus, velkaisuus sekä vieraan pääoman lisäysmahdollisuudet. Esimerkiksi sisäiseltä puolelta tulorahoitusta voi kartoittaa nettokassavirtalaskelmilla, josta voi tehdä esimerkiksi kolme eri tasoista arviota vuosittain. Ulkoista rahoitusta miettiessä ja vieraan pääoman lisäystä harkitessa ensimmäinen mittari on omavaraisuusaste. (Laitinen 2003, 237-239.)

Johtamisen mittarit on jaettu Laitisen (2003, 243-245.) mukaan johtamisen painopistealueiden valintaan, tehokkuuden arviointiin, tehokkaan johtamistyylin valintaan sekä johtamisen tavoitteiden asettamiseen. Painopistealueiden valinta sisältää toimintojen tuottaman lisäarvon mittaamisen asiakkaille. Johtamisen tehokkuutta arvioidaan yhteisten tavoitteiden sisäistämällä, työntekijän motivaation mittaamisella sekä tehtävien suorituksen ja tavoitteiden toteutumisella. Johtamistyylin arviointi koostuu tehtävien jäsentyneisyydestä sekä työntekijöiden kehittyneisyydestä. Johtamisen tavoitteet voidaan mitata suoritustehokkuuden ja -tehollisuuden arvioinnilla.

Yrityksissä syntyy strategisen suunnittelun seurauksena tiedon tarvetta, jota voidaan tyydyttää luomalla erilaisia mittareita. Jotta voidaan rakentaa yritysjohdolle toimiva mittausjärjestelmä, täytyy miettiä mitattavat kohteet ja käytettävät mittarit. Tällaista mittauksen operationalisointia voidaan nimittää myös mittauksen fokusoinniksi. (Laitinen 2003, 365-366.)

Suorituskyvyn mittaus täytyy olla kokonaisvaltaista. Suorituskykyä fokusoidessa ensin arvioidaan sen hetken strategisesti tärkeimmät ulottuvuudet – tämä vaihtelee siis ajoittain. Kun ulottuvuudet on kartoitettu, rakennetaan kattava mittaristo. Tässä yhteydessä kattavuudella tarkoitetaan kaikki määritellyt ulottuvuudet huomioon ottavaa tehokasta päätöksenteon tukea. Lisäksi koottu mittaristo on integroitu eli mittarit muodostavat loogisen kokonaisuuden. Kolmas edellytys toimivalle mittaristolle on sen tuoma käyttökelpoisuus johdon päätöksenteossa. Kun nämä kaikki kolme asiaa saadaan koostetusti yhteen, voidaan puhua kokonaisvaltaisesta suorituskyvyn mittausjärjestelmästä eli IPMS:stä (Integrated Performance Measurement System). (Laitinen 2003, 366-367.)

Mittariston rakentaminen ja kehittäminen on pitkän ajan prosessi, joka on järkevää tehdä josain tapauksissa pienissä osissa. Mikäli yrityksellä ei ole kokemusta mittaamisesta, prosessi kannattaa aloittaa pienistä projekteista ennen siirtymistä koko organisaatiota mittaavaan järjestelmään. Jos mittaristoajattelu halutaan koko organisaatiota koskevaksi johtamisfilosofiaksi, sen omaksuminen voi viedä useista kuukausista jopa useisiin vuosiin. (Kankkunen ym. 2005, 117.)

Mittausjärjestelmän harkitseminen on lähtenyt liikkeelle usein jostakin tavoitteesta, jota nykyisessä organisaation toiminnassa halutaan parantaa. Tällaisia tavoitteita voivat olla jonkun on-

gelman ratkaiseminen, työntekijöiden motivointi jatkuvaan kehittämiseen, kriisitilanne, sidosryhmä- tai organisaatiotyön tehostaminen, oman toiminnan vertaaminen kilpailijoihin, yrityksen tehokkuuden selvittäminen, strategian selkiyttäminen ja organisaation oppiminen. Ensimmäinen mittariston tavoite on oman toiminnan tavoitteiden täsmentäminen ja syyseuraussuhteiden tarkastelu. (Kankkunen ym. 2005, 119-123.)

Jokainen yritys lähtee rakentamaan mittaristoa omasta strategisesta näkökulmasta. Usein kuitenkin yritysten käyttämät mittaristot ovat samanlaisia, vaikka jokaisella on erilainen strategia – on siis lähdetty kehittämään mittausjärjestelmää valmiista kokonaisuudesta, eikä olla perehdytty yrityksen omiin tarpeisiin. Haasteena on myös strategia jalkauttaminen ylemmän johdon muistiosta koko organisaatiota koskeväksi käytänteeksi. (Kankkunen ym. 2005, 17.) Yleisesti yrityksissä taloudellisilla mittareilla on oma vakiintunut ja hyväksytty rooli mutta strategiset mittarit tekevät vasta tulooan. Strategisten mittareiden tuleminen vaatii ylimmän johdon sitoutumisen. (Kankkunen ym. 2005, 132.)

Monet perinteiset mittarit katsovat usein menneisyyteen. Esimerkkinä mainitaan General Motors, jota johdettiin taloudellisten mittausjärjestelmien avulla. Yritystä ja sen toimintaa ei voi johtaa vain tuijottamalla menneisyyteen perustuvia taloudellisia tunnuslukuja. Yrityksen havahdessa toiminnan johtamisen muutokseen myös tuloksen teko lähti nousuun vuosien tappiokierteen jälkeen. (Kankkunen ym. 2005, 21.)

Yhdysvaltalaisen Schiemann & Associates’n, joka on mittaamiseen erikoistunut konsulttitoimisto, mukaan yrityksillä on seitsemän myyttiä, jotka hidastavat mittausjärjestelmän rakentamista ja käyttöönottoa. Ensimmäisenä mainitaan kovien arvojen mittaamisen johtavan myös pehmeiden arvojen mittaamiseen. Usein nimetään taloudelliset ja toiminnalliset kohteet mitattavaksi mutta harvoin niihin yhdistetään esimerkiksi innovaatioita, johtamista tai asiakkaita. Yrityksen taloudelliseen tulokseen vaikuttavat myös henkilöstön asenteet. (Kankkunen ym. 2005, 25.)

Toisena kohtana on listattu mittaamisen vaikutus organisaatiossa. Sen ei pitäisi olla vain laatutai talousosaston asia vaan koskea useita organisaation tasoja. Kolmas myytti on taaksepäin suuntautunut mittaaminen. Näin on usein etenkin talouteen nojaavien mittareiden osalta. Mittareilla pitäisi pystyä näkemään tulevaisuuden mahdollisuudet. Neljäs kohta kertoo mittaamisen luovan todellisuutta. Esimerkiksi henkilöstöltä ei uskalleta kysyä heidän mielteitään peläten sen aiheuttavan negatiivisia tunteita. Täytyisi kuitenkin muistaa, että nämä tunteet ovat mittauksen seurausta eikä syytä. (Kankkunen ym. 2005, 25-26.)

Viidentenä myyttinä mainitaan luovuuden katoaminen mittauksen seurauksena. Mittaaminen enemmin luoo tavoitteita, joiden saavuttamiseen ja toteutukseen tarvitaan luovuutta. Kuudentena mainitaan mittaamisen inhimillisuus. Tässä korostuu mittausjärjestelmän ohjaava eikä kontrolloiva ulottuvuus. Viimeinen myytti koskee mittausmäärää. Useinkaan ei ole tärkeää ”mitä enemmän mitataan, sitä parempi” vaan mittareissa tulee keskittyä yrityksen strategian avulla johtamiseen. (Kankkunen ym. 2005, 26.)

Mittariston käyttöönotolle nimetään selkeästi projektia eteenpäin vievä taho, usein ulkopuolinen konsulttifirma tai yrityksen sisäinen vastuuhenkilö. Hän suunnittelee, ohjaa ja koordinoi mittaristoon liittyviä tapaamisia ja kokouksia. Varsinaisen mittareiden valinnan tekee organisaation sisäinen henkilöstö, usein johtoryhmä. Mittareiden käyttöönottoon liittyy alussa testausta ja pilottiversioita, jotka voivat vaatia muun muassa henkilöstön kouluttamista. (Lönngqvist ym. 2006, 99.)

Yleisesti tunnetaan muutamia eri mittaristomalleja, joiden suunnittelu lähtee liikkeelle eri näkökulmista. Näillä prosessimalleilla on usein samojaakin piirteitä mutta eri mallien työmenetelmät tai tehtäväkokonaisuudet vaihtelevat. Useimmat mallit sopivat hyvin nimenomaan tuotanto- ja palveluorganisaatioita varten. Prosessit kannattaa tehdä ryhmätyönä, jolloin keskeiset henkilöt organisaation useilta eri toimialueilta osallistuvat tähän työhön. Toiminta lähtee johdon sitoutuneisuudesta. (Lönngqvist ym. 2006, 102, 105.)

Mittariston suunnittelu lähtee yrityksen vision ja strategian määrittelystä. Visio on tavoitetilä tulevaisuuteen ja strategia kertoo keinot siihen pääsemiseksi. Jos strategia on vaikea määrittää organisaation sisältä päin, voi apuna käyttää esimerkiksi sidosryhmiä. Sidosryhmien avulla saadaan selville organisaation tavoitteita ja tätä kautta niistä saadaan johdettua myös tarkempaa strategiaa. (Lönngqvist ym. 2006, 106-107.) Kukin sidosryhmä arvioi yrityksen toimintaa omista lähtökohdistaan. Yrityksen strategian määrittely lähtee osittain sidosryhmien odotuksista. (Kankkunen ym. 2005, 33.)

Seuraavassa vaiheessa määritellään mitattavat asiat eli menestystekijät. Tähän valitaan vain keskeiset asiat organisaation toiminnasta, koska kaikkea ei voida mitata. Valituista menestystekijöistä pitäisi valita niin fyysisiä kuin aineettomiakin tekijöitä. Kuhunkin mittausnäkökulmaan valitaan sopiva määrä mittareita, yleensä sama lukumäärä. Mittariston tulisi olla loppujen lopuksi kokonaisuutena yhtenäinen. (Lönngqvist ym. 2006, 109-110.)

Mittaristojen tarkoitus on auttaa organisaatiota päätöksenteossa, kontrolloinnissa, ohjaamisessa, oppimisessa sekä kommunikoinnissa organisaation ulkopuolisille tahoille. Suorituskyvyn mit-

taamisen tulisi motivoida, ohjata oikeisiin valintoihin, selkiyttää tavoitteita sekä kehittää edellytyksiä palkitsemisjärjestelmille. (Lönqvist ym. 2006, 123.)

Päätöksenteossa mittariston tehtävä on säännöllisen toiminnan arviointi, strategian kyseenalaistaminen ja tärkeiksi valittujen parametrien kontrollointi. Keskeisten parametrien tarkkailu ja niiden kehittyminen ei-toivottuun suuntaan voi ennakoida tulevista vaikeuksista. Toiminnan arviointi voidaan tehdä toimintakatsauksessa, joista hyvänä esimerkkinä voi olla Balanced Scorecard tyyppinen ratkaisu. Mittariston pitemmän aikavälin tehtävänä on myös strategian kyseenalaistaminen. Kuvaavatko mittarit strategiaa ja toteutuuko näin halutut tavoitearvot? Jos näin ei ole, on syytä tarkistaa strategiaa tai muuttaa toimintaa. (Kankkunen ym. 2005, 93-95.)

Mittausjärjestelmän rakentaminen on aikaa vievä prosessi. Teoriassa mittauskohteiden kartoittaminen ja mittareiden suunnittelu on vielä helppoa mutta varsinainen tulosten saaminen vie aikaa. Mittausjärjestelmää täytyy päivittää, tähän toteutukseen kuluu enemmän aikaa ja työmäärä kasvaa. Monesti samalla myös kiinnostus järjestelmää kohtaan vähenee. Usein mittausjärjestelmän käyttöä helpottaa johdon näkemys visiosta ja sen selkeydestä. (Kankkunen ym. 2005, 24.)

Yritystoiminnassa myös ulkoiset tekijät on otettava huomioon eli vain oman toiminnan arvioiminen ja mittaaminen ei ole riittävää. Tulevaisuuden epävarmuudesta täytyy tunnistaa omaan toimintaan vaikuttavat muutosvoimat, jotka voivat muuttaa toimialan tilannetta tulevaisuudessa radikaalisti. (Kankkunen ym. 2005, 88.)

Mittareita suunnitellessa kannattaa miettiä muutamia kriteereitä, jotka mittarin tulisi täyttää. Mittarin tietoja täytyy pystyä keräämään tarpeeksi usein eli oikea-aikaisesti. Mittarin arvo täytyy ymmärtää ja arvoa täytyy pystyä vertailemaan. Mittaristoon täytyy löytää oleelliset ja havainnollistavat mittauskohteet. Mittaustulosta on mahdollisuus parantaa, muuten se ei motivoi. (Kankkunen ym. 2005, 138.)

Tehokkaan mittariston edellytyksiksi Laitinen (2003, 373-374) mainitsee uskottavuuden, mittauskohteen oikeellisuuden ja tarkkuuden. Myös kustannukset täytyy ottaa huomioon. Vaatimukset yksittäiselle mittarille ovat samat kuin koko mittaristolle. Mittariston täytyy antaa johdonmukainen signaali suorituskyvyn parantamismahdollisuuksista. Kolmantena kohtana mainitaan mittariston antama johdonmukainen tuki päätöksentekoon. Tällä tarkoitetaan ajallisesti johdonmukaisia linjoja.

Kunkin mittarin pitäisi täyttää tietyt vaatimukset, jotka auttavat mittareiden luonnostelemisessa. Näitä ovat mittarin nimi, tarkoitus, yhteys liiketoiminnan päämääriin, tavoite, kaava, taajuus, vastuuhenkilö, mahdolliset virheet, tietolähde, tuloksiin reagointi eli kuka reagoi ja mitkä ovat jatkotoimenpiteet. Yleisimpiä virheitä mittareita suunnitellessa ovat kohteiden määrittely yrityksen sisältä, mittarin huolimaton määrittely, keskiarvot, esimerkiksi ostosykliden samanvertaistaminen tai puute kriittisyydestä mittauskohteiden valinnassa. (Kankkunen ym. 2005, 140-142.)

Strategian ja mittareiden välillä täytyy olla todennettava yhteys. Näitä syy-seuraussuhteita voidaan havainnollistaa objektiivisilla työkaluilla tai ylimmän johdon/alempien organisaatiotasojen kokemukseen perustuvilla työkaluilla. Objektiiviset työkalut tarkoittavat loogiseen päättelyyn perustuvaa korrelaatioanalyysia, joka on monesti liian resursseja vievää ja hidasta. (Kankkunen ym. 2005, 147-148.)

Toisena ryhmänä on johdon kokemukseen perustuvat työkalut kuten skenaarioanalyysi. Toiminta vaatii vaihtoehtoista ajattelua, joka auttaa reagoimaan tulevaisuuden muuttuvissa olosuhteissa. Alempien organisaatiotasojen kokemus perustuu aloitteiden keräämiseen ja johdon näiden tulosten analysointiin. (Kankkunen ym. 2005, 149-152.)

Kuukausittaiset tilinpäätökset ja budjettiseurannat ovat osa yrityksen perinteistä strategian seurantaa. Niiden päätehtävänä on tarkkailla usein vain rahamäärien tavoitteiden etenemistä. Strategian monipuolinen tarkkailu vaatii myös laadullisten ilmiöiden seurantaa. Mittausjärjestelmän raportointiin vaikuttaa myös sen käyttötarkoitus; onko raportti sisäiseen vai ulkoiseen tarkoitukseen. (Määttä 2000, 158-159.)

Yritykset asettavat omalle toiminnalleen monenlaisia tavoitteita. Tavoitteita voidaan asettaa niin ylhäältä kuin alhaalta päin organisaation sisällä tai organisaation ulkopuolelta. Tavoitteiden täytyy olla tiukkoja mutta saavutettavissa. Saavuttamattomat tavoitteet voivat ilmetä turhautumisena. Myöskään ilman tavoitteita mittarit eivät toimi. (Kankkunen ym. 2005, 153-155.)

Suoraan strategiasta johdetaan etenkin ylimmän johdon mittarit ja näissä painottuvat eniten taloudelliset ja strategiset näkökulmat. Operatiiviset tavoitteet konkretisoituvat enemmän alemmilla organisaatiotasolla. Operatiivisen tason mittaus onnistuu kuitenkin strategialähtöisesti ottamalla huomioon esimerkiksi kunkin mitattavan yksikön läsnä- ja poissaolot, muutosehdotusten määrä tai mittarien luominen yksikön omien sidosryhmien tai asiakkaiden perusteella. (Kankkunen ym. 2005, 167, 171-172.)

Lopuksi mittareiden tuottamien tietojen raportoinnissa pitää ottaa huomioon havainnollistavat esitystavat, joista tehokkaita ja yksinkertaisia ovat numerot ja kuvat. Raportissa täytyy pyrkiä yleiskuvaan, josta käy ilmi samalla tiivistelmät kaikki näkökulmat huomioon ottaen. Tulosten esittämisaikalla on myös merkitystä eli ympäristön pitää olla yksinkertainen ja tuttu. Tuloksia pitäisi olla mahdollisuus päästä katsomaan milloin vain. Tietojen esittämisen ja ennen sitä tietojen keräämisen pitäisi tapahtua kustannustehokkaasti. (Lönngqvist ym. 2006, 135-136.)

Mittareiden määrä vaihtelee yrityksissä. Mikäli mittareita halutaan paljon, täytyy muistaa muutamia asioita: ymmärrys kokonaisuuteen vähenee, syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen, mittariston ylläpito ja huomio kriittisiin kohtiin heikkenee. Toisaalta liiketoiminta kyetään mallintamaan tarkemmin ja samalla ottamaan huomioon useita näkökantoja. (Kankkunen ym. 2005, 133.)

