

**STRATEGIAA TUKEVAN BALANCED SCORECARD -MITTARISTON  
KEHITTÄMINEN**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Teknologiaosaamisen johtaminen

2020

Marko Liikanen

Teknologiaosaamisen johtaminen  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Marko Liikanen	<b>Vuosi</b> 2020
<b>Työn nimi</b>	Strategiaa tukevan Balanced Scorecard -mittariston kehittäminen	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Mika Vartiainen	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantaja on yksityisomisteinen Pirkanmaalainen kiinteistöalan konserni, joka omistaa neljä eri tytäryhtiötä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää strategisia tavoitteita tukeva Balanced Scorecard -mallin mukainen suorituskykymittaristo. Yrityksen hallituksessa oli tunnistettu tarve päivittää strategia ja määrittää sitä tukevat avainmittarit. Strategian toteutumista haluttiin seurata aiempaa tarkemmin ja säännöllisemmin. Mittareissa tulisi huomioida liiketaloudellisten tavoitteiden lisäksi myös muita toiminnallisia näkökulmia.

Tutkimus suoritettiin hankepainotteisena toimintatutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua ja tutkijan osallistuvaa havainnointia. Asiakas- ja henkilöstönäkökulmien huomioimiseksi hyödynnettiin myös niitä koskevia kyselyitä.

Työn tuloksena saatiin aikaan kohdeyritykselle Balanced Scorecard -mallin mukainen tuloskorttimittaristo, jonka avulla voidaan mitata määritettyjä avainmittareita. Yrityksen tuloskorttiin valittiin neljä näkökulmaa, taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit sekä henkilöstö ja osaaminen. Mittareiden välinen tasapaino arvioitiin erikseen. Mittariston käyttöönotto tapahtuu vaiheittain loppuvuoden aikana. Opinnäytetyön alkuperäinen tavoite saavutettiin. Kehitettäväksi jää mittareiden täsmentäminen vielä paremmin strategiaa tukevaksi.

**Avainsanat** Strategia, strateginen johtaminen, Balanced Scorecard, suorituskyky, mittaaminen

**Sivut** 41 sivua, joista liitteitä 0 sivua

Teknologiaosaamisen johtaminen  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Marko Liikanen	<b>Year</b> 2020
<b>Subject</b>	Developing a Balanced Scorecard for strategy	
<b>Supervisors</b>	Mika Vartiainen	

---

#### ABSTRACT

The thesis is commissioned by a privately owned real estate group in Pirkanmaa, which owns four different subsidiaries.

The aim of the thesis was to develop a performance metric according to the Balanced Scorecard model that supports strategic goals. The company's board had identified the need to update the strategy and define key indicators to support it. The aim was to monitor the implementation of the strategy more closely and more regularly than before. In addition to business objectives, the indicators should also take into account other operational aspects.

The study was conducted as a project-oriented action study. Group interview and participant observation of the researcher were used as the information body method. In order to take into account customer and personnel perspectives, questionnaires concerning them were also used.

As a result of the work, a scorecard set according to the Balanced Scorecard model was created for the target company, which can be used to measure the defined key indicators. Four perspectives were selected for the company's scorecard, financial, customer, internal processes, and personnel and expertise. The balance between the indicators was assessed separately. The instrumentation will be introduced in stages during the rest of the year. The original goal of the thesis was achieved. The specification of indicators remains to be developed to better support the strategy.

**Keywords** Strategy, strategic management, Balanced Scorecard, performance, measurement

**Pages** 41 pages including appendices 0 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa ja aiheen valinta.....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	3
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN JA SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN.....	4
2.1	Strateginen johtaminen.....	4
2.2	Strateginen mittausjärjestelmä.....	10
2.3	Balanced Scorecard -suorituskykymittaristo.....	11
2.3.1	BSC:n rakenne ja näkökulmat.....	12
2.3.2	Mittareiden määrä ja tasapaino.....	17
2.3.3	BSC johtamisjärjestelmän tukena.....	18
3	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS.....	20
3.1	Kehittämistyön tavoite.....	20
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	20
3.3	Toimeksiantajan esittely.....	22
3.3.1	Organisaatio.....	22
3.3.2	Missio.....	23
3.3.3	Visio.....	24
3.3.4	Arvot.....	24
3.3.5	Strategia.....	25
4	BSC-MITTAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSEEN.....	27
4.1	Mittariston kehittäminen.....	27
4.2	Mittareiden määrittely.....	29
4.3	Mittariston tasapainon määrittely.....	34
4.4	Mittariston validointi.....	35
4.5	Lopputulokset ja mittariston käyttöönotto.....	36
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	37
	LÄHTEET.....	40

## 1 JOHDANTO

Strategiaa käsitteenä ja sanana voidaan käyttää monissa eri yhteyksissä. Silloin kuin käsitellään jotain asiakokonaisuutta, johon sisältyy tietoisesti määriteltä tavoitteellinen päämäärä, liitetään sana strategia yleensä tämän tavoitteellisen tahtotilan toteutuksen ilmaisuun. Strategian käsite esiintyy niin liike-elämässä, urheilussa kuin esimerkiksi sodissakin. Periaatteessa myös yksittäisellä kotitaloudella tai yksilölläkin voi olla oman elämänsä strategia, kun asetetaan tavoitteita asumiseen, työhön, koulutukseen tai vaikkapa terveyteen liittyen. Käsitteenä strategia on valtavan laaja-alainen, ovathan sen juuret lähtöisin jo antiikin Kreikasta. Alun perin strategia on liittynyt sodankäyntiin, tarkoittaen yleisesti sodankäynnin taitoja ja oppeja taistelun käyttämiseksi sodan tavoitteiden saavuttamiseen. Yksi tunnetuimpia tällaisia sodankäynnin strategioita käsitteleviä kirjoja on kiinalaisen yli 2000 vuotta sitten eläneen kenraali Sun Tzun teos *Sodankäynnin taito* (Karkkolainen, 2002), jota pidetään pohjana liiketoiminta strategioiden kehittymiselle.

Liiketoimintayhteyksissä strategian voi tiivistää lauseeseen: "Strategia on yrityksen tietoinen valinta keskeisten tavoitteiden ja kilpailuedun saavuttamiseksi jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä." Strategian lähtökohtana on aina se, että yrityksen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. On oletettavissa, että strateginen ajattelu kehittyy siihen suuntaan, että strategian päivittämisen tulee mukautua toimintaympäristön ja markkinoiden muutostahtiin. Yritysten liiketoiminnan johtamiseen, ohjaamiseen ja liiketoiminta strategioihin on alettu soveltaa tätä sodankäynnin johtamisesta polveutunutta suunnittelua 1960-luvulta lähtien. Ensimmäisessä vaiheessa ei voida puhua varsinaisesti strategisesta johtamisesta vaan pitkän tähtäimen suunnittelusta. Käytännössä vallitseva johtamisjärjestelmä oli budjettisuunnittelua. Myöhemmin 1970-luvulla huomattiin, että yrityksen liikevoiton ja sisäisten prosessien lisäksi toimintaan vaikuttavat numeroiden lisäksi myös markkinatilanteet ja asiakkaat (Kamensky, 2010, s. 26).

Strategian, strategisen suunnittelun ja strategisten tavoitteiden asettamisen tarpeen sisäistäminen on pitkistä historiastaan ja tunnettuudestaan huolimatta käsittämättömän vaikeaa erityisesti pienemmissä PK-yrityksissä. Strategian laatiminen jää helposti joko yleiselle tasolle, tai sitten niistä tehdään liian monimutkaisia pienen tai keskisuuren yrityksen todellisiin tarpeisiin nähden. Usein huomaa myös pienyritysten kohdalla yksityisyrittäjien puheissa, että käsitteet strategia ja tavoitteet mielletään samaksi asiaksi. Kysyttäessä heiltä yrityksen strategiasta, kuulee monesti vastauksena: "Tavoitteenamme on kasvaa... tai parantaa kannattavuutta..." Kuitenkin jokaisella yrityksellä on olemassa missio, yhtä kuin yrityksen olemassaolon tarkoitus sekä visio, yhtä kuin yrityksen omistajien näkemys siitä, minkälaisena he näkevät yrityksen tulevaisuudessa. (Kamensky, 2010, s. 14).

Strategia on konkreettinen suunnitelma tai ainakin ajatus siitä, miten mission ja vision mukaiset tavoitteet aiotaan saavuttaa. Strategian pitäisi olla yksi osa yrityksen päivittäistä johtamisjärjestelmää liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sanonta ”Mitä et voi mitata, et voi johtaa”, pitää liiketoiminnan johtamiseen liittyen täysin paikkansa. Yllättävän usein monissa PK-yrityksissä tuntuu olevan vallalla ajatus, että strategiaan liittyvä terminologia kuuluu vain suurten yritysten johtamiseen ja niiden hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyyn (Kamensky, 2010, s. 14). PK-yrityksissä taas resurssit halutaan hyödyntää täysimääräisesti operatiivisen toiminnan ja asiakkaiden johtamiseen eikä yritysten johdolla tunnu olevan aikaa strategian suunnitteluun ja kehittämiseen.

Yleisesti strategialla tarkoitetaan PK-yrityksissä käytännössä sitä, että yrityksen omistajan on kyettävä kertomaan selkeästi ja konkreettisesti yrityksen johdolle ja organisaatiolle, mitä omistaja odottaa yritykseltä. Tämän perusteella yrityksen johto laatii yhdessä hallituksen kanssa yritykselle pitkän aikavälin suunnitelman KPI-mittareiden tavoitteista. Tämän suunnitelman eli strategian toteuttaa organisaation operatiivinen taso, ja useimmiten epäonnistuminen strategiassa johtuu epäonnistuneesta viestinnästä organisaation työntekijöille siitä, mitä heiltä odotetaan omassa työtehtävässään.

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa ja aiheen valinta

Opinnäytetyöhön liittyvän kohdeyrityksen hallituksessa on todettu tarve päivittää strategiaa ja määrittellä samassa yhteydessä yhtiön strategisten tavoitteiden toteutumisen ohjaamiseen ja seurantaan soveltuvia avainmittareita. Muutokset toimialan markkinatilanteessa ja konsernin toimitusjohtajan vaihtuminen johtivat tarpeeseen ajanmukaistaa yhtiön strategiaa sekä määrittellä niitä oleellisia mittareita, joita ohjaamalla ja seuraamalla hallitus uskoo liiketoiminnan sekä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden kehittyvän asetetulle tavoitetasolle. Yrityksen strategia on edellisen kerran päivitetty hallituksen toimesta vuonna 2016. Tuolloin strategiakaudeksi asetettiin 2016–2021. Silloin strategiassa määritettiin avainpainopisteet ja niille toimenpiteet tai tavoitearvot, joita ei kuitenkaan käytännössä seurattu riittävästi säännöllisesti.

Liiketoiminnan seuranta oli käytännössä taloudellista seuranta kuukausitasolla, mutta muiden tavoitteiden toteutumista ei seurattu säännöllisesti tai seurantasykli oli liian pitkä: esimerkiksi asiakastytyväisyyttä tutkittiin kahden vuoden välein, mikä on nykyisessä markkinatilanteessa aivan liian harvoin. Strategian johtamisessa painopiste oli toteutuneiden tulosten seuranta ja läpikäynti, mutta johtamisessa puuttui tavoitteiden toteutumiseen tähtäävien toimenpiteiden määrittely ja valvonta. Uuden strategian ajanmukaistaminen aloitettiin keväällä 2019. Konsernijohtaja valmisteli hallitukselle esityksen yhtiön mission, vision ja arvojen päivittämiseksi. Konsernijohtaja oli myös päivittänyt uuteen liiketoimintasuunnitelmaan strategiset painopisteet ja niille määritellyt avaintoimenpiteet.

Yrityksen hallituksessa tehtiin suorituskykymittariston valinta opinnäytetyön tekijän (konsernijohtaja) ehdotuksesta siten, että hänelle päätettiin antaa tehtäväksi tähän opinnäytetyöhön liittyen kehittää strategian toteutumista tukevat mittarit Balanced Scorecard -mallin mukaisesti. Yhdysvaltalaisen Kaplan, R. & Norton, D.P. vuonna 1992 esittelemä Balanced Scorecard (BSC) -suorituskykymittaristo on yksi tunnetuimpia ja käytetyimpiä tasapainotettuja tulokorttimittaristoja yrityksissä (Malmi, Peltola & Toivanen, 2003, s. 15–17). Balanced Scorecard -mittaristo mahdollistaa yrityksen omien mittareiden valinnan, ja niitä voidaan tarpeen vaatiessa muuttaa myöhemmin.

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä on kehittää PK-yritykselle soveltuva sellainen strategiassa määritellyjä tavoitteita tukeva seurantamittaristo, joka huomioisi liiketaloudellisen näkökulman lisäksi myös laadullisia ja toiminnallisia näkökulmia.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten määritellään ja valitaan yritykselle sopivat strategiaa tukevat BSC-mittarit?
- Miten strategia ja mittaristo otetaan käyttöön ja johdetaan toimenpiteisiin?

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta ja se jakaantuu sekä teoreettiseen tietoperustaan että toiminnalliseen osioon. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa käsitellään työn aihe ja siihen liittyvää taustaa sekä asetetun tutkimusongelman pohjalta määritetyt tutkimuskysymykset. Teoriaosuudessa luvussa 2 käsitellään aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten pohjalta tarkemmin strategiaa, sen johtamista ja strategista mittausjärjestelmää ja mittareita. Osiossa käsitellään myös tarkemmin Balanced Scorecard -tulokorttimittariston rakennetta, tasapainoa ja hyötyä johtamisjärjestelmän tukena. Kolmannessa luvussa esitetään työn tavoite ja tarkoitus, perustellaan tutkimusmenetelmän valinta ja esitellään kohdeyritys. Toiminnallisessa osuudessa luvussa 4 käsitellään työn toteutuksen eri vaiheita ja laajuutta. Tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia hallitukselle suunnatulla ryhmähaastattelulla, sekä esiteltyjen analyysien, kyselyiden ja tekijän omien havaintojen avulla. Viidennessä luvussa arvioidaan kehittämistyön lopputulosta, opinnäytetyöprosessia sekä tehdään ehdotukset jatkotutkimukselle.

## 2 STRATEGINEN JOHTAMINEN JA SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

### 2.1 Strateginen johtaminen

Kamenskyn (2010, s. 16) mukaan strateginen johtaminen on puhtaasti markkinatalouden ilmiö. Hän kertoo japanilaisen Kenichi Ohmaen tiivistäneen asian näin: "Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita." Strategian perimmäisenä tarkoituksena yrityksissä voidaan siis ajatella olevan pyrkimys omaa toimintaa kehittämällä muuttaa kilpailua toimintaympäristössä. Kilpailuedun saavuttaminen edellyttää, että strategian toteutumista voidaan seurata ja ohjata riittävän tarkasti. Huolellisen kilpailija-analyysin avulla saman toimialan yritysten strategioita voidaan matkia, jolloin olemassa oleva tai monistettu strategia ei kuitenkaan tuo kilpailuetua, koska asiakkaiden näkökulmasta ei tapahdu riittävää erottautumista eri toimijoiden välillä. Tästä voidaan tehdä yleisesti johtopäätös, että samalla toimialalla toimivien PK-yritysten strategiat ovat jokseenkin homogeenisiä keskenään. Yrityksissä toimitaan pääsääntöisesti vanhojen totuttujen toimintamallien ja kulttuurien mukaan, eikä asiakkaan silmissä tapahdu erottautumista yritysten välillä. (Kamensky, 2010, s- 16).

Kilpailuetua syntyy silloin, kun uudistetulla strategialla erottaudutaan markkinoilla olemalla muita parempia, tehokkaampia ja palvelukykyisempiä, ja kyetään luomaan mielikuvaa toimialaa uudistavasta organisaatiosta. Edellytyksenä kilpailuedun saavuttamiselle on strategian ja sen toteutumisen mahdollisimman todenmukainen mittaaminen. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen, 2005, s. 90–92). Kilpailuedun saavuttaminen edellyttää tarkan mittaamisen lisäksi myös kyvykkyyttä johtaa organisaation toimintaa tavoitteellisesti. Strategisessa johtamisessa ei ole pelkästään kysymys yrityksen nykyisen toiminnan analysoinnista kyseisellä toimialalla, vaan kannattaa miettiä myös sellaisia strategisia siirtoja, jotka voivat johtaa uusia markkinoita luovaan tarjontaan (Chan Kim & Mauborgne, 2010, s. 31).

