



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

TULOSKORTTI JOHTAMISEN TUKENA  
OSUUSKAUPPA YMPÄRISTÖN  
MATKAILU- JA  
RAVITSEMISTOIMIALALLA

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Arttu Salmi

Lahden ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

SALMI, ARTTU:

Tuloskortti johtamisen tukena Osuuskauppa Ympäristön matkailu- ja ravitsemistoimialalla

Opinnäytetyö, 54 sivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

---

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka 1990-luvun alussa kehitetty tuloskortti, Balanced Scorecard, toimii liiketoiminnan strategisen toiminnanohjauksen välineenä. Toisena tavoitteena oli rakentaa tuloskortti kohdeyrityksen liiketoimintaorganisaatiolle.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään strategian merkitystä liiketoiminnan ohjaamisen kannalta, strategiaprosessia alkaen vision, mission ja arvojen määrittämisestä, sekä Balanced Scorecardin historiaa ja mittariston rakentamista. Työssä käsitellään tuloskorttia kaikkien neljän näkökulman kautta.

Teoria tukeutuu Kaplanin ja Nortonin kehittämään tuloskorttimalliin, jota useat tutkijat ja tutkimukset ovat käsitelleet ja referoineet aiemmin omissa tutkimuksissaan. Teoria tukeutuu toteamukseen jonka mukaan yrityksen on analysoitava omaa toimintaansa eri näkökulmista.

Empiirisessä osiossa käydään läpi Osuuskauppa Ympäristön matkailu- ja ravitsemistoimialan johtoryhmän työskentelyä tuloskortin ympärillä, sekä tuloskortin avulla tapahtuvaa strategian jalkauttamista läpi organisaation. Empiirisen osion aineisto koostuu tutkimuksen tekijän dokumentoinnista oman johtoryhmänsä työskentelystä sekä toimialan strategian rakentamisen ja päivittämisen kautta karttunutta tietoutta.

Tutkimukseen liittynyt kohdeyrityksen strategiatyö osoitti että saadakseen strategian jalkautettua koko henkilöstölle, tulee ylimmän johdon sitoutua yhteisiin tavoitteisiin yrityksen tulevaisuuden kehittämiseksi.

Tutkimus osoittaa että vielä tänä päivänäkin Balanced Scorecard on käyttökelpoinen työkalu havainnoimaan ja esittämään strategisesti tärkeitä ja mitattavat asiat yritykselle ja koko henkilökunnalle.

”Mitä et voi kokea, sitä et voi mitata.”

Avainsanat: Balanced Scorecard, tuloskortti, strategia, Osuuskauppa Ympäristö

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

SALMI, ARTTU:

Balanced Scorecard to support the  
Management in Hospitality Industry  
for Cooperative Ympäristö

Bachelor's Thesis, 54 pages  
Spring 2012

## ABSTRACT

---

The purpose of this thesis is to examine how the Balanced Scorecard, first developed in the early 1990's, functions as a control tool for strategy based operations in hospitality business. The secondary target is to build a scorecard for the case unit.

The theoretical section explores the meaning of strategy in the control of business, the strategy process determined from vision, mission and values and the history of the Balanced Scorecard and how to build one. The Balanced Scorecard is observed from all four angles of view.

The theory is based on the scorecard developed by Kaplan and Norton, which has been processed in many researches by many analysts. The theory verifies that companies need to analyze their actions from different angles of view.

The empirical part shows how the leader board of the hospitality business in cooperative Ympäristö works with the scorecard and how the strategy is communicated to the organization. The data in the empirical part is documented by the analyst while working with the leader board and building the company strategy.

The strategy process in the case unit shown in this thesis verifies that management has to commit itself to the development of the future targets to get the strategy communicated to the whole personnel.

The research points, that even today the Balanced Scorecard is a strategic tool worth using to observe and show the important and measurable things for the corporation and its personnel.

“You can't measure what you can't experience.”

Key words: Balanced Scorecard, strategy, Cooperative Ympäristö

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus	5
1.3	Tutkimusmenetelmät ja lähdeaineisto	6
1.4	Tutkimuksen rakenne	7
2	STRATEGIALÄHTÖINEN LIIKETOIMINTA	8
2.1	Strategian käsite	8
2.2	Strategian valinta	9
2.3	Strateginen mittausjärjestelmä	10
2.3.1	Vision ja strategian selkeyttäminen ja operationalisointi	11
2.3.2	Strategisten tavoitteiden ja mittarien kommunikointi ja yhdistäminen	14
2.3.3	Prosessin suunnittelu, tavoitteenasetanta, priorisointi ja integrointi	14
2.3.4	Vaikutus strategiaprosessiin ja organisaation oppimiseen	15
3	BALANCED SCORECARD STRATEGISEN TOIMINNANOHJAUKSEN VÄLINEENÄ	17
3.1	Perusidea	17
3.2	Tuloskortin näkökulmat	18
3.3	Mittausjärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto	20
3.4	Mittariston hyödyt	26
4	CASE: OSUUSKAUPPA YMPÄRISTÖN MATKAILU- JA RAVITSEMISTOIMIALA	28
4.1	Strateginen analyysi	28
4.1.1	Ulkoinen toiminta ja oma toiminta	31
4.1.2	Osuuskauppa Ympäristön mara-kaupan keskeiset kehittämishaasteet	34
4.2	Strategiset valinnat	35
4.2.1.	Toimialan tarkoitus, visio ja arvot	36