Otsikko	Selitys	Esimerkki
1. Mittari	Mittarin nimi (hyvä nimi selittää itsessään mittarin tarkoituksen).	Toimitusvarmuus.
2. Käyttötarkoitus	Jos mittarilla ei ole käyttötarkoitusta, sitä ei kannata mitata.	Kohdistaa henkilöstön huomio toimitusten myöhästymiseen vaikuttavien tekijöiden poistamiseen.
3. Mihin liittyy?	Tunnistetaan liiketoiminnan tavoitteet, joihin mittari liittyy.	Lisätään ajallaan toimitettujen osuutta, jolloin myöhästymiskustannukset vähenvät ja asiakastytyväisyys paranee.
4. Tavoite	Tavoiteltava suorituksen taso ja aika, jolloin tavoite pyritään saavuttamaan.	Nostetaan toimitusvarmuus 10 prosenttia 90 prosenttiin vuoden loppuun mennessä.
5. Laskentakaava	Miten mittarin tulos lasketaan?	Sovittuna toimituspäivänä toimitettujen tuotteiden prosenttiosuus kaikista toimituksista.
6. Taajuus	Kuinka usein mittarin arvo lasketaan ja raportoidaan?	Kerran viikossa.
7. Kuka laskee ja raportoi?	Nimetään henkilö(t), joka vastaa datan keräämisestä, mittarin laskemisesta ja raportoinnista.	Tuotepäällikkö N. N.
8. Datan lähde	Mistä data saadaan?	Data saadaan laatujärjestelmästä, johon kirjataan myöhästyneet ja ajallaan toimitetut tuotteet.
9. Kuka reagoi tuloksiin?	Nimetään henkilö tai ryhmä, joka tekee toimenpiteitä tulosten perusteella.	Tuotantopäällikkö M. M.
10. Miten tulosten perusteella toimitaan?	Kuvataan toimenpiteitä, joilla tavoitteesta jäävät arvot korjataan (nämä vaihteleva tilanteittain).	Tunnistetaan myöhästyneiden toimitusten taustalla olevat syyt ja pohditaan keinoja näiden poistamiseen sekä suunnitellaan ja otetaan käyttöön tehokkaampia toimintatapoja.
11. Huomautukset	Mittariin liittyvät erityiset piirteet tai ongelmat.	Mittari on osa tulospalkkausta.

Kuva 3. Neely et al. mittarin käyttöperiaatelmake (Lönngqvist ym. 2006, 116)

Kun halutut mittarit on määritelty, täytyy niille vielä tarkemmin määritellä käyttöperiaate. Neely et al. (1996) määritteli käyttöperiaatteen lomakkeella, joka sisälsi 11 kohtaa. Edellä olevassa

kuvassa 3 on yhden mittariesimerkin avulla käyty läpi käyttöperiaate. Käyttöperiaatteita dokumentoidaan useilla eri menetelmillä ja mittareiden tulosten tulkinta on helpompaa, jos nämä periaatteet on liitetty mittareiden yhteyteen. (Lönngqvist ym. 2006, 115-117.)

Mittausprosessi itsessään etenee neljän vaiheen kautta. Ensin on tiedonkeruuvaihe, jossa mittareihin tarvittavat tiedot kootaan. Sitä seuraa jatkuvan mittaamisen mahdollistaminen. Mittaustietojen analysoinnissa voidaan käyttää varianssien ja trendien tunnistamista. Näitä voidaan verrata omaan aiempaan toimintaan tai kilpailijoihin. Trendien seuraamisen edellytyksenä on pitkä ja muuttumaton historiantieto. Viimeinen askel on mittaustietojen esittäminen. Tähän sopivat helppolukuiset grafiikat, etenkin organisaatiossa alemmille tasoille esitettäessä. (Kankkunen ym. 2005, 228-233.)

### 3.3 Ei-taloudellisten mittareiden määrittely

Suorituskykyä mitattaessa perinteiset ulottuvuudet ja mittarit ovat olleet taloudellisia. Ajattelu muuttui 1980-luvulla, kun myös ei-taloudellisten ulottuvuuksien tarve havaittiin. Suuntaus on, että ei-taloudellisten mittareiden merkitys tulee tulevaisuudessa olemaan entistä suurempi yritysjohdon päätöksenteossa. (Laitinen 2003, 367.)

Aineeton pääoma voidaan ajatella tulevaisuuden tuottoina eikä se näy perinteisellä tuloslaskelmalla. Tulevaisuuden pitkäjänteisyys näkyy pitkäaikaisena kannattavuutena. Aineettoman pääoman mittaaminen ei korvaa taloudellisia mittareita vaan niiden täytyisi täydentää toinen toistaan. Perinteiset taloudelliset mittarit kertovat historiasta ja aineettoman pääoman mittarit suuntaavat tulevaisuuteen. (Edvinsson ym. 2005, 135.)

Suomessa on tehty 1990-luvun alkupuolella tutkimus (Andersin, Karjalainen ja Laakso 1992), jossa selvitettiin ei-taloudellisten mittareiden yleisyyttä metallialan teollisuusyritysten sisällä. Tuolloin ylimmän johdon mittareista 45 % oli ei-taloudellisia ja keskijohdon vastaava luku oli 67 %. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä alemmalle tasolle organisaation sisällä mennään, ei-taloudellisten mittareiden osuus yleistyy. Tästä huolimatta ylimmän johdon lukukin oli jo lähes puolet. Tuolloin talousmittareiden ohella arvioitiin tuottavuutta ja tehokkuutta, ja tulevaisuudessa arvioitiin toimituskyvyn olevan uusi seurattava alue. (Laitinen 2003, 368.)

Aineettoman pääoman mittaaminen tukee johtamista ja päätöksentekoa yrityksen sisäisesti. Joskus ulkoiset sidosryhmät haluavat aineettoman pääoman raportteja ja näitä ovatkin lähte-

neet ajamaan EU ja OECD. Nykyisin on jo tarjolla useita malleja ei-taloudellisten resurssien mittaamiseen mutta yritykset eivät saa näistä malleista apua johtamiseen. Yleisinä vaatimuksina näille mittausjärjestelmille ovat liittyminen välittömästi strategiaan, tunnusluvun ja kohteen vaikutussuhteen määrittely, tavoitetasojen oikeellisuus sekä mittauksen oikeellisuus. Mittausjärjestelmän täytyy kytkeytyä asetettuihin tavoitteisiin, jotka on asetettu mittaamiselle. (Roos, Fernström, Piponius & Rastas 2006, 120-121.)

Aineettomat menestystekijät eli aineettoman pääoman osa-alueet ovat hankalampia mitata. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi asiakassuhteet, henkilöstön osaaminen ja yrityksen imago. Asiakassuhdetta voidaan mitata esimerkiksi laskemalla vierailukertoja tai yhdessä tehtäviä hankkeita. Tämä konkretisoi henkilöstön suuntaan paremmin tavoitteet ja toimintojen kehittämisen. Monia subjektiivisia kohteita on yksinkertaisinta mitata kyselyillä. (Lönnqvist ym. 2006, 55-56.)

Nykyisin pehmeämpien tekijöiden arvo on korostunut yritystoiminnoissa. Niiden mittaaminen on vaikeaa, vaikka inhimillisen pääoman tärkeys koko yritystoimintaa ajatellen on tiedostettu. Näiden arvojen yhdistäminen taloudellisiin tunnuslukuihin on haastavaa ja etenkin tasapainoisen osaamismittariston rakentaminen on vaikeaa. Jotta osaamispääoma saadaan jalostettua mitattavaan muotoon, voi viedä vuosia sen saaminen taloudelliseksi tulokseksi. (Kankkunen ym. 2005, 84.)

Ei-taloudellisten mittareiden vaikeudet ovat Juhani Vaivion (1995) lisensiaatintyön mukaan jaettavissa kolmeen ryhmään. Tuolloin mittarit olivat vielä niin tuoreita, ettei niitä osattu käyttää oikein. Toinen ongelma oli syy-seuraussuhteen luominen taloudellisten ja ei-taloudellisten näkökulmien välille. Kolmas huomio kohdistui organisaation sisäiseen valtapeliin uusien mittareiden kohdistuttua enemmän tekniikkaan ja tuotantoon. (Laitinen 2003, 372-373.)

Edvinsson ym. (2005, 136) jakavat aineettoman pääoman mittaamis- ja johtamismallin havainnollistavalla kuviolla omiin alaluokkiinsa. Tärkeimpänä pääkohtana mainitaan henkilöstöpääoma ja yhtä tärkeänä yrityksen rakenteellinen pääoma. Rakennepääoma voidaan jakaa sisäiseen (prosessit ja tiedollinen omaisuus) ja ulkoiseen osaan (brändi, asiakkaat ja verkostot). Jokainen näistä osista arvostellaan kolmelta eri strategiselta suunnalta; yrityksen tehokkuus, uudistuminen ja kehitys sekä riskit.

Mittarin suunnittelu aineettomalle menestystekijälle lähtee menestystekijän tunnistamisesta, jonka jälkeen päätetään, valitaanko suora mittari vai lähdetäkö kohdetta mittaamaan epäsuoran menestystekijän avulla. Esimerkiksi työntekijöiden osaamisen kehittymistä voidaan mitata



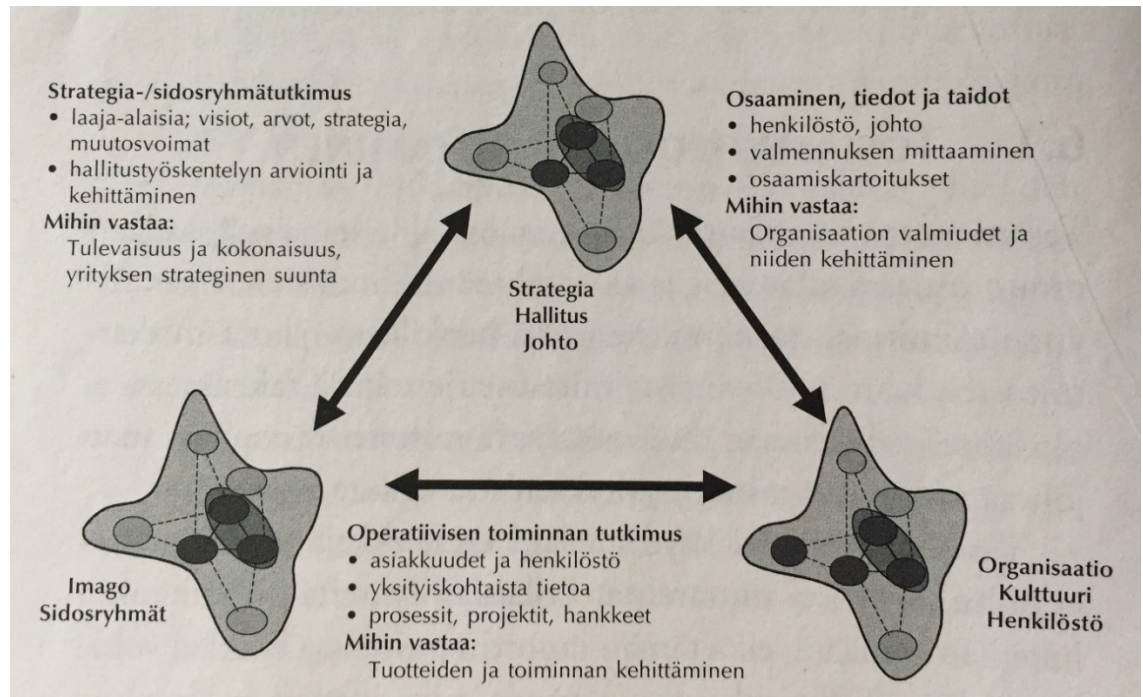
suoraan mm. osaamismatriisipohjaisella mittarilla tai epäsuorasti koulutuksen avulla koulutukseen käytetyn ajan ja kustannusten mittaamisella. (Lönngqvist ym. 2006, 58.)

Aineetonta pääomaa voidaan mitata mm. seuraavilla mittaamismenetelmillä:

- suorat menetelmät aineettomalle pääomalle: aineettoman pääoman osatekijöiden tunnistaminen ja rahamääräisen arvon estimointi
- markkina-arvoon pohjautuvat menetelmät: markkina-arvo – oma pääoma, josta voidaan johtaa aineettoman pääoman ja sen osatekijöiden arvo
- ROA (return on asset) eli pääoman tuottoon perustuvat menetelmät: yrityksen liiketaloudellinen tulos suhteutetaan aineelliseen omaisuuteen, jota voidaan verrata keskiarvoihin toimialalta ja näiden erotuksesta määritellään aineettoman pääoman tuotto, joka suhteutetaan pääomakustannuksiin, josta määräytyy aineettoman pääoman arvo
- tulokortteihin perustuvat menetelmät: luodaan indikaattorit, jotka raportoidaan indeksien ja mittaristojen avulla
- mittausteorialat järjestelmien perustana: kaikki arvoa tuovat tekijät muutetaan mitattavaan muotoon, joista luodaan hierarkkinen rakenne (Roos ym. 2006, 132-133.)

### 3.4 Mittariesimerkkejä

Tässä luvussa käydään läpi muutamia konkreettisia esimerkkejä mittareista. Alussa pohditaan myös laajemmin hallituksen ja johdon, henkilöstön sekä sidosryhmien välisiä yhteyksiä ja mittariaihioita. Useassa kohdassa mainitaan kyselyt ja erilaiset kartoitukset.



Kuva 4. Tosiasiatiedon alueet (Kankkunen ym. 2005, 192)

Kuvassa 4 esitellään tosiasiatiedon alueita. Yritykset saavat tosiasiatietoa keräämällä sitä erilaisen kyselyjen tai kartoitusten avulla. Strategia- ja sidosryhmätutkimukset muun muassa jalostavat yrityksen visiota ja strategiaa, tuovat esiin näkemyserot sidosryhmien ja yrityksen välillä, antavat kehittämis ehdotuksia yrityksen toimintaan ja ilmaisevat sidosryhmien tyytyväisyyden. Hallitustyöskentelyn kehittäminen liittyy yritys rakenteiden muutokseen. Näitä muutoksia voivat olla myös esimerkiksi yrityksen talouden tai suorituskyvyn seuranta tai operatiivisten kokonaisuuksien muokkaaminen. (Kankkunen ym. 2005, 191, 197, 199-200.)

Operatiivisen toiminnan mittaaminen keskittyy asiakkuusmittareihin, yhteistyömittareihin, liiketoimintaprosesseihin, kehitysprojekteihin ja ympäristöajatteluun. Asiakassuhteissa mitataan nykyisin asiakkaan kannattavuutta sekä asiakasuskollisuutta. Liiketoimintaprosessien mittaaminen lähtee liikkeelle omien käynnissä omien olemassa olevien prosessien määrittelystä ja selkeyttämisestä. Kehitysprojektit mitataan budjetissa ja aikataulussa pysymisellä. Ympäristöajattelu viittaa yrityksen toimintaan ympäristönsuojelun kannalta. (Kankkunen ym. 2005, 203-216.)

Henkilöstöä ja osaamista kartoitetaan henkilöstötyytyväisyyden ja motivaation mittaamisella, tiimien suorituskyvyn mittaamisella, osaamisen mittaamisella, koulutuksen mittaamisella sekä innovaatiotoiminnan kartoittamisella. Tiimityöskentelyssä avainasioita ovat tiimin tavoitteiden asettaminen, tiimin työnjako, jäsenten väliset suhteet sekä työskentelytavat. Osaamisen mit-

taamisessa voidaan edetä osaamisstrategian mukaan, jossa määritellään henkilökunnalle kehityssuunnitelmat. (Kankkunen ym. 2005, 216-227.)

Kokonaisuutena tuotoksen laatua voidaan mitata muutamalla eri mittarilla. Tuotteen tai palvelun laatu saadaan selville kyselyn avulla, jonka voi tehdä säännöllisin väliajoin. Asiakastyytyväisyys voidaan myös selvittää kyselyn avulla tai reklamaatioiden määrää tarkkailemalla. Tuotoksen laadun mittaamiseen voidaan liittää myös toimitusvarmuus, kuinka usein tuote päätyy asiakkaalle sovitun aikataulun mukaan. (Lönqvist ym. 2006, 59-61.)

Koska työntekijöiden osaamista ja tietomäärää on vaikea mitata suoraan, sen voi kääntää esimerkiksi koulutukseen liittyvien tekijöiden mittaamiseen. Kuinka paljon koulutusmenot olivat vuodessa? Koulutuspäivien lukumäärä? Koulutettujen henkilöiden määrä suhteessa koko organisaation henkilömäärään? Henkilöstön osaamispääomaa voi vertailla mittaamalla esimerkiksi organisaatiossa tietyn ajan pysyneiden avainhenkilöiden määrää kaikista avainhenkilöistä tai vakituisten työntekijöiden keskimääräistä aikaa yrityksen palveluksessa. (Lönqvist ym. 2006, 62-63.)

Työntekijän ja organisaation yhteensopivuus voidaan kartoittaa kehityskeskustelujen tai henkilöstökyselyjen avulla. Ovatko työntekijän omat intressit linjassa yrityksen kehittämistarpeiden kanssa tai onko työntekijän toiminta linjassa yrityksen strategian kanssa? Työilmapiiri mitataan myös kyselyn avulla. Työilmapiiriä voidaan välillisesti mitata myös sairauspoissaolojen tai henkilöstön vaihtuvuuden avulla, mutta nämä eivät välttämättä kerro totuudenmukaisesti alunperin määritellystä menestystekijästä. (Lönqvist ym. 2006, 64-65.)

Asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden mittaamiseen voidaan käyttää suhteiden kestoa vuosina tai pitkien suhteiden osuutta kaikista asiakas- tai sidosryhmäsuhteista. Yritysten päämääränä on pysyvien ja pitkien asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden ylläpito. Tähän voi kuulua myös yhteistyön määrän mittaaminen eli tapaamiskerrat per vuositaso. Organisaation imago selviää kyselyn avulla ja organisaation näkyvyyttä voi mitata välillisesti näkyvyyttä lisäävien toimintojen mittaamisella. (Lönqvist ym. 2006, 65-66, 68.)

#### 4 Mittaristomallina Balanced Scorecard

Tämä luku keskittyy Balanced Scorecardin esittelyyn aivan perusteista lähtien aina sen käyttöönottoon sekä esimerkkeihin kotimaisista kohteista. Balanced Scorecardin perusajatus on jakaa se yritykselle tärkeisiin näkökulmiin, jonka jälkeen vision ja strategian pohjalta valitaan muutama sopiva mittari kunkin näkökulman alle. Tärkeintä mittariston ideologiassa on sen kokonaisuuden tasapaino.

Tasapainotetut tai moniulotteiset mittaristot eli Balanced Scorecardit (BSC) ovat yleistyneet Suomessa 2000-luvun vaihteessa. Mittariston käyttöönotossa ensimmäinen vaihe on kartoittaa, mitä mittaristolta halutaan yrityksessä. Yritysjohdon on päätettävä, millaisen roolin mittaristo saa ohjausjärjestelmästä. Balanced Scorecard syntyi, kun USA:ssa ja Kanadassa mietittiin yritysten suoritusten mittaamista uudella tavalla perinteisten taloudellisten mittareiden rinnalle. Etenkin aineettoman pääoman mittaamista edistettiin esimerkiksi osaamisen ja työntekijöiden motivaation mittaamisen osalta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16-17.)