Kirjassaan *Sinisen meren strategia* Chan Kim ja Mauborgne (2010, s. 38–39) kertovat, kuinka asiakkaan kokema arvo ostamastaan palvelusta tai tuotteesta perustuu siitä saatavaan hyötyyn, ja samalla yrityksen kokema arvo perustuu palvelun tai tuotteen tuottamisen kustannustehokkuuteen. Silloin kun nämä molemmat näkökulmat ovat sopusuunnassa toisiinsa nähden, on yrityksessä luotu pohja kestäväälle strategialle. Sinisen meren strategian tavoitteena on luoda uusia markkinoita siten, että tehdään kilpailusta merkityksetöntä. Tämä osoittaa hyvin strategia- käsitteen moninaisuutta ja samalla vaikeutta hahmottaa, mitä strategisia valintoja PK-yrityksessä tulisi tehdä. Hyvä lähtökohta on lähteä liikkeelle perusasioista ja laatia mahdollisimman yksinkertainen ensimmäinen versio päivitetystä strategiasta ja siihen liittyvästä mittaristosta. Strategiaa ja siihen liittyvää mittaristoa voi ja pitääkin päivittää säännöllisesti toimintaympäristössä ja markkinatilanteessa havaittujen muutosten perusteella.

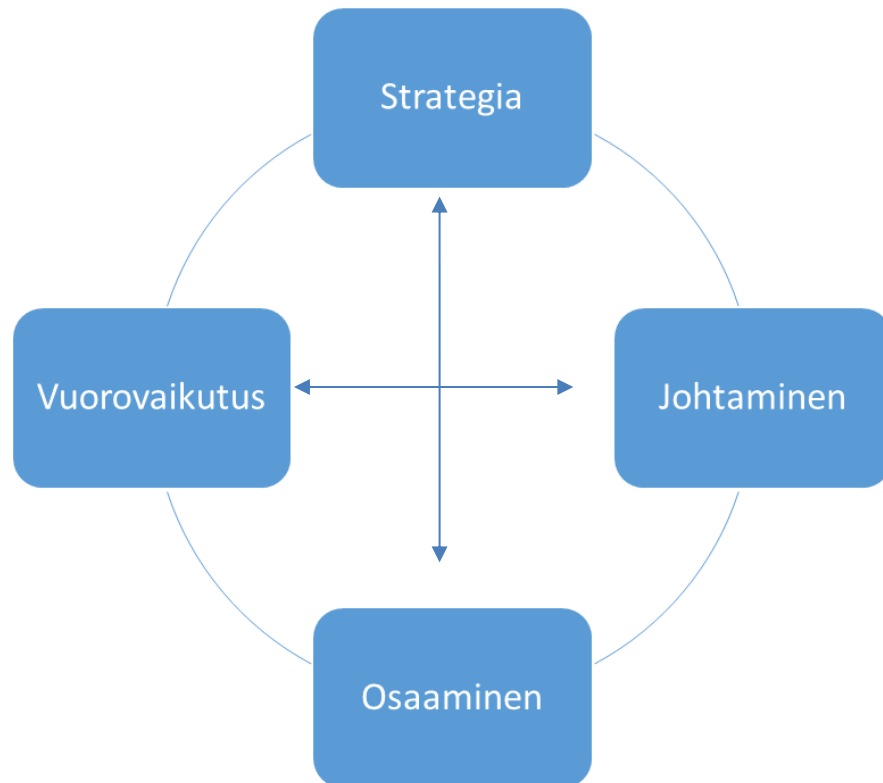


Strategisten mittaristojen määrittämiseksi on olemassa runsaasti tutkittua tietoa ja malleja, mikä saattaa aiheuttaa ongelmia valittaessa yritykseen sen omaan toimintaan parhaiten soveltuvia mittareita. Myös mittareiden määrän rajaaminen voi olla haasteellista, erityisesti siinä tapauksessa, jos yrityksessä ei ole selvää käsitystä siitä, mitä organisaation toiminnassa kannattaa mitata. Yleistäen kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa voidaan lähtökohtaisesti mitata samoja asioita, vaikka niiden strategiat ja toimintatavat poikkeaisivatkin toisistaan. Tällainen lähtökohta korostaa sitä näkemystä, että yrityksissä ei pelkästään riitä se, että yritetään omaksua strateginen mittaminen osaksi johtamisjärjestelmää, vaan niissä pitäisi myös pohtia riittävästi valittujen mittareiden tarkoituksenmukaisuutta ja kytkeytymistä valittuun strategiaan. (Kankkunen ym., 2005, s. 17–19). Ensiarvoisen tärkeää on myös miettiä, miten strategia viedään käytäntöön organisaatiossa. Jos strategiaa ei kyetä jalkauttamaan organisaation joka tasolle, se jää käytännössä toteutumatta ja menettää merkityksensä. Useimmiten yrityksen johdon kokien, että strategia ei toteutunut suunnitellusti, syy epäonnistumisen tunteeseen ei varsinaisesti johdu huonosta strategiasta, vaan epäonnistumisesta sen toteuttamisessa. (Kaplan R. S. & Norton D. P., 2009, s. 18).

Menestyvälle yritykselle ei pelkästään riitä se, onnistuuko se luomaan kilpailuetua toimintaympäristössään, vaan sen tulee myös kyetä reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja muuttamaan sitä itse. Markkinoiden ja toimintaympäristön tunteminen ja jatkuva analysointi auttaa havainnoimaan sellaisia kehityksen ajureita, joihin reagoimisella saattaa olla vaikutusta toimintaympäristön muuttumiseen ja sitä kautta kilpailuedun syntymiseen. Valitettavan usein yritysten havainnointikyky toimintaympäristöstä on kuitenkin puutteellista. Yrityksissä ei välttämättä huomata muutoksia, ei ymmärretä muutosten vaikutusta omaan toimintaan tai uskotaan liian pitkään oman toiminnan kyvykkyyteen ja toimitaan niin kuin ennenkin. Toisaalta yrityksissä voidaan olla arkoja reagoimaan ensimmäisenä, vaikka tunnistettaisiinkin mahdollisuuksia. Menestyvät yritykset tunnistetaan myös siitä, että ne kykenevät huomaamaan muutokset ja muuttamaan omaa toimintatapaansa. Parhaimmat yritykset kykenevät jopa ennakoimaan muutoksia toimintaympäristössään ja muuttamaan toimintatapaansa ensimmäisenä. Tähän tosin liittyy sellainen käytännön ongelma, että yrityksen havaitessa muutoksen trendejä, sen pitää kuitenkin vielä toimia nykytilanteessa. (Kamensky, 2010, s. 20–21).

Strategisen johtamisen tarkoituksena on pitää yritys toimintakykyisenä ja kehittyvänä toimintaympäristössä tapahtuvissa muutoksissa. Yrityksen toimintakyvyn säilyttäminen edellyttää, että sen koosta tai toimialasta huolimatta, yrityksen missio on selvästi määritelty. Missiolla tarkoitetaan yrityksen elämäntehtävää, jonka katsotaan muodostuvan yrityksen toiminta-ajatuksista, visiosta ja arvoista. Toinen yrityksen toimintakyvyn ja kehittymisen onnistumisen ajureista on keskeisimpien kilpailustrategioiden määrittäminen. Yrityksellä pitää olla käsitys sen tämänhetkisestä asemasta markkinoilla, ja siitä mihin suuntaan sen liiketoiminnot ovat kehittymässä. (Kamensky, 2010, s. 23).

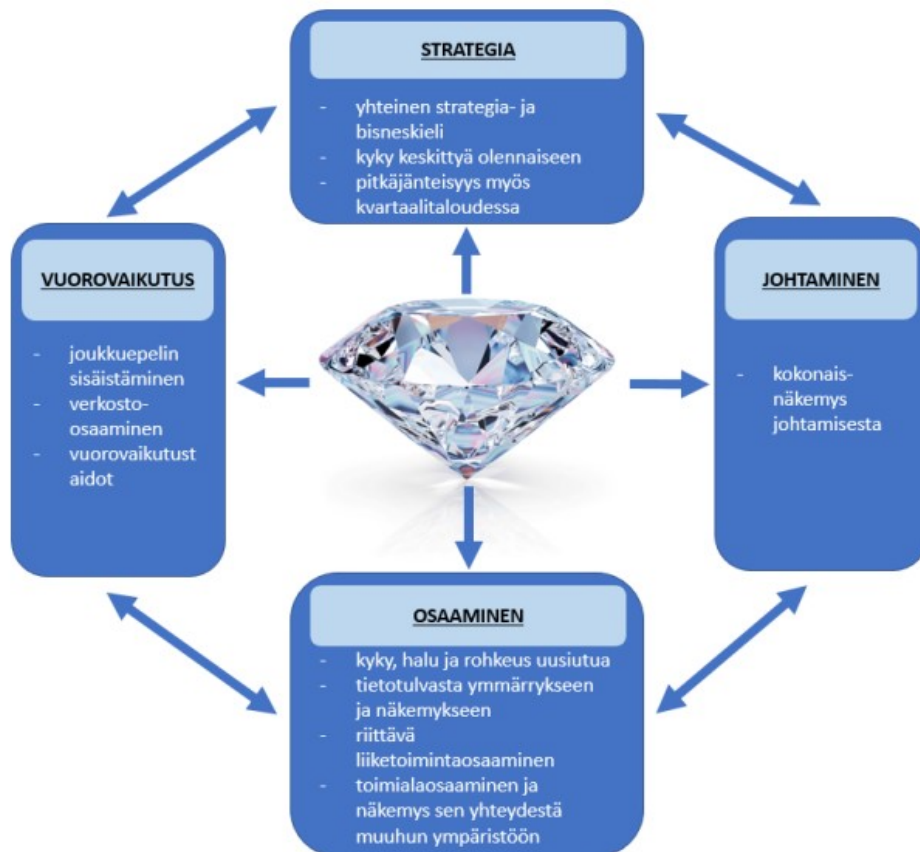
Kamensky (2010, s. 28) on määritellyt liiketoiminnassa menestymisen viitekehikseksi menestyksen timantin, jossa on kuvan 1 mukaisesti neljä osa-aluetta: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus.



Kuva 1. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky, 2010, s. 28)

Strateginen johtaminen ei ole pelkästään organisaation sisäinen asia, vaan siihen liittyvät myös kaikki sidosryhmät, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä. Keskeisiä tällaisia sidosryhmiä organisaatiolle ovat omistajat, henkilöstö, henkilöstön lähiympäristö, asiakkaat, toimittajat, alihankkijat, rahoittajat, etujärjestöt, kumppanit, media, kilpailijat sekä viranomaiset. Menestyäkseen yrityksen on muistettava vaalia kaikkien näiden sidosryhmien välillä sellaista kahdensuuntaista yhteistyötä, joka perustuu avoimuuteen ja luottamuksellisuuteen sekä edesauttaa osapuolten strategian toteutumista. (Kamensky, 2010, s. 44).

Strateginen johtaminen vaatii hyvää kokonaisuusien hallintaa ja kykyä tunnistaa organisaation kriittisiä menestystekijöitä edellä mainituista menestyksen timantin osa-alueista. Yrityksen johdolta edellytetään riittävää osaamista kaikilla näillä osa-alueilla, joita on täsmennetty kuvassa 2.



Kuva 2. Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät menestyksen timantin näkökulmasta (Kamensky, 2010, s. 51).

Strategiaosaaminen edellyttää yritysjohtolta vahvaa ymmärrystä siitä, että koko organisaation on ymmärrettävä strategian sisällön tarkoitus samalla tavalla. Yhteisen ymmärryksen rakentaminen alkaa keskustelulla strategian sisällöistä ja etsimällä vastausta kysymykseen: "Mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme nyt ja tulevaisuudessa?" Toinen strategiaosaamisen perusedellytys on kyky keskittyä yrityksen strategiatyöskentelyssä olennaisimpaan. Olennaiseen keskittymisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä strategisten vaihtoehtojen vertailua ja priorisointia. (Kamensky, 2010, s. 39).

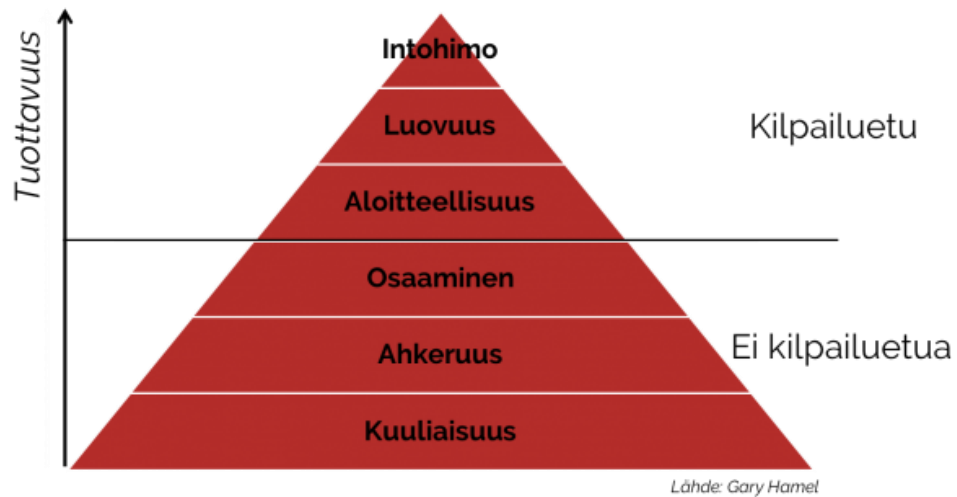
Strategiatyöskentelyssä organisaatiossa tulee pohtia, mitä vanhaa kannattaa säilyttää ja kehittää edelleen, ja mitä uusia mahdollisuuksia tai vaihtoehtoja voidaan harkita otettavaksi käyttöön. Yrityksen johdon on opittava sanomaan vaihtoehtojen vertailussa myös ei, ja on opittava olemaan riittävän rohkea kokeilemaan myös uusia toimintamalleja. Liiallinen demokratia strategisen päätöksenteon yhteydessä ei kuitenkaan ole hyväksi, vaan yrityksen johdon on perustettava päätöksensä yhtiön tulevan pitkäjänteisen kehittämisen ja menestyksen hyväksi. (Kamensky, 2010, s. 39).

Johtaminen on laaja käsite, jota on tutkittu paljon ja josta on kirjoitettu monia julkaisuja, todennäköisesti eniten kaikista liiketoimintaan liittyvistä osa-alueista. Strategisella johtamisosaamisella tarkoitetaan Kamenskyn (2010, s. 47) mukaan kokonaisnäkemyksiä johtamisesta. Liike-elämässä puhutaan johtamiseen liittyen yleisesti ihmisten ja asioiden johtamisesta. Tällainen kah-tiajako on kuitenkin turhaa, koska kaikissa yrityksissä sen olemassaolon tar-koitus toteutuu kuitenkin sekä ihmisten että asioiden yhteistyönä. (Ka-mensky, 2010, s. 47) Tässä korostuu edellä strategiaosaamisen yhteydessä esiintuotu yhteinen ymmärrys vuorovaikutussuhteissa. Hyvällä johtamisella edesautetaan organisaatiota toteuttamaan ne tavoitteet ja tulokset, jotka omistajat ovat yritykselle asettaneet. Hyvä johtaminen edellyttää kyvyk-kyttä johtaa organisaation osaamista.

Vuorovaikutusosaaminen nousee entistä tärkeämmäksi yrityksen kriittisten menestystekijöiden strategisessa johtamisessa. Vuorovaikutuksella vaikutetaan johtamisessa sekä organisaation sisäisiin että organisaation ulkoisiin si-dosryhmiin ja tekijöihin. Kilpailun alati kiristyessä toimintaympäristössä ja teknologisen kehityksen seurauksena myös työn sisältö ja työympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa. Digitalisaatio ja uudet teknologiat ovat yleistynyt tapa parantaa yritysten tuottavuutta. Tämän seurauksena työelämässä on tapahtunut muutos perinteisistä hierarkkisista organisaatioista enemmän it-seohjautuviksi organisaatioiksi. (Kamensky, 2010, s. 49–50).

Nykypäivän organisaatioilta peräänkuulutetaan toimintakulttuuria, jossa pa-nostetaan työntekijöiden viihtyvyyteen sekä tarjotaan mahdollisuuksia ke-hittää omaa ammattitaitoaan. Ihmistä pidetään entistä tärkeämpänä voima-varana niin, että asiakaskokemuksen rinnalla on alettu puhua työntekijäko-kemuksesta ja sen tärkeydestä yrityksen kehittymisen ja menestymisen kan-nalta (Luukka, 2018, s. 128–129). Johtamisessa ei enää riitä, että keskitytään sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Kolmanneksi näkökulmaksi on tul-lut itsensä johtaminen, mikä koskettaa organisaation kaikkia esimiehiä.

Yhdysvaltalainen hallinto- ja johtamistieteisiin erikoistunut professori Gary Hamel on luonut Maslowin tarvehierarkian (Holmala, 2015, s. 17) tapaisen pyramidin (Signi, 2017) työntekijän sitouttamisesta. Hamel on yhdessä C. K. Prahaladin kanssa lanseerannut ja esitellyt yleiseen käyttöön vakiintuneen termin ydinosaaminen. Kyseisessä pyramidissa kuvataan työntekijöiden mo-tivaation ja sitoutuneisuuden tasoa kuudella eri tasolla (ks. kuva 3).