4.2.2	Strategiset linjaukset	37
4.2.3	Liiketoimintastrategia	38
4.3	Strategian toteutus	39
4.3.1	Päätöksenteko ja johtamisjärjestelmä	39
4.3.2	Strategiset kehittämisalueet	40
4.4	Strategian kiteytys	41
5	BALANCED SCORECARD OSUUSKAUPPA YMPÄRISTÖN MARA-LINJALLA	42
5.1	Balanced Scorecard	42
5.2	Strategiset tavoitteet ja mittarit näkökulmittain	44
5.2.1	Asiakasnäkökulma	44
5.2.2	Henkilöstönäkökulma	45
5.2.3	Prosessinäkökulma	46
5.2.4	Talousnäkökulma	47
5.3	Johtopäätökset	48
6	YHTEENVETO	49
	LÄHTEET	51

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

”Strategian tehtävänä ei ole nähdä organisaatiota sellaisena kuin se on, vaan sellaisena miksi se voi tulla.”

- J.W.Teets

Tämän päivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä strategioilla ja niiden johtamisella on yhä suurempi rooli yrityksen menestymisessä. Pitkäkestoisten tulevaisuuteen suuntautuvien suunnitelmien hallitseminen ja niiden läpivieminen organisaation kaikille tasoille tuottaa pitkällä aikavälillä yleensä halutunlaisen lopputuleman. Vuosien saatossa olen usein pohtinut päivittäisen johtamisen problematiikkaa ja miten siihen tulisi puuttua. Millä tasolla mittaan ja ohjaan tulosvastuullisia esimiehiä omissa tehtävissään. Taloudelliset mittarit ovat helppoja havainnoida, mutta mitä muuta kuuluu johtamiseen ja osastojen esimiesten tehtäviin, jotta yritys pääsisi asetettuihin tavoitteisiin niin taloudellisesti kuin laadullisesti.

Päivittäisjohtamisen karut realiteetit johtavat helposti siihen, että johdon ajattelussa korostuvat viat, puitteet ja heikkoudet. Vain loogiset, mieluiten numeroin ilmaistavat asiat ovat todellisia.(Santalainen 2009,14.)

Palvelualalla, jossa henkilöstö tekee tai tuottaa prosesseja asiakkaan hyväksi, on syytä tarkastella menestymistä asiakkaan, henkilöstön ja prosessin näkökulmasta.

Tietoa on saatavilla runsaasti, mutta miten löydetään arvokas ja lisäarvoa tuottava tieto? Tutkielman kohdeorganisaatiossa S-ryhmässä on esimerkiksi saatavilla tietoa asiakasomistajan ostokäyttäytymisestä, mikä osaltaan helpottaa hankinta-alueiden ja myynnin ohjaamisen hallintaa.

Menestyäkseen kilpailussa ei enää pelkkä asiakastyytyvyyden mittaaminen ja tulkitseminen riitä, vaan mittareita tulee olla useampia. Yksittäisten palveluiden tai tuotteiden tuottamisen asemasta tulee luoda lisäarvoa tuottavia kokonaisratkaisuja.

Henkilöstön kehittymistä ja sen motivaatiota työhön on myös syytä mitata ja kehittää henkilöstöstä strategiaa tukeva voimavara. Motivoitunut ja yhteen hioutunut tiimi mahdollistaa yrityksen pyrkimykset taloudellisen hyvinvoinnin saavuttamiseksi.

Sydänmaanlakan mukaan huipputiimin jäsenet ovat sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Huipputiimi ylittää huomattavasti muita vastaavissa olosuhteissa toimivia tiimejä parempiin suorituksiin ja ylittää sille asetetut tavoitteet. Huipputiimin tulokset ovat huomattavasti enemmän kuin yksilöiden tulosten summa. (Sydänmaanlakka 2004, 199.)

Henkilöstön hyvinvointiin liittyy myös olennaisesti palkitseminen. Palkka on suorite, joka maksetaan vastikkeena määritetystä työpanoksesta. Kun henkilöstö selvästi ylittää tavoitteensa seurattavalla aikavälillä, tulee kuvaan henkilöstön palkitseminen. Henkilöstöstrategiassa tulee huomioida myös palkitseminen ja tavoitteiden pitää olla saavutettavissa, jolloin ne omalta osaltaan edesauttavat pyrkimyksessä parempaan laadulliseen tai taloudelliseen tulokseen.

Henkilökunnan osaamisen ollessa palkitsemisen kriteeri tulee osaamisen olla sidoksissa tehtävään ja sen hyvään tai erinomaiseen suorittamiseen (Sistonen 2008, 191).