BSC liittyy strategiseen mittaukseen ja sen tavoitteena on parantaa yrityksen toiminnan seuraaminen kolmelta tasolta: olennaiseen keskittyminen, tasapaino ja integraatio. Tasapaino viittaa yrityksen haluun tehdä tuloksellista toimintaa ja siihen vaikuttaa useat eri tekijät. Näitä tekijöitä pitäisi seurata ja kehittää tasapainossa. Integraatio tarkoittaa yrityksen toiminnan yhdenmukaistamista. (Kankkunen ym. 2005, 103-104.)

##### 4.1 Balanced Scorecardin perusteet

Balanced Scorecardin (BSC) tehtävä on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi, jota voidaan mitata erilaisilla määreillä. Perusajatuksena on johtamisen vaikeus kohteissa, joita ei voida mitata. Merkittävää on myös oivallus, että perinteiset laskentatoimen mittarit näyttävät tapahtumat jälkikäteen (vrt. ajaminen peruutuspeiliin katsoen). Tasapainotettu mittaristo voi osoittaa organisaation ongelmakohdat jo kauan ennen tilinpäätöksen lukemia. Mittaristo lähtee siitä, että organisaatio purkaa strategiansa neljään eri osaan: strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, avainmittarit ja toimintasuunnitelmat. Näissä kulkee mukana neljä eri näkökulmaa eli talous, asiakas, prosessit ja uudistuminen. (Vuorinen 2013, 51-52.)

Alun perin BSC lähti siitä ajatuksesta, että strategian ja vision kehittäminen on johdon tehtävä ja sen sisältämät tavoitteet ja mittarit viestittävät nämä määritellyt asiat mittariston avulla muulle organisaatiolle. (Määttä 2000, 69-70.) Balanced Scorecardin taustalla oleva peruslähtökohta on muuttaa strategia toiminnaksi. Kun yrityksen strategia lähdetään mittaroimaan, täytyy strategiset tavoitteet avata ja konkretisoida. Ensimmäinen askel tässä on johdon yhteisymmärrykseen pääseminen. Johdon on määriteltävä yhdessä tavoitteet ja keinot. Tämän jälkeen päästään määrittelemään mittarit, jotka nojaavat yrityksen strategiaan ja visioihin. BSC:n rakentaminen organisaatiolle haastaa koko yrityksen monella tavalla ja tasoilla. Lähtökohtana on muodostaa yksi yhteinen käsitys kokonaisuudesta ja mittariston tavoitteista. (Malmi ym. 2006, 19-21.)

Balanced Scorecardin voidaan ajatella olevan kuin matka johonkin tiettyyn kohteeseen. Matkalle valmistautuessa suunnitellaan tietyt asiat. Ensin päätetään, minne matkustetaan ja sovitaan, millainen matka tehdään. Seuraavaksi mietitään reitti, katsotaan se kartalta ja suunnitellaan aika- ja muut resurssit. Sitten matkustetaan ja pysytään valitussa suunnassa. (Person 2013, 7.)

Balanced Scorecardin kehittäjät, Kaplan ja Norton, määrittelivät mallin joukoksi mittareita, joiden tarkoitus on auttaa ylintä johtoa päätöksenteossa antamalla kattava ja nopea kuvaus yrityksen tilanteesta. Heidän mittaristonsa sisältää perinteisiä taloudellisia mittareita mutta lisäksi operationaalisia, ei-taloudellisia mittareita. Jälkimmäisillä mittareilla havaitaan tuleva taloudellinen suorituskky. Johdon on tiedettävä yrityksen suorituskky useasta eri näkökulmasta yhtä aikaa. Johdon yhteinen viitekehys koostuu näennäisesti vertailukelvottomista mittauskohteista. (Laitinen 2003, 376.)

Kehittyneemmässä BSC-ajattelussa vanhan strategian ja tavoitteiden välisen yhteyden lisäksi on korostunut strategian viestittäminen koko organisaatiolle. Jos mittaristo kuvaa yrityksen strategiaa ja liiketoiminnan vallitsevia lainalaisuuksia, sen avulla voi osoittaa koko henkilöstölle organisaation tavoitteet, perustella ne ja esitellä valitut mittarit. Tämän tarkoituksena on saada työntekijät sitoutumaan yritykseen entistä enemmän. (Malmi ym. 2006, 20-21.)

Yritykset, jotka keskusteleivat visiosta ja strategiasta henkilöstön kanssa, saavat koko organisaation yhdessä tekemään töitä saavuttaakseen nämä tavoitteet. Henkilöstö saa yrityksen arvot tietoonsa jo pelkän mittausjärjestelmän olemassa olon välityksellä. Mikäli mittaristoon saadaan yhdistettyä palkitsemisjärjestelmiä, se sitouttaa henkilöstön entistä enemmän tekemään töitä strategian eteen. Kuinka suuri joukko saadaan sitoutumaan tähän työhön? Tähän on kolme tyyppistä mekanismia. (Kankkunen ym. 2005, 96-97.)

Ensimmäinen vaihe on kommunikaatio- ja koulutusohjelmat. Strategian saaminen toiminnaksi on yhtenäistä toimintaa, jota tuetaan koulutuksilla ja niistä kerättävillä palautteilla. Toisena kohtana on tavoitteiden asettaminen. Kun ensin on selkiytetty strategia henkilöstölle, on seuraava vaihe muokata yrityksen tavoitteet oman tason tavoitteiksi. Kolmantena kohtana on lopullisen sitouttamisen varmistaminen eli palkitsemisjärjestelmän rakentaminen. Tämän voi kuitenkin toteuttaa vasta sitten, kun on varmistettu mittariston toimivuus. (Kankkunen ym. 2005, 97.)

Henkilöstön toiminta mukailee asetettuja tavoitteita, kun palkitseminen yhdistetään mittausjärjestelmään. Osa tehokkaan toiminnan tuomista hyödyistä siirtyy palkitsemisjärjestelmän välityksellä työntekijälle. Kaikista ihanteellisin tilanne on silloin, kun työntekijä saa lisää valtaa oman toimintansa ohjaamiseen. Myös johdon palkitseminen mittausjärjestelmässä on tärkeää heti alkuvaiheessa, jotta toiminta etenee heti kohti asetettuja tavoitteita. Näissä tilanteissa palkitseminen on usein rahallista. (Kankkunen ym. 2005, 184-185.)

Rahallinen palkitseminen vaatii oikeiden asioiden mittaamista ja luotettavia tuloksia. Muuten tavoitteita voidaan tavoitella negatiivisen keinoin. Konkreettiset palkitsemiset eivät välttämättä motivoi tarpeeksi. Lähtökohtaisesti palkittavan täytyy ymmärtää, miten hän voi omalla toiminnallaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Palkitseminen on ohjaavaa toimintaa eikä vain houkuttamien asettamista. Onnistunut palkitsemisjärjestelmä on pitkäjänteinen ja tuotu näkyvästi ilmi. Siinä yhdistyvät niin sisäiset kuin ulkoiset motivaatiotekijät. (Kankkunen ym. 2005, 186-187.)

Bussin (2017, 31) toteaa mittaamisen ja siitä johdetun palkitsemisen olevan pienemässä roolissa nykyisin. Yksilöllistä suorituskkyä uudistetaan useammin ja usein mieluummin keskustellen eikä suoritettaessa. Päämääränä on yksilön osallistaminen yrityksen menestykseen. Tämä tarkoittaa henkilöstön suurempaa huomiota osana kokonaisuutta kuin vain omana yksikkönään.

Ihanteellisen palkitsemisjärjestelmän kriteereinä Määttä (2000, 143-144) listaa muun muassa objektiiviset ja kontrolloitavissa olevat mittarit. Lisäksi tulostavoitteiden tulisi olla riittävän haastavat ja ennalta määritellyt. Palkkioita ei tarvitse toteuttaa suurilla kustannuksilla, kunhan ne ovat kannustavia ja perustana ovat kriteerit, jotka ovat yhtenevässä linjassa omistajien osakearvon maksimoinnin kanssa. Palkitsemisjärjestelmä täytyy olla yksinkertainen.

Palkitsemisen täytyy olla oikea-aikaista. Hyvästä suorituksesta täytyy tulla välittömästi ainakin palaute, mikäli palkitsemista ei kyetä järjestämään heti. Palkitsemisjoukkoa täytyy myös miettiä. Yksilön palkitseminen on vaarallista etenkin, jos yksi yksilö ei ole vastuussa itsenäisesti suoritteesta. Myös yksilöiden tai tiimien palkitseminen pitää miettiä niin, ettei toiset ryhmät ala kilpailla toisten kanssa samoista töistä. (Kankkunen ym. 2005, 189.)

Balanced Scorecard on muuttunut ja kehittynyt ajan kuluessa ja jokainen organisaatio on muokannut siitä omanlaisensa. Mittaristot voidaan jakaa painotuksensa mukaan sidosryhmämittaristoiksi, KPI-mittaristoiksi (Key Performance Indicators) ja strategiamittaristoiksi. Sidosryhmämittaristo keskittyy omistajiin, organisaation työntekijöihin, asiakkaisiin tai yhteiskuntaan. KPI-mittaristo pohjautuu perinteisiin BSC:n näkökulmiin. Tässä mittarit kuvaavat organisaation toimintaa eikä niiden keskinäinen riippuvuus välttämättä ole loppuun asti mietitty. Strategiamittaristot puolestaan pyrkivät selvittämään enemmän syy-seuraussuhteita. Ne sisältävät niin tuloksen kuin ennakkointimittareita. (Malmi ym. 2006, 34-37.)

Balanced Scorecardin hyödyiksi voidaan listata päätöksentekijöille yksinkertainen kehys, joka kiteyttää organisaation vision ja strategian. Lisäksi BSC näyttää tulevaisuuden suuntaan; helpottaa taloudellista suunnittelua, keskittyy sisäisiin prosesseihin sekä osoittaa henkilöstön tulevaisuuden tarpeet. BSC:n hyötynä on myös kokonaisvaltainen tasapaino tavoitteiden sekä taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välillä. Hyötynä on myös strategian kommunikoinnin parantaminen organisaatiossa alemmille tasoille. (Malmi ym. 2006, 48-49.)

Organisaatioiden BSC-hankkeisiin lähtöä on tutkittu Suomessa 2000-luvun alussa mm. Puiron ja Toivasen toimesta. Näiden tutkimusten mukaan tärkeimmiksi syiksi mittariston käyttöönottoon on listattu strategian muuttaminen toiminnaksi, kriittisiin menestystekijöihin huomiointi, yhtenäistää tavoitteet koko organisaatiolle sekä viestittää strategia organisaation henkilöstölle. Varsinaista BSC-mittariston rakentamista pidetään vaativana mutta samalla todella opettavaisena. Se avaa uusia näkökulmia omaan liiketoimintaan ja korostaa strategisesti oleellista sisältöä. (Malmi ym. 2006, 49-50.)

#### 4.2 Balanced Scorecardin sisältö ja tasapaino

Aivan alussa Balanced Scorecard jaoteltiin neljään eri osaan eli **taloudelliseen näkökulmaan, asiakasnäkökulmaan, sisäisten prosessien näkökulmaan** sekä **kasvun ja oppimisen näkökulmaan**. Ajan myötä kukin organisaatio on tehnyt omanlaisen jaottelun mittaristolle. Osa on lisännyt myös viidennen kohdan eli henkilöstönäkökulman. Usein mittaristoon lisätään myös ympäristö-, yhteiskunnallinen- tai toimittaja-/alihankkijanäkökulma. BSC:n kaltaista mittaristoa laativan organisaation täytyy itse määrittää heidän toiminnalleen sopivat näkökulmat eikä yrittäkään lähteä valmiiksi annetuilla näkökulmilla. (Malmi ym. 2006, 24.)

BSC:n sisältyvät näkökulmat (olipa niitä kolme tai kuusi) muodostavat kokonaisuuden, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Kun näitä tarkastellaan kokonaisuutena, eri toimintojen johtajat joutuvat vertaamaan oman yksikkönsä toimintaa kokonaisuuteen ja myös suhteessa kollegan yksikköön tai alueeseen. (Määttä 2000, 72.)

Esimerkkinä perinteisistä näkökulmista taloudellinen näkökulma pyrkii vastaamaan taloudellisten tulosten tasoon, johon omistajat ovat tyytyväisiä. Asiakasnäkökulma mittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palveluihin tai tuotteisiin. Sisäiset prosessit kuvaavat, kuinka taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteet saavutetaan sisäisiä prosesseja hiomalla. Kasvun ja oppimisen näkökulma kuvaa tulevaisuuden kehittymistä niin, että saavutetaan paras tulos niin sisäisissä prosesseissa, joiden kautta myös talouden ja asiakkaan näkökulmasta. Onnistuminen joka näkökulmasta auttaa yritystä saavuttamaan asettamansa tavoitteet. (Lönngqvist ym. 2006, 20.)

Taloudellisesta näkökulmasta yrityksen menestymiseen vaikuttaa kyky luoda ja myydä asiakkaille lisäarvoa tuottavia tuotteita tai palveluita. Asiakasulottuvuuteen kuuluu ydinmittareita, jotka juontavat taloudellisesta menestyksestä. Asiakkaiden kannattavuus ja oma markkinaosuus ovat taloudellisen menestyksen takeita. Markkinaosuuteen vaikuttaa kyky hankkia uusia asiakassuhteita ja pitää yllä vanhoja asiakassuhteita. Nämä suhteet kertovat asiakastyytyväisyydestä, joka on merkittävä osa uudelleen ostamiseen vaikuttavista tekijöistä. Liiketoimintaprosessit lähtevät liikkeelle yksinkertaisuudessaan asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta ja lopulta johtavat havaittujen tarpeiden tyydyttämiseen. Oppimisen ja kasvun näkökulman ydinmittareita ovat henkilöstön tuottavuus, pysyvyys ja tyytyväisyys. BSC lähtee tässä näkökulmassa oletuksesta, että tyytyväiset työntekijät haluavat itse kehittyä ja oppia uutta. (Kankkunen ym. 2005, 104-105.)

Perinteiset näkökulmat, dimensiot, Laitinen (2003, 376-377) avaa muutamien esimerkkien avulla. Asiakkaan perspektiivissä mitataan nopeutta, kustannuksia asiakkaalle, tuotteiden laatua tai palvelua. Sisäinen perspektiivi mittaa prosessien laatua ja läpimenoaikoja sekä työntekijöiden tuottavuutta ja taitoja. Innovoivuus ja oppiminen keskittyy kykyyn synnyttää asiakkaille enemmän arvoa tai kykyä kehittää uusia tuotteita. Talous mitataan perinteisillä mittareilla kuten kasvunopeudella tai pääoman tuotto prosentilla.

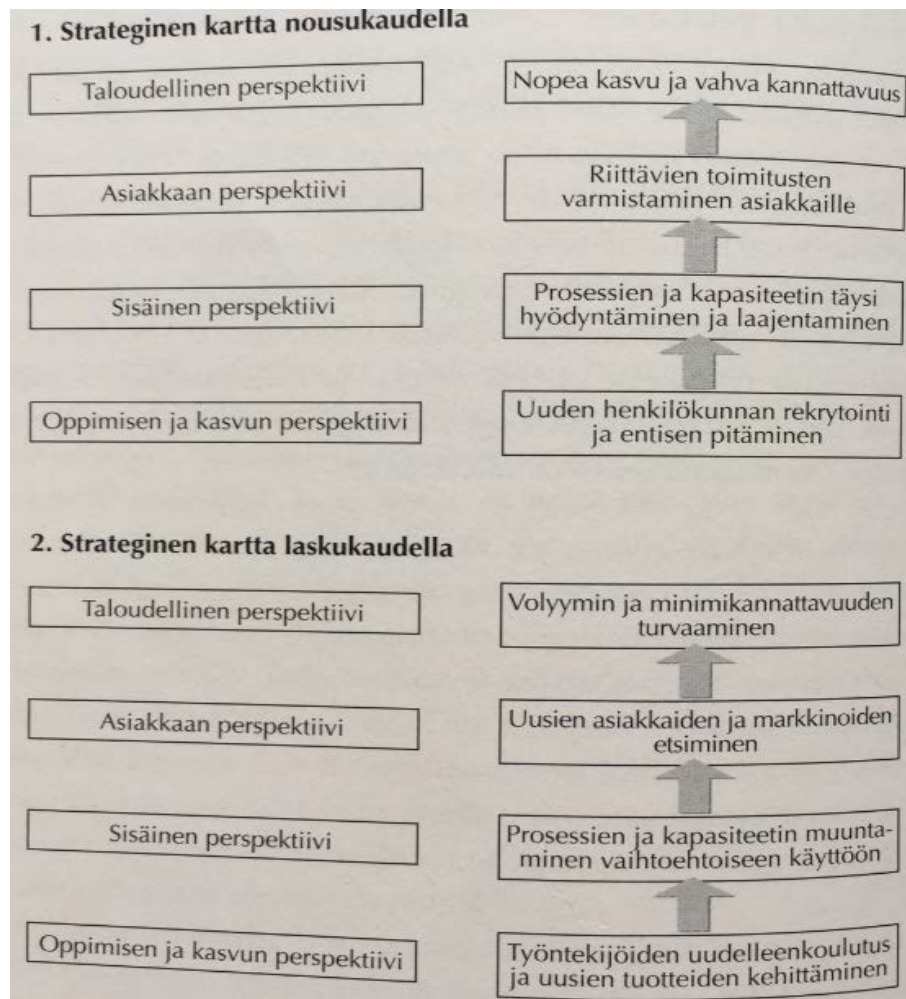
Näkökulmien määrä tulee organisaatiolta itseltään. Liikaa niitä ei kuitenkaan kannata ottaa. BSC voi lähteä liikkeelle tyhjästä taulusta, joka täydentyy organisaation sisältä tulevista näkökulmista kunkin mittariston parissa työskentelevän henkilön omien lähtökohtien mukaan. Tähän vaikuttaa niin koulutus ja ammattitaito kuin muut kokemukset ja näkemykset. Näkökulmat valitaan kuitenkin visioon ja strategiaan pohjautuen. (Määttä 2000, 72-73.)



Balanced Scorecardin kehittäjien Robert Kaplanin ja David Nortonin mukaan tyypillisesti mittaristoon valitaan suurissa yrityksissä 20-25 eri mittaria. Pienemmissä organisaatioissa voi riittää kymmenenkin mittaria. Mittareiden määrä vaihtelee eri näkökulmissa ja sisäisten prosessien näkökulmaan yleensä valitaan eniten mittareita. (Malmi ym. 2006, 31.)