Kuva 3. Kyvykkyyksien hierarkia (Luukka, 2019, s. 399)

Hierarkian kolmella alimmalla tasolla, kuuliaisuus, ahkeruus sekä osaaminen, ei organisaation näkökulmasta saavuteta kilpailuetua. Työntekijät tulevat töihin, tekevät työnsä, mutta eivät sitoudu antamaan kaikkea osaamis- potentiaaliaan yrityksen hyväksi. Kolmella ylimmällä tasolla, aloitteellisuus, luovuus ja intohimo, organisaation yrityskulttuuri on jo sillä tasolla, että työntekijät osoittavat oma-aloitteisuutta ja ratkaisukykyä. Luova ja intohimoisesti työhönsä suhtautuva työntekijä antaa yrityksen käyttöön kaiken kyvykkyytensä ja antaa näin työntantajalle mahdollisuuden kehittyä ja kasvaa yrityksenä. Tällaisella toimivalla organisaatiolla on mahdollisuus luoda kilpailuetua markkinoilla, kun työntekijät kokevat innostusta omaa työtään kohtaan sekä näkevät sen merkityksen ja vaikutusmahdollisuuden lopputulokseen. Kaikista organisaatiosta löytyy työntekijöitä kaikille hierarkian tasoille. Parhaimmat yritykset ovat onnistuneet nostamaan organisaatioissaan työntekijöitä ylemmille tasoille, missä tärkeässä osassa ovat esimiestyö, työntekijöille annettava vastuu ja luottamus sekä yksilön kehittämiseen tähtäävä työympäristö (Alahuhta, 2015, s. 134–135).

Työntekijöiden sitouttaminen Hamelin pyramidissa kolmelle korkeimmalle tasolle ei edellytä pelkästään hyvää vaan parasta johtajuutta. Kirjassaan *Hyvästä Paras*, Jim Collins (2001, s. 46) kertoo johtajuuden eri tasoista. Näistä ylimmän tason johtajuudessa on ominaista se, että tämän tason johtajat asettavat aina organisaation edun oman etunsa edelle. Ylimmän viidennen tason johtajien personalisuudessa toistuu yhteisiä piirteitä, kuten vahva kunnianhimo yritystä kohtaan, ahkeruus, vaatimattomuus ja määrätietoisuus tehdä se, mitä yrityksen kehittäminen vaatii. Ominaista näille tutkimuksessa havaituille viidennen tason johtajille oli se, että he etsivät aina syytä menestykselle muualta kuin itsestään. Silloin kun asiat eivät toteudu tavoitteen mukaisesti, he katsovat peiliin.

Onnistuminen strategiassa edellyttää yrityksen johtamiselta vahvaa kokonaisvaltaista osaamista siitä, miten menestyksen timantin mukaisia menestystekijöitä johdetaan tasapainossa toisiinsa nähden. Yrityksen toimintakulttuuri on tärkein vaikuttava tekijä siinä, miten yritys onnistuu saavuttamaan keskeiset tavoitteensa ja kilpailuetua alati muuttuvassa markkinatilanteessa. Yrityskulttuuri on yrityksen kaikki, toteaa Panu Luukka (2018, s. 112) kirjassaan, *Yrityskulttuuri on kuningas*.

## 2.2 Strateginen mittausjärjestelmä

Strategisen mittausjärjestelmän tarkoituksena antaa yrityksen johdolle taloudellisten tunnuslukujen lisäksi ei-taloudellista tietoa siitä, ovatko yrityksen muut valitut tavoitteet esimerkiksi laadulliset- ja prosessitoimintoihin liittyvät tavoitteet, toteutuneet tavoiteasetannan mukaisesti. Strateginen mittausjärjestelmä auttaa myös vertaamaan yrityksen eri toimintojen välistä onnistumista strategian toteuttamisessa. (Kankkunen ym., 2005, s. 93).

Yrityksen toimintaa voidaan arvioida lukuisilla eri mittareilla, joilla voidaan vaikuttaa yrityksen menestykseen. Yrityksen näkökulmasta on oleellista valita ja seurata sellaisia muuttujia, joilla voidaan suoraan vaikuttaa onnistumiseen strategiassa. Hyvin valittujen strategisten mittareiden ja yritykselle soveltuvan strategisen mittausjärjestelmän avulla voidaan luotettavasti analysoida yrityksen omaa toimintaa eri näkökulmista. (Kankkunen ym., 2005, s. 95).

Mittausjärjestelmästä saatavan tiedon pohjalta voidaan arvioida taloudellisten mittareiden raja-arvojen toteutumista sekä reagoida nopeasti poikkeamiin. Samoin ei-taloudellisten mittareiden tulokset voivat osaltaan auttaa yrityksen johtoa arvioimaan omaa toimintaansa sekä myös kyseenalaistamaan strategian ajanmukaisuutta. Toimintaa analysoimalla saadaan siis yrityksen johdolle päätöksenteon pohjaksi tietoa siitä, mihin suuntaan toimintaa pitää kehittää ja miten ennakoida muutoksia toimintaympäristössä. (kankkunen ym., s. 98–99).

Oman toiminnan analysointi on yksi tärkeimmistä toimenpiteistä strategiassa johtamisessa. Tällä tarkoitetaan niin yrityksen aineellisen pääoman eli taloudellisen pääoman ja muiden taloudellisten tekijöiden kuin aineettoman pääoman eli kaiken yrityksessä näkymättömissä olevan henkisen pääoman, teknologian, prosessien, imagon, kokemuksen ja asiakassuhteiden analysointia. (Kamensky, 2010, s. 114).

Yrityksen strategiatyöskentelyä voidaan Kamenskyn (2010, s. 114) mukaan parantaa analyysien avulla kolmella tavalla:

1. Analyyseillä luodaan perusta liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle. Analyysityö auttaa luomaan, toteuttamaan ja uusimaan strategioita.
2. Analyysit kehittävät alkuvaiheessa yrityksen tuntemusta omasta toimintaympäristöstään ja toiminnastaan.
3. Analyysit kehittävät ihmisten strategiaan liittyviä analysointitaitoja ja edesauttavat organisaation yhteisen strategisen näkemyksen syntymistä.

Hyvä analysointityö ja laskentatoimi ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeitä. Yritys ei tule menestymään, jos se ei tunne oman toimialansa nykytilannetta, eikä tiedä alan kehityssuuntia.

### 2.3 **Balanced Scorecard -suorituskykymittaristo**

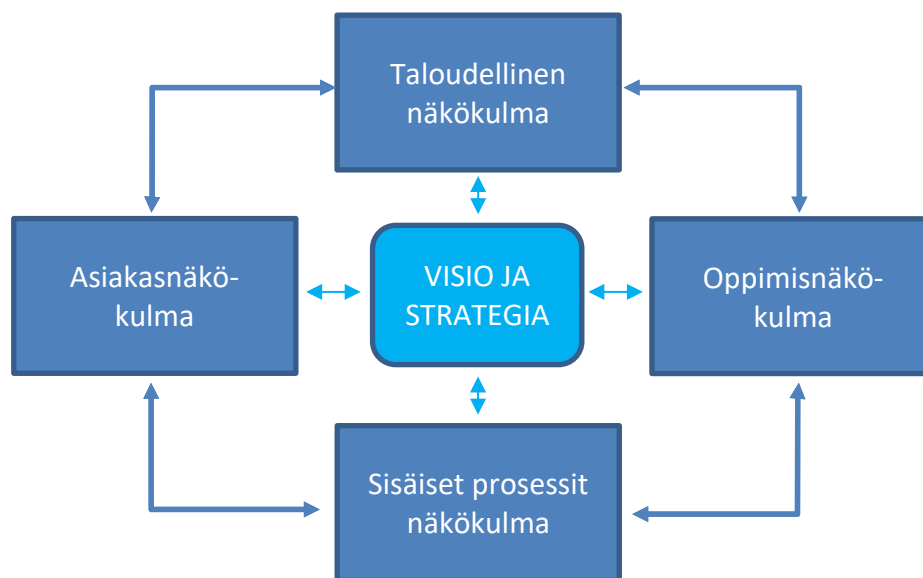
Balanced Scorecard kehitettiin Yhdysvalloissa kahdentoista suuryrityksen yhteishankkeessa vuonna 1990. Balanced Scorecard -tulokorttimittariston kehityshankkeen vetäjinä olivat Harvard Business Schoolin professori Robert S. Kaplan sekä yritysjohton konsultti David P. Norton (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 181). Heidän johtamansa kehityshankkeen tavoitteena oli kehittää uusi yritysten pitkän aikavälin suorituskykyä mittaava järjestelmä, jossa huomioitaisiin myös yrityksen aineettoman pääoman muuttujia. Hankkeeseen osallistuvissa yrityksissä suorituskyvyn mittaaminen oli perustunut aiemmin lähinnä taloudellisiin tekijöihin, joita arvosteltiin lyhyen aikavälin tulostekijöiksi.

Pelkästään taloudellisten mittareiden analysointi koettiin riittämättömäksi ja rinnalle kaivattiin mittareita kuvaamaan erityisesti aineettoman pääoman aikaansaannoksia. Mittariston käyttöä korostettiin myös yrityksen johdon strategisen johtamisen apuvälineenä. Tämä näkökulma perustui siihen tutkittuun tietoon, että yleisesti organisaatioissa työskentelevistä henkilöistä alle 10 prosenttia tietää ja ymmärtää, mitä yrityksen strategia sisältää (Kaplan R. S. & Norton D. P., 2009, s. 18).

Taloudellisiin ja ei-taloudellisiin näkökulmiin perustuvan konkreettisen suorituskykymittariston avulla yrityksen visio ja strategia voidaan kuvata helpommin ymmärrettäviksi tavoitteiksi, mittareiksi ja toimintasuunnitelmiksi.

### 2.3.1 BSC:n rakenne ja näkökulmat

Kaplanin ja Nortonin kehittämän Balanced Scorecard -tulokorttimittariston idea perustuu tutkimuslöytöön, mitä kauemmin yritys keskittyy pelkästään taloudellisen tuloksen tekemiseen lyhyellä tähtämellä, sitä varmemmin tuloksetekokyky heikkenee (Ramste, 2015). Balanced Scorecard -mittariston kehittämishankkeessa oli tavoitteena määrittellä kokonaisvaltaisempi viitekehys suorituskyvyn mittaamiseen. Tähän viitekehykseen sisältyi aluksi perinteisen taloudellisen näkökulman ja siihen liittyvien mittareiden lisäksi kolme muuta näkökulmaa, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma (Malmi ym., 2003, s. 23). Balanced Scorecard -mittariston alkuperäinen perusidea on esitetty kuvassa 4.

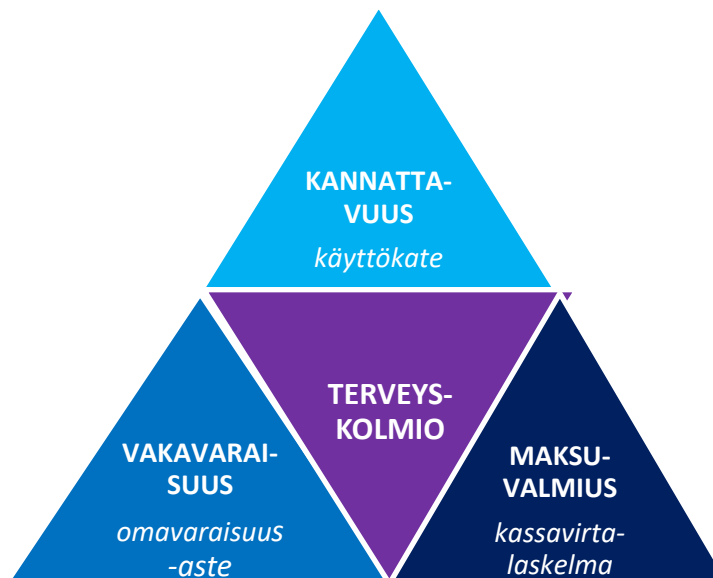


Kuva 4. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista (Malmi ym., 2003, s. 16)

Taloudellisessa näkökulmassa on tarkoitus mitata, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti ja kuinka hyvin niihin tavoitteisiin on päästy. Siinä mitataan siis ensisijaisesti niitä asioita, joista yrityksen omistajat ovat ensisijaisesti kiinnostuneita. Taloudellisen näkökulman mittareita määritellään sen mukaan, missä kehitysvaiheessa yritys kulloinkin on. Jos yritys on voimakkaassa kasvuvaiheessa ja sille on määritetty kasvustrategia, tyypillisiä mittareita ovat myyntisuorituksia ja liikevaihdonkasvua kuvaavat mittarit. Jos strateginen tavoite on parantaa kannattavuutta, valitut mittarit painotuvat kannattavuuden ja oleellisten kulurakenteiden mittaamiseen.



Liiketalouden mittaaminen ja analysointi perustuu pääasiassa menneiden osto- ja myyntitapahtumien aiheuttamiin taloudellisiin muutoksiin. Taloudelliset mittarit valitaan tyypillisesti kirjanpidon tuloslaskelmasta ja tilinpäätöksen tunnusluvuista. Hyvänä ohjenuorana taloudellisia mittareita valittaessa on hyödyntää yrityksen taloudellista tilaa kuvaavaa terveyskolmiota ja valita sen pohjalta yrityksen vallitsevaan tilanteeseen liittyvät painopistealueet, joita halutaan parantaa (kuva 5).



Kuva 5. Esimerkki yrityksen terveyskolmiosta (Emu Growth Partners, 2020).

Yrityksen toimintaedellytyksistä tärkeimpänä pidetään hyvää kannattavuutta. Yleistäen liiketoiminta on yksinkertaisesti kannattavaa silloin, kun sen tulot ovat suuremmat kuin menot. Tyypillisesti uusilla yrityksillä on ensimmäisten toimintavuosiensa aikana haasteita kannattavuudessa, koska toiminnan harjoittamisesta aiheutuu kuluja heti ja tuotot kehittyvät hitaammin. Kannattavuuden mittaamiselle hyviä mittareita ovat myynti- ja käyttökate, niiden muutos edelliseen vastaavaan vertailujaksoon ja asetettuun tavoitteeseen. Eri toimialoille on julkaistu keskimääräisiä hyvälle kannattavuusasteelle määritettyjä prosentuaalisia arvoja (Tilastokeskus, 2019).

Toinen yrityksen keskeisistä toimintaedellytyksistä on vakavaraisuus. Vakavaraisuus kuvaa yrityksen oman ja vieraan pääoman suhdetta. Yritys on sitä vakavaraisempi, mitä suurempi on oman pääoman suhde verrattuna vieraaseen pääomaan. Vakavaraisuuden tunnusluvut kuvaavat yrityksen edellytyksiä selviytyä taloudellisista velvoitteista pitkällä aikavälillä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, kuinka pitkään yritys kestää tappiollisia toimintakausia, sekä onko yrityksellä mahdollisuutta ottaa lisää pitkäaikaista vierasta pääomaa. Hyviä vakavaraisuutta kuvaavia mittareita ovat omavaraisuusaste ja suhteellinen velkaantuneisuus.

Yrityksen maksuvalmius kuvaa sitä, kuinka yritys selviää juoksevista kuluistaan niiden erääntyessä. Yrityksen taloudellista tilaa analysoitaessa on huomioitava, että hyvä kannattavuus ei aina automaattisesti tarkoita hyvää maksuvalmiutta. Maksuvalmiutta kuvaavina mittareina on usein käytetty Quick Ratiota, joka kuvaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloista ja Current Ratiota, joka kuvaa nopeasti rahaksi muutettavien erien suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin tilinpäätöshetkellä. PK-yrityksessä suositeltava maksuvalmiuden seurantaan liittyvä mittari on kassavirtalaskelma, jonka avulla voidaan ennustaa rahavarojen kehitystä ja varmistaa varojen riittävyys tulevaisuudessa. (Emu Growth Partners, 2020).

Asiakasnäkökulmassa on tarkoitus mitata eri asiakas- ja markkinasegmenteissä tapahtuvaa muutosta niiden ostokäyttäytymisessä. Asiakkuuteen liittyvillä mittareilla kuvataan sitä, miten yritys on onnistunut toteuttamaan asiakas- ja palvelulupauksensa markkinoilla. Tyypillisiä asiakasnäkökulman mittareita ovat asiakastyytyväisyys ja -kannattavuus sekä markkinaosuuksia ja asiakkuuksien määrässä tapahtuvia muutoksia kuvaavat mittarit. Asiakasmittareilla pyritään saamaan tietoa siitä, onko yritys onnistunut saavuttamaan kilpailuetua erottautumalla positiivisesti kilpailijoistaan.

Tässä näkökulmassa on tapahtunut merkittävää kehitystä siihen verrattuna, mitä aiemmin tutkimuksessa tiedossa ja kirjallisuudessa esitetään. Asiakkaan rooli ja merkitys on kasvanut valtavasti 2000-luvulla. Asiakkaiden vaatimustaso, tietoisuus, osto-osaaminen ja kriittisyys palvelukokemusta kohtaan ovat kasvaneet. Asiakkaat eivät enää arvioi pelkästään sitä, miten yksittäinen palvelukokemus sujui ja vastasiko ostettu palvelu tai hyödyke siitä maksettua hintaa. Tänä päivänä asiakkaat arvioivat kokonaisuudessaan yrityksen tuottamaa asiakaskokemusta ja siinä palveluntuotantoketjussa jokainen yksittäinen vaihe vaikuttaa siihen, onko asiakas halukas suosittelemaan yritystä lähipiirissään. (Ala-Mutka & Talvela, 2004, s. 14–15).