Prosessinäkökulmassa otetaan kantaa lähinnä sisäisiin prosesseihin. Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. (Malmi, Peltola, Toivanen 2002, 27.)

Tätä tarkastelua varten kehitetty mittari, Balanced Scorecard, lienee suosituin käytettävistä oleva mittari kun käytetään ja hyödynnetään liiketoiminnassa moniulotteista mittaristoa.

S-ryhmän liiketoiminta-alueilla on käytössään strategioistaan johdetut tulokortit ja nyt on tarkoituksena rakentaa ja ottaa käyttöön tulokortti myös osaksi Osuuskauppa Ympäristön matkailu- ja ravitsemistoimialan päivittäistä johtamista.

Mittarin rakentamisen ensimmäinen tehtävä lienee selvittää, mitä halutaan mitata ja mihin mittaamisella tähdätään. Tulee selvittää nykytilanne ja miten mittaaminen voi auttaa kehittämään toimintaa kohti tavoitetilaa. Liiketoiminnan tilasta eniten kertovia mittareita lienevät taloudellisesta kannattavuudesta kertovat mittaukset mutta tulee ymmärtää myös tekijät, jotka vaikuttavat taloudelliseen tulokseen.

Jossain vaiheessa talouselämän historian aamunkoitossa huomattiin että tietyillä asioilla on keskenänsä syy-seuraus suhde. Havaittiin, että asiakkailla ja henkilöstöllä, mukaan lukien yrityksen toteuttamat prosessit, saattaisi myös olla jotakin yhteyttä yrityksen taloudelliseen tulokseen. Niinpä näitä asioita tulisi mitata, luoda tavoitemittarit ja hälytysrajat. Mitata matkaa, jonka avulla yritys pääsee kohti visiotaan. Yrityksen tulee luoda strategiansa, eli keinot, päästääkseen päämääräänsä. On tärkeätä tuntea asiakkaat ja muut sidosryhmät, oma henkilöstö ja prosessit joita yritys toteuttaa. Kuinka tehdä nämä asiat niin hyvin, että taloudellinen tulos olisi parempi kuin suunniteltu. Ja kuinka onnistumisen jälkeen asettaa uudet tavoitteet, jotta jälleen päästäisiin korkeammalle.

Kuinka pystymme luomaan kilpailuetua yrityksellemme ja erottumaan muista kilpailijoista?

Yrityksen kilpailuetu pohjautuu asiakkaille toteutettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Arvo on se määrä, jonka ostajat ovat valmiita palvelusta maksamaan. Ylivertainen arvo voi perustua joko



kustannustehokkuuteen kilpailijoihin nähden, tai differoinnin kautta saavutettuun etuun, jota korvaa reilusti kilpailijoita korkeamman hinnan. (Porter 1985, 15.)

Lisäarvo luodaan asiakkaalle. Liiketoimintayritysten elinvoimaisuuden kannalta kriittinen jatkokehitys on se, kuinka paljon lisäarvosta saadaan yritykselle itselleen. (Santalainen 2009, 138.)

Tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard, BSC) käsite esiteltiin ensimmäisen kerran professorien Kaplan ja Norton kirjoittamassa artikkelissa, joka julkaistiin Harvard Business Review lehden numerossa 1:1992. Tasapainotetussa mittaristossa yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta ja toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Tasapainotettu mittaristo perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Siitä työstä, joka tehdään tänään huomisen hyväksi, saadaan näkyviä rahallisia tuloksia kenties vasta vuosien päästä. Kun se seikka on tajuttu, yrityksen näkökenttä avartuu ja siellä nähdään järkeväksi seurata muitakin kuin taloudellisia mittareita. (Olve ym. 1998, 16.)

Kaplan ja Norton kehittivät Balanced Scorecard – mittariston alun pitäen 1990-luvun alkupuolella ratkaistakseen mittaukseen liittyvän ongelman. Tietoon ja tietämykseen perustuvassa kilpailussa organisaatioiden kyky kehittää, ylläpitää ja liikuttaa aineetonta pääomaa on keskeinen tekijä menestymisen kannalta. Taloudellisia mittareita ei kuitenkaan voida käyttää kaikissa arvoa luovissa toiminnoissa. Kaplan ja Norton halusivat ratkaista tämän liiketoiminnan mittausongelman Balanced Scorecard – mittariston avulla. (Kaplan, Norton 2002, 13.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yritys onnistuu toteuttamaan strategiansa käytännössä ja jalkauttamaan strategiansa Balanced Scorecardin avulla.

Tutkimusongelmana on selvittää, mitkä ovat toimialan kriittiset menestystekijät strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Toisena tutkimusongelmana on selvittää, miten näitä menestystekijöitä voidaan mitata.

Tutkimus on rajattu käsittelemään Osuuskauppa Ympäristön matkailu- ja ravitsemistoimialaa, vaikkakin sivuaa strategiansa puolesta niin koko osuuskaupan kuin S-ryhmän ja toimialan strategisia tavoitteita ja mittareita.