Nimensä mukaisesti mittaristolla haetaan myös tasapainoa. Tasapainoa haetaan viidellä eri valitsevalla näkökulmalla. Ensimmäisenä on taloudellisten ja ei-taloudellisten mittauskohteiden määrä. Mittariston on tarkoitus panostaa enemmän nimenomaan ei-taloudellisiin kohteisiin ja auttaa johtamista tähän suuntaan. Toisena tasapainokohteena on tulosmittareiden ja ennakkoivien mittareiden välinen suhde. Tämä on huomioitava asia varsinkin käytännön suunnittelussa ja kokonaisuutta luodessa, jottei mittariston eri osat ole irrallisia keskenään. Kolmas tasapainoaspekti tulee lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista. Neljänneksi mainitaan sisäisten ja ulkoisten mittareiden tasapaino. Ulkoisilla mittareilla tarkoitetaan omistajia sekä asiakkaita ja sisäisillä oppimista, prosesseja ja kasvua. Viidentenä tasapainoiluna kerrotaan helposti ja vaikeasti mitattavat seikat. Lähtökohtana on löytää selkeät ja yksiselitteiset mittauskohteet. (Malmi ym. 2006, 32-33.)

Hyvä ja onnistunut mittaristo mitataan suhteessa käyttötarkoitukseen. Mittariston lähtökohtana täytyy olla organisaation visio ja strategia. Visiolla tarkoitetaan näkemystä tilasta, johon yritys pyrkii tietyn ajan kuluttua. Visio siis on tavoitteellinen tila, johon ei vielä olla tähän mennessä pystytty. Visio täytyisi asettaa tavoitteelliseksi mutta kuitenkin realistiseksi. Visio täytyy olla aikaan sidottu. Strategia on ne keinot, jolla visio aiotaan saavuttaa. Tämä siis sisältää johdon aiemukset ja näin ollen onkin tärkeää, että johto on yksimielinen ja sillä on tahtoa ajatella organisaation kokonaisuuden etua. (Malmi ym. 2006, 62-63.)



Kuva 5. Muuttuva strateginen kartta (Laitinen 2003, 381)

Kuvassa 5 esitellään kaksi erilaista lähestymistapaa sen mukaan, minkälainen yrityksen senhetkisen strategisen tilanne on. Erään haasteen Laitinen (2003, 382.) mainitsee BSC:n soveltamiselle käytäntöön: Strategia elää yrityksen sisällä ja näin myös BSC:n tulisi muuttua sen mukana. Mikäli toimiala on vaihteleva, täytyisi BSC:inkin olla hyvin kevyt ja joustava. Nousukaudella palataan lisää henkilökuntaa ja ollaan varautuneita nopeaan kasvuun ja hyvään kannattavuuteen. Laskukaudella puolestaan pyritään pitämään toiminta edes käynnissä ja turvataan taloudellisesti minimikannattavuus.

#### 4.3 Balanced Scorecard mittaamisjärjestelmänä

Strategian toteutumista seuraavat mittarit ja koko mittaamisjärjestelmä täytyy olla tasapainossa, mikäli haetaan yrityksen tasapainoista menestysstrategiaa. Tämä herättää kiinnostuksen,

kuinka strategian toteutumista mitataan ja millä mittareilla. Merkityksen mittareille antavat organisaatiossa toimivat henkilöt, organisaation tarkoitus sekä visio ja strategia. (Määttä 2000, 104.)

Lähtökohtaoletuksena on, että mittaaminen ohjaa ja palautteen antaminen motivoi. Johtopäätöksenä tästä mittaaminen täytyy ottaa osaksi strategiaa, jolloin BSC ja strategia ovat vuorovaikutuksessa. BSC ulottuu laajemmalle kuin vain talouspainotteisen toiminnan mittaamiseen. Se huomio laajasti myös toiminnallisia näkökulmia ja näin pakottaa yrityksen eri osastojen toimijat vuoropuheluun toistensa kanssa. (Määttä 2000, 105.)

Linglen ja Schiemannin (1996) 112 yritystä sisältäneen tutkimuksen perusteella mittaamiseen panostavat yritykset menestyvät omilla toimialoillaan kilpailijoitaan paremmin. He ovat muuntumiskykyisiä ympäristön suhteen. Johto on sisäistänyt mittarit, joissa yhdistyy niin operatiivinen kuin strateginen toiminta. (Määttä 2000, 106.)

BSC perustuu yrityksen strategiaan ja mittaristo on kokonaisuus tarkoin valituista näkökulmista, jotka ovat tasapainossa keskenään. Mittaristo ei siis ole arviointikriteereiden tai nykyisten mittareiden kokoelma. Ajallisesti mittaristosta täytyy löytyä kohteita niin eiliseltä, tältä päivältä kuin huomispäivältä. Vaikutusmittarit kertovat siitä, mitä on saatu aikaan. Esimerkkinä vaikutusmittareista taloudellinen tulos. Tulosajurit ovat toinen mittarilaji ja ne viittaavat tulevaan. Ne on räätälöity organisaation toiminnasta ja ne kuvaavat enemmän konkreettisia toimenpiteitä ja keinoja, joihin voidaan heti tarttua. (Määttä 2000, 107.)

Mittareiden välisiä suhteita tarkastellessa voidaan joissakin tapauksissa, hyvin yleisestikin, havaita kausaalisuutta eli syy-seuraussuhteita. Kaplan ja Norton nimesivät tämän kausaalisen suhteen löytymisen yhdeksi ydinkohdaksi BSC:lle. Toinen tapahtumien välisiä vuorovaikutussuhteita tutkiva malli on kokonaisuuden perustarkoituksesta lähtevä malli. Sen määritelmä menee seuraavasti: *"Tarkoituksellinen mittareiden muodostamien vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen edellyttää kokonaisuuden ja sen tarkoituksen ymmärtämistä. Tällöin ilmiötä ja tapahtumaa, esimerkiksi taloudellista tulosta, ei siten selitetä eikä palauteta joihinkin aikaisemmin tapahtuneisiin syihin, vaan se pyritään kytkemään osaksi monimutkaista ja -tahoista kokonaisuutta, jossa jokaisella osatekijällä on oma tarkoituksensa."* (Määttä 2000, 110-112.)

Usein asioiden välisten suhteiden hahmottamista helpottaa erilaiset mallit ja rakennelmat eli konstruktiot. Erilaiset havainnekuvat auttavat esimerkiksi näkemään vision, strategian ja mittarijärjestelmän kokonaisuutena ja siinä mittareiden välisiä suhteita. Mittareiden tulkinnessa korostuu merkityskeskeisen todellisuuden ymmärtäminen. Mittari toimii osana reaali maailmaa ja ko-

konaisuutta, josta niiden tulokset kertovat. Tulkintaan tarvitaan ihmisiä, jotka ovat sisällä mitattavassa asiassa. (Määttä 2000, 113.)

BSC:n ideaa on selitetty myös ns. Z-teorialla. Tämä käy nelikenttänä BSC:n näkökulmat läpi. Ajatus lähtee henkilöstöstä, siirtyy sisäisten prosessien kautta asiakkaaseen ja lopulta talousnäkökulmaan. Tarina taustalla menee näin eli jos organisaatiossa on oikea porukka tekemässä oikeita asioita, niin asiakkaat ovat iloisia ja yritys saa enemmän taloudellisesti. (Määttä 2000, 115-116.)

Toisinaan voi olla haastavaa mitata tulosta ja toimintaa. Siinä auttaa kokonaisuuden pilkkominen sopiviin osiin ja niiden tarkastelu erillään muista. Olemassa olevien tuhansien mittareiden joukosta voi valita omaan toimintaan sopivat mittarit mutta organisaation on itse tulkittava ja ymmärrettävä mittareiden tuottamat tulokset. Etenkin talousmittarit voivat olla laajasti käytössä mutta mittareiden tuottamien tulosten vertailu muihin ei välttämättä ole kannattavaa. Mittareiden tulosten analysointiin vaikuttaa niin strategia- kuin tilannekuva juuri sillä hetkellä. (Määttä 2000, 116-117.)

Mittareiden toimivuus täytyy aina suhteuttaa vallitsevaan olosuhteeseen ja oikeaan yhteyteen. Mittareiden periaatteiksi voidaan ajatella:

- Mittarit eivät saa olla valittu perusteena mittaamisen helppous, koska strategiakaan ei ole yksinkertaista.
- Mittarit täytyisi ulottaa myös ennestään mittaamattomalle alueelle, tarvittaessa ajattelu ulottuu myös strategian ulkopuolelle.
- Mittarit itsessään voivat sisältää lukuja tai sanoja, ne kertovat jonkun kohteen tai asian tilan.
- Mittareilla täytyy olla validiteettiedellytys eli niissä täytyy olla merkitys niiden kanssa työskenteleville ihmisille.
- Yhden yksittäisen mittarin tuottama arvo täytyy tulkita osana suurempaa kokonaisuutta, niin osana yhtä näkökulmaa kuin muitakin näkökulmia.
- Mittarin tulkittavuus täytyy olla yksiselitteinen eli luotettava ja ymmärrettävä.
- Mittarit ovat lopulta kuitenkin ihmisen rakentamia ja kehittelemiä eli ne antavat parhaimman mahdollisen tiedon asiasta, eivät absoluuttista totuutta.

- Mittarin antamat tulokset tarvitsevat lisäksi myös arvioita ja näkemyksiä täydentämään kokonaiskuvaa.
- Yleisesti mittaamiseen lähteminen on organisaatiokohtainen ratkaisu, joka perustuu strategiaan; valmiiden mittaristojen hyödyntäminen on vain yleissivistyksen vahvistamista mutta jos haluaa mittareiden avulla oikeasti analysoida omaa organisaatiota niin mittarit valitaan itse ja vastuu niiden toimivuudesta on itsellä. (Määttä 2000, 118-119.)

BSC on myös muutakin kuin vain mittausjärjestelmä. Se voi toimia myös keskustelu- ja ymmärtämisfoorumina. Pari yleisimmin mainituista ongelmista organisaatioiden sisällä ovat tiedonkulkuun ja yhteistyön puutteeseen liittyviä. Nämä ongelmat eivät välttämättä johdu siitä, ettei organisaatiossa keskusteltaisi asioista vaan keskustelu ei liity strategiaan, keskustelussa ovat osallisina sopimattomat henkilöt tai ilmapiiri tukahduttaa omien näkemysten esittämisen. (Määttä 2000, 175-176.)

Organisaation tasapaino voi löytyä eri toimipisteisiin tutustumalla. Kun eri tehtävissä olevat ihmiset jalkautuvat muualle organisaation, heillä voi syntyä ideoita ja ajatuksia, mitä organisaatiossa voisi tapahtua. Tasapainoinen menestysstrategia vaatii keskustelufoorumin, jossa organisaation henkilöt pääsevät vaikuttamaan strategiseen sisältöön. Johdon tulisi tarjota tämä mahdollisuus ja hyödyntää sitä. Tämä sisältää myös mahdollisuuden olla vaikuttamatta. (Määttä 2000, 176-177.)

#### 4.4 Balanced Scorecardin toteuttaminen käytännössä

Balanced Scorecardin toteutusvaihe on tärkeä, koska siinä jo mitataan koko järjestelmän toimivuus omalle organisaatiolle. BSC-projekteille toimintamalleja ovat kehittäneet muun muassa mittariston kehittäjien Kaplanin & Nortonin lisäksi Olve & Roy & Wetter sekä suomalainen Toivanen yhdessä suomalaisten teollisuus- ja konsultointiyriytysten kanssa vuonna 2001. (Malmi ym. 2006, 87.)

Toivasen suomalainen malli perustuu alkuperäiseen Kaplanin & Nortonin BSC-malliin, Maiselin malliin, suorituskypypyramidiin, *Tableau de Bord'*n sekä Erkki K. Laitisen dynaamiseen suorituskypymittaristoon. Lisäksi mallia olivat rakentamassa kokeneet suomalaisten konsultti- ja teollisuusyritysten asiantuntijat. Lähtökohtana onnistuneelle BSC-projektille on ylimmän johdon tuki ja sitä kautta koko organisaation tuki, valmiiksi mietityt strategiset tavoitteet, mittareiden joh-

taminen strategiasta, laajan joukon ajatukset sekä kommunikointiin panostaminen. (Malmi ym. 2006, 98-99.)

Seuraavassa (kuva 6) on esitelty Toivasen (2001) BSC-projektimalli. Kuvan alla kerrotaan tarkemmin kunkin portaan sisällöstä.

<b>1. Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä</b> - projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat
<b>2. Johdon sitoutuminen hankkeeseen</b>
<b>3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen</b> - yksinkertainen, selkeä ja viestittävässä oleva visio - yhteinen näkemys visiosta ja strategioista
<b>4. Yrityksen kriittisten menestekijöiden määrittäminen</b> - toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaan selvittäminen (SWOT-analyysi)
<b>5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen</b> - näkökulmien ja mittareiden valinta - haasteelliset tavoitteet - syy-seurausyhteydet
<b>6. Organisaation sitouttaminen</b> - henkilöstön osallistuminen, avoin raportointi - mittaristo nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset
<b>7. Mittariston karsinta ja täydentäminen</b> - vähän mittareita -> ohjaus
<b>8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin</b> - strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus
<b>9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi</b>
<b>10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella</b> - palaute, palkitseminen ja oppiminen - atk:n tuki, tietovarastointi

Kuva 6. Toivasen kehittämä suomalainen BSC-malli (Malmi ym. 2006, 102).

Ensimmäisenä kohtana on selkeä päätös projektiin lähtemisestä. Tässä lähdetään liikkeelle resursseista sekä projektin hyödyistä ja mahdollisista haitoista. Yleisiä syitä, miksi yritykset ovat lähteneet BSC-projekteihin, ovat halu muuttaa strategioiden seuranta, panostaminen ei-taloudellisiin mittareihin, perinteisen johtamisen ongelmat, johtamisen kehittäminen tulevaisuuden johtamiseen. (Malmi ym. 2006, 100-103.)

Toisena vaiheena on johdon sitouttaminen projektiin. BSC tehdään johtamistyön tueksi, jonka avulla yritysjohto toteuttaa ja seuraa valitsemiaan strategisia valintoja. Näin ollen johdon sitoutuminen projektiin on tärkeää. Kolmas vaihe alleviivaa vision ja strategioiden selkeyttämistä. Lähtökohtana on yhteinen, koko yritystä koskeva visio. Organisaation yhteisen vision tulisi olla selkeä ja strategian (eli visioon johtavat toimenpiteet) pohjautua organisaation arvoihin. (Malmi ym. 2006, 104.)

Neljäs vaihe kehottaa organisaatiota määrittelemään kriittiset menestystekijät. Tämän vaiheen voi miettiä yrityksen sisällä SWOT-analyysin avulla. Viides vaihe sisältää tavoitteiden asettamisen ja mittareiden valinnan. Ensin valitaan näkökulmat (talous, asiakas, sisäiset prosessit ja innovatiivisuus & oppiminen), joista johdetaan sopivat mittarit. Mittareiden välillä pitäisi olla selkeät kytkökset ja mittarit pitäisi saada tasapainoon. (Malmi ym. 2006, 105-108.)

Kuudentena kohtana on organisaation sitouttaminen, jossa on avainasemassa yritysjohto. Väärinkäytettynä mittaristo nähdään valvontatyökaluna, vaikka sen tarkoitus on ohjata koko organisaatio toimimaan samaan suuntaan. Seitsemäs kohta kehottaa täydentämään ja karsimaan mittaristoa tarvittaessa. Usein mittareita lisätään tarpeen mukaan mutta välillä myös karsinta on paikallaan, jotta mittaristo pysyy sopivankokoisena, tarkkana ja uskottavana. Kahdeksas kohta sovittaa mittariston organisaation eri osiin. Strategia ja visio viedään päivittäiseen työntekoon, jotta mittaristo toimii oikein. (Malmi ym. 2006, 109-111.)

Yhdeksäs vaihe on toimintasuunnitelmien laatiminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näistä suunnitelmista käy ilmi, millaisilla toimenpiteillä tavoitteet saavutetaan, millaisia resursseja se vaatii, kuka toimenpiteet tekee ja mihin mennessä. Viimeisenä ja kymmenentenä vaiheena on mittariston kehittämisen jatkuva parantaminen. Tähän tähdätään esimerkiksi palaute- ja palkitsemisjärjestelmän liittämisenä osana BSC:a sen jälkeen, kun on varmistuttu mittareiden oikeellisuudesta. (Malmi ym. 2006, 113.)

Mittausjärjestelmän rakentaminen on suurempi kokonaisuus kuin vain operatiivisten tai taktisten mittauskohteiden määrittely ja tulosten perusteella toiminnan ohjaaminen. Ensin selkeytetään visio ja strategia operatiiviselle tasolle. Tämän jälkeen tavoitteiden ja oikeiden mittareiden yhdistämisen avulla suunnitellaan ja priorisoidaan projekti. Lopulta nähdään vaikutukset organisaation oppimiseen ja koko strategiaprosessiin. (Kankkunen ym. 2005, 98.)

Yleisimpiä epäonnistumisia Balanced Scorecard-tyyppisissä mittausjärjestelmissä on henkilöstön poissulkeminen mittariston rakentamisesta ja johdon mielenkiinnon hiipuminen alkuinnostuksen jälkeen. Mittaristo toimii, kun siihen saadaan mukaan koko organisaatio jo suunnitteluvai-

heessa. Muu henkilöstö seuraa johdon esimerkkiä eli johdon mielenkiinto mittaristoon täytyy säilyä. Säilyvyyttä lisää tulosten saaminen, jolle pitää antaa oma aikansa. (Kankkunen ym. 2005, 181.)

#### 4.5 Balanced Scorecardin käyttö Suomessa

Suomessa on tutkittu Balanced Scorecardin käyttöä 1990-luvulta lähtien. Muun muassa Teemu Malmin (1998) tutkimuksessa oli mukana 16 suurta suomalaista yritystä, joista vanhimmat olivat ottaneet BSC:n mukaan toimintaan vuonna 1995. Tuolloin yritykset kertoivat BSC:lla olevan vaikiintunut rooli yhtenä osana ohjausjärjestelmää. Tuolloin näkökulmat olivat perinteiset talous, asiakas, sisäinen tehokkuus ja oppiminen. Kaksi yritystä oli lisännyt henkilöstön omaksi näkökulmaksi. Mittareita oli laadittu 4-25 kappaletta ja ne oli johdettu syy-seurausajattelulla. Usein mittareille oli asetettu tavoitearvot ja joissakin tapauksissa palkitseminen oli liitetty mittaristoon. Mittareiden arvot kerättiin käsin Excel-pohjaiseen taulukkoon ja tähän toteutustapaan tyytyväisiä oli vain alle puolet. (Laitinen 2003, 369-370.)