Asiakasnäkökulman mittareita valittaessa on hyvä pysähtyä miettimään soveltuvatko valitut mittarit mille tahansa saman toimialan yritykselle? Mikäli näin on, on mittarit todennäköisesti valittu Kaplan ja Nortontin alkuperäisen BSC-mallin ja aihetta käsittelevän kirjallisuuden tyypillisten mittareiden listasta. Strategiaa tukevien asiakkuusmittareiden valinnan tekee haasteelliseksi se, että näkökulma on enemmän asiakkaan kuin yrityksen (Malmi ym., 2003, s. 26). Saavuttaakseen kilpailuetua ja toteuttaakseen kestäväää strategiaa, yrityksen on onnistuttava kahdessa tärkeässä valinnassa. Ensimmäinen on valita riittävän kunnianhimoiset asiakkuusmittarit omalla toimialallaan niin, että se vaikuttaa asiakaskokemuksena ennenkokemattomalta ja toinen on henkilöstönäkökulma, josta tarkemmin sivulla 15.

Sisäisten prosessien näkökulmassa on tarkoitus tunnistaa ne sisäiset prosessit, joita kehittämällä luodaan edellytykset toteuttaa taloudellisen- ja asiakasnäkökulman tavoitteet. Malmi ym. (2003, s. 27) mukaan juuri sisäisten prosessien näkökulma erottaa Balanced Scorecardin aikaisemmista mittaritokokonaisuuksista. Väite perustuu siihen havaintoon, että aiemmin

prosessien mittaaminen keskittyi olemassa olevien operatiivisten toimintojen mittaamiseen, kun Balanced Scorecard antaa mahdollisuuden ja osittain edellyttääkin määrittelemään kokonaan uusia toimintamalleja. Sisäisten prosessien mittarien valinnassa yritys määrittelee itse omasta toiminnastaan ne kriittiset toiminnot, joilla vaikutetaan taloudellisen ja asiakasnäkökulman toteutumiseen. Ne ovat täysin yrityskohtaisia ja riippuvat siitä, miten yrityksen strategia ohjaa mittareiden valintaa.

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa on tarkoitus määrittää sitä koskevat mittarit sen pohjalta, miten yrityksen uskotaan pystyvän kehittymällä tuottamaan lisäarvoa omistajilleen. Tässä näkökulmassa pyritään tunnistamaan ne toiminnan kehittämisen osa-alueet, joilla rakennetaan pitjänteistä kasvua ja menestystä yritykselle. Organisaatiossa tapahtuva oppiminen lähtee ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation tavoista toimia. Oppimis- ja kasvunäkökulmaa voidaan pitää yrityksen strategian kannalta tulokortin pitkävaikutteisimpana näkökulmana. (Malmi ym., 2003, s. 28).

Tähän näkökulmaan on tyypillisesti asetettu henkilöstöön liittyviä mittareita, jolloin yrityksessä on ikään kuin kuitattu henkilöstönäkökulma sillä. Jotkut yritykset ovat soveltaneet Balanced Scorecardia siten, että ovat lisänneet siihen viidennen näkökulman, henkilöstönäkökulman, omaksi osiokseen. Oppimis- ja kasvunäkökulmaa, saati henkilöstönäkökulmaa ei kuitenkaan painoteta tarpeeksi, vaikka kysymyksessä on tasapainotettu tulokortti. Tähän lienee syynä se, että perinteisesti yrityksissä on totuttu käsittelemään ainoastaan taloudellista- ja asiakasnäkökulmaa. Tähän on todennäköisesti syynä se, että siihen on vaikeampi määritellä strategiaa tukevia mittareita, kuin muihin mittariston näkökulmiin. Mittareita kannattaisi sijoittaa sellaiseen näkökulmaan, mihin sitä ei ole totuttu perinteisesti mieltämään. (Malmi ym., 2003, s. 29).

Tämä on toinen tärkeä valinta yrityksessä, kun halutaan saada aikaan kilpailuetua ja toteuttaa kestäväää strategiaa. Henkilöstönäkökulman merkitys on kasvanut asiakkuusajattelun jälkeen toiseksi merkittäväksi tekijäksi yrityksen menestystekijöitä arvioitaessa, ellei jopa tärkeimmäksi. Kuten asiakkaat, myös työntekijät ovat entistä vaativampia ja kriittisempiä sitä kohtaan millainen yrityskulttuuri organisaatioissa vallitsee. Tänä päivänä tietyissä asiantuntijatehtävissä työntekijä valitsee yrityksen eikä yritys työntekijää. Vahva yrityskulttuuri ohjaa organisaation kaikkia jäseniä toimimaan toivotulla tavalla yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (Luukka, 2019, s. 82).

Henkilöstönäkökulma linkittyy nykyään vahvasti oppimis- ja kasvunäkökulmaan. Tänä päivänä puhutaan osaavista työntekijöistä kyvykkyyksinä. Kyvykkyydet kokevat työnantajayrityksensä sen mukaan, kokevatko he saavansa mahdollisuuden käyttää osaamistaan työtehtävissä ja onko heillä mahdollisuus kehittyä. Tämän näkökulman ymmärtäminen mahdollisuutena auttaa yritystä löytämään oikeita strategiaa tukevia mittareita. Kun yrityksen yrityskulttuuri rakentuu vahvaan työntekijäymmärrykseen, sillä on erinomaiset edellytykset tuottaa toivottu työntekijäkokemus.

Omistautunut työntekijäkokemus vaikuttaa vahvasti asiakaskokemuksen syntyyn ja sitä kautta kilpailuetuun ja edelleen strategian toteutumiseen. (Luukka, 2019, s. 136).

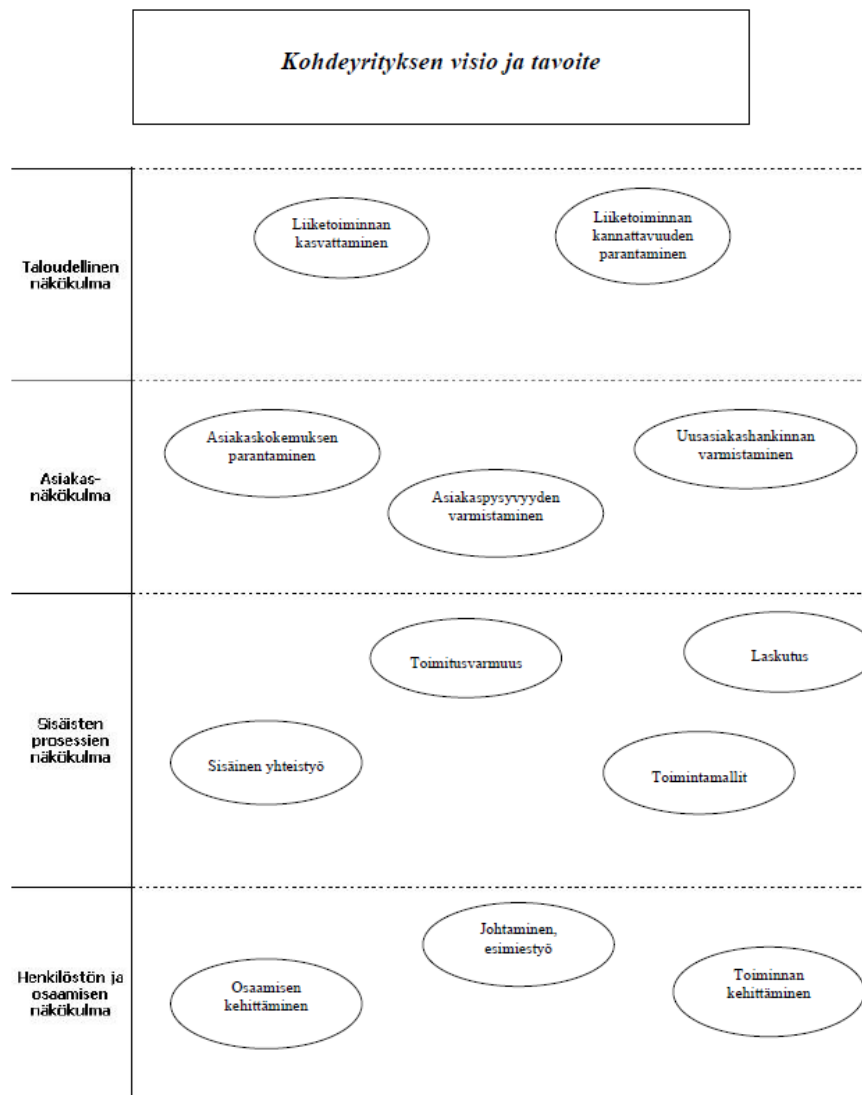
Kun yrityksessä on päätetty ottaa käyttöön Balanced Scorecard -mittaristo, mittarien valinnassa on oleellista ja tärkeää ymmärtää syy-seuraussuhteet näkökulmien välillä. Kannattaa pohtia, voiko mittarin sijoittaa vaihtoehtoisesti toiseen näkökulmaan, kuin mihin on yleisesti totuttu. Tällöin yrityksessä syntyy helpommin sisäistä keskustelua ensin mittarin sijainnista tuloskortissa ja toiseksi sen tarkoituksesta. Mitä laajemmin tuloskortin mittareista syntyy keskustelua organisaatiossa, sitä helpompi johdon on viestiä yrityksen strategiaa. Mittariston hierarkiassa kannattaa tärkeimmät mittarit laittaa aina mahdollisuuksien mukaan ylempään näkökulmaan: näin niiden merkitys korostuu ja pakottaa miettimään, millä toimenpiteillä asetettu tavoite saavutetaan. (Malmi ym., 2003, s. 29).

Asiakasnäkökulmassa tyypillisiä mittareita voivat olla esimerkiksi asiakaspysyvyys tai toimitusvarmuus. Asiakaspysyvyyden tiedetään vaikuttavan liikevaihtoon, jolloin se voisi olla myös taloudellisen näkökulman mittari. Toisaalta asiakaspysyvyyden voidaan katsoa linkittyvän myös toimitusvarmuuteen. Toimitusvarmuus tarkoittaa onnistumista tuotannon toimitusajoissa, jolloin se voitaisiin sijoittaa mittariksi sisäisiin prosesseihin. Sisäisten prosessien kehittäminen edellyttää uuden oppimista, jolloin toimitusvarmuudesta voi laatia mittareita myös oppimisnäkökulmaan. (Malmi ym., 2003, s. 29).

Edellä mainittua pohdintaa mittareiden sijoittamisesta ja niiden syy-seuraussuhteiden logiikkaa voi kuvata seuraavasti: oikein valittu mittari toimitusvarmuuteen oppimisnäkökulmassa johtaa sisäisen prosessin kehittymiseen. Sisäisessä prosessissa toimitusvarmuuden paraneminen johtaa asiakaspysyvyyden varmistamiseen ja parantamiseen, mikä johtaa ja vaikuttaa liikevaihtoon.

Mittareiden valintaan ja niiden keskinäisten syy-seuraussuhteiden määrittämiseen kannattaa hyödyntää strategiakarttaa. Seuraavalla sivulla on esitetty kuvassa 6 esimerkki siitä, miten strategiakartan laatimisessa voidaan lähteä liikkeelle. Strategiakarttaan kuvataan visuaalisesti yrityksen strategia ja mittariston näkökulmien välisiä suhteita. Strategiakartta on tärkeä työkalu johdolle, kun se viestii yrityksen strategiaa organisaatiolle. Strategiakartta auttaa yksittäistä työntekijää havainnoimaan ja ymmärtämään oman työnsä tuloksen vaikutuksen yrityksen tavoitteiden toteuttamisessa.

**STRATEGIAKARTTA**  
KOHDEYRITYS



Kuva 6. Esimerkki kohdeyrityksen strategiakarttaluonnoksesta.

### 2.3.2 Mittareiden määrä ja tasapaino

Balanced Scorecard -tulokorttimittaristossa on tyypillisesti mittareita noin 15–25 kappaletta. Suuremmissa yrityksissä niitä voi olla enemmänkin ja PK-yrityksissä yleensä vähemmän. Sisäisten prosessien näkökulmaan löydetään monesti eniten mittareita ja muihin näkökulmiin keskimäärin 3–5 mittaria kuhunkin. Mittareiden lukumäärä ei sinällään ole mikään itseisarvo, vaan lähtökohdaksi riittää 3–5 mittaria kuhunkin näkökulmaan, kun ne on huolella valittu ja niiden keskinäiset syys-seuraussuhteet on mietitty.

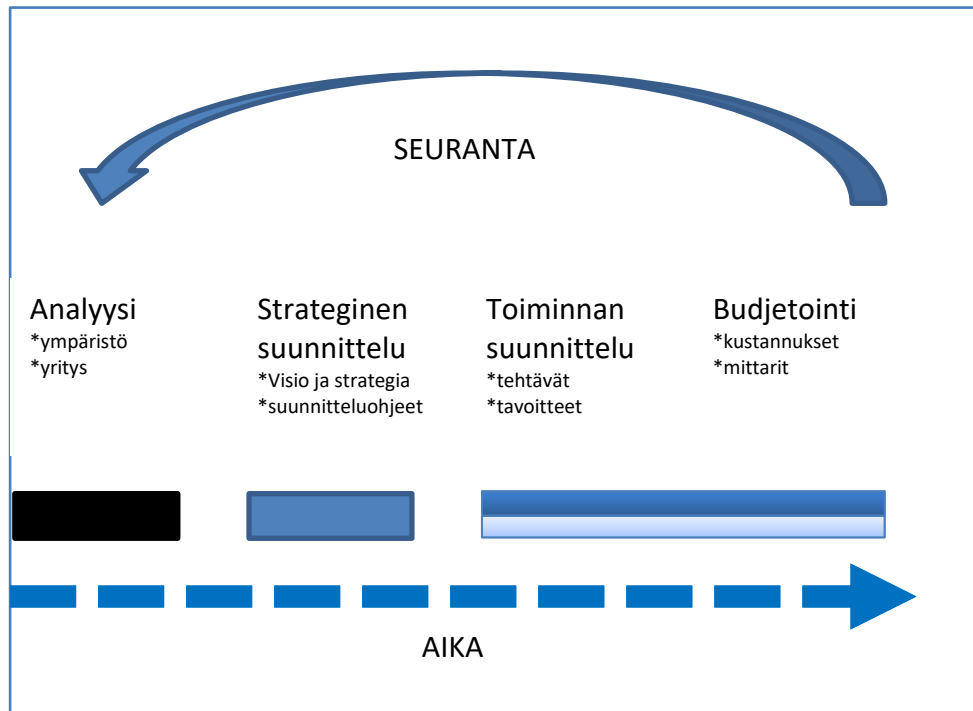
Balanced Scorecard -mittariston perusajatus on nimen suomennoksen, tasapainotettu tuloskortti, mukaisesti tasapainottaa valitut mittarit monessakin suhteessa. Mittareiden välistä tasapainoa tulee tarkastella sekä rahalla mitattavien tavoitteiden ja ei-rahassa mitattavien tavoitteiden välillä. Rahamääräiset mittarit kertovat yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja ei-rahamääräisillä mittareilla pyritään seuraamaan yrityksen toiminnan kehittymistä. Hyvässä tuloskortissa on ei-rahamääräisten mittareiden osuus noin 80 % kaikista mittareista. (Malmi ym., 2003, s. 31). Mittareiden välinen tasapaino ei pelkästään riitä, vaan mittarit on kyettävä johtamaan yhtiön strategiasta ja niiden tulee olla siitä näkökulmasta yhdenmukaisia keskenään. Mittareiden välistä tasapainoa tulee tarkastella myös aikajänteellä, lyhyen aikavälin tavoitteet ja pitkän aikavälin tavoitteet, sekä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Mittausjärjestelmän toimivuuden kannalta, mittareiden välinen tasapaino on tärkein yksittäinen työvaihe mittausjärjestelmä kehitettäessä. (Kankkunen ym., 2005, s. 26–32).

### 2.3.3 BSC johtamisjärjestelmän tukena

Johdanto-luvussa kerrottiin, että strategia on konkreettinen suunnitelma tavoitteiden toteuttamiseksi. Tämän suunnitelman pitäisi olla kiinteä osa ja päivittäin mukana yrityksen johtamisjärjestelmässä ja toimintasuunnitelmissa. Tässä opinnäytetyössä Balanced Scorecard on lähtökohtaisesti yritykseen valittu suorituskykymittaristo, joka liittyy tältä osin yrityksen kokonaisjohtamisjärjestelmään. Balanced Scorecardia käsitellään strategisena johtamisjärjestelmänä.