Osuuskauppa Ympäristö on Pohjois-Kymenlaakson alueella toimiva S-ryhmän alueosuuskauppa, jonka tehtävänä on tuottaa monipuolisia ja edullisia palveluja ja etuja yli 42000 asiakasomistajalleen. Ympäristön toimialoja ovat päivittäis- ja käyttötavarakauppa, rautakauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, autokauppa ja maatalouskauppa. Ympäristö-konsernin yli 40 toimipaikan yhteenlaskettu myynti vuonna 2010 oli 308,8 milj. euroa. (Osuuskauppa Ympäristö, 2010.)

Ympäristön toiminnan tulos käytetään palvelujen parantamiseen, asiakasomistajien palkitsemiseen, henkilöstön ammattitaidosta ja työhyvinvoinnista huolehtimiseen sekä seutukunnan monimuotoisen toiminnan tukemiseen. (Osuuskauppa Ympäristö 2010). Osuuskauppa Ympäristö on neljänneksi suurin työnantaja Kouvolan alueella, vuonna 2010 oli työllistetty 930 henkilöä. (Kouvolan kaupunki, 2011.)

Tutkimuksen tekijä on toiminut matkailu- ja ravitsemistoimialan toimialajohtajana Osuuskauppa Ympäristössä vuodesta 2007. Työssä käydään läpi se, miten toimialalle luodaan toimiva apuväline ja mittaristo päivittäiseen johtamiseen ja mittamiseen.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja lähdeaineisto

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka on toteutettu case-tutkimuksena.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, tässä tapauksessa Balanced Scorecardia toiminnan ohjauksessa.

Laadullisessa tutkimuksessa teoria tukee tutkimuksen tekemistä, toisaalta teorian muuttaminen tutkimuksen avulla voi olla päämäärä.

Tutkimus on toteutettu case-tutkimuksena kohdeyritykselle. Case-tutkimuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä jäsenitelevää ja analysoivaa tutkimusta kohdeyrityksen yhden liiketoimintasektorin johtamisen kehittämiseksi.

Case-tutkimukselle on ominaista että tutkittavat tapaukset ovat ainutkertaisia ja niitä tulkitaan omassa ympäristössään ja ajassaan.

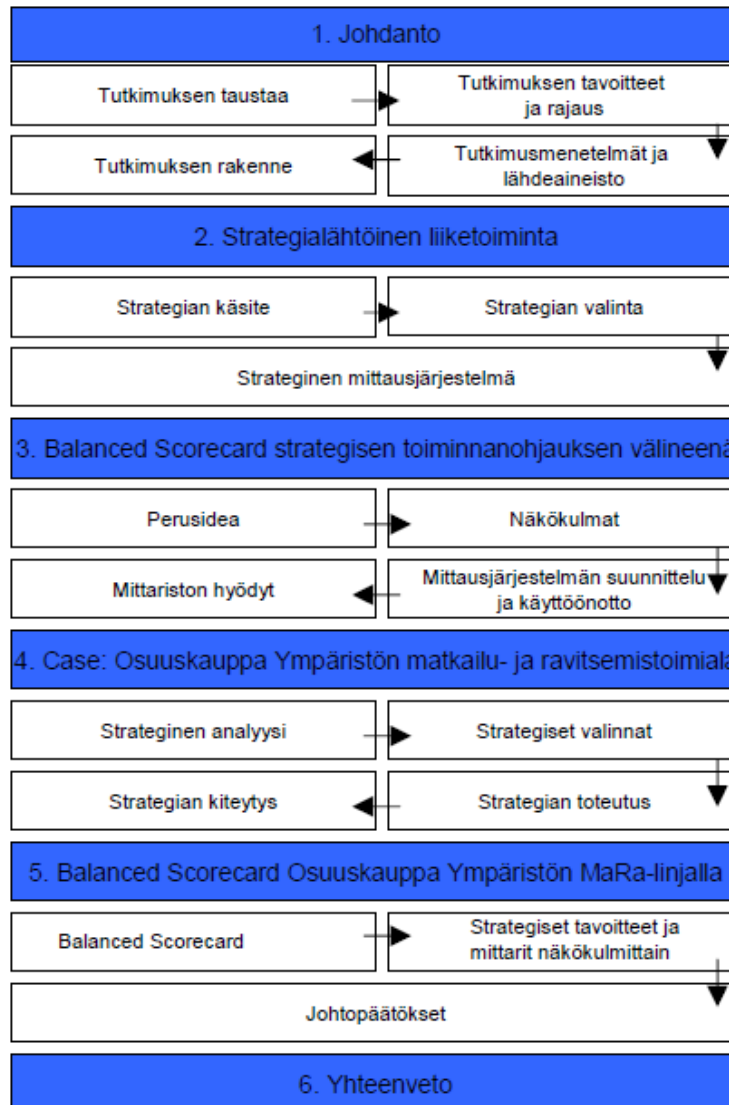
Teoriaosuuden aineistona on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, julkaisuja ja Internet-lähteitä.