Toinen tutkimus 1990-luvulta oli Petri Kirkkomäen ja se toteutettiin 129 yrityksen kyselytutkimuksena. Osallistuneet yritykset olivat suuryrityksiä. Tulosten perusteella yli 60 % vastanneista käytti tai loi parasta aikaa omaa BSC järjestelmää. Vastausten perusteella strategian toteutumisesta seurattessa keskeisiä alueita olivat asiakas- ja talousnäkökulmat. Tuolloin henkilöstöasiat olivat vaikeita mitata eikä niitä osattu yhdistää strategiaan. (Laitinen 2003, 370-371.)

Tälle vuosikymmenelle siirryttäessä Jukka Puiro (2001) tutki 130 suurta suomalaista yritystä liittyen BSC:hen. Useat myönsivät BSC:n käyttöönoton vaativaksi mutta varsin opettavaksi. Syitä, miksi BSC projekteihin oli lähdetty, olivat strategian muuttaminen toiminnaksi, menestystekijöiden hahmottelu, tavoitteiden yhtenäistäminen sekä strategian viestiminen koko organisaatiolle. Etenkin strategian painottaminen useista eri näkökulmista oli yrityksille tärkeä asia. (Laitinen 2003, 371.)

Eräs pro gradu -tutkielma esitteli suomalaisyritysten tutkimustuloksia vuodelta 2017. Tutkimukseen on koottu 97 vastausta suurehkoista suomalaisyrityksistä. BSC:n käytön yleisyys tuossa tutkimuksessa oli 43 % käytössä, 8 % käytöstä luovuttu, 11 % harkinnassa sekä 38 % ei käytössä. Tästä voidaan vetää yhteen, että yli puolella kyselyyn osallistuneista suomalaisyrityksistä on kokemusta BSC:sta. BSC:n käyttöä vertailtiin myös toimialoittain, jolloin teollisuuden alalla toimi-



vista mittaristoa ilmoitti käyttävänsä 32,1 % ja maa-, metsä- ja kalataloudessa 40,0 %. (Verho 2017, 56, 59.)

Tutkimukseen vastanneet saivat myös vapaamuotoisesti kommentoida BSC:n käytöstä koettuja haittoja ja hyötyjä. Mittariston hyötyinä mainittiin tärkeiden asioiden tiedostaminen ja niiden vieminen kannustinpalkkiomalliin, tavoitteiden viestiminen koko organisaatiolle ja henkilöstön toiminta yrityksen strategiaa tukien. Lisäksi mainittiin mittariston auttavan tasapainoisessa kaikkien osa-alueiden johtamisessa, strategian selkiyttämisessä ja käyttöönotossa sekä syy-seuraussuhteiden ymmärtämisessä. Kaiken kaikkiaan BSC:n koetaan helpottavan strategian mukaisten tavoitteiden asettamista, tunnuslukujen keräämistä sekä esittämistä. Haittapuolina mainittiin mittareiden haastava löytäminen ja tavoitteiden asettaminen. Myös BSC:n päivittämiseen vaadittava hallinnollinen työ koetaan toisinaan ongelmallisena. (Verho 2017, 62.)

Samassa tutkimuksessa vertailtiin myös mittareiden määrää. Kaikista yrityksistä mittarilukumääriä oli eniten 6-10 mittarin luokassa (37 %). Yleisiä vastauksia olivat myös 11-15 mittaria (27 %) sekä 16-20 mittaria (20 %). Yllättävän suuriakin mittarimääriä löytyi: 21-30 mittaria 5 %, 31-40 mittaria 2 %, 41-50 mittaria 2 %, 51-125 mittaria 2 % ja 126-200 mittaria 2 %. (Verho 2017, 78.)

## 5 Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusstrategia sekä kehittämistyöhön valitut menetelmät. Tutkimusongelman lähestymistapaa kannattaa etukäteen pohtia ja suunnitella, koska se lähtee viemään työtä alusta lähtien haluttuun suuntaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51).

Lähestymistapaa valitessa pohjustetaan samalla jo tutkimusstrategian valintaa, joka voi olla esimerkiksi toimintatutkimus tai tapaustutkimus. Kun valitaan tutkimusongelman lähestymistapaa, se ei vielä tarkoita konkreettisten menetelmien valintaa. Konkreettiset menetelmät, esimerkiksi haastattelu, sopii lähes kaikkiin tutkimuksiin lähestymistavasta riippumatta. (Ojasalo ym. 2015, 51.)

### 5.1 Konstruktiivinen tutkimusote

Konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi silloin, kun on kehittämistehtävänä rakentaa konkreettinen tuotos, esimerkiksi malli, mittari tai suunnitelma. Tällöin on kyseessä uudenkaltaisen tehtävän kehittäminen, joka perustuu tutkimustietoon. Tässä yhdistyvät olemassa oleva teoreettinen tieto sekä käytännöstä kerätty empiirinen tieto. (Ojasalo ym. 2015, 65.)

Konstruktiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on tuoda liiketoimintaan uutta tietoa ja samalla tuoda perusteltu ratkaisu käytäntöön. Konstruktiivinen tutkimus käsittää konkreettista tekemistä ja mallien toimivuuden testaamista. Tässä ovat aktiivisesti mukana myös esimerkiksi organisaation johtohenkilöt. (Ojasalo ym. 2015, 65.)

Konstruktiivinen tutkimusprosessi etenee mielekkään ongelman etsimisestä ja syvällisen teoria-tiedon hankkimisesta. Tästä lähtee ratkaisujen laatiminen ja niiden toimivuuden testaaminen. Tämän jälkeen näytetään ja osoitetaan teorian ja ratkaisujen yhteys ja tarkastellaan tämän ratkaisun soveltamisalueen laajuus. (Ojasalo ym. 2015, 67.)

## 5.2 Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen pääpiirteitä ovat kokonaisvaltaisuus sekä todellisen elämän kuvaus sen moninaisuuden perusteella. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä ovat tiedonlähteinä ihmiset, lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan uusien seikkojen paljastaminen, aineisto hankitaan usein haastattelemalla, kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen edetessä sekä aineistoa tulkitaan ainutlaatuisena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161, 164.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusobjekteja on usein vain yksi tai muutamia. Laadullinen tutkimus on usein induktiivista, aineistolähtöistä eli tapauksia pyritään yleistämään ja rakentamaan itse teorioita. Laadullinen tutkimus voidaan kuvata prosessikaaviona, joka etenee suunnittelu- ja tiedonkeruuvaiheesta analyysiin ja lopulta tulkintaan. (Kananen 2010, 36, 38, 40.)

Kvalitatiivisia tutkimustyyppejä ryhmitellään kielen piirteiden, säännönmukaisuuksien etsinnän, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisen tai reflektion mukaan. Tutkimustyyppin valintaan vaikuttaa mielenkiinnon kohteet. Kielen piirteistä voidaan erottaa kommunikaatio ja kulttuuri. Säännönmukaisuuksia etsiessä valitaan elementtien tunnistaminen ja suhteiden kartoitus tai mallien löytäminen. Tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtäminen jaetaan teemojen löytämiseen tai tulkintaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 166.)

Haastattelun tarkoituksena on tiedon kerääminen. Haastattelua voidaan kuvailla keskusteluksi vähintään kahden ihmisen välillä, mielellään kasvokkain ja tarkoitus on kerätä saatavilla olevaa relevanttia tietoa jostakin asiasta. Haastattelun luonne ei ole syyttävä ja keskustelu voi vapaasti edetä haastattelun mukana. Haastattelussa vastaajan täytyisi olla huomattavasti enemmän äänessä ja haastattelupaikka voi käytännössä olla missä vain. (Gordon & Fleisher 2011, 27-29.)

Teemahaastattelun ideana on tutkia tiettyä ilmiötä ”urkkimalla”. Tällä tarkoitetaan ilmiön lähestymistä eri kulmista eli teemoista tai aihealueista. Teemahaastattelu on laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen suosituin aineistohankintakeino. (Kananen 2010, 52-53.)

Teemahaastattelu on mahdollista toteuttaa joko ryhmä- tai yksilöhaastatteluina. Ryhmähaastattelussa osallistujia on kerralla enemmän mutta silloin on vaarana vastauksissa ryhmävaikutus. Yksilöhaastattelussa on kerrallaan vain yksi haastateltava, joka saa haastattelukierrokseen ja sen purkamiseen kulumaan enemmän aikaa. Yksilöhaastattelun etuina ovat luotettavampi ja tarkempi tieto. (Kananen 2010, 53.)

Teemahaastatteluun valitaan ne henkilöt, joihin tutkittava ilmiö liittyy. Mikäli näitä henkilöitä ei saada tutkimukseen, voidaan käyttää heitä, jotka tietävät tutkittavasti ilmiöstä eniten. Laadullisen tutkimuksen erityispiirre on, että haastateltavien määrää ei voida välttämättä ennalta määrittellä. On myös sellaisia tapauksia, että kyseessä olevasta ilmiöstä tietävät niin harvat, että heidät kaikki voidaan valita tutkimukseen. Merkkinä siitä, että haastateltavien määrä on riittävä, voidaan pitää vastausten itsensä toistamista. (Kananen 2010, 54.)

Teemahaastattelun tai kohdennetun haastattelun ominaispiirteitä ovat haastateltavien kokemukset tutkittavasta aiheesta. Myös tutkija on itse perehtynyt ilmiöön ennalta. Tällä tarkoitetaan rakenteiden, prosessien ja kokonaisuuden tuntemista. Tämä muodostaa rakenteen koko haastattelulle. Teemahaastattelun tarkoitus on nimenomaan tutkijan oman taustatyön pohjalta tutkittavien henkilöiden kokemusten kartoittaminen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Haastattelua varten mietitään etukäteen teemat, jotka kertovat tutkittavasta ilmiöstä kaiken tarpeellisen. Tutkittava ilmiö liittyy johonkin suurempaan kokonaisuuteen, jonka tekijät ja niiden väliset riippuvuussuhteet pitäisi saada selville. Haastattelu lähtee liikkeelle yleisistä asioista ja etenee pikkuhiljaa yksityiskohtiin – suppilorakenteen mukaan. (Kananen 2010, 55.)

Haastattelun tarkoituksena on lopulta saada ilmiö paljastettua etenemällä asiassa kulma kulmalta. Joissakin tapauksissa haastattelukierroksia voidaan tehdä useita, joissa pikkuhiljaa päästään lähemmäs ilmiön keskeisiä asioita. Kysymyksiä ei voi lopullisesti suunnitella valmiiksi vaan haastattelutilanteen pitää edetä osittain joustavasti. Vastausten pitäisi herättää lisäkysymyksiä. Teemahaastattelua ei käytetä oikein, mikäli haastattelukierroksia tulee vain yksi tai kysymykset lähetetään ennakoon sähköpostilla haastateltaville. (Kananen 2010, 55-56.)

Haastattelu voi sisältää suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Suljetut kysymykset voivat olla lähes strukturoituja eli vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Ne voivat olla myös dikotomisiksi kysymyksiä eli vastaus on esimerkiksi kyllä tai ei. Avoimet kysymykset antavat enemmän joustoa vastaamisen suhteen. Ne alkavat usein kysymyssanoilla eli miksi, kuinka tai mitä. Vastauksen antaminen vaatii pitemmän selityksen. Haastattelukysymyksiä miettiessä täytyy huomioida myös niiden eettisyys. Johdattelevat kysymykset saattavat jo itsessään johdatella vastaajan tiettyyn suuntaan. Johdattelua voi olla valmiiden vaihtoehtojen antaminen tai tietty ennako-oletus esimerkiksi jonkin asian puutteesta. (Kananen 2010, 56-57.)

Haastattelumateriaali kannattaa nauhoittaa myöhempää käsittelyä varten. Äänitallenteen purkamista kutsutaan litteroinniksi, joka voidaan tehdä kolmella eri tasolla. Sanatarkka litterointi purkaa haastattelun auki kokonaan, yleiskielinen litterointi poistaa murreilmaisut ja esittää teks-

tin kirjakielellä. Propositiotason litterointi kirjaa vain havainnon tai sanoman ydinsisällön. Tutkimuksen dokumentaatiossa on syytä ilmoittaa käytetty litterointitaso. Sanatarkan litterointitason tuloksia voidaan käyttää sitaatteina lopullisessa työssä. (Kananen 2010, 58-59.)

Teemahaastattelumateriaalista täytyisi onnistua löytämään ratkaisu. Tämä onnistuu, mikäli teemahaastattelun kysymykset on onnistuttu luomaan ilmiön ympäriltä. Näin lopulta syntyy ymmärrys ilmiöstä. Teemahaastatteluaineisto tulkitaan jakamalla aineisto pienempiin osiin eli segmentteihin, joista saadaan muodostettua taso tasolta yhdeksi käsitteeksi. (Kananen 2010, 60-62.)

Laadullista aineistoa voidaan hankkia myös avoimien kysymysten avulla. Tällöin lomakkeella esitetään vain kysymys ja sen jälkeen jätetään tilaa vastata siihen. Kun kyselytutkimus tehdään avoimilla kysymyksillä, se antaa vastaajalle tilaisuuden ilmaista todellisen mielipiteensä asiaan liittyen. Avoimien kysymysten vastausten käsittely voi olla haasteellista vastauksien kirjosta riippuen. (Hirsjärvi 1997, 198-201.)

#### Analyysimenetelmä

Sisällön analyysi on toteutustapa, jossa pyritään kertomaan tutkimusdokumenttien sisältö sanallisesti, ei numeroilla. Sisällön analyysissä aineiston käsittely tarkoittaa tulkintaa ja loogista päätelyä, jonka tarkoitus on hajottaa aineisto osiin, käsitellä se ja koota uudelleenlaisiksi kokonaisuuksiksi. (Ojasalo ym. 2015, 137.)

Laadullisen tutkimuksen yleinen malli lähtee liikkeelle aineiston keräämisestä ja valmistelusta. Tämän jälkeen edetään aineiston pelkistämiseen ja aineistossa esiintyvien ja toistuvien rakenteiden tunnistamiseen. Tämä vaihe voidaan tehdä teoria- tai aineistolähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöinen sisältöanalyysi koostuu aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä ja lopulta abstrahoinnista. Tutkimuksen välissä tehdään tulkintaa ja eri ulottuvuuksien kehittelyä. Lopulta tutkija tekee kriittistä tarkastelua materiaalista. (Ojasalo ym. 2015, 138-139.)

Analyysi ja tulkinta eivät tarkoita samaa asiaa. Tutkimus jatkuu analysoinnin jälkeen vielä tutkijan tekemillä tulkinnoilla. Tulkinnessa tutkijan tehtävä on kaivaa tutkittavasta ilmiöstä aivan uusia asioita tai huomioita. Uudenlaisen merkityksen rakentamiseen voi käyttää taktiikkana, ryhmittelyä, toistuvien rakenteiden tunnistamista, laskemista tai loogisten tapahtumaketjujen kehittämistä. (Ojasalo ym. 2015, 143-144.)

Tutkimus arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen luotettavuutta ja validiteetilla mittarin tarkkuutta. Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo tutkimusprosessin tarkka kuvaus. Lisäksi tulkintojen perustelut mittaavat luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Hirsjärven ym. (1997, 231-232) mukaan reliabelius tarkoittaa tulosten toistettavuutta. Tämän voi todistaa esimerkiksi, jos kaksi arvioijaa tekee samat tulokset. Validius tarkoittaa pätevyyttä eli menetelmän kykyä mitata tarkoituksenmukaista asiaa. Etenkin laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus tarkoittaa tarkkaa selostusta tutkimuksen jokaisesta vaiheesta.

## 6 Strategisen ja operatiivisen mittariston kehittäminen Kuhmo Oy:lle

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys tarkemmin, käydään läpi tutkimuksen toteutus sekä esitellään tulokset ja tehdään tulosten perusteella johtopäätökset. Nämä johtopäätökset vastaavat tässä työssä olleeseen tutkimusongelmaan, joka oli käyttökelpoisen Balanced Scorecard-tyylinen mittariston kehittäminen yritysjohton ja muun henkilöstön käyttöön.

### 6.1 Toimeksiantajan esittely ja tutkimuksen lähtökohdat

Toimeksiantajayritys on ensiasteen sahaukseen keskittynyt yritys, joka on perustettu 2.10.1955. Varsinainen sahaustoiminta on päästy aloittamaan 13.3.1959. Sahaustoimintaa on harjoitettu historian aikana kolmella eri paikkakunnalla; Valtimolla, Hyrynsalmella ja Kuhmossa. Nykyisin Kuhmo Oy:n toimesta sahaustoiminta jatkuu ainoastaan Kuhmossa. (Kuhmo Oy 2019.)

Aikoinaan yrityksen perustajat olivat kaikki kuhmolaisia ja myös nykyään omistajamuutoksista huolimatta omistus on säilynyt paikallisena. Kuhmo Oy on merkittävä yritys paikallisesti niin työllistäjänä kuin välillisenä vaurauden luojana. (Kuhmo Oy 2019.)

Kuhmo Oy:n laatuperiaatteina on asiakkaan toiveiden mukaan sahattu, tilattuun kosteuteen kuivattu, lajiteltu ja ajallaan kuljetettu virheetön sahatavara. Tavoitteena on työskennellä yhdessä suunnitellen ja tavoitteista sopien ottaen huomioon myös ympäristö-, turvallisuus- ja terveysnäkökulmat. Jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön tehtävä ja velvollisuus on kokonaisuutena ylläpito ja kehittäminen. Kuhmo Oy on tehnyt investointeja vuodesta 1988 lähtien noin 100 miljoonalla eurolla. Näistä suurimpana vuoden 2005 pienpuulinja. (Kuhmo Oy 2019.)

Raaka-ainetarve on vuositasolla 800 000 m<sup>3</sup>. Raaka-aineen päähankinta-alue on Kainuu ja pieni osa puusta tulee myös Pohjois-Karjalan alueelta. Raaka-aineesta mäntyä on 80 % ja loput 20 % kuusta. Esimerkiksi vuonna 2015 puunhankinnassa mäntytukin osuus oli 375 000 m<sup>3</sup>, kuusitukin osuus 110 000 m<sup>3</sup>, mäntyparrun osuus 256 000 m<sup>3</sup>, kuusiparrun osuus 62 000 m<sup>3</sup> ja kuitupuun osuus 42 000 m<sup>3</sup>. Tästä puusta 29 % oli yksityispuuta, 17 % metsänhoitoyhdistyksiltä. Havainnollistettuna raaka-ainetta saapuu Kuhmo Oy:lle 70 rekkaa vuorokaudessa, ja se jakautuu isomman tukin omaan vastaanottoon sekä pienpuulinjalle. Tukinvastaanoton mukaan lajitellut tukit lajitellaan pituuden, läpimitan ja laadun mukaan omiin lokeroihinsa. (Kuhmo Oy 2019.)