Huolellisesti laadittu suorituskykymittaristo antaa yrityksen johdolle tietoa kahdesta näkökulmasta: toiminnot, joita kontrolloidaan jatkuvasti päivittäin ja toiminnot, joita arvioidaan pidemmällä aikavälillä. Mittausjärjestelmän hyödyntämisessä johtamisjärjestelmän tukena on oleellista, että mittausulokset ovat jatkuvasti niin ajan tasalla kuin se on mahdollista ja tavoitteisiin liittyvien avainhenkilöiden saatavilla. Kriittisten mittareiden seuraamiseen on hyvä asettaa hälytysarvot ja vastuullinen seuraaja sekä sopia järjestelmästä, miten niiden seuranta järjestetään. (Kankkunen ym., 2005, s. 237–238).

Se miten Balanced Scorecardia käytetään hyväksi osana yrityksen johtamisjärjestelmää, täytyy jokaisessa yrityksessä suunnitella erikseen käyttöönottoprosessista alkaen, koska yritysten menettelytavat ovat erilaisia. Käyttöönoton suunnitteluprosessiin sisältyy erilaiset analyysit yrityksen toiminnasta ja toimintaympäristöstä, strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja budjetointi. (Malmi ym., 2003, s. 123). Suunnitteluprosessia on havainnollistettu kuvassa 7.



Kuva 7. Tavanomaisen suunnitteluprosessin kuvaus (Malmi ym., 2003, s. 124)

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

#### 3.1 Kehittämistyön tavoite

Kuten johdannossa kerrottiin, lähtökohta tälle kehittämistehtävälle on ollut tunnistettu tarve kehittää PK-yritykselle soveltuva sellainen strategiassa määriteltyjä tavoitteita tukeva seurantamittaristo, joka huomioisi liiketaloudellisen näkökulman lisäksi myös laadullisia ja toiminnallisia näkökulmia. Tavoitteena on kehittää kohdeyritykselle Balanced Scorecard -mallin mukainen tulokorttimittaristo, joka on helppo ottaa käyttöön, ja joka sisältää yrityksen strategian ydintavoitteille määritellyt mittarit ja on myös helposti käsitettävissä ja ymmärrettävissä koko organisaatiossa.

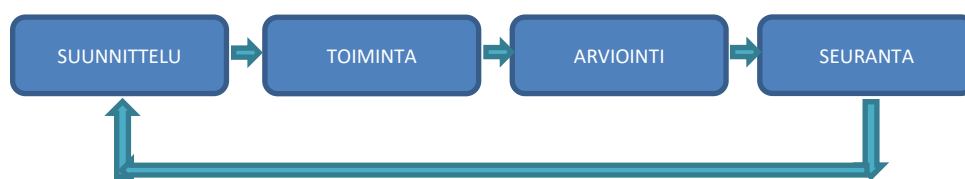
#### 3.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön empiriaosuudessa on käytetty tutkimuksellisenä lähestymistapana toimintatutkimusta, mikä soveltuu kehittämishankkeisiin, ja jossa voi käyttää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista aineistoa.

Perusteluna tälle valinnalle on tutkijan pitkä kokemus erikokoisten vastuualueiden johtamisesta ja esimiestyöstä. Näkemys osaamisen ja strategian johtamisesta on kehittynyt käytännön työkokemuksen kautta ja osallistumisesta useisiin erityyppisiin esimiesvalmennuksiin. Kronologisesti tekijän johtamiskokemukseen sisältyy niin talouden korkeasuhdannetta kuin taantumaakin, toiminnan kehittämistä ja muutosjohtamista, resurssien osaamisen varmistamista ja yhteistoimintamenettelyjä resurssien optimoimiseksi. Myös omaehtoinen perehtyneisyys alan teoriaan ja kirjallisuuteen antaa valmiuksia tutkia ja etsiä ratkaisua opinnäytetyön tutkimustehtävään. Strategian, muutoksen, asioiden ja ihmisten johtamisessa on loppujen lopuksi aina kysymys siitä, miten asia esitetään ja miten sitä seurataan.

Toimintatutkimuksella on kaksi pääsuuntaa, koulutuspainotteinen tai hankepainotteinen toimintatutkimus, sen perusteella, mihin tutkimuksella pyritään (Suojanen, 2020). Toimintatutkimuksen avulla pyritään kehittämään itse toimintaa, laajentamaan osallistujien ymmärrystä tutkimustehtävään liittyen ja vaikuttaa ongelmalliseksi koettuun tilanteeseen. Tässä opinnäytetyössä on kysymys hankepainotteisesta toimintatutkimuksesta, jonka tavoitteena on kehittää yritykselle strategiaa tukeva suorituskykymittaristo.

Toimintatutkimuksen vaiheet





Tieteenfilosofiset valinnat ovat objektiivisia, koska tutkimus on enemmän käytäntö- kuin teoria- orientoitunut.

### Tutkimusparadigman valinta

PARADIGMA	POSITIVISTINEN, EMPIIRIS-ANALYTTINEN, KVANTITATIIVINEN	TULKINNALLINEN, HERMENEUTTINEN, KVALITATIIVINEN	KRIITTINEN, EMANSIPATORINEN
Tiedon intressi	Tekninen	Praktinen, tulkinnallinen	Kriittinen, emansipatorinen
Vaikutuskeino yhteiskunnassa	Työ	Kieli	Valta
Tutkimuksen tarkoitus	Syy-seuraus-suhteet, ennustaminen	Ymmärtäminen, tulkinta	Toiminnan kehittäminen, muutos
Teorian ja käytännön suhde	Teoriasta käytäntöön, deduktiivinen	Käytännöstä teoriaan, induktiivinen	Teorian ja käytännön vuorovaikutus
Ihmiskäsitys	Atomistinen, ulkoa ohjattu	Holistinen, humanistinen	Holistinen, itseohjautuva
Tutkijan rooli	Ulkopuolinen asiantuntija, tarkkailija	Ulkopuolinen tai osallistuja, ei pyri vaikuttamaan	Aktiivinen osallistuja, vastuun jakaja muutosagentti
Tutkijan ja osallistujien suhde	Riippumattomuus, kohde objektina	Yhteistyö, kohde objektina	Yhteisvastuullisuus, osallistajat subjekteina

Taulukko 1. Tutkimusparadigmojen vertailu. (Suojanen, 2020)

Opinnäytetyön tiedonintressi on enemmän kriittinen kuin tekninen, ja sen tarkoitus on muuttaa ja kehittää toimintaa. Teorian ja käytännön suhdetta käsitellään kumpaankin suuntaan, jolloin tiedon käsittely on vuorovaikutteista näiden välillä. Tällöin päättelyn logiikkana on abduktio. Tutkija osallistuu aktiivisesti kehittämistyöhön ja on vuorovaikutuksessa muiden osallistujien kanssa. Edellä esitetyn taulukon 1 perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen paradigma on Kriittis-emansipatorinen paradigma. Metodologisia valintoja ovat sekä haastattelu että osallistava havainnointi.

Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys on, miten määritellään ja valitaan yritykselle sopivat strategiaa tukevat BSC-mittarit? Tämän kysymyksen tiedonkeruumenetelmänä on käytetty ryhmähaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia. Ryhmän muodosti kohdeyrityksen hallitus, ja ryhmähaastattelu toteutettiin hallituksen strategiaseminaarin yhteydessä. Toinen tutkimuskysymys on, miten strategia ja mittaristo otetaan käyttöön ja johdetaan toimenpiteisiin? Tämän kysymyksen tiedonkeruumenetelmänä on käytetty osallistuvaa havainnointia.

Ryhmähaastattelu on valittu tutkimusmenetelmä sillä perusteella, että siinä ryhmän jäsenet eivät ole pelkästään tiedon lähteenä, vaan menetelmä mahdollistaa heidän ymmärryksensä lisäämisen tutkittavasta asiasta (Vilkkä, 2015, s.125).

Osallistuvaa havainnointia on hyödynnetty sekä tutkijan aiemman kokemuksen että menetelmän tarjoaman mahdollisuuden avulla selvittämään yrityksen toimintakulttuurin taustoja uutena työyhteisön jäsenenä (Vilkkä, 2015, s. 142–146).

### 3.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön kohteena oleva yritys on vuonna 1965 perustettu osuuskuntamuotoinen yhtiö, jonka omistavat yhtiön alkuperäisen toiminta-alueen kaupunginosassa sijaitsevat asunto-osakeyhtiöt. Yhtiön pääasiallinen tehtävä on ollut perustamisestaan lähtien tuottaa kaukolämpöä omistajataloyhtiöilleen. Yhtiömuodoksi on aikanaan valittu osuuskunta, johon kaupunginosaan rakennetut uudet taloyhtiöt ovat voineet liittyä jäseneksi. Aikanaan on katsottu, että uusille taloyhtiöille on ollut yksinkertaisempaa liittyä osuuskuntaan kuin hankkia osakkuus osakeyhtiöstä. Osuuskunta on alusta alkaen tuottanut jäsenilleen myös kiinteistöjen ylläpitoon ja hallintoon liittyviä palveluita, kuten kiinteistön- ja ulkoalueiden hoito-, puhtaus- ja isännöintipalveluita. Myöhemmässä vaiheessa yhtiö on tuottanut myös korjauspalveluita kiinteistöille, mutta tämä liiketoiminta on myöhemmin lopetettu kannattamattomana.

Yhtiön liiketoiminnassa tapahtui merkittävä muutos vuoden 2011 alussa, kun yhtiö luopui kaukolämpöliiketoiminnastaan myymällä sen kunnalliselle kaukolämpöyhtiölle ja keskittyi sen jälkeen tuottamaan pelkästään kiinteistöjen ylläpitoon ja hallintoon liittyviä palveluja. Kaukolämpöliiketoiminnan positiivisella kannattavuudella oli suuri merkitys yhtiön taloudelle, ja kannattavuuden varmistamiseksi yhtiössä on aikanaan tehty päätös laajentaa asuntojen- ja liiketilojenvuokrausliiketoiminta mm. investoimalla kahteen omaan vuokrakerrostaloon 2012.

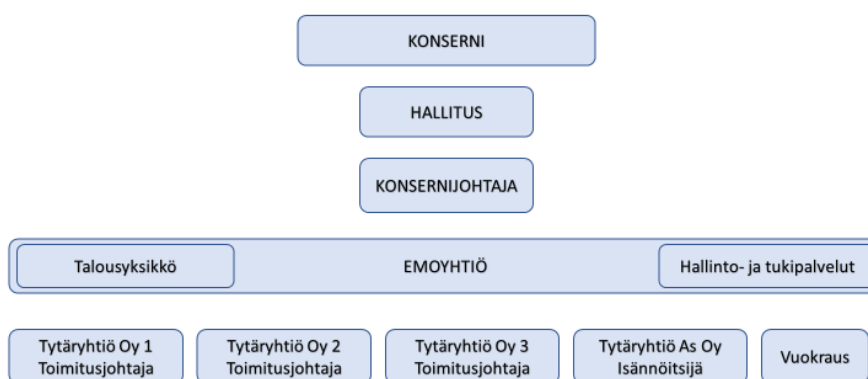
Toinen merkittävä muutos yhtiön toimintahistoriassa tapahtui vuoden 2016 alussa, kun yhtiörakennetta päätettiin muuttaa siten, että operatiivinen kiinteistöjen ylläpitoon ja hallinnointiin keskittynyt palveluliiketoiminta yhtiöitettiin osakeyhtiömuotoisille tytäryhtiöille. Tällöin syntyi konsernirakenteinen yhtiö, jonka emoyhtiö vastaa ja tuottaa konserniyhtiöille asiakaspalvelun, yhtiö-, talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut sekä harjoittaa itse vuokrausliiketoimintaa. Konserniyhtiöt tarjoavat asiakkaille monipuolisesti asumisen palveluita kuten isännöintiä, kiinteistöhuoltoa, siivousta sekä energianhallinta- ja talouspalveluita.

#### 3.3.1 Organisaatio

Osuuskuntamuotoisen yhtiön ylin päättävä toimielin on osuuskuntakokous, joka kokoontuu sääntöjen määräämällä tavalla kerran vuodessa (vrt. osakeyhtiöiden yhtiöjärjestys). Yhtiön hallituksessa on seitsemän jäsentä, joista viisi valitaan osuuskuntakokouksessa ja kaksi nimittää nimitysvaliokunta.

Hallitusten jäsenten toimikausi on kaksi vuotta siten, että erovuorossa on vuoro vuosina joko kaksi tai kolme jäsentä. Nimitysvaliokunnan nimeämien jäsenten toimikausi on yksi vuosi.

Osuuskunnan toimitusjohtajana toimii konsernijohtaja. Emoyhtiön hallinto tuottaa konserniyhtiöille asiakaspalvelun, yhtiö-, talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut sekä harjoittaa itse vuokrausliiketoimintaa. Tytäryhtiöiden hallituksissa on kolme jäsentä, kaksi nimettyä konsernin hallituksen jäsentä sekä konsernijohtaja, joka toimii tytäryhtiöiden hallitusten puheenjohtajana. Tällä järjestelyllä on tarkoitus varmistaa konsernitason strategisten tavoitteiden jalkauttaminen samansisältöisenä tytäryhtiöiden johtoon ja toimintaan. Tytäryhtiöillä on toimitusjohtaja ja osassa niistä myös muita esimiehiä. Konsernissa työskentelee vakituisissa työsuhteissa n. 120 henkilöä, joista n. 55 henkilöä puhtauspalveluissa, n. 40 henkilöä kiinteistöhoitopalveluissa ja isännöintipalveluissa ja konsernin hallinnossa yhteensä n. 30 henkilöä. Konsernirakenne on esitetty kuvassa 4.



Kuva 8. Kohdeyhtymän organisaatiokaavio (2020)

### 3.3.2 Missio

Kohdeyhtymän missio eli perustehtävä määrillään seuraavasti:

*Pidämme huolta sekä omistaja- että muiden asiakkaidemme kiinteistöjen omistamiseen ja asumiseen liittyvien nykyaikaisten ja kilpailukykyisten kiinteistönpitopalvelujen tuottamisesta.*

Kohdeyhtymä on konsernin emoyhtiö, jonka päätehtävänä on järjestää palveluja jäsenyhtiöilleen omistamiensa tytäryhtiöiden kautta. Emoyhtiön tehtävänä on myös kaikin keinoin edesauttaa tuloksen syntymistä, niin osinkoina tytäryhtiöiltä kuin vuokraus- ja muusta palveluliiketoiminnasta saatavana tuloksena.

Toisena ydintehtävänä on huolehtia omistamiensa tytäryhtiöiden toiminnallisista ja taloudellisista edellytyksistä siten, että tytäryhtiöillä on käytössään ajanmukaiset tarkoitustaan vastaavat toimitilat ja muut nykyaikaiset työvälineet.

Konsernin tytäryhtiöiden ensisijaisena tehtävänä on tarjota asiakkailleen laadultaan ja hinnaltaan kilpailukykyisiä palveluja sekä tuottaa kohdeyritykselle taloudellista hyötyä. Tytäryhtiöiden tehtävässään onnistuminen edellyttää toiminnan sopeuttamista toimintaympäristössä valitsevaan markkintatilanteeseen, niin hinnoittelultaan kuin laadultaankin. Tytäryhtiöiden koko toiminnan tavoitteena pitää olla osakeyhtiölain periaatteen mukaisesti, voiton tuottaminen omistajalleen.

### 3.3.3 Visio

Kohdeyrityksen konsernitason visio on olla edistyksellisiä asumisen palveluita tuottava yritys.

Konsernin ja sen tytäryhtiöiden tulee kaikella toiminnallaan ja kehittämisellään osoittaa nykyisille ja potentiaalisille uusille asiakkailleen ne kilpailijoista erottavat tekijät, jotka johtavat asiakassuhteen jatkuvuuteen ja syntymiseen. Kuuntelemalla ja ottamalla mukaan omistajia, asiakkaita, henkilökuntaa ja yhteistyökumppaneita jatkuvaan yhteistyöhön, mahdollistetaan edellytykset hyvän asuin ympäristön kehittymiselle.

Konsernissa tulee seurata aktiivisesti kiinteistöalan kehitystä ja omata valmiudet hyödyntämään uusien toimintatapojen ja työvälineiden tarjoamat mahdollisuudet palvelun kehityksessä. Omistajien tulee kokea saavansa riittävät taloudelliset ja toiminnalliset edut, jotta luottamus osuuskunnan jäsenenä pysymiseen vahvistuu.

Henkilökunnan tulee kokea konserni halutuksi työnantajaksi, joka tarjoaa jokaiselle erinomaiset onnistumisen edellytykset omassa työtehtävässään. Tätä tuetaan kilpailukyisellä palkkauksella, toimintojen joustavuudella ja työhyvinvointia edistämällä. Yhteistyökumppanien tulee nähdä konserni vakavaraisena ja tärkeänä kumppanina, jonka ostovolyymi on riittävän suuri.

### 3.3.4 Arvot

Kohdeyrityksen arvot ovat asiakaslähtöisyys, yhteistyö ja kehittyminen.

Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan kaikissa asiakaskohtaamisissa ja palvelutilanteissa palveluiden tarjoamista joustavasti asiakkaan tarpeiden mukaan niin, että asiakas kokee saavansa sekä erinomaisen vastineen hankinnalleen että vastauksen palvelupyyntöönsä. Tämä on perusta parhaalle asiakaskokemukselle.