Empiriaosuudessa on hyödynnetty S-ryhmän sisäistä painettua materiaalia, keskusteluja omien johtoryhmien ja ohjausryhmien kanssa sekä tutkimuksen tekijän aiemmin tekemää Osuuskauppa Ympäristölle tekemää diplomityötä ”Osuuskauppa Ympäristön Matkailu- ja ravitsemistoimialan kasvu- ja liiketoimintastrategia 2009 – 2014” (Salmi, 2008.)

Empiriaosuuden aineistoa on kerätty myös johtoryhmätyöskentelyn pohjalta, sekä tutkimuksen tekijän omalla havainnoinnilla. Opinnäytetyöhön liittyvien aiheiden käsittely osuuskaupan matkailu- ja ravitsemistoimialalla aloitettiin kesällä 2011. Oma havainnointi on tapahtunut tutkimuksen tekijän työskennellessä S-ryhmässä vuodesta 1994. Omalla havainnoinnilla käsitetään tässä yhteydessä kaikki se tieto ja taito jonka tutkimuksen tekijä on omaksunut työskennellessään S-ryhmässä ja eritoten osallistuessaan erinäisiin strategiaprosesseihin.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu johdannosta, teoriaosuudesta, empiriaosuudesta ja yhteenvedosta. (KUVIO 1)



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne

Teoriaosuuden muodostavat toinen ja kolmas luku, jotka käsittelevät strategialähtöistä liiketoimintaa ja Balanced Scorecardia toiminnan ohjauksen välineenä.

Neljäs ja viides luku muodostavat empiriaosuuden. Neljäs luku käsittelee matkailu- ja ravitsemistoimialan tietoja mittariston rakentamisen kannalta ja esittelee Osuuskauppa Ympäristön matkailu- ja ravitsemistoimialan strategian.

Viidennessä luvussa esitellään toimialan tuloskortti ja mittaristot sekä tutkimuksen johtopäätökset. Kuudes luku on tutkimuksen yhteenveto.

## 2 STRATEGIALÄHTÖINEN LIIKETOIMINTA

### 2.1 Strategian käsite

Strategia saattaa olla johdonmukainen toimintamalli, tapa toimia. Tällaisissa tapauksissa suunnitelmat ovat muuttuneet käyttäytymismalliksi, joita toistetaan ennakkoivasti. Joskus strategia on havaittavissa ja tulkittavissa vasta jälkikäteen. Viime vuosina on yhä enemmän ryhdytty hahmottamaan bisnes- ja toimintamalleja, jotka ohjaavat organisaatioiden toimintaa. Toimintamallin sisäistäneet johtajat luovat strategiaa omalla käytöksellään. Parhaimmillaan strategia juurtuu organisaatiokulttuurin piirteeksi koko henkilöstön toteuttaessa sitä. ( Santalainen 2009, 20.)

Strategia on yrityksen tietoinen tavoitteiden ja toiminnan ohjauksen valinta muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä määritelmä korostaa strategiasta seuraavia asioita:

- lähtökohta on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö
- tavoitteet ja toiminnan keskeiset suuntaviivat löytyvät siitä
- kysymys on valinnoista, asioiden priorisoinnista ja kieltäytymisestä monista sinänsä järkevistä vaihtoehdoista
- yrityksessä tehtyjä yhteisiä valintoja toteutetaan määrätietoisesti ja kurinalaisesti.

(Kamensky 2006, 20–21.)

Strategia-käsitteen määritelmiä sanotaan olevan yhtä monta kuin määrittelijääkin. Strategia on toimintatapa, jolla organisaatio pyrkii tavoitteisiinsa ja jolla ohjeistetaan organisaatio toimimaan. Strategioita tehdään usealla organisaation eri tasolla ja ylhäältä alaspäin mentäessä ne alkavat muistuttaa kehittämissuunnitelmia. Strategian avulla yritys pyrkii toteuttamaan visiotaan eli tulevaisuuden tavoitellaansa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 27–29.)

Nykyisessä liiketaloustieteessä strategialla ymmärretään toimenpiteitä vision saavuttamiseksi. Strategiaa voi luonnehtia pitkäjänteiseksi ja kokonaisvaltaiseksi liikemiestäidoksi. Se on näin ollen operatiivista johtamista kattavampaa ja suuntautuu pitkälle tulevaisuuteen. (Karlöf 2004,19.)

Malmi ym. mukaan vision saavuttamiseksi määritetyt keinot, eli strategia, on lähtöisin ylimmältä johdolta. Tämä sopii myös Balanced Scorecardin lähtökohdaksi niin voittoa tavoitteleville kuin voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 61.)

Jos strategia ja sen taustat puetaan kysymyksiksi, tulos on seuraavanlainen:

- Missio: Miksi olemme olemassa?
- Arvot: Mitkä meille on tärkeää?
- Visio: Missä haluamme olla?
- Strategia: Miten toteutamme visiomme?