Kuhmo Oy:n sahalla on kaksi sahauslinjaa; päälinja ja pienpuulinja. Näistä tuotanto jakaantuu tukin koon mukaan. Päälinjalla sahataan suuremmat ja laadultaan paremmat tukit, joista saadaan valmistettua sahatavaraa esimerkiksi puusepän- ja huonekaluteollisuuteen. Pienpuulinja puolestaan valmistaa esimerkiksi pakkaus- ja rakennusalan sahataratuotteita. Sahauskapasiteetti linjoilla yhteensä on 400 000 m<sup>3</sup> vuodessa, ja päivässä Kuhmo Oy tuottaa 130 000 sahatarakappaletta. (Kuhmo Oy 2019.)

Yrityksen liikevaihto on noin 95 miljoonaa euroa ja työntekijöitä yrityksessä on noin 140. Sahatavasta tuotannosta noin 60 % menee ulkomaan markkinoille. Euroopan lisäksi asiakkaita on Kauko-idässä, Lähi-idässä sekä Pohjois-Afrikassa. EU-maat muodostivat vuonna 2018 19 % osuuden viennistä ja Pohjois-Afrikka 26 % osuuden. (Kuhmo Oy proforma vuosikatsaus 2018.)

Sahatavaran lisäksi Kuhmo Oy tuottaa sivutuotteinaan haketta ja puupolttoainetta, joista puupolttoainetta hyödynnetään lämmön ja sähkön tuotantoon sekä briketin valmistukseen. Sahatavaraa Kuhmo Oy:ltä lähtee yhdessä työpäivässä 32 rekkakuormaa, haketta 19 rekkakuormaa ja puupolttoainetta 13 rekkakuormaa. (Kuhmo Oy 2019.)

Kuhmo Oy:n liikevaihdon jakauma vuonna 2018 oli seuraavanlainen: sahatavaran vienti 53 %, sahatarava kotimaahan 29 %, keittohake 9 %, puru ja kuori 7 % ja kuitupuu 2 %. Kotimaan sahatavaran toimitukset olivat yhteensä 152 512 m<sup>3</sup> ja sahatavaran vienti yhteensä 242 755 m<sup>3</sup>. (Kuhmo Oy 2018.)

Keskustelu opinnäytetyön aiheesta toimeksiantajan kanssa lähti operatiivisten tavoitteiden päivitystarpeesta. Lähdin perehtymään aiheeseen tästä näkökulmasta, mutta kirjallisuus johdatteli välittömästi aiheen laajemmin mission, vision ja strategian kautta kohti tasapainoista suorituskyvyn mittaamista laajemmassa mittakaavassa. Tein tuolloin päätöksen, että tämä työ keskittyy suuremmassa kuvassa kartoittamaan johtavissa rooleissa olevien henkilöiden käsityksiä yrityksen keskeisistä asioista ja tätä kautta lähteä luomaan tasapainoista mittaristoa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksessä oli jo aiemmin käytössä Balanced Scorecard-mittaristo, joten tämän työn tarkoituksena oli päivittää sitä. Mittaristo on ollut käytössä noin puolentoista vuoden verran.



## 6.2 Tutkimuksen toteutus ja prosessi

Työn tarkoituksena oli strategisen ja operatiivisen tason johtamisen mittareiden kartoittaminen, koko mittariston suunnittelu ja rakentaminen. Tässä oli taustalla mittaristomallina Balanced Scorecard. Mittaristoon saatiin yhdistettyä niin lyhyen tähtäimen tavoitteet operatiivisesta toiminnasta kuin pitemmän aikavälin tavoitteet strategian kautta.

Työn tavoitteena oli rakentaa johdon ja osittain koko henkilöstön käyttöön helposti tulkittava ja esitykseltään yksinkertainen mittaristokokonaisuus. Haastattelukierroksen pohjalta valitut mittarit perusteltiin hyvin käyttäen Neely et al. (1996) esittelemää käyttöperiaatelmaketta. Mittaristo toteutettiin Excel-pohjaisena työkaluna. Tämä työ valmisti mittaristosta ensimmäisen version, jota jalostetaan ja testataan tämän toteutuksen ulkopuolella. Tässä vaiheessa mittaristo rakennettiin johdon tavoitteiden pohjalta yritysjohdon ja osittain koko henkilöstön käyttöön.

Aineisto kerättiin teemahaastattelemalla sekä keräämällä vastaukset kyselylomakkeella, joka sisälsi vain avoimia kysymyksiä. Haastattelut ja kyselyt tehtiin toimeksiantajayrityksen johtoryhmän jäsenille. Haastattelun ja kyselyn avulla saatiin organisaation keskeisiltä henkilöiltä kattava kuva heidän tarpeistaan oman osa-alueensa johtamisen tueksi.

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli kehittää käyttökelpoinen Balanced Scorecard-tyylinen mittaristo yritysjohdon ja muun henkilöstön käyttöön. Tästä voitiin johtaa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi: mitkä olisivat ne mittarit, joiden avulla seurataan ja arvioidaan vision toteutumista sekä miten esille tulleista näkökulmista saataisiin muodostettua tasapainoinen mittaristokokonaisuus? Työ toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusstrategiana oli konstruktivinen strategia eli opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa konkreettinen tuotos, joka olisi johdon itse määrittelemien huomioiden ja tarpeiden mukaan muotoiltu ja suunniteltu apuväline johtamisen ja tasapainoisen näkökulma-ajattelun tueksi.

Ideoita tutkimuskysymyksiin kokosin teorian pohjalta ja kävimme niitä läpi myös toimeksiantajan edustajan kanssa. Lähtökohtana oli ensin kysyä vastaajien omia ajatuksia yrityksen missiosta, visiosta ja strategiasta. Tästä haastattelurunko eteni kriittisiin menestystekijöihin ja siitä BSC-malliin ja näkökulmiin.

Lähetin sähköpostitse haastattelukutsut 7.6.2019 aiemmin tutkimukseen osallistuviksi ajatelluille henkilöille eli johtoryhmän jäsenille. Toimeksiantajayrityksen johtoryhmän muodostavat toimitusjohtaja, talousjohtaja, metsäjohtaja, myyntijohtaja, tuotantojohtaja sekä kunnossapito-

päällikkö. Puolet tutkimusryhmästä sain haastateltua suunnitelmani mukaisesti 11.6.2019. Haastattelut tapahtuivat joko haastateltavien työhuoneissa tai muissa yrityksen tiloissa. Tallensin haastattelut kahdella eri puhelimella, joissa käytin puhelimesta olevaa nauhoitus- ja sanelu-aplikaatiota. Loppujen kolmen henkilön kanssa emme saaneet sovittua haastattelu-aikaa, joten tässä vaiheessa laajensin tutkimusmenetelmäni sisältämään teemahaastattelun lisäksi kyselylomakkeen. Sähköpostitse lähetetty kyselylomake sisälsi vain avoimia kysymyksiä, käytännössä haastattelukierrokselle varatun kysymysrunгон. Loput tulokset sain kirjallisesti 19.8., 26.8. ja 28.8.2019. Liitetiedoista löytyy haastattelukutsu (liite 1) ja haastattelurunko, joka oli myös samalla avointen kysymysten kyselylomake (liite 2).

Tutkimukseni eteni teemahaastattelutallenteiden purkamisella. Teemahaastatteluista keräämäni materiaalin litteroin sanatarkasti Word-kirjoitusohjelmalla. Tämä vaati jatkuvaa nauhoitteiden kelausta ja tekstin sanatarkkaa purkamista huokauksineen ja eleineen. Loput vastaukset sain suoraan kirjallisesti, joten näitä ei tässä vaiheessa tarvinnut litteroida.

Seuraavaksi kokosin Excelliin kunkin 11 kysymyksen omille välilehdilleen ja liitin omiin sarakkeisiin kaikkien vastaukset vierekkäin. Tässä sisällönanalyyysivaiheessa tarkastelin aineistoa rinnakkain kunkin kysymyksen osalta erikseen ja poimin näistä materiaaleista keskeisiä ja toistuvia sanoja ja sanontoja. Redusoinnin eli tekstin tiivistämisvaiheen tein litterointimateriaaliin lihavoimalla keskeiset asiat. Kirjallisiin vastauksiin en tätä vaihetta tehnyt, koska vastaukset olivat pääsääntöisesti valmiiksi ytimekkäitä. Kunkin kysymyksen välilehdelle viimeiseen sarakkeeseen kokosin näistä tiivistelmän ja pelkistin havainnot eli abstrahoin tulokset. Sama toistui kaikkien kysymysten kohdalla kaikilla välilehdillä. Tästä vaiheesta on kuvamateriaalia liitteissä (liite 3).

Samaan aikaan kokosin omalle välilehdelle omia havaintojani sitä mukaa, kun käsittelin vastausmateriaalia. Lopuksi otin vielä yhden välilehden, johon kirjasin valitut näkökulmat ja niiden alle mitattavat asiat. Näihin merkitsin vielä yhteyden aiemmin vastausmateriaalista poimittuihin keskeisiin sanoihin tai sanontoihin. Muutamia kohteita varmistin vielä työpaikalla toimeksiantajan edustajan kanssa. Tästä vaiheesta on kuvamateriaalia liitteissä (liite 3).

Seuraavassa vaiheessa otin uuden Excel-tiedoston, johon aloin kokoamaan varsinaista mittaristoa ja samaan yhteyteen käyttöperiaatelomakkeita. Viimeisessä vaiheessa loin samaan tiedostoon grafiikkaa tilastoista, joka toimisi lopulta materiaalin esitystapana. Tässä ei anneta valmiita lukuja tai lukumääriä vaan graafisesti havainnollistetaan kuukauden numerot. Vertailukohdaksi otin oman toiminnan ja edellisen vuoden. Tästä tiedostosta löytyy useita kuvia liitteistä (liite 4).

### 6.3 Teemahaastattelujen ja kyselyn tulokset ja analyysi

Seuraavaksi käyn läpi saamani vastaukset kysymyksittäin esittämisjärjestyksessä (liite 2). Suorat lainaukset vastauksista on poimittu pääasiassa sanatarkasti litteroidusta haastattelumateriaalista. Materiaalia on siistitty ja täytesanat on jätetty pois suorista lainauksista.

Ensimmäiset kolme kysymystä tutkimusaineistoa kerätessä liittyivät yrityksen missioon, visioon ja strategiaan. Kaikkia näitä ei ole varsinaisesti määritelty ja jokainen vastaaja kertoi oman näkemyksensä näistä perusasioista. Toiminta-ajatus eli missio yrityksellä on paikallisen uusiutuvan raaka-aineen jalostaminen laadukkaaksi sahatavaraksi, jota toimitetaan ajallaan ympäri maailmaa. Kaikissa vastauksissa kävi ilmi laatu ja asiakkaat, kun abstrahoin materiaalia.

Visiota kysyessäni vastauksista korostui tehokkuus, kannattavuus ja hallittu yrityksenä kasvu. Eräässä vastauksessa perusteltiin sitä jatkuvuuden varmistamisen välityksellä: *”...me ollaan kolmen viiva viiden vuoden päästäkin elinvoimainen, kilpailukykyinen ja jopa globaalisti kilpailukykyinen saha-alan toimija. Ja se tarkoittaa sitä, että meillä on oikeat menetelmät ja toimintamallit. Organisaation tehokkuus on semmosta, että se on laadukasta se tuote niihin tarpeisiin mitä markkinoilla on. Ja me pystytään se totetuttaa sillai, että meillä on turvattu tulevaisuus.”*

Strategiaa läpikäytäessä keskeisiksi asiansanoiksi nousivat tehokkuus ja kilpailukyky, riittävät investoinnit, aktiivinen ote markkinoilla, tuotannon lisäys, asiakaskeskeisyys, omien vahvuuksien korostaminen, ympäristöasiat huomioiden ja tukiprosessien hyvä suoritustaso. Strategiaa pohtiessa todettiin, että yrityksen on kyettävä hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Yrityksen strategia on *”työskennellä asiakkaan kanssa yhdessä suunnitellen ja tavoitteista sopien, kerralla oikein”*.

Neljännessä kysymyksessä johtohenkilöiltä kysyttiin oman osaston toimintaa strategian edistämiseksi. Raaka-ainetta ajatellen korostui sen hinta ja laatu tärkeinä osina kokonaisuudessa. Lisäksi korostettiin yrityksen maineen ylläpitoa kiristyvässä kilpailussa. Myyntiorganisaation osalta mainittiin myös hinta sekä asiakassuhteiden pysyvyys. Talousosaston rooli nähdään muun johdon tukijana ja tarvittavan taloudellisen tiedon tuottajana. Tässä mainittiin myös oman osaston prosessien sujuvuus ja että isommat linjat eivät kaatuisi heikkoon talousraportointiin. Tuotannon näkökulma keskittyy vastauksissa tehokkaaseen raaka-aineen käyttöön tuotantoprosessi huomioiden. Kunnossapidon puolelta halutaan varmistaa koneiden ja laitteiden käytettävyyttä. Kokonaisuudessaan keskeisten toimintojen todettiin menevän yhteen suuntaan, mutta huomio voisi kohdistua tietojen ja informaation jalkauttamisessa seuraaville organisaatiotasolle. Nykyi-

sillä menetelmillä tiedottaminen talon sisällä koettiin puutteelliseksi. Erässä vastauksessa todettiin: *”...jokainen työntekijä ainakin halutessaan pysyy siinä isossa kuvassa kartalla missä mennään”*.

Viides kysymys liittyi kriittisiin menestystekijöihin niin talon sisältä kuin ympäristöstä tulevana. Talon sisäisiä kriittisiä kohteita olivat oma osaaminen myynnissä ja markkinoinnissa. Vastauksissa korostettiin asiantuntevaa ja motivoitunutta työntekijäkuntaa sekä tulevaisuuden haasteita hiljaisen tiedon siirrossa. Usealla työntekijällä on pitkä ura yrityksen palveluksessa ja näin tieto ja taito eri vaiheista ja yrityksen kehityksestä. Tämä tieto on arvokasta ja sen siirtäminen uusille työntekijöille voi olla haasteellista.

Esiin nousi myös raaka-aineeseen liittyvät kysymykset. Raaka-aineen saatavuus ja tulevaisuuden hinta mietitytti useassa vastauksessa. Sahatavara-alalla kauppakohteet ovat yhä kauempana, mikä tarkoittaa myös useiden kilpailijoiden mahtumista välimatkalle. Lisäksi kriittisinä kohtina mainittiin omat logistiset ratkaisut, energia, palkat ja korjauskustannukset. Pohdintaa oli myös laadun ja asiakkaiden kriteereiden suhteen: *”...ne asiakkaathan on meijjän vahvuus mutta sitte myös varmasti osaltaan voi olla heikkous ja uhkatekijä et löytyykö niitä asiakkaita ja pystyykö meidän tuote vastaamaan asiakkaan tarpeisiin”*.

Kriittiset menestystekijät sivusivat myös valtakunnallisia tulevaisuuden linjauksia liittyen metsien taloudelliseen käsittelyyn muun muassa avohakkuukieltöihin ja luonnonsuojelupaineisiin liittyen. Raaka-aineeseen liittyen pohdittiin myös selluteollisuuden vahvistumista, mikä puolestaan syö kannattavuutta pienpuusahauksesta, joka on ollut yritykselle tärkeää aiemmin.

Paikallisuutta korostettiin maineen ja alueen hyvinvoinnin kautta: *”sitä kautta luoda sitä hyvinvointia ja yhtiölle ja yhtiön työntekijöille ja miksei koko tälle yhteisölle”*. Tärkeäksi koettiin yksityisten sahojen hyvä maine verrattuna isoon, kasvottomaan teollisuuteen. Paikallisuus korostuu myös aliurakoitsijoiden kautta. Välillisesti saha työllistää ison osan paikallista väestöä.

Toimintaympäristön, kilpailijoiden ja muiden tuotteiden tarkkailu kysyttiin samassa yhteydessä kriittisten menestystekijöiden avulla. Lähes kaikissa vastauksissa korostettiin verkostojen ja kollegoiden kanssa pidettävän yhteydenpidon tärkeyttä. Myös järjestöjen kokoamaa tilastotietoa arvostettiin. Asiakkailta saatu tieto indikoi tulevia tapahtumia omasta näkökulmasta. Tärkeässä osassa ovat myös julkiset tiedotusvälineet ja alan lehdet.

Kuudes kysymys viittasi suoraan Balanced Scorecard-malliin ja vastaajilta kysyttiin keskeisiä näkökulmia liittyen yrityksen toimintaan. Nykyinen tulokortti sisältää perinteiset osa-alueet eli

talouden, asiakkaan, prosessin sekä henkilöstön. Vastaukset korostivat, että yritystoiminta menee talous edellä eli talousnäkökulma koettiin tärkeäksi ja muut osa-alueet tukevat taloutta. Toisaalta myös henkilöstö oli tärkeässä roolissa: *”No mun mielestä henkilöstö on kuitenkin se mistä lähtee koska kuitenkin vaikka me kuinka paljon automatisoidaan niin täällä on pakko olla henkilöstöä.”*

Seitsemännessä kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka paljon omaa johtamista ohjaavat taloudelliset tunnuslukumittarit. Suullisessa kysymyksessä myös tähdennettiin taloudellisten tunnuslukujen peruutuspeiliin katsovaa aspektia. Kaikki vastaukset totesivat näiden tunnuslukujen vaikuttavan omaan toimintaan mutta todettiin myös se, että tulos- tai kannattavuusmittaria tuijottamalla ei nähdä koko totuutta tuote- tai asiakastasosta. Peruutuspeilin ja tulevaisuuteen katsomisen kannoilta haastattelussa todettiin seuraavasti: *”Kyllä ne paljon ohjaa mutta se on totta, että eteenpäin pitää olla katse ja siellä lähinnä tilauskanta on semmonen...”* Tähän vielä lisättiin: *”Keskusteluista myynnin kanssa niin sitä pyritään ennustaan, keskustelusta asiakkaan kanssa, siitä pyritään ennustaan.”* Tämän kysymyksen vastauksista poimin asiakasnäkökulman alle tilauskanta ja toimitukset -mittarin.

Kahdeksannen kysymyksen kohdalla kysyin ei-taloudellisista mittareista ja eräs vastaus antoi yleisen ennakkoluulon niihin liittyen: *”Kun ne on liian softeja ne mittarit niin niin ne tahtoo vesittyä. Et se ois hyvä löytää kuitenkin mitattava suure, joka pystytään tuottaa säännöllisillä väliajoilla.”* Vastauksissa todettiin yleisesti asiakasnäkökulman vaikutus, oman henkilöstön osaaminen ja henkilöstöön liittyvät asiat yleensäkin. Tulosbonusjärjestelmä mainittiin ohjaavana vaikutuksena koko henkilöstön samaan suuntaan menemisestä. Tasapuolisuus pitäisi pyrkiä varmistamaan ja näin ollen osastokohtaisia tavoitteita on vaikea asettaa. Kaiken kaikkiaan ei-taloudellisiin mittareihin liittyvä kysymys koettiin hankalaksi.