Yhteistyöllä tarkoitetaan kaikkien konsernin työntekijöiden yhteistyöhakuisuutta sekä ulkoisilla markkinoilla eri sidosryhmien kanssa että konsernin sisäisellä. Kaikkien työntekijöiden tulee toimia niin, että eri tytäryhtiöiden toiminta edesauttaa myös toisten tytäryhtiöiden toimintaa ja mahdollistaa uusien asiakassuhteiden syntyvän.

Konsernin sisäisessä yhteistyössä ja toiminnassa tulee huokua yhteen hiileen puhaltamisen henki, arvostaen jokaisen työntekijän osuutta ja panosta kokonaisuudessa. Sisäisessä yhteistyössä ja toiminnassa tulee muistaa ja huomioida emoyhtiön olemassaolon tarkoitus ja etu. Kukin tytäryhtiö ja niiden työntekijät kantavat itse vastuun omien töidensä onnistumisesta ja asiakaslupauksen lunastamisesta. Tiedonkulku yhtiöiden välillä tulee olla ennakkoivaa ja aktiivista.

Kehittymisellä tarkoitetaan sekä halua että kykyä kehittää aktiivisesti toimintamalleja vastaamaan paremmin asiakkaiden nykyisiä ja tulevaisuuden tarpeita sekä kannustaa jokaista kehittämään omaa ammattitaitoaan.

Kiinteistöalalla asumisen toimintaympäristö on jatkuvassa muutospainneessa kaupungistumisen ja yleisen vaatimustason ja teknisen kehityksen seurauksena. Sen vuoksi Kaukajärviöskunta-konsernissa tulee olla valmius ja kyky muuttaa tarjoamiensa palveluiden laatua ja sisältöä asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. Tämän lisäksi konsernissa tulee olla valmius tarjota asiakkailleen uusia palveluita, joilla parannetaan kiinteistönhoidon ja asumisen laatua ja joilla tuetaan konsernin ydinliiketoimintaa.

### 3.3.5 Strategia

Kohdeyrityksen konsernitason keskeisin tavoite on varmistaa kaikkien palveluliiketoimintojen kannattavuus ja hyvä vakavaraisuus. Kannattavuutta pyritään parantamaan sekä kehittämällä toimintaa kustannustehokkaasti valituilla painopistealueilla että kasvamalla valikoidusti ja hallitulla riskillä. Tavoitteena on myös varmistaa korkea asiakastyytyväisyys kaikissa asiakasryhmissä ja parantaa asiakaskokemusta. Tavoitteena on olla alan arvostetuin ja halutuin työnantaja varmistamalla työntekijöille onnistumisen edellytykset omassa työssään, huomioiden niin asiakas- kuin työnantajanäkökulman tavoitteet ja vaatimukset. Kohdeyrityksen konsernitason keskeiset strategiset numeraaliset tavoitteet, painopistealueet ja avaintoimenpiteet on määritelty yhtiön strategiassa 2020–2025 seuraavasti:

1. Konserni liikevaihdon kasvattaminen keskimäärin 3 % vuosittain
2. Konsernin käyttökatetason parantaminen >10 %:iin
3. Jäsenyhtiöiden omistaja-arvon kasvattaminen
4. Vuokraus- ja energiapalveluliiketoiminnan kasvattaminen
5. Työntekijäkokemuksen parantaminen; henkilökunnan sitouttaminen, esimiestyön, johtajuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen
6. Ydinprosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Keskeisten strategisten tavoitteiden toteutuminen edellyttää liiketoiminnan suunnittelussa ja ohjaamisessa konkreettisia toimenpiteitä niin yhtiön hallitukselta kuin toimivalta johdoltakin. Tavoitteiden saavuttamiseksi on painopistealueittain määritelty numeraaliset tavoitearvot sekä toiminnallinen tavoite, mittari ja toimenpiteet. Edellä mainitut yksityiskohtaiset tiedot ovat rajattu pois opinnäytetyöstä tietojen luottamuksellisuuden vuoksi.

## 4 BSC-MITTAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSEEN

### 4.1 Mittariston kehittäminen

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin haettiin vastausta soveltamalla Jouko Toivasen kehittämää Balanced Scorecard -projektimallia (kuva 9).

<b>1. Selkeä päätös Balanced Scorecard-projektin käynnistämisestä</b> - projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat
<b>2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen</b>
<b>3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen</b> - yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävä visio - yhteinen näkemys visiosta ja strategioista
<b>4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen</b> - toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaiden 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 osallistuttaminen, 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 9. Toivasen kehittämä BSC-projektimalli (Malmi ym., 2003, s. 94)

Johdantoluvussa kerrottiin, että kohdeyrityksessä aloitettiin uuden strategian ajanmukaistaminen keväällä 2019 päivittämällä yhtiön missio, visio ja arvot sekä strategian painopisteet ja niille määritellyt avaintoimenpiteet. Strategiatyö aloitettiin hallituksen strategiaseminaarilla, jossa käsiteltiin ja hyväksyttiin strategisen suorituskyky-mittariston kehittämisprojektin vaatimat taloudelliset ja operatiiviset resurssit sekä valittiin lähtökohdaksi Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard -mittaristo. Toivasen mallia (kuva 9) mukailien, projektissa edettiin vaiheisiin 1–3. Ylimmän johdon sitoutuminen on selvää, sillä toimeksianto projektille on tullut yrityksen toimitusjohtajan ja hallituksen yhteistyönä.

Yrityksen hallituksessa tunnistettiin tarve kehittää strategista johtamista siihen suuntaan, että sekä hallitus että johto saavat tarkempaa reaaliaikaista informaatiota strategisten tavoitteiden toteutumisen kehityssuunnasta. Ymmärrettiin, että strategiaa ei voi sitoa moneksi vuodeksi vaan sitä täytyy pysyvä tarvittaessa päivittämään ja muuttamaan markkinatilanteen muutoksia vastaavaksi. Yrityksen mission, vision ja arvojen päivittäminen toteutettiin ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelua varten tutkija oli kerännyt aineiston kohderyhmälle (hallitus), mikä sisälsi voimassa olevat mission, vision ja arvojen määritelmät sekä vanhan strategian. Kaikki edellä mainittu materiaali toimitettiin osallistujille etukäteen sähköpostilla.

Tutkija pyysi ensin hallitusta käsittelemään parityöskentelynä strategian painopistealueita siten, että kullekin työparille annettiin tehtäväksi määrittää ja kirjata konkreettiset tavoitteet sekä tulos mitä niillä saadaan aikaiseksi. Tämän jälkeen kunkin työparin piti miettiä toimenpiteitä ja vastuut kirjattujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Näiden lisäksi työpareille annettiin tehtäväksi miettiä, mitä strategisia valintoja yrityksessä pitäisi tehdä yrityksen tulevan kannattavuuden, kasvun ja kehittymisen näkökulmasta. Tämän jälkeen pienryhmien tulokset käytiin yksitellen läpi ryhmähaastattelumenetelmällä, jossa arvioitiin kunkin strategisen painopistealueen toteutumisen edellytyksiä ja todennäköisyyttä. Haastattelu toteutettiin strategia-aineistoon perustuvan teemahaastattelurungon avulla, jossa jokaiselta osallistujalta kysyttiin mielipidettä käsiteltävästä asiasta. Lopputuloksena saatiin päivitettyä yhtiön strategian painopistealueet ja määritettyä kaikille niille tavoite, toimenpide, vastuut ja aikataulu kuvan 10 esimerkin mukaisesti.

Parityöskentelyn ja sitä seuranneen ryhmähaastattelun aikana tutkija suoritti osallistuvaa havainnointia teoreettisen tietämyksen ja oman kokemuksensa pohjalta, mikä toimi osaltaan perustana myöhemmin seuraavassa vaiheessa määritettävien tasapainotetun tuloskorttien mittareiden valinnalle.

Kohdeyrityksen toimintasuunnitelmassa on yhden strategisen painopistealueeseen, työntekijäkokemuksen parantaminen, vaikuttavia näkökulmia määritetty seuraavasti:

- henkilökunnan sitouttaminen (työurien pituus, sairauspoissaolot TULE-vaivoista), esimiestyön, johtajuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen (henkilöstötutkimus)
- henkilöstöjohtamisen painopisteet ovat työhyvinvointia, työturvallisuutta, osaamista ja esimiestyön kehittämistä tukevissa toimissa
- työhyvinvointia ja -turvallisuutta tukemalla vaikutetaan työilmapiiriin kehittymiseen ja sairauspoissaolojen vähenemiseen, mikä johtaa tuottavuuden paranemiseen
- työntekijöiden yksilöllisen osaamisen kehittäminen edesauttaa suoriutumista työtehtävistä ja vaikuttaa positiivisesti oman työn arvostuksen tunteeseen. Esimiestyön käytännöt erityisesti työkykyjohtamisessa vaikuttaa osaamisen, työhyvinvoinnin, tavoitetietoisuuden, suoriutumisen ja sitoutumisen kehittymiseen yrityksessä



<i>Tavoite</i>	<i>Tulos</i>	<i>Aikataulu</i>
Henkilökunnan tiedottamisen lisääminen	Tunnetaan yrityksen arvot, tavoitteet ja päämäärä	2020
Henkilökunnan palkitsemisjärjestelmän luominen	Kannustaa hyviin suoriin	2020–2021
Edistetään omaehtoista työhyvinvoinnista huolehtimista	Työssä viihtyvyys paranee ja sairauspoissaolot vähenevät	2020

<i>Toimenpide</i>	<i>Vastuuhlö(-t)</i>	<i>Aikataulu</i>
Henkilökunta-info (strategia, tunnusluvut, kehittäminen)	Johto, esimiehet	2020
Laaditaan koko henkilöstöä koskeva palkitsemisjärjestelmä, mikä voi sisältää tulos- ja idea palkitsemista	Johto, hallitus, henkilöstösihteeri	2020–2021
Koko henkilöstön työhyvinvointipäivä	Johto	Q2/2020

Kuva 10. Esimerkki kohdeyrityksen toimintasuunnitelmasta

#### 4.2 Mittareiden määrittely

Strategiaa tukevien suorituskykyä kuvaavien mittareiden määrittely aloitettiin siten, että tutkija toteutti yrityksessä käytössä olevalla ZEF.fi työkalulla sekä nykytila- että nelikenttäanalyysit (SWOT). Yrityksessä oli jo aiemmin teetetty vuotuiset asiakastyytyväisyys- sekä henkilöstökyselyt. Kaikkien näiden neljän kyselyiden tulokset analysoitiin tutkijan toimesta, joka valitsi niistä yrityksen strategian painopistealueiden mukaan kriittisimmäksi arvioidut osa-alueet ja mittarit niille.

Nykytilan arviointikysely lähetettiin yrityksen hallituksen lisäksi kaikille konsernin esimiestehtävissä toimiville. Yrityksen nykytilan arviointia koskevassa kyselyssä kartoitettiin vastaajien näkemystä yrityksen strategiasta ja sen johtamisesta. Vastaajien piti arvioida ja pisteyttää jokainen 22 kysymystä asteikolla 1–5 seuraavasti:

- Aihealueella ei ole juurikaan merkitystä yrityksellemme = 1 p
- Aihealue on tärkeä, mutta ei vaadi kehittämistä yrityksessämme = 2 p
- Aihealue on tärkeä, ja vaatii jossain määrin kehittämistä yrityksessämme = 3 p
- Aihealue on tärkeä, ja vaatii merkittävää kehittämistä yrityksessämme = 4 p
- Aihealue on erittäin tärkeä ja vaatii välitöntä kehittämistä yrityksessämme = 5 p

Kysymyksiin annettujen vastusten pisteet laskettiin yhteen kahdella tavalla. Ensin laskettiin yhteen kaikki annetut vastaukset ja niiden mukaiset pisteet. Sitten jätettiin huomioimatta keskimmäinen, neutraali vastausvaihtoehto eli laskettiin yhteen vain ne vastaukset, jotka ottivat kantaa siihen, vaatiiko ai-healue toimenpiteitä yrityksessä vai eikö sillä ole merkitystä. Taulukossa 2 on esitetty ja verrattu näiden kahden laskentamenetelmän tuloksia keskenään ja ne osa-alueet, jotka saivat korkeimmat pisteet molemmissa laskentatavoissa, otettiin jatkokäsittelyyn mittareiden määrittämisessä.

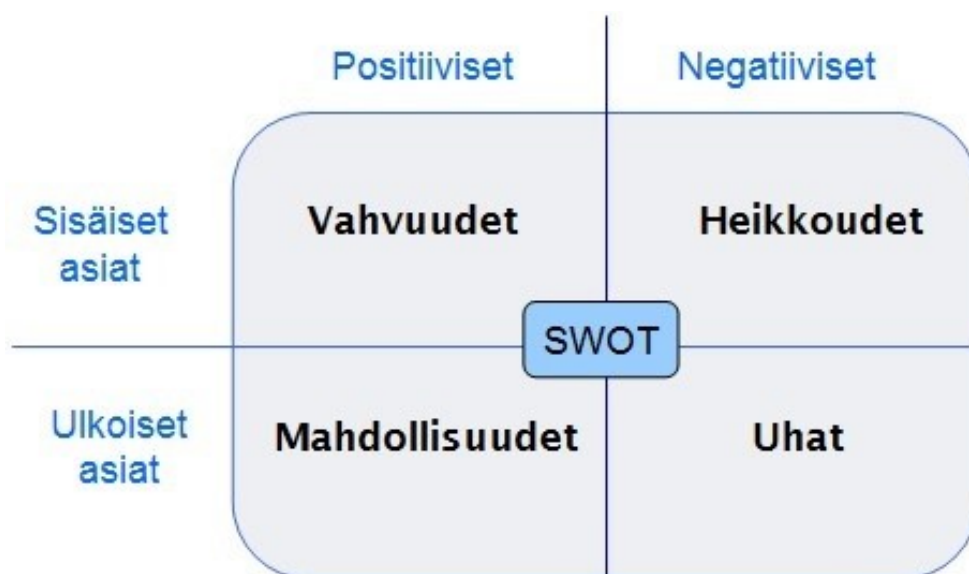
A=LASKETTU KAIKKI VAIHTOEHDOT 1-5	B=LASKENNASSA EI HUOMIODA VAIHTOEHTOA 3
<b>40 pistettä</b>	<b>35-36 pistettä</b>
Pitkän tähtäimen suunnittelu ja strategioiden täsmentäminen	Asiakastyytyväisyyden parantaminen
Prosessien kehittäminen ja tehostaminen	Yhteistyön kehittäminen sisäisesti
Liiketoimintojen kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen	
<b>39 pistettä</b>	<b>26-30 pistettä</b>
Tehtyjen suunnitelmien onnistunut toteuttaminen	Toiminnan laadun parantaminen
Asiakastyytyväisyyden parantaminen	Henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio
	Myyntin ja markkinoinnin kehittäminen
	Prosessien kehittäminen ja tehostaminen
<b>38 pistettä</b>	<b>21-25 pistettä</b>
Toiminnan laadun parantaminen	Päivittäisten asioiden suunnittelu ja organisointi
Yhteistyön kehittäminen sisäisesti	Pitkän tähtäimen suunnittelu ja strategioiden täsmentäminen
	Tehtyjen suunnitelmien onnistunut toteuttaminen
<b>37 pistettä</b>	Yrityksen eri osa-alueiden onnistumisen mittaaminen
Yrityksen eri osa-alueiden onnistumisen mittaaminen	Liiketoimintojen kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen
Henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio	Johtamistalujen kehittäminen
Myyntin ja markkinoinnin kehittäminen	
<b>36 pistettä</b>	<b>16-20 pistettä</b>
Päivittäisten asioiden suunnittelu ja organisointi	Henkilöstön vastualueiden selkiyttäminen
Asiakaskohtaisten kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen	Osaamisen ja toimintatapojen dokumentointi
Johtamistalujen kehittäminen	Luotettavan tiedon saaminen päätöksenteon tueksi
	Liiketoiminnan kasvattaminen
<b>35-31 pistettä</b>	IT-järjestelmien osaamisen kehittäminen
Henkilöstön vastualueiden selkiyttäminen	
Osaamisen ja toimintatapojen dokumentointi	<b>8-15 pistettä</b>
Työväiheidän kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen	Asiakaskohtaisten kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen
Luotettavan tiedon saaminen päätöksenteon tueksi	Työväiheidän kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen
Liiketoiminnan kasvattaminen	Henkilöstön hyvinvointi ja viihtyvyys
Henkilöstön hyvinvointi ja viihtyvyys	Henkilöstön osaaminen
Henkilöstön osaaminen	
Yhteistyön kehittäminen kumppaneiden kanssa	
IT-järjestelmien osaamisen kehittäminen	

## Taulukko 2. Nykytila-analyysin tulokset

SWOT-kysely lähetettiin yrityksen hallituksen lisäksi kaikille konsernin esimiestehtävissä toimiville. SWOT-analyysi on nelikenttäanalyysi, jossa kaavion vasemmalla puolella kuvataan myönteiset ja oikealla puolella kielteiset asiat. Kaavion alemmaan osaan kuvataan organisaation ulkoiset ja yläosaan sisäiset asiat. Tämä on havainnollistettu kuvassa 11.