(Niemelä, Pirker & Westerlund 2008,48).

Yritysten ongelmat eivät useinkaan johdu huonosta strategiasta, vaan siitä, ettei valittua strategiaa pystytä toteuttamaan (Malmi, Peltola, Toivanen 2002, 18).

## 2.2 Strategian valinta

Yritys rakentaa yksilöllisen strategiansa valitsemansa perusstrategian pohjalta.

Perusstrategia voi olla kustannusjohtajuus, differointi tai keskittäminen. Kustannusjohtajuuden valinnut yritys keskittyy tuottamaan tuotteensa kilpailijoita alemmilla kokonaiskustannuksilla. Differointistrategiassa yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on ainutlaatuinen verrattuna kilpailijoihin, ja tämän vuoksi asiakas on valmis maksamaan siitä enemmän kuin kilpailevasta tuotteesta.

Keskittämisessä yritys kaventaa markkina-aluettaan tai segmentointiryhmiään ja tällä tavoin saavuttaa kustannusjohtajuuden tai differoinnin.

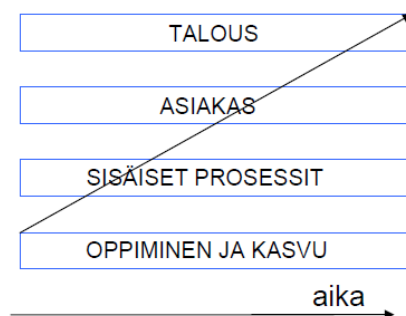
(Vilkkumaa 2005, 39–40.)

### 2.3 Strateginen mittausjärjestelmä

Johtaja tai johtoryhmä on se, joka tekee päätökset. Voidakseen tehdä hyviä päätöksiä tulevaisuuden suhteen johdon tulee tuntea liiketoiminnan sen hetkinen tila. Jos kehitys ei näytä kulkevan haluttuun suuntaan, johdon tulee ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Mittaristo toimii tässä ajattelumallissa tiedon tuottajan ja hälyttäjän roolissa.

Strategian mittaaminen pakottaa yritysjohdon määrittelemään täsmällisesti, mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Termit, kuten ”johtava” tai ”paras” tulee avata koko organisaatiolle ymmärrettävään muotoon. Ensimmäisessä vaiheessa tulee luoda yhteisymmärrys tavoitteista sekä keinoista, joilla niihin pyritään. Kun johto on pystynyt yksimielisesti määrittämään vision, tulee päättää keskeiset strategiset tavoitteet ja millä keinoilla eli strategialla ne aiotaan toteuttaa. Tämän jälkeen voidaan ryhtyä määrittämään mittareita. (Malmi, Peltola, Toivanen 2002, 17.)

Oleellista on varmistaa, että mittarit todella ovat sidoksissa strategiaan ja että mittaristoon löydetään niin sanottuja ennakoivia mittareita, jotka vaikuttavat suoraan varsinaisiin tulostuloksiin (syy-seuraussuhde). (KUVIO 2) (Malmi, Peltola, Toivanen 2002, 18.)



KUVIO 2. BSC:n syy-seurauskartta (Saari 2004,240.)

Yleinen tarkoitus syy-seuraussuhteen analyysillä on ymmärtää tapahtumat yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Ymmärtämällä tapahtumien syy-seuraussuhteet

yritykset voivat tukea positiivisia ja vähentää negatiivisia seuraamuksia. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 107–108.)

Strateginen mittausjärjestelmä siihen liittyvine luomisprosesseineen on laajempi käsite kuin pelkkä mittariston luominen ja toiminnan ohjaaminen tulosten perusteella. Balanced Scorecard – lähestymistapa auttaa seuraavan neljän kriittisen hallintaprosessin läpikäynnissä.

1. vision ja strategian selkeyttäminen ja operationalisointi
  2. strategisten tavoitteiden ja mittareiden kommunikointi ja yhdistäminen
  3. projektien suunnittelu, tavoitteen asetanta, priorisointi ja integrointi
  4. vaikutus strategiaprosessiin ja organisaation oppiminen
- (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005, 98).

### 2.3.1 Vision ja strategian selkeyttäminen ja operationalisointi

Ennen strategisen mittausjärjestelmän luomista tulee valittu strategia muuntaa konkreettisiksi tavoitteiksi. Määritettäessä näitä tavoitteita tulee samalla varmistua, että kaikki ovat käsittävät strategian samalla tavalla. Mittausjärjestelmän luominen auttaa siis valitun strategian selkeyttämisessä. Se pakottaa luomaan selvästi ilmaistun liiketoimintamallin, joka tuo esille strategian alla olevat oletukset menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen, 2005, 98).