Yhdeksäs kysymys käsitteli tulevaisuutta ja kysyi, millainen mittari antaisi vastaajalle varoituksen tulevasta, mahdollisesti huonommasta jaksosta. Näissä vastauksissa nousivat esiin sahojen ja muun muassa kuiduttavan teollisuuden kannattavuus, muiden ostokäyttäytyminen, lopputuotteen tilauskanta ja hinta sekä raaka-aineen hinta. Tärkeitä tietolähteitä ovat verkostot, valtakunnan varastot, asiakaskäynnit ja yleinen talouden seuraaminen. Näistä vastauksista valitsin sisäisten prosessien näkökulman alle mittareita, jotka laskevat raaka-ainekustannuksia ja yleisesti kustannuksia tuotetulle sahatavarakuutiolle ja rahtikustannuksia toimitetulle sahatavarakuutiolle.

Viimeiset kysymykset liittyivät vertailukohtiin mittareiden antamille tuloksille sekä mittaustiheyteen. Osa kohteista on verrattava vain omaan tekemiseen ja toimintaan mutta mahdollisuuksien mukaan myös esimerkiksi kilpailijoiden tai teollisuuden yleiset tunnusluvut käyvät vertailukohdiksi. *”Ehkä ei ole ihan relevanttia tuijottaa pelkästään omaa suoriutumista.”* Tyhjentävästi todettiin myös, että *”loppukädessä kilpailijoiden tilinpäätökset merkkää eniten.”* Tulevalta mittaristolta toivottiin kuukausittaista vertailua, yksi vastaajista kallistui kvartaalivertailuun. Vastauksista haettiin jo jatkumoa laajemmalle suorituskyvyn mittaamiselle: *”Ois muutamia täsmäkohtia kuukausittain että näkee nopealla vilkasulla et miten kuukausi on mennyt ja sitte koko vuosi. Mut sitten taas pidemmän ajan mittarit ja tarkemmat mittarit ja tavallaan ne mittarit, mitkä pohjautuu niinku syihin et minkä takia esimerkiks liike-tulos on huonontunut, niin siellä sitte ois tarkempaa kustannusseurantaa, sisäistä laskentaa niin ne ois sitte kvartaaleittain.”*

#### 6.4 Kehittämistyönä laadittu mittaristo

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa esiin tulleet näkökulmat ja mitattavat osa-alueet jaoteltuina. Tutkimusmateriaalista kävi ilmi, että vastaajat olivat tyytyväisiä perinteisiin näkökulmiin, joihin aloin kehittämään tutkimusmateriaalin pohjalta sopivia mittareita. Olen vielä seuraavassa erikseen alleviivannut tutkimuksen mukaan tärkeitä sanoja ja sanontoja Kuhmo Oy:n toimintaan liittyen.

- talous: käsiteltyjen ostolaskujen lukumäärä, tehtyjen myyntilaskujen lukumäärä
- asiakas: reklamaatioiden lukumäärä, tilauskanta ja toimitukset, uusien asiakkaiden lukumäärä, yksityisten metsänomistajien prosentuaalinen kuutiomäärä kokonaisraaka-aineen hankintamäärästä
- henkilöstö: sairauspäivien lukumäärä, aloitteiden lukumäärä, läheltä piti-tilanteiden lukumäärä
- sisäiset prosessit: raaka-ainekustannukset per tuotettu kuutiometri sahatavaraa, kaikki kustannukset per tuotettu kuutiometri sahatavaraa, rahtikustannukset per toimitettu kuutiometri sahatavaraa

Kaikki edellä mainitut mittarit ovat uusia yrityksen BSC:iin lukuun ottamatta sairauspäivien lukumäärää, joka on aiemmin ilmoitettu prosenttiosuutena. Seuraavaksi kerron tarkemmin perusteita valituille laskentakohteille.

Talousosastolta jätetään pois itsestään selvät mittauskohteet kuten liikevaihto. Talousosaston toimintaa kuvaa kuukausittain konkreettisesti käsiteltyjen osto- ja myyntilaskujen lukumäärä. Nämä määrät kertovat toiminnan jatkuvuudesta ja kannattavuudesta, joita painotettiin useamassa vastauksessa. Nämä lukumäärät ovat saatavissa sähköisestä laskunkierto-ohjelmasta vaivattomasti. Talousnäkökulman alle oli haastavinta hahmottaa mittareita. Valitut mittarit eivät suoraan tulleet tutkimusmateriaalista, mutta valittuani lähtökohdaksi konkreettiset esimerkit nämä kuvaavat hyvin arkea numeroina.

Asiakasnäkökulmaan valitut mittarit heijastavat paikallisuutta sekä aktiivisuutta markkinoilla, jotka molemmat koettiin tutkimuksen mukaan tärkeiksi. Ensimmäinen valittu mittari mittaa rekламаatioiden lukumäärää, mikä puolestaan kertoo laadusta. Tilauskannan ja toimitettujen kuutioiden suhde vastaa ajallaan toimitusta ja uusien asiakkaiden määrä per kuukausi kertoo aktiivisesta otteesta markkinoilla. Asiakasnäkökulmaa mitataan myös raaka-aineen hankintaan liittyen eli tästä näkökulmasta lasketaan yksityisten metsänomistajien prosentuaalinen kuutiomäärä kokonaisraaka-aineen hankintamäärästä.

Henkilöstönäkökulma sisältää sairauspoissaolojen lukumäärä, joka kertoo osittain työilmapiiristä. Aloitteiden lukumäärä kertoo henkilöstön aktiivisuudesta ja se on työntekijöiden ottamista mukaan enemmän yrityksen arkeen muutenkin kuin heidän tuotantotyöpanoksensa avulla. Työtapaturmia käsitellään enemmän, mutta läheltä piti-tilanteiden kirjaaminen pitäisi saada takaisin osaksi yrityksen toimintatapaa. Tässä näkyy turvallisuus ja tavallaan myös työhyvinvointi. Nämä olivat selkeitä kohteita tutkimustulosten perusteella. Läheltä piti -tilaston ylläpito kuuluu työturvallisuushenkilölle, joka kokoaa tiedot kunnossapidon ohjelmasta.

Sisäisten prosessien alla lasketaan karkeasti euromääräisiä kustannuksia tuotetulle sahatavara-kuutiolle sekä rahtikustannuksia kullekin toimitetulle sahatavara-kuutiolle. Näissä heijastuvat jatkuvuus ja toiminnan kannattavuus, jotka mainittiin useammissa vastauksissa. Rahtikustannusten laskeminen voidaan perustella yrityksen sijainnin kannalta; yritys on kaukana muun muassa meriliikenteen mahdollisuuksista ja näin yrityksen rahtikustannukset autolla satamiin ovat merkittävässä roolissa. Nämä tiedot lasketaan nykyisin välitinpäätökseen, mutta sen kautta informaatio välittyy vain pienelle joukolle.

Kaikki mittarit eivät ole tavoitteellisia vaan ovat kuvausta kuukauden aikaisista tapahtumista yksinkertaisina numeroina. Jokaisesta mitattavasta kohteesta on laadittu käyttöperiaatelomake varsinaisen mittariston yhteyteen. Siinä käydään tarkasti läpi jokaisen mittarin sisältö. Käyttöperiaatelomake sisältää mittarin nimen, käyttötarkoituksen, yhteyden toimintaan, tavoitteen, las-

kentakaavan, taajuuden, vastuuhenkilön, datan lähteen, tuloksiin reagoijan, tulosten perusteella toiminnan sekä mahdolliset huomautukset.

Seuraavaksi esimerkkinä eräs käyttöperiaatelomake:

- Mittarin nimi: Reklamaatioiden lukumäärä
- Käyttötarkoitus: Tarkkailla kuukausi ja vuositasolla reklamaatioiden kappalemäärä
- Mihin liittyy: Laaduntarkkailuun
- Tavoite: Mahdollisimman vähän reklamaatioita
- Laskentakaava: Lukumäärä reklamaatioista
- Taajuus: Kerran kuukaudessa, laskenta myös kumulatiivisesti
- Kuka laskee ja raportoi: Laskuttajat
- Datat lähte: Kirjanpito-ohjelma tai reskontra
- Kuka reagoi tuloksiin: Myyntijohtaja
- Miten tulosten perusteella toimitaan: Selvitetään taustat ja tehdään korjaavat toimenpiteet
- Huomautukset: Ei ota kantaa onko reklamaatio tehty laadusta, virheellisestä hinnasta yms.

Liitteenä (liite 4) on muutamia kuvia varsinaisesta Excel-työkalusta. Luvut eivät ole todellisia vaan summittaisesti testivaiheessa syötettyjä. Ensimmäinen alalehti Excelissä on tietojen syöttötaulusta. Alkuun on sijoitettu kumulatiivisesti tietoja automaattisesti keräävät kentät. Tämän jälkeen on tallennustilaa kuukausittain luvuille ja edellisen vuoden vertailuluville. Jokainen näkökulma on hahmoteltu omalla tunnusvärillä, mikä toistuu myös graafisissa esityksissä. Kustakin mittarista laadittu tarkempi käyttöperiaatelomake, jotka kaikki löytyvät liiteosiosta.

Tämä työ nivoutui kesken tutkimuksen etenemisen osaksi yrityksen tulevaa intranet-sivustoa. Sivustolla on tarkoitus tulevaisuudessa esitellä näitä kuukauden lukuja työntekijöille. Tähän esitelmistapaan soveltuvat hyvin graafiset, yksinkertaiset, havainnekuviot.

Miettiessäni mittareita valitsin ensin teeman, jonka mukaan lähtisin jokaisesta näkökulmasta ja jokaiselta neljältä yritysosastolta hakemaan mitattavia kohteita pohjautuen tutkimuksessa esiin tulleisiin tuloksiin. Mittarit valittiin yksinkertaisella linjalla. Aiempi BSC mittari koostuu sellaisista



mittareista, jotka eivät kerro työntekijöille niin paljon kuin johdolle. Tämä mittaristo lähti liikkeelle nimenomaan henkilökunnan näkökulmasta. Lopulta päädyinkin siihen, ettei tämä mittaristo tule korvaamaan edellistä vaan toimii omana projektinaan yhdistettynä meneillä olevaan yrityksen intrasivustoprojektiin.

Varsinainen mittariston rakentaminen Exceliin oli helppoa. Ulkoasuun yhdistin kullekin näkökulmalle oman värin, joka toistuu kaikilla välilehdillä. Käyttöperiaatteet on kirjattu samaan tiedostoon ja näihin on kommentilla piilotettu tarkempi tieto kustakin käyttöperiaatelomakkeen yksityiskohdasta. Tiedosto on kokonaisuutena suunniteltu niin, että kuka tahansa voi täyttää ja käyttää sitä. Toimintaperiaate on yksinkertainen ja selkeä. Soluista on suora linkitys graafiseen esitykseen eli kun kentät on muokattu, tieto siirtyy suoraan grafiikkaan.

## 6.5 Johtopäätökset

Johdolta saamani kahdentyyppiset vastaukset haastattelurunkoon pohjautuen olivat keskenään erilaiset. Haastatteluissa tutkimusmateriaalia kertyi huomattavasti enemmän ja haastattelun aikana oli mahdollista laajentaa aihetta lisäkysymyksillä. Kirjallinen kysymysrunko oli suppea ja vastaukset sen mukaiset. Kaiken kaikkiaan vastauksista pystyi johtamaan muutamia keskeisiä asioita kuhunkin kysymykseen liittyen.

Ytimekkäistä vastauksista sain sen käsityksen, että nykyinen Balanced Scorecard malli on riittävä eikä samoja lähtökohtia haluta analysoida tässä vaiheessa tarkemmin. Aiempi BSC mittaristo on ollut käytössä noin puolentoista vuoden ajan.

Visio, missio ja strategia viittaavat asiakkaan kanssa sovittuun yhteistyöhön ja toiminta, etenkin laadun suhteen, toteutetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Toisaalta omaan toimintaan ja tuotantoon liittyen halutaan selvästi panostaa tehokkuuteen ja kannattavuuteen.

Balanced Scorecardiin liittyen vastauksista kävi ilmi halukkuus pysyä perinteisissä näkökulmissa eli taloudessa, asiakkaissa, sisäisissä prosesseissa sekä henkilöstössä. Kaikki vastaukset korostivat talouden tärkeyttä omaa johtamistakin ajatellen. Tässä yhteydessä voi toisaalta pohtia, onko yritys sisäistänyt BSC:n perusteet eli talous katsoo menneisyyteen ja ihmiset tulevaisuuteen. Teemahaastatteluissa pohjustin itsekin talouden näkökulmaa peruutuspeiliin katsomisena.

Useassa teorialähteessä esiteltiin mittariesimerkkeinä kyselyjä niin henkilöstön kuin asiakkaidenkin suuntaan. Tutkimustulosten perusteella yrityksessä ei ole halukkuutta järjestää kyse-

lyjä, koska ne vaativat tekijän, aikaa ja ennen kaikkea säännöllisyyttä. Yksinkertaiset ja helposti toteutettavat kyselyt kuitenkin antaisivat paljon tietoa suoraan esimerkiksi henkilöstön ajatuksista eikä johdon tarvitsisi arvailla työntekijöiden asenteita tai luottaa pelkästään huhuihin, jotka nekin joskus antavat virheellistä tietoa. Sama huomio myös asiakkaiden suuntaan.

Oma intressini tutkimustulosten analyysissä ja työn läpiviemisen kannalta on laatia hyvin yksinkertainen ja havainnollistava mittaristo, joka kertoo enemmän konkretiaa arjesta. Lähtökohtana on perinteinen näkökulmajaottelu, mutta ei itsestään selviä mittareita. Teemana on kuukausi numeroina. Mittaristo laadittiin sillä ajatuksella, että se voisi olla julkaistavissa yrityksen henkilöstöllekin. Tämä tarkoittaa selkeitä kohteita ja yksinkertaisia lukumääriä.

Työn tutkimusongelma oli kehittää käyttökelpoinen BSC-mittaristo johdon ja henkilökunnan käyttöön. Sain rakennettua mittariston, josta toimeksiantajalle on hyötyä alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen hieman eri yhteydessä. Toivottavasti henkilökunta seuraa mittariston päivitystä ja saa näin oleellista kuukausittaista tietoa mittariston avulla.

Työn tarkoituksena oli vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin eli mitkä ovat ne mittarit, joiden avulla seurataan ja arvioidaan vision toteutumista sekä miten näistä yrityksen keskeisistä näkökulmista saadaan muodostettua tasapainoinen mittaristokokonaisuus. Visiota kysyessäni vastauksista korostui tehokkuus, kannattavuus ja hallittu yrityksenä kasvu. Yrityksen tehokkuus ja kannattavuus voidaan arvioida toiminnan tehokkuutena eli käsiteltyjen laskujen määrinä sekä sisäisten prosessien kustannuslaskentojen perusteella.

Tasapainoisen mittaristokokonaisuuden rakentaminen on haastavaa. Mittareissa tulisi ottaa huomioon syy-seuraussuhteita, jotka jäivät puutteellisiksi tässä työssä. Suurempien kokonaisuuksien miettiminen olisi vaatinut isomman henkilömäärän työstämään ja keskustelemaan rakentavasti valittavista mittareista.

## 7 Pohdinta

Tutkimus arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen luotettavuutta ja validiteetilla mittarin tarkkuutta. Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo tutkimusprosessin tarkka kuvaus. Lisäksi tulkintojen perustelut mittaavat luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Hirsjärven ym. (1997, 231-232) mukaan reliabelius tarkoittaa tulosten toistettavuutta. Tämän voi todistaa esimerkiksi, jos kaksi arvioijaa tekee samat tulokset. Validius tarkoittaa pätevyyttä eli menetelmän kykyä mitata tarkoituksenmukaista asiaa. Etenkin laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus tarkoittaa tarkkaa selostusta tutkimuksen jokaisesta vaiheesta.

Tässä työssä luotettavuus ilmeni usean vastaajan samojen havaintojen määrästä aina tietyssä kysymyksessä. Pyrin etsimään työhön sellaiset mittarit, joissa enemmän kuin yksi vastaaja oli asiasta samaa mieltä. Toivon tutkimuksen olleen pätevä niiltä osin, että haastattelurunko osasi kysyä vastaajilta juuri ne oikeat vastaukset. Mielestäni tämä onnistui hyvin, koska haastattelurunko eteni yleisistä ja tärkeistä asioista kohti tarkempaa mittaristoanalyysia.

Eettisyyttä voidaan tämän työn osalta miettiä monesta eri näkökulmasta. Haastatteluihin liittyen voidaan todeta, että kaikille haastateltaville ja kirjalliseen kyselyyn osallistuneille käytettiin samaa kysymysrunkoa. Tosin suullisen haastattelun yhteydessä osalle vastaajista pystyi avaamaan kysymyksiä enemmän, kuitenkin johdattelemalla heitä kohti haluttuja vastauksia.

Eettisyys toisaalta mietityttää tässä hieman epäonnistuneessa tutkimusmenetelmän valinnassa. Olisiko alun perin pitänyt rakentaa tutkimus ja sen etenemissuunnitelma sen varaan, että jokainen on sitoutunut osallistumaan tähän? Olisiko ennen tutkimusprojektiin lähtemistä pitänyt jo kysyä johdon sitoutuminen tutkimukseen?

Eettisyyttä mitataan myös tutkimusmateriaalin säilyttämiseen sekä vastausten aukikirjoittamiseen liittyen. Työ on tallennettu useaan eri luotettavaan ja kirjautumista vaativaan kohteeseen, jotta mahdollinen tietojen häviäminen ei olisi mahdollista. Tutkimustulokset on pyritty kirjoittamaan auki niin, ettei niistä erotu yksittäiset vastaajat. Lisäksi eri tutkimusvaiheet on kirjoitettu tarkasti auki ajankohtia ja tapahtumapaikkoja myöten.