SWOT-kyselyä käytettiin tässä yhteydessä täsmentämään nykytila-analyysistä saatua tietoa strategisten suorituskykymittareiden valintaa varten. Tiivistettynä analyysissä tuotiin esiin vahvuuksina paikallisuus, toimialatuntemus ja omistusrakenne. Heikkoudeksi tunnistettiin puutteet asiakaspalveluasenteessa ja esimiestyöskentelyssä, yritysten tunnettuudessa ja henkilöstön muutosvastarinta. Mahdollisuuksina nähtiin uusien toimintatapojen ja palveluiden luominen ja asiakastyytyväisyyden vahvistaminen.

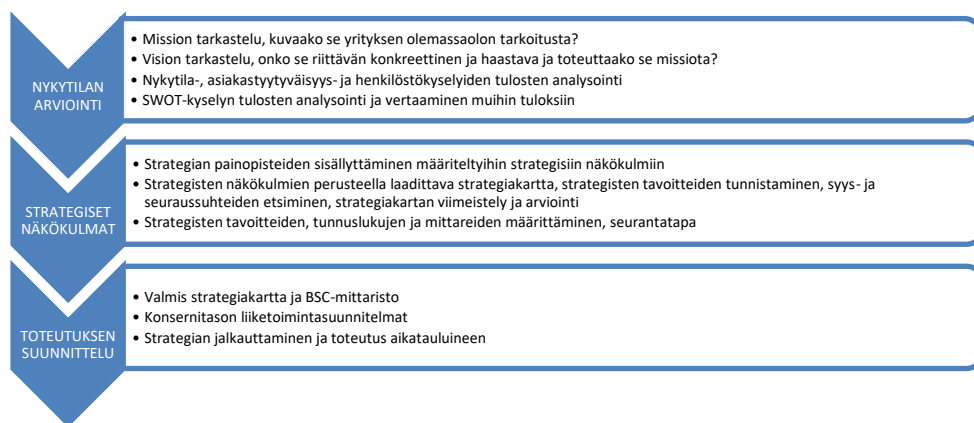
Uhkatekijöinä todettiin markkinoiden kireä kilpailutilanne ja sen seurauksena kannattavuuden heikkeneminen. Jo SWOT-analyysin perusteella voidaan osoittaa strategisen johtamisen vahvistamisen tarve. Kaikki analyysin vastaukset nojautuvat menneen tiedon pohjalta tehtyihin arvioihin ja mielipiteisiin. Erityisesti mahdollisuuksissa jäi vastaajilla tunnistamatta mitään uutta toimintamallia tai palvelua, mikä toisi yritykselle kilpailuetua luovaa toimintaa. Tämä osaltaan kertoo sekä strategiатыön tärkeydestä että vaikeudesta, mitä yritysten omistajien ja johdon pitäisi jatkuvasti päivittää.



Kuva 11. SWOT-nelikenttäanalyysi (Suomen Riskienhallintayhdistys, 2020)

Edellä esitettyjen nykytila- ja SWOT-analyysien lisäksi yrityksessä tehtiin vuotuiset asiakastytyväisyys- ja henkilöstötutkimukset. Asiakastytyväisyystutkimuksen pääpainopisteenä oli selvittää asiakkaiden suositteluindeksi (NPS) ja henkilöstötytyväisyystutkimuksessa kysyttiin yrityksen onnistumista asteikolla 1–5. Näiden kummankin kyselyiden tuloksista hyödynnettiin erityisesti vastaajien sanallista palautetta määritettäessä strategisia suorituskyky-mittareita asiakas-, sisäisten prosessien- ja henkilöstönäkökulmiin.

Seuraavaksi pidettiin toinen strategiaseminaari, johon osallistui hallituksen lisäksi johtoryhmä (tytäryhtiöiden toimitusjohtajat). Tässä seminaarissa toteutettiin toinen ryhmähaastattelu tutkijan ohjaamana siten, että vastaajille oli toimitettu etukäteen sähköpostilla aiemmin toteutettujen kyselyiden tulokset ja analyysit ja niiden pohjalta tarkasteltiin ja täsmennettiin vielä kertaalleen Toivasen projektimallin mukaisia vaiheita 3–5 (kuva 9). Ryhmähaastattelu toteutettiin kuvan 12 mukaisessa järjestyksessä. Vastaajaryhmältä kysyttiin, mitkä mitattavissa olevat asiat valitaan suoritettujen kyselyiden tulosten ja yrityksen mission, vision ja arvojen pohjalta mittareiksi Balanced Scorecard -suorituskyky-mittariston eri näkökulmiin.

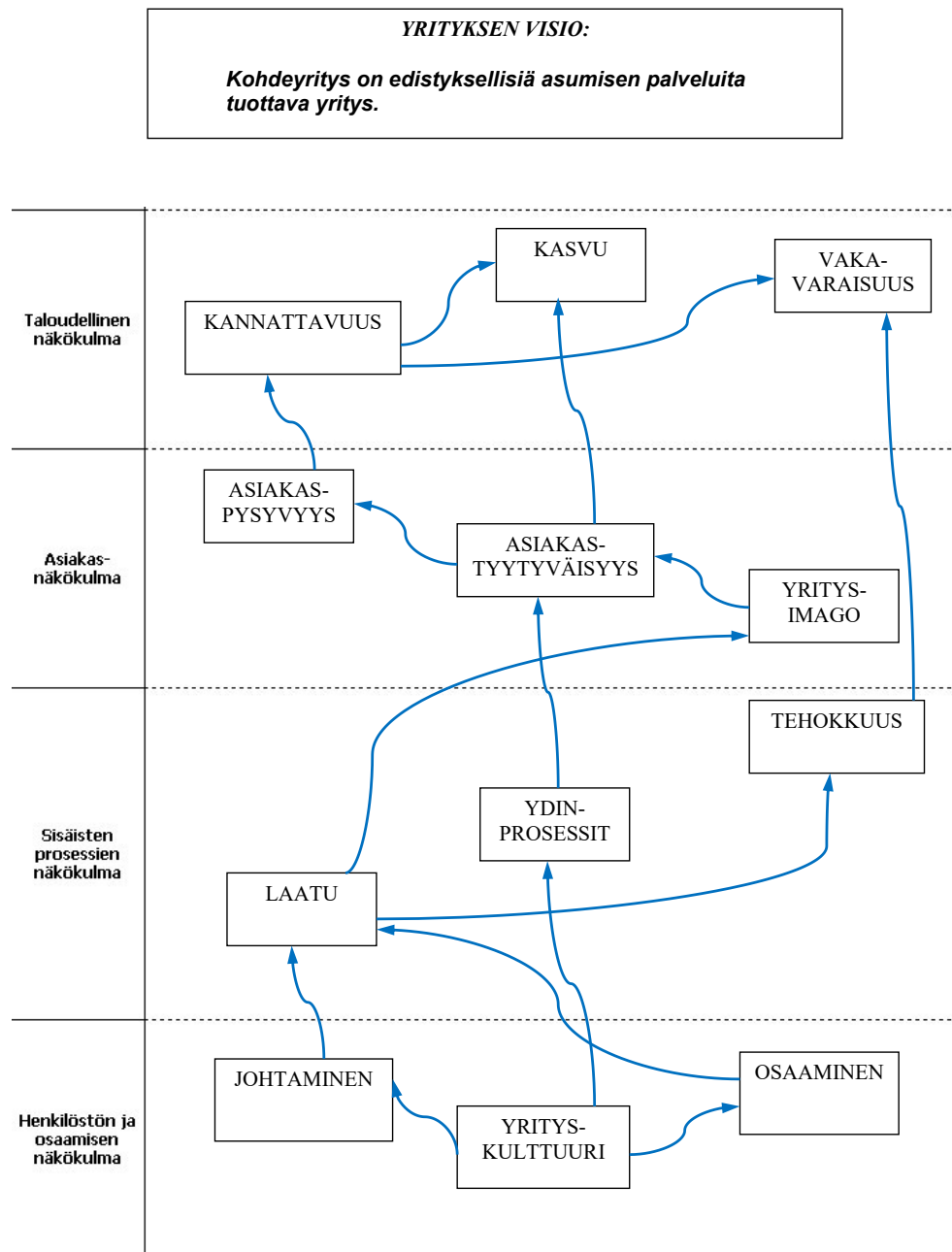


Kuva 12. Ryhmähaastattelun toteutussuunnitelma.

Toisen ryhmähaastattelun perusteella tutkijana laadin rungon yrityksen Balanced Scorecard -mittariston näkökulmia varten (kuva 6, s. 17). Tässä vaiheessa päätin soveltaa alkuperäisen Kaplanin ja Nortonin luoman BSC-mallin mukaista neljää näkökulmaa siten, että sisäinen ja oppimisen ja kasvun näkökulma muutettiin kohdeyritykselle paremmin soveltuviksi sisäiset prosessit ja henkilöstö- ja osaamisen näkökulmiksi. Sen jälkeen valitsin jokaiseen näkökulmaan yrityksen menestymisen kannalta tärkeimpiä tavoitteita, joita päädyin nimeämään 3 kappaletta jokaista näkökulmaa kohti.

Kun nämä strategiset tavoitteet olivat määritetty, pohdin seuraavaksi niiden välisiä syy- ja seuraussuhteita, eli miten eri tavoitteet vaikuttavat toisiinsa. Syy- ja seuraussuhteita kuvataan yhdistämällä tavoitteet toisiinsa nuolilla. Kun selvitetään tällä tavoin eri tavoitteiden välisiä syy- ja seuraussuhteita, löydetään niiden keskinäiset vaikutussuhteet, joiden perusteella voidaan arvioida, saavutetaanko ylätasolle asetetut taloudelliset tulokset. Strategiakartassa kuvataan myös, miten organisaation osaaminen saadaan muutettua yrityksen sisäisissä prosesseissa konkreettiseksi tekemiseksi, jonka avulla asiakkaiden odotukset ja vaatimukset pyritään täyttämään. Onnistumalla asiakasnäkökulman tavoitteiden täyttämässä puolestaan saavutetaan asetetut taloudelliset tavoitteet. Kriittiset polut alkavat siis henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta, ja kulkevat muiden näkökulmien läpi taloudelliseen näkökulmaan ja lopulta vision saavuttamiseen. (OAMK, 2020)

Lopuksi strategiakarttaa tulee tarkastella kriittisesti ja tarkistaa sisältääkö se kaiken oleellisen yrityksen strategian toteuttamisen näkökulmasta. Kun tällainen arviointi on tehty, voidaan strategiakartan avulla esitellä henkilöstölle yrityksen strategia, strategisia tavoitteita ja se kuinka ne on suunniteltu toteutettavan. Kuvassa 13 on esitetty kohdeyrityksen strategiakartta yleisesti. Sen lopullisessa versiossa on vielä täsmennetty kunkin strategisen tavoitteen menestystekijöitä ja myös niihin liittyviä syy-seuraussuhteita.



Kuva 13. Kohdeyrityksen strategiakartta.

Tämän jälkeen yritykselle soveltuvan Balanced Scorecardin rakentaminen oli varsin yksinkertaista. Aiemmin oli jo määritelty mittariston näkökulmat Kaplanin ja Nortonin BSC-mallin pohjalta ja strategiakarttaan oli mietitty strategiset tavoitteet. Kun nämä asiat viedään ja esitetään taulukkomuodossa, kohdeyritykseen laadittiin kuvan 14 mukainen Balanced scorecard -suorituskykymittaristo.

MITTARISTON YHTEENVETOTAULUKKO				
KOHDEYRITYS			KUUKAUSI:	
NÄKÖKULMA	MENESTYSTEKIJÄ	MITTARI	TULOKSET	SUORITUS- KYKY
TALOUDEL- LINEN	KASVU	LIIVEVAIHTO	Todellinen: Tavoite:	Muutos:
	KANNATTAVUUS (KPI)	KÄYTTÖKATE minimitavoite:	Todellinen: Tavoite:	Muutos:
	VAKAVARAISSUUS (KPI)	OMAVARAISSUUSASTE minimitavoite:	Todellinen: Tavoite:	Muutos:
ASIAKAS	ASIAKASKOKEMUS (KPI)	SUOSITTELUINDEKSI NPS minimitavoite:	Todellinen: Tavoite:	Muutos:
	ASIAKASPYSYVYYS	PÄÄTTYNEET SOPIMUKSET	Todellinen: Tavoite:	Muutos:
	YRITYSIMAGO	UUDET SOPIMUKSET	Todellinen: Tavoite:	Muutos:
SISÄISET PROSESSIT	PALVELUJEN LAATU	REKLAMAATIOIDEN MÄÄRÄ	Todellinen: Tavoite:	Muutos:
	TUOTANNON TEHOKKUUS (KPI)	HC ROI minimitavoite:	Todellinen: Tavoite:	Muutos:
	YDINPROSESSIT	KUVATTU JA DOKUMENTOITU	Todellinen: Tavoite:	Muutos:
HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN	JOHTAMINEN (KPI)	ESIMIESTYÖINDEKSI minimitavoite:	Todellinen: Tavoite:	Muutos:
	YRITYSKULTTUURI (työilmapiiri, engagement)	HENKILÖSTÖN TYÖTYTYVÄISYYSKYSELY	Todellinen: Tavoite:	Muutos:
	OSAAMINEN	KOULUTUSPÄIVÄT/ HLÖ/VUOSI	Todellinen: Tavoite:	Muutos:

Kuva 14. Kohdeyritykseen laadittu BSC-mittaristo

### 4.3 Mittariston tasapainon määrittely

Hyvin määritetyssä Balanced Scorecard -suorituskykymittaristossa otetaan huomioon mittareiden välisessä tasapainossa niin raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden ohella myös sisällöltään tulos- ja ennakoivia mittareita sekä pitkän ja lyhyen aikavälin mittareita. Myös sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä kuvaavien mittareiden tulisi olla tasapainossa keskenään. Mittareiden tasapainoa tulisi myös arvioida niiden mitattavuuden perusteella. Yleisesti ei-rahamääräisten mittareiden osuudeksi tavoitellaan 80 %. (Malmi ym., 2003, s. 31).

Kohdeyrityksen BSC-mittariston tasapainoa arvioitiin hyödyntämällä mittariston yhteenvetotaulukkoa (kuva 14) ja laatimalla sen pohjalta mittariston tasapainottamista varten oma taulukko, joka on esitetty seuraavalla sivulla kuvassa 15. Taulukosta huomataan, että ei-rahamääräisten mittareiden osuus on noin 67 %. Mittariston eri näkökulmien välillä taloudellisten mittareiden osuus on noin 20 %. Tästä voidaan todeta, että mittareiden välinen tasapaino vastaa hyvin Balanced Scorecard -mittariston yleistä tavoitetilaa. Pitkän ja lyhyen aikavälin mittarit ovat tasapainossa keskenään samoin kuin ulkoisten ja sisäisten tekijöiden mittarit. Helposti mitattavaksi arvioitujen mittareiden osuus on noin 75 %. Yhteenvetona voidaan todeta, että suorituskykymittarit onnistuttiin määrittämään tarkoituksenmukaisesti mittariston eri näkökulmien ja mittareiden eri tasapainojen suhteessa.

MITTARISTON TASAPAINO									
NÄKÖKULMA	MITTARI	Rahamääräinen	Ei-rahamääräinen	Pitkän aikavälin näkökulma	Lyhyen aikavälin näkökulma	Ulkoinen näkökulma	Sisäinen näkökulma	Helposti mitattavissa	Vaikeasti mitattavissa
		TALOUDELLINEN 20 %	LIKEVAIHTO	X				X	
	KÄYTTÖKATE	X				X		X	7 %
	OMAVARAISUUSASTE	X				X		X	7 %
ASIAKAS 27 %	SUOSITTELUINDEKSI NPS		X		X	X		X	9 %
	PÄÄTTYNEET SOPIMUKSET/KPL		X		X		X	X	9 %
	UUDET SOPIMUKSET/KPL		X		X	X		X	9 %
SISÄISET PROSESSIT 27 %	REKLAMAATIOIDEN MÄÄRÄ/KPL		X	X		X			X
	HC ROI	X		X			X	X	9 %
	KUVATTU JA DOKUMENTOITU		X	X			X		X
HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN 27 %	ESIMIESTYÖINDEKSI		X		X		X	X	9 %
	HENKILÖSTÖN TYÖTYYTYVÄISYYSKYSELY		X		X		X	X	9 %
	KOULUTUSPÄIVÄT/ HLÖ/VUOSI		X		X		X		X
		33 %	67 %	25 %	50 %	50 %	50 %	75 %	25 %

Kuva 15. Kohdeyrityksen BSC-mittariston tasapainon määrittäminen

#### 4.4 Mittariston validointi

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli tunnistettu tarve kehittää strategisia tavoitteita tukeva Balanced Scorecard -tyyppinen seurantamittaristo, joka huomioi liiketaloudellisten tavoitteiden lisäksi laadullisia ja toiminnallisia näkökulmia. Kehitetyn suorituskykymittariston neljään näkökulmaan johdettuja mittareita pitää vielä tarkastella tätä alkuperäistä lähtötilannetta vasten: toteutuuko alkuperäinen ajatus siitä, että valituilla mittareilla saadaan niitä mittaustuloksia, joita on ollut tarkoitus mitata.