Visio on näkemys tilasta, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluessa. Visio tulisi olla realistinen, mutta kuitenkin tavoitteellinen. Toisin sanoen, visio tulisi kuvata tilaa, johon halutaan mutta, johon nykytilalla ei yllä. Visio tulisi sitoa aikaan. Visio, jota ei ole sidottu aikaan, voi toimia eräänlaisena kaukaisena tavoitteena, maalina organisaatiolle. Tällöin on myös tyypillisintä, että visio on varsin haastava nykytilaan verrattuna. Jokapäiväisen johtamisen kannalta tällainen visio jää kuitenkin helposti vieraaksi organisaatiolle. (Malmi, Peltola, Toivanen 2002, 60.)



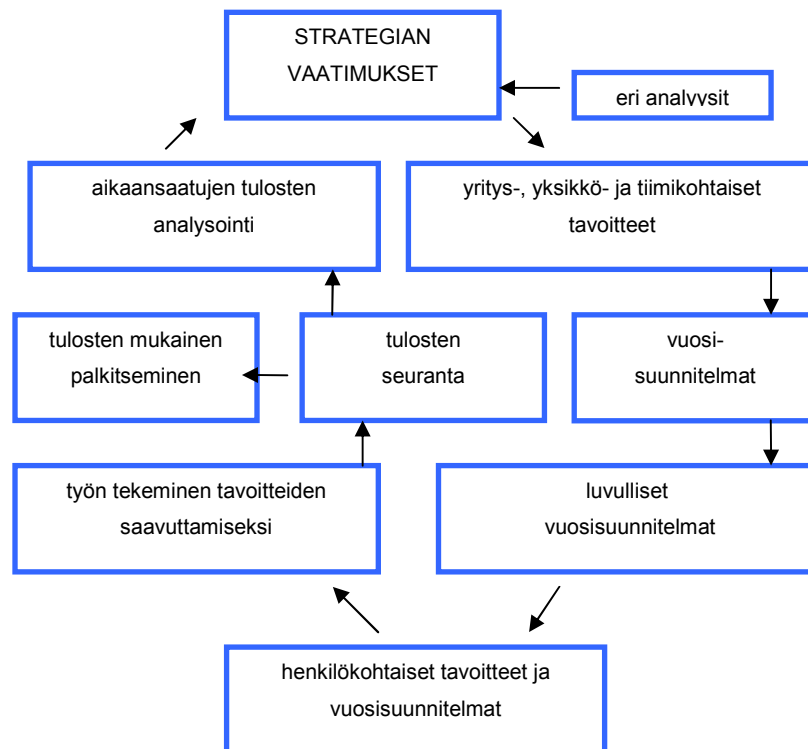
Strategia ei saa olla johtamisprosessin ainoa osa. Prosessin tulee alkaa organisaation toiminta-ajatuksesta (KUVIO 3), joka toteutetaan organisaatiossa siten, että jokaisen työntekijän toiminnot mukautetaan tukemaan yrityksen tehtävää. Johtamisjärjestelmä varmistaa tehokkuuden. Strategia on yksi osa loogista jatku-moa, jossa organisaatiolle määritetty tehtävä siirretään etulinjan suoritettavaksi. (Kaplan, Norton 2002,80–81.)



KUVIO 3. Toiminta-ajatuksen muuttaminen halutuiksi tuloksiksi Kaplanin ja Nortonin mukaan.

Luotaessa yhtenäisen arkkitehtuuri strategian kuvaamiseksi, strategia on voitava rinnastaa muihin johtamisprosesseihin. Lähtökohtana on organisaation ylimmän tason toiminta-ajatus (missio), joka määrittää, miksi organisaatio on olemassa. Toiminta-ajatus ja siihen liittyvät ydinarvot pysyvät melko muuttumattomina. Organisaation visio maalaa kuvan tulevaisuudesta, ilmaisee organisaation suunnan ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miten heidän tulee toimia että organisaatio menestyisi. (Kaplan, Norton 2002,80–81.)

Sovellettaessa organisaation strategiaa käytännön toimintaan, puhutaan operatiivisesta johtamisesta (KUVIO 4). Operatiivisen johtamisen tehtävänä on turvata strategian toteutuminen. (Vilkkumaa 2005, 41–42.)



KUVIO 4. Operatiivinen johtaminen (Vilkkumaa 2005, 42.)

Strategia toteutetaan edellisessä vaiheessa tehtyjen vuosisuunnitelmien avulla. Sen toteutumisen kannalta on tärkeää, että jokainen henkilö organisaatiossa osallistuu prosessiin. (Vilkkumaa 2005, 41–42.)

Ala-Mutkan (2008, 98–99) mukaan vaihtoehto perinteiselle ”vesiputousmallille” on ”ketterä johtamismalli”, joka toteuttaa suunnitellun heti käytäntöön. Tässä tapauksessa prosessin kesto eroaa normaalista vuosikellosta ja saattaa kestää vain viikkoja tai kuukausia. Olennaista ketterälle strategian johtamismallille on myös että tavoitteita muutetaan tai tarkennetaan rullaavasti.