Keskustelu opinnäytetyön aiheesta toimeksiantajan kanssa lähti operatiivisten tavoitteiden päivitystarpeesta. Lähdin perehtymään aiheeseen tästä näkökulmasta, mutta kirjallisuus johdatteli

välittömästi aiheen laajemmin mission, vision ja strategian välityksellä kohti tasapainoista suori-  
tuskyvyn mittaamista laajemmassa mittakaavassa. Tein tuolloin päätöksen, että tämä työ keskit-  
tyy kartoittamaan johtavissa rooleissa olevien henkilöiden käsityksiä yrityksen keskeisistä asiois-  
ta eli muun muassa missiosta, visiosta ja strategiasta. Tälle linjalle lähtemistä perustelin itselleni  
sillä, että on turha lähteä tutkimaan ja kehittämään jotain pienempää osa-aluetta, jos iso koko-  
naisuus taustalla ei ole käyty perusteellisesti läpi. Lisäksi halusin päästä myös henkilökohtaisesti  
paremmin selville yrityksen johtohenkilöiden ajatuksista ja periaatteista. Olen työskennellyt itse  
yrityksessä jo kymmenen vuotta.

Yrityksessä oli jo aiemmin käytössä Balanced Scorecard-mittaristo, jonka sisältö (muun muassa  
näkökulmat ja tavoitteet) ei ollut minulla tiedossa ryhtyessäni perehtymään tasapainoisen mit-  
tariston teoriaan. Tämän työn lähtökohdaksi otettiin siis olemassa olevan mittariston päivittä-  
minen. Päivittämistä pitää toki tehdäkin säännöllisin väliajoin. Nykyinen mittaristo on ollut käy-  
tössä noin puolitoista vuotta. Lopulta mittaristoa ei päivitetty vaan rinnalle luotiin uusi mittaris-  
to aivan uusine mittauskohteineen.

Tutkimusmenetelmän muutos kesken tutkimusta supisti osaa vastauksista, koska en päässyt  
haastatteluun ajatteleman oman rungon lisäksi tarkentamaan ja laajentamaan kysymyksiä, ku-  
ten olin jo muutamien suullisten teemahaastattelujen yhteydessä tehnyt. Kyselylomakkeiden  
avulla saadut vastaukset olivat huomattavasti lyhyempiä ja ytimekkäämpiä kuin haastattelujen  
litterointimateriaalit.

Tutkimustuloksia kootessani huomasin, ettei johto kokenut päivittämistarvetta nykyiselle mitta-  
ristolle. Tässä vaiheessa tein oman johtopäätöksen sekä ratkaisun ja otin lähtökohdaksi mittaris-  
ton suunnittelun henkilökunnan näkökulmasta. Yrityksessämme työskentelee tuotantotyön-  
puolella noin 3/4 koko henkilöstöstä. Heidän käsityksensä yrityksen toiminnasta voi olla melko  
kapea, joten tämä olisi yksi keino tiedottaa arkisesta toiminnasta pienellä vaivalla ja säännölli-  
sesti.

Miettiessäni mittareita nimenomaan henkilökunnan näkökulmasta, otin lähtökohdaksi Kankku-  
sen ym. (2005, 167, 171-172) ajatuksen mittareiden eri tasoista: Suoraan strategiasta johdetaan  
etenkin ylimmän johdon mittarit ja näissä painottuvat eniten taloudelliset ja strategiset näkö-  
kulmat. Operatiiviset tavoitteet konkretisoituvat enemmän alemmilla organisaatiotasoilla.

Kankkunen ym. (2005, 181) jatkaa, että yleisimpiä epäonnistumisia Balanced Scorecard-  
tyyppisissä mittausjärjestelmissä on henkilöstön poissulkeminen mittariston rakentamisessa ja  
johdon mielenkiinnon hiipuminen alkuinnostuksen jälkeen. Mittaristo toimii, kun siihen saadaan

mukaan koko organisaatio jo suunnitteluvaiheessa. Vaikka nykyisellään mittaristo on suunniteltu yhden ihmisen toimesta perustuen haastattelujen ja kyselyn tuloksiin, toimii se pelinavauksena tulevaisuuden työlle. Toivottavasti mittaristo ja sen tulokset herättävät keskustelua työntekijäpuolellakin.

Lopulliset mittariston tulokset on tarkoitus esittää graafisesti yrityksen tulevilla intranetsivustoilla tuotannon taukotiloissa. Tämä esitystapa tukee teoriassakin esiteltyä ajatusta. Lönnqvist ym. (2006, 135-136) esittävät, että lopuksi mittareiden tuottamien tietojen raportoinnissa pitää ottaa huomioon havainnollistavat esitystavat, joista tehokkaita ja yksinkertaisia ovat numerot ja kuvat. Raportissa täytyy pyrkiä yleiskuvaan, josta käy ilmi samalla tiivistelmät kaikki näkökulmat huomioon ottaen. Tulosten esittämispaikalla on myös merkitystä eli ympäristön pitää olla yksinkertainen ja tuttu. Tuloksia pitäisi olla mahdollisuus päästä katsomaan milloin vain. Tietojen esittämisen ja ennen sitä tietojen keräämisen pitäisi tapahtua kustannustehokkaasti.

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli kehittää käyttökelpoinen Balanced Scorecard-tyylinen mittaristo yritysjohdon ja muun henkilöstön käyttöön. Työn tutkimuskysymyksiä olivat: mitkä ovat ne mittarit, joiden avulla seurataan ja arvioidaan vision toteutumista sekä miten näistä yrityksen keskeisistä näkökulmista saadaan muodostettua tasapainoinen mittaristokokonaisuus? Yrityksen visioon liittyvistä vastauksista ei ollut yksiselitteisesti johdettavissa yhtä selkeää vastausta. Mittaristo itsessään oli haastavaa suunnitella yhden tutkijan ja tekijän toimesta tasapainoiseksi. Mielestäni tällä tutkimuksella ei saatu selkeitä vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Sain työhön liittyen palautetta opponoinnin yhteydessä aiheen laajuudesta mutta kuitenkin olen pettynyt, että varsinainen tutkimus jäi niin suppeaksi. Olisin mielelläni laajentanut empiiristä osuutta järkevällä tavalla mutta se jäi toteutumatta tämän tutkimuksen yhteydessä.

Tähän opinnäytetyöhön ei kuulunut tämän tutkimuksen tuotoksena syntyneen mittariston testaus, mutta se olisi selvästi jatkotutkimusaihe. Samoin mittariston jatkuva päivittäminen ja kriittinen tarkastelu olisivat jatkotutkimusaiheita. Lisäksi jatkossa tämän työn osalta voisi olla näiden samojen asioiden arvioiminen uudestaan. Operatiivisen ryhmän henkilöt ovat ratkaisevassa roolissa yrityksen kokonaistoiminnan kannalta, ja heistä ja heidän asenteestaan lähtee liikkeelle tämänkaltaiset projektit.

Opinnäytetyön teoriaosuus lähtee liikkeelle johtamisesta, josta edetään harkitusti kohti tasapainoisen mittariston syvintä olemusta. Teorian rakenteeseen olen tyytyväinen. Toisaalta voin arvioida teorian kytköisyyttä empiiriseen osuuteen, joka olisi voinut joissakin kohti olla tiiviimpi.

Haastattelurungon sain koottua teoriavetoisesti mutta varsinaiseen tulosten tulkintaan olisi voinut panostaa enemmän.

Teoria osuus esitteli Toivasen kehittämän suomalaisen BSC-mallin. Tutkimussuunnitelmavaiheessa hahmottelin, että tämä työ tulee käsittelemään kymmenportaisesta mallista ensimmäiset viisi askelmaa. Ensimmäisen haastattelukierroksen oli tarkoitus paneutua kolmanteen ja neljanteen askelmaan eli vision ja strategian selkeyttämiseen sekä kriittisten menestystekijöiden määrittelyyn. Toinen haastattelukierros olisi sisältänyt tavoitteiden asettelemista ja mittareiden määrittelyä mutta tähän vaiheeseen työ ei edennyt.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön teoriaosuus ja empiirinen osuus käsittelevät mielestäni samoja asioita. Teoriasta valitsin muutamia selkeitä prosesseja, joita aioin käsitellä empiirisessä osuudessa, muun muassa käyttöperiaatelmakkeen sekä tutkimusprojektin peilaamisen suomalaisen Toivasen kehittämään BSC-malliin. Lisäksi empiirisen osuuden tutkimus ohjasi suoraan lähtökoh-tien keräämiseen yrityksen missiosta, visiosta ja strategiasta.

Haastattelukutsussa olin kertonut tutkimukseni etenevän yksilöteemahaastattelujen jälkeen ryhmähaastattelutilanteella, jossa yhdessä käydään läpi ensimmäisen kierroksen havaintoja ja näistä yhdessä ideoimme mittariston rakennetta ja mittauskohteita. Aikataulu kuitenkin asetti omat haasteet ja ryhmähaastattelutilanne olisi siirtynyt liian kauas tulevaisuuteen. Tästä syystä tutkimusaineisto on kerätty vain yksilöhaastattelujen ja kyselyn perusteella.

Opinnäytetyön yhtenä onnistumisena voidaan pitää BSC:n viemistä aina työntekijätasolle, joka on teorian mukaan tärkeä asia. Kuten Malmi (2006, 20-21) kertoi, uudessa BSC-ajattelussa vanhan strategian ja tavoitteiden välisen yhteyden lisäksi on korostunut strategian viestittäminen koko organisaatiolle. Jos mittaristo kuvaa yrityksen strategiaa ja liiketoiminnan vallitsevia lainalaisuuksia, sen avulla voi osoittaa koko henkilöstölle organisaation tavoitteet, perustella ne ja esitellä valitut mittarit. Tämän tarkoituksena on saada työntekijät sitoutumaan yritykseen entistä enemmän.

Kävimme toimeksiantajan edustajan kanssa työtäni ja rakentamaani mittaristoa läpi. Totesimme, että joitakin mittareita on kuitenkin mahdollisuus siirtää yrityksen tämänhetkiseen BSC-mittaristoon. Lisäksi mittaristo on suunniteltu henkilökunnan näkökulmasta ja mittareita voi käyttää intranetin avulla viestinnässä yrityksen työntekijöille. Intranetprojekti on tällä hetkellä vielä kesken.

Kankkunen ym. (2005, 98) kirjoitti, että itse mittausjärjestelmän rakentaminen on suurempi kokonaisuus kuin vain operatiivisten tai taktisten mittauskohteiden määrittely ja tulosten perusteella toiminnan ohjaaminen. Ensin selkeytetään visio ja strategia operatiiviselle tasolle. Tämän jälkeen tavoitteiden ja oikeiden mittareiden yhdistämisen avulla suunnitellaan ja toteutetaan mittariston rakentaminen. Lopulta nähdään vaikutukset organisaation oppimiseen ja koko strategiaprosessiin.

Mittariston rakentamisprosessi on pitkä ja vaatii jatkuvaa tarkkailua ja päivittämistä. Yrityksen nykyinen mittaristo on ollut käytössä jo jonkin aikaa eli nyt olisi voinut analysoida nykyisen mittariston riittävyyden. Samalla olisi voinut arvioida käytössä olevien mittareiden antamien tulosten, tavoitteiden ja toteumien kohtaaminen.

Tavoitteettomat mittarit eivät ole oikeita mittareita. Muun muassa Kankkunen ym. (2005, 153-155) kirjoittavat, että yritykset asettavat omalle toiminnalleen monenlaisia tavoitteita. Tavoitteita voidaan asettaa niin ylhäältä kuin alhaalta päin organisaation sisällä tai organisaation ulkopuolelta. Tavoitteiden täytyy olla tiukkoja mutta saavutettavissa. Saavuttamattomat tavoitteet voivat ilmetä turhautumisena. Myöskään ilman tavoitteita mittarit eivät toimi.

Määttä (2000, 118-119) kirjoittaa, että mittareiden toimivuus täytyy aina suhteuttaa vallitsevaan olosuhteeseen ja oikeaan yhteyteen. Mittareiden periaatteiksi voidaan ajatella muutamia alla mainittuja kriteereitä kommentoituna tämän työn tuloksilla:

- Mittarit eivät saa olla valittu perusteena mittaamisen helppous, koska strategiakaan ei ole yksinkertaista. Tässä työssä mittarit on valittu osittain tietojen helpon saatavuuden takia, jotta mittariston päivittäminen ja ylläpitäminen ei olisi ylivoimaista.
- Mittarit itsessään voivat sisältää lukuja tai sanoja, ne kertovat jonkun kohteen tai asian tilan. Tässä työssä kaikki mittarit ovat lukumääräisiä.
- Mittarin tulkittavuus täytyy olla yksiselitteinen eli luotettava ja ymmärrettävä. Tässä työssä mittariston kohteet ovat selkeitä ja tietolähteet ovat luotettavia. Luvut saadaan useassa mittarissa suoraan järjestelmästä.
- Yleisesti mittaamiseen lähteminen on organisaatiokohtainen ratkaisu, joka perustuu strategiaan; valmiiden mittaristojen hyödyntäminen on vain yleissivistyksen vahvistamista mutta jos haluaa mittareiden avulla oikeasti analysoida omaa organisaatiota niin mittarit valitaan itse ja vastuu niiden toimivuudesta on itsellä. Tässä työssä tutkija on va-

linnut mittarit perustuen haastattelujen ja kyselyn tuloksiin. Parhaassa tapauksessa mittaristoa aletaan kehittää ja muut antavat palautetta mittauskohteista.

Talousnäkökulmaan oli vaikea kehittää toimintaa havainnollistavia kohteita, jotka olisivat mitattavissa tavoitteiden avulla. Toistaiseksi talousnäkökulman mittarit eli käsiteltyjen osto- ja myyntilaskujen määrät ovat tavoitteettomia ennen kuin näistä mittareista saadaan koottua tuloksia joltakin aikaväliltä. Näitä taloudellisia seurantakohteita voisi päivittää, kunhan ensin saadaan käytännön kokemus ja palaute mittaristosta myös työntekijäpuolelta.

Tämän opinnäytetyön tuotos on siirrettävissä muutamilla muutoksilla etenkin teollisuuden käyttöön. Mittareiksi valikoitui lopulta yritystoimintaan liittyviä mittauskohtia, jotka sopivat muidenkin käyttöön.

Oma kehittämisen osaaminen lisääntyi mittariston rakentamisprosessissa. Yritykselle rakennettiin aivan uudenlainen mittaristo johtohenkilöiden ajatusten pohjalta. Johtamisosaaminen kehittyi mittariston suunnittelussa työntekijäpuolelle; mitä asioita voisin johdon puolesta ajatella viestittäväksi alemmille organisaatiotasoille? Oma ammatillinen kasvu tässä työssä toteutui laajan näkökulma-ajattelun kautta. Jokaisen osaston toiminta vaikuttaa kokonaisuuteen omalla tavallaan ja mittareiden kehittäminen tasapainoisessa näkökulma-ajattelussa korosti kokonaisuuden hahmottamista.



## Lähteet

- Aula, P. ja Mantere, S. (2005). *Hyvä yritys strateginen maineenhallinta*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Barr, S. (2017). *Prove it!: how to create a high-performance culture and measurable success..* Saatavilla 25.5.2019. <https://kamk.finna.fi/>, Ebook Central
- Bussin, M. (2017). *Performance management reboot: fresh perspectives for the changing world of work*. Saatavilla 24.5.2019. <https://kamk.finna.fi/>, Ebook Central
- Charles, V. ja Kumar, M. (2014). *Business Performance Measurement and Management*. Saatavilla 25.5.2019. <https://kamk.finna.fi/>, Ebook Central
- Edvinsson, L., Hofman-Bang, P. & Jacobsen, K. (2005). Intellectual capital in waiting – a strategic IC challenge. (*Strategic Management*). (135-136). Saatavilla 23.5.2019. <https://kamk.finna.fi/>, Ebook Central
- Gordon, N. ja Fleisher, W. (2011). *Effective interviewing and interrogation techniques*. Saatavilla 25.5.2019. <https://kamk.finna.fi/>, Ebook Central
- Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way to managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, Performance measurement and performance management*. (Volume 54, number 7, 503): Saatavilla 25.5.2019. <https://kamk.finna.fi/>, Ebook Central
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. (2010). *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammatikorkeakoulu.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. (2005). *Mittareilla menestykseen: Sokkolennosta hallittuun nousuun*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. (2004). *Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja -malleja*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kuhmo Oy. (2019). Saatavilla 23.5.2019 ja 1.9.2019. <https://www.kuhmo.eu/>

Kuhmo Oy. (2018). Proforma vuosikatsaus 2018 Kuhmo-yhtiöt

Laitinen, E. (2003). *Yritystoiminnan uudet mittarit* (3. uud. p.). Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006). *Suorituskyvyn mittaaminen Tunnusluvut asi-  
antuntijaorganisaation johtamisvälineenä* (2. uud. p.). Helsinki: Edita Publishing Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). *Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Määttä, S. (2000). *Tasapainoinen menestysstrategia: Balanced scorecardin tuolla puolen*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2009). *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

O'Donnell, F. J. ja Duffy, A. H. B. (2002). Modelling design development performance. *International Journal of Operations & Production Management: Performance measurement*. (Volume 22, number 11, 1199-1200). Saatavilla 25.5.2019. <https://kamk.finna.fi/>, Ebook Central

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pellinen, J. (2017). *Talousjohtaminen*. Alma Talent Oy. Saatavilla 20.5.2019. <https://kamk.finna.fi/>, Alma Talent Verkkokirjahylly

Person, R. (2013). *Balanced Scorecards & Operational Dashboards with Microsoft Excel*. Saatavilla 26.5.2019. <https://kamk.finna.fi/>, Ebook Central

Pyykkö, M. (2011). *Minustako yrittäjä?* Alma Talent Oy. Saatavilla 20.5.2019. <https://kamk.finna.fi/>, Alma Talent Verkkokirjahylly

Riistama, V. & Jyrkkiö, E. (1995). *Operatiivinen laskentatoimi* (14. p.). Porvoo: WSOY.

Roos G., Fernström L., Piponius, L. & Rastas, T. (2006). *Aineeton pääoma johdon käsikirja*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Santalainen, T. (2005). *Strateginen ajattelu*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Siddiqi, N. (2017). *Intelligent credit scoring: building and implementing better credit risk score-cards*. Saatavilla 25.5.2019. <https://kamk.finna.fi/>, Ebook Central

Tuomi, L. ja Sumkin, T. (2009). *Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille*. Alma Talent Oy. Saatavilla 10.5.2019. <https://kamk.finna.fi/>, Alma Talent Verkkokirjahylly

Verho, H. (2017). Balanced Scorecardin käyttö yrityksen ohjausjärjestelmänä. Turun kauppakorkeakoulu. Saatavilla 12.10.2019. [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143251/TSEgradu\\_Verho\\_Henri\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143251/TSEgradu_Verho_Henri_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Villa, S. (2018). *Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiöt*. Almatalent Oy ja tekijä. Saatavilla 10.5.2019. <https://kamk.finna.fi/>, Alma Talent Verkkokirjahylly

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja 20 työkalua*. Liettua: BALTO print.