Mittariston eri mittareiden pätevyyttä tulee arvioida sekä yksin että yhtenä kokonaisuutena. Malmi ym. (2003, s. 76–77) ovat esittäneet mittariston pätevyyden arvioinnille eli validoinnille ryhmän kysymyksiä, joihin vastaamalla voi tarkastaa, vastaavatko määritetyt mittarit tarkoitustaan. Mittareiden toimivuutta arvioitaessa on hyvä pohtia esimerkiksi, miten mittareiden avulla saavutetaan kilpailuetua, parannetaan kannattavuutta tai kehitetään yrityskulttuuria. Erinomaisen tärkeä kysymys on: ”Onko mittaristo linjassa organisaation arvojen kanssa?” Mittariston oikeellisuutta ja luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää huomioida myös sellainen näkökanta, kuinka eri ammattiryhmissä toimivat työntekijät pystyvät vaikuttamaan omalla työsuorituksellaan mittarilla mitattavaan arvoon (Malmi ym., 2003, s. 79).

#### 4.5 Lopputullos ja mittariston käyttöönotto

Strategiaa tukevan suorituskykymittariston kehittäminen ja käyttöönotto vie paljon aikaa, varsinkin jos yrityksessä ei ole ennestään ollut kokemusta tai osaamista suorituksen johtamisesta ja mittaamisesta. Mittausjärjestelmän kehittämisprojektiin kannattaa varata riittävästi aikaa, jopa 1–2 vuotta, jotta mittariston lanseeraaminen ja käyttöönotto saadaan varmistettua toivotulla tavalla. Mittausjärjestelmän kehittäminen kannattaa toteuttaa vaiheittain pienempinä osakokonaisuuksina. (Kankkunen ym., 2005 s. 117).

Projektin aikataulun suunnittelussa tulee myös erityisesti huomioida ja varata aikaa riittävän säännölliseen viestintään organisaatiolle strategisista tavoitteista, niiden mittaamisjärjestelmästä ja siitä, miten kunkin yksilön henkilökohtainen panos vaikuttaa mitattavaan tulokseen. Tässä opinnäytetyön kehittämisprojektissa on sovellettu Toivasen BSC-projektimallia. (Malmi ym., 2003, s. 94), jonka vaiheet on käyty tai tullaan käymään jollain tasolla läpi.

Kohdeyritykseen kehitetty, Balanced Scorecard -mallin mukainen strategiaa tukeva suorituskykymittaristo on tarkoitus ottaa kokonaisuudessaan käyttöön tilikaudelle 2021. Vuoden 2020 aikana mittaristoa pilotoidaan siten, että esimerkiksi tuloskorttimittarit johdettiin suoraan BSC-mittariston näkökulmien sisältämistä mittareista, jolloin henkilökohtainen tavoiteasetanta on yhtenevä yhtiön tavoitteiden kanssa. Yhtiön liiketoimintasuunnitelmaan vuodelle 2020 määriteltiin strategian painopistetavoitteille tulostittarikorit, jotka sisältävät toimenpiteet, vastuut ja aikataulut kullekin tavoitteelle. BSC-mittaristoa pilotoidaan vuoden 2020 aikana niin, että mittareiden seuranta aloitetaan vuoden 2019 tilinpäätöksestä ja muista tutkimuksista saatavilla tuloksilla ja aloitetaan vertaamaan kehitystä vuoden 2020 vastaaviin tuloksiin.

Mittareiden oikeellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta arvioidaan vielä vuoden 2020 aikana; näin voidaan korjata mahdolliset havaitut virheet tai muut puutteet mittaristossa. Mittaristo esitellään henkilöstölle kuukausi-info tilaisuuksissa, ja lopullinen lanseeraaminen tapahtuu vuoden 2021 toimintasuunnitelman tavoitteiden julkistamisen yhteydessä syksyllä 2020.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kohdeyrityksen kehittämisprojektin tavoitteena on ollut kehittää strategian tavoitteita tukeva Balanced Scorecard -mallin mukainen suorituskykymittaristo, joka ottaa liiketaloudellisten tavoitteiden lisäksi huomioon myös muita toiminnallisia, asiakkaisiin, henkilöstöön ja sisäisiin prosesseihin ja oppimiseen liittyviä näkökulmia. Tämän tavoitteen toteuttamisessa onnistuttiin hyvin. Laaditun suorituskykymittariston avulla yrityksessä voidaan jatkossa seurata tarkemmin strategisten tavoitteiden toteutumista sekä reagoida ajoissa mahdollisiin poikkeamiin.

Soveltamalla Balanced Scorecard -tyyppistä mittaristoa pienemmän yrityksen tarpeisiin ja lähtökohdista, mittariston rakenne ja mittarit ovat helpommin käsitettävissä kuin suurien yritysten yleisemmän tason strategiset mittarit. Mittaristossa mainitut menestystekijät ovat samankaltaisia kuin muissakin eri yrityksissä, mutta erottautuminen tapahtuu kohdeyritykselle sopivien mittareiden valinnalla. Mittariston lopullinen hyöty selviää vasta myöhemmin, koska sen käyttöönotto ja hyödyntäminen osana yrityksen johtamisjärjestelmää vaatii sitoutumista suorituskykymittariston käyttöön niin yhtiön hallitukselta kuin toimivalta johdolta.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on ollut hakea vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten määritellään ja valitaan yritykselle sopivat strategiaa tukevat BSC-mittarit?
- Miten strategia ja mittaristo otetaan käyttöön ja johdetaan toimenpiteisiin?

Opinnäytetyön tuloksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatiin selvä konkreettinen vastaus soveltamalla olemassa olevaa teoriaa ja aiempia tutkimuksia. Yleisesti aihetta koskevassa kirjallisuudessa Balanced Scorecard -mittaristo mielletään vain osaksi suurten yritysten johtamisjärjestelmää eikä sen soveltamista PK-sektorin yrityksiin löydy tutkimustuloksia. Tämä on selvä puute, koska riippumatta yritysten koosta, kaikki yritykset ovat perustettu jotakin tarkoitusta varten (Kamensky, 2010, s. 17). Jokaisella yrityksellä on oma elämäntehtävänsä.

Toiseen kysymykseen saadaan vastaus vasta myöhemmin, kun valmis mittaristo esitellään yhtiön hallitukselle elokuussa 2020 ja lanseerataan sen jälkeen yhtiön johdolle ja henkilökunnalle vuoden 2021 liiketoimintasuunnitelman ja strategian tavoitteiden käsittelyn yhteydessä. Mittariston käyttöönotto edellyttää yrityksen johdolta vahvaa tahtotilaa hyödyntää BSC-mittaristoa keskusteluun strategiasta henkilökunnalle ja siten tavoitteiden toteuttamiseen. Keskustelu mittariston käyttöönotosta ei saa jäädä vaan infoksi yrityksen henkilökuntatilaisuudessa.

Mittariston käsitteet täytyy pystyä kuvaamaan niin konkreettisesti ja yksinkertaisesti, että jokainen työntekijä ymmärtää oman työnsä merkityksen kokonaisuudessa. Ei saa myöskään olettaa, että kaikki työntekijät omaksuvat asiat kerrasta, vaan strategian viestintä vaatii toistoa organisaatioissa. (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 162).

Aiheeseen liittyvää teoriaa on saatavilla runsaasti. Balanced Scorecardista ja strategiasta on kirjoitettu lukuisia kirjoja, lisäksi molemmista aiheista löytyy aiempia tutkimuksia ja opinnäytetöitä. Mika Kamensky mainitsee osuvasti kirjassaan *Strateginen johtaminen – menestyksen timantti*: ”Strategia on liiketoiminnan johtamisessa kaikkein käytetyin termi mutta samalla kaikkein eniten väärin käytetty termi” (Kamensky, 2010, s. 13). Valtaosa strategiaa käsittelevästä kirjallisuudesta sekä Kaplanin ja Nortonin kehittämää BSC-suorituskykymittaristoa koskevasta kirjallisuudesta keskittyy aiheen käsitteelyyn suurten yritysten näkökulmasta. Pienemmät organisaatiot ovat lähtökohtaisesti resursoitu suuria yrityksiä tehokkaammin siitä näkökulmasta, että pienyritysten johto osallistuu yleensä jollain tasolla operatiiviseen toimintaan. Tämän vuoksi yritysten johdolla ei ole samalla tavalla mahdollisuutta käyttää aikaa strategisten mittareiden valintaan ja suorituskykymittariston kehittämiseen, vaikka niiden merkitys on kiistaton yrityksen menestymisen kannalta.

Opinnäytetyön teoriaosioon on valittu sellaista lähdeaineistoa, jolla tutkija on katsonut olevan merkitystä mittariston kehittämiseen juuri PK-yrityksen näkökulmasta. Aineistosta on hyödynnetty sellaista tietoa, mikä on edesauttanut mittariston kehittämistä. Tutkija on kuitenkin jättänyt mahdollisuuden soveltaa tietoa huomioiden kohdeyrityksen näkökulmat ja lähtökohdat. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tekemisessä on ollut sellainen etu, että opinnäytetyön tekijä tutkijana, toimii kohdeyrityksen toimitusjohtajana. Tällöin strategiaan tavoitteisiin ja suorituskykymittariston kehittämiseen liittyviä valintoja on ollut helppo tehdä, kun on ollut asiaan liittyvä päätösvalta.

Kohdeyrityksen strategiatyö on aloitettu päivittämällä missio, visio ja arvot. Kaikki mittarit ovat valittu eri näkökulmiin siten, että ne on voitu johtaa suoraan strategiasta, jolloin tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä. Mittareiden nimeämisessä on otettu huomioon se, että niiden merkitys on mahdollisimman helposti konkretisoitavissa kaikille esimiehille ja työntekijöille. Tavoitteena on ollut laatia ensimmäinen versio Balanced Scorecard -mallin mukaisesta mittaristosta, jota voi päivittää ja täydentää myöhemmin.

Suorituskykymittaristoa tehdessä huomasin, kuinka vaikeaa on johtaa yrityksen lähtötilanteesta sille sopivat omannäköiset suorituskykymittarit. Taloudelliset mittarit ovat tyypillisesti ja totutusti helposti laadittavissa. Ne ovat pääsääntöisesti samankaltaisia kaikissa yrityksissä. Ongelman muodostivat muut, ei-aineellista pääomaa kuvaavat mittarit. Asiakasnäkökulmassa tyypillinen mittari on asiakkaan tyytyväisyyttä kuvaava mittari, johon tulos saadaan erityyppisillä asiakaskyselyillä. Myös hyvin tyypillisesti Asiakaspysyvyyttä voidaan seurata sopimuskannassa tapahtuneilla muutoksilla.

Yhdeksi asiakasnäkökulman menestystekijäksi valittiin yritysimage. Tällä halutaan parantaa yleisesti yrityksen tunnettavuutta, toisin sanoen haluttavuutta niin uusasiakashankinnassa kuin työmarkkinoillakin. Sopivan mittarin valitseminen oli hankalaa ja alkuvaiheessa valitsin mittariksi uusien asiakkaiden hankintaa kuvaavan, uudet sopimukset -mittarin. Mittareiden valinnassa ei pelkästään riitä menestystekijää kuvaavan mittarin valinta sen perusteella, mitä asiaa haluttaisiin mitata vaan samalla pitää arvioida sitä, miten mittaustulos saadaan helposti ja validisti. Tästä on esimerkkinä laaditussa mittaristossa sisäisten prosessien näkökulmassa menestystekijänä ydinprosessit. Menestystekijänä se on ihan hyvä ja aiheellinen. Mittarin valinta on sen sijaan erittäin ongelmallinen. Mittariksi on valittu, kuvattu ja dokumentoitu. Tämä on huono mittari, koska se mittaa pelkästään suoritusta onko asia tehty vai ei. Tämä menestystekijä ja mittari vaatii vielä jatkokehittämistä, koska siitä ei voi seurata asian kehittymistä.

Tutkimuksen aihepiiri oli hyvin laaja, sisältäen sekä strategian laadintaa että strategisten tavoitteiden mittausjärjestelmän kehittämistä. Tämä aiheutti sen, että tutkimuksessa ei voinut keskittyä kovin syvällisesti yksittäiseen näkökulmaan tai sen menestystekijöihin. Kohdeyrityksen kannalta oli kuitenkin tärkeää saada käyttöön strategisten tavoitteiden suorituskykymittaristo osaksi johtamisjärjestelmää ja tässä tutkimuksessa onnistuttiin hyvin.

Jatkoa ajatellen tutkimus herätti monia mielenkiintoisia näkökulmia, miten mittaristoa voi kehittää edelleen sekä miten sitä voi hyödyntää organisaation johtamisessa. Valittuja mittareita tulee vielä tarkastella niiden mitattavuuden perusteella. Strategian viestintä ja siihen liittyvän mittariston tunnetuksi tekeminen organisaatiossa vaatii suunnittelua sekä pitkäjänteisyyttä viestinnän ja keskustelujen toteutuksessa.

Tutkimus osoitti myös sen, että pienemmissäkin PK-yrityksissä kannattaa päivittää ja kirkastaa yrityksen strategiaa, visiota ja arvoja. Strategiaa ja strategiakarttaa käsitteenä ei kannata pelätä. Päinvastoin perehtymällä johtamaansa organisaatioon syvällisemmin, voi oppia jotain uutta millä yritys voi saavuttaa kilpailuetua omalla liiketoiminta-alueellaan. Strategian tavoitteita tukevan mittausjärjestelmän kehittäminen ei ole vaikeaa, tosin se vaatii aikaa ja paneutumista yrityksen ylimmältä johdolta. Mittausjärjestelmän kehittäminen kannatta aloittaa laatimalla yksinkertaisempi ensimmäinen versio, hyödyntämällä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Sen jälkeen on helppo tarkentaa ja syventää mittariston näkökulmia, menestystekijöitä ja mittareita.

Yrityksen menestymisen peruspilarit ovat Matti Alahuhan sanoin: ”Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet” (Alahuhta, 2015, s. 121).

## LÄHTEET

Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima*. Jyväskylä: Docendo Oy.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. (2004). *Tee asiakassuhteista tuottavia*. Helsinki: Talentum Media Oy

Chan Kim, W. & Mauborgne R. (2010). *Sinisen Meren Strategia*. Helsinki: Talentum Media Oy

Collins, J. (2001). *Hyvästä paras*. Helsinki: Talentum Media Oy

Emu Growth Partners. *Kasvuyrityksen terveyskolmio*. Haettu 19.4.2020 osoitteesta <https://emu.fi/asiantuntija/kasvuyrityksen-terveyskolmio/>

Holmala, E. (2015). *Maslowin tarvehierarkia työelämässä: Materiaalia opetuskäyttöön*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Haettu 6.5.2020 osoitteesta <https://www.theseus.fi/discover?query=holmala+emilia&scope=>

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. (2005). *Mittareilla menestyseen – Sokkolennosta hallittuun nousuun*. Helsinki: Talentum Media Oy

Kamensky, M. (2010). *Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum Media Oy

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009). *Strategiaverkko*. Helsinki: Talentum Media Oy

Karkkolainen, H. (2002). *Sun Tzu – Sodankäynnin taito*. Helsinki: Kustantaja Tietosanoma Oy.

Lindroos, J-E & Lohivesi K. (2010). *Onnistu strategiassa*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas*. Helsinki: Alma Talent Oy

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2003). *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Helsinki: Talentum Media Oy

Suojanen, U. *Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä*. Haettu 18.4.2020 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

OAMK. *PK-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki*. Haettu 10.5.2020 osoitteesta <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/etusivu.htm>

Ramste, H. (2015). *Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC)*. Teknologiaosaamisen johtaminen 2015 verkkoaineisto, Moodle. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Haettu 25.3.2016 osoitteesta <https://moodle.hamk.fi>

Ramste, H. (2015). *Tutkimus- ja kehittämishankkeiden tieteellinen viitekehys*. Teknologiaosaamisen johtaminen 2015 verkkoaineisto, Moodle. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Haettu 25.3.2016 osoitteesta <https://moodle.hamk.fi>

Suomen Riskienhallintayhdistys. Nelikenttäanalyysi -SWOT. Haettu 3.5.2020 osoitteesta <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>

Tilastokeskus. *Yritysten tuottavuus ja kannattavuus – 2018*. Haettu 18.4.2020 osoitteesta [http://www.stat.fi/til/yrti/2018/yrti\\_2018\\_2019-12-19\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/yrti/2018/yrti_2018_2019-12-19_kat_001_fi.html)

The Significant Company Oy (Signi). (2017). *Parempi kolme ahkeraa kuin 10 intohimoista*. Haettu 28.3.2020 osoitteesta <https://www.signi.fi/blogi/parempi-kolme-ahkeraa-kuin-10-intohimoista/>

Vilkka H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-Kustannus