### 2.3.2 Strategisten tavoitteiden ja mittareiden kommunikointi ja yhdistäminen

Strategiseen mittausjärjestelmään kuuluu olennaisena osana luodun mittariston ja siihen liittyvien tavoitteiden viestittäminen koko organisaation läpi. Tämä auttaa yhteisen kielen luomisessa, jonka avulla yrityksen koko toimiva johto voi osallistua keskusteluun strategisista asioista ja ottaa osaa strategian kehittämiseen. Strategisen mittausjärjestelmän kommunikointi ei ole pelkästään tavoitteiden antamista ja niiden toteutumisen kontrolloimista ylhäältä alaspäin.

Se on myös palautetta toiminnasta alhaalta ylös ja kokemusten jakamista horisontaalisesti sekä riittävää keskustelua strategiasta. Yhteisen käsitteistön luominen on ensimmäinen ja välttämätön vaihe yhteistoiminnan ja organisaation integraation toteutumiselle. (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen, 2005, 98–99.)

### 2.3.3 Prosessin suunnittelu, tavoitteen asetanta, priorisointi ja integrointi

Menestyvän Balanced Scorecard – ohjelman toteuttaminen alkaa sen tunnustamisesta, että kyse on muutosprosessista. Aluksi keskitytään organisaation liikekannallepanoon ja liikkeen luomiseen, jotta prosessi saadaan käynnistymään. Kun organisaatio on saatu lähtemään liikkeelle, keskitytään prosessin hallintaan ja käytetään joustavaa, tiimipohjaista lähestymistapaa eteen tulevien tilanteiden ratkaisemiseksi. Ajan myötä ja asteittain kehittyy lopulta uusi strateginen johtamisjärjestelmä, joka perustuu uusiin kulttuuriarvoihin ja rakenteisiin. Muutosprojekti kestää kahdesta kolmeen vuoteen. (Kaplan & Norton 2002, 18.)

Ensimmäisessä vaiheessa, liikekannallepanossa, organisaatiolle on selitettävä, miksi muutoksia tarvitaan – organisaatio on herätettävä. John Kotterin mukaan muutostapahtuma alkaa huipulta, ja johtajien on tehtävä kolme asiaa: 1) saatava aikaan kiireen ja tärkeyden tunnelma, 2) luotava opastava kehys ja 3) kehitettävä visio ja strategia. (Kaplan & Norton 2002, 18.)

Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu organisaation toimintaympäristön sekä oman, sisäisen toiminnan analysointi. Toimintaympäristöanalyysissä käsitellään kilpailijoista, yleisiä ympäristötekijöitä ja yrityksen sidosryhmiä. Myös toimintaympäris-

tön muutokset tulee huomioida ja kirjata niitä ylös jatkuvasti.  
( Lindroos & Lohivesi 2004, 32.)

SWOT-analyysin avulla voidaan helposti tutkia yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tämä nelikenttäanalyysi yhdistää sekä sisäiset, että ulkoiset tekijät ja on näin ollen luonteeltaan synteesianalyysi. Synteesianalyysin avulla kohteesta saadaan tiivistä ja kokonaisvaltaista tietoa.

Vahvuuksissa ja heikkouksissa analysoidaan yrityksen omaa osaamista, kun taas mahdollisuudet ja uhat keskittyvät pääosin ulkoiseen ympäristöön ja tulevaisuuteen. SWOT-analyysi on pitkään ollut hyvin suosittu analyysi, mutta se on hyödytön, jos analyysistä ei johdeta tarvittavia kehittämistoimenpiteitä.  
(Venola 2009, 5.)

Karlöfin (2004,52) mukaan SWOT-analyysin suosio perustuu pitkälti analyysin yksinkertaisuuteen. Yksinkertaisuuteen liittyy myös riskejä ja analyysi saattaa heikosti tehtynä antaa vääränlaisen mielikuvan yrityksen tilanteesta markkinoilla.

#### 2.3.4 Vaikutus strategiaprosessiin ja organisaation oppiminen

Strategisen mittausjärjestelmäprosessin ehkä jopa tärkein osa-alue on sen mahdollistama organisaation oppimisen prosessi. Eräillä toimialoilla toimintaympäristöjen muutoksia on vaikea ennakoida, ne saattavat olla suuria ja tapahtuvat nopeasti. Tällaisessa ympäristössä yritysjohto tarvitsee jatkuvaa palautetta strategiansa toimivuudesta. Strategia on voitava kyseenalaistaa ja strategiaa voitava muuttaa mikäli se ei enää tuota haluttua tulosta. Oikein rakennettu strateginen mittausjärjestelmä auttaa kuvaamaan liiketoiminnan olennaiset menestystekijät organisaatiolle. Mikäli mittareiden tavoitearvojen toteutuminen ei johda menestykseen, on pystyttävä kyseenalaistamaan nykyinen strategia. Strateginen oppiminen täydentää strategisen mittausjärjestelmän prosessiluonteisen kehän. Strategisen oppimisprosessi johtaa seuraavaan visioon ja strategiaprosessiin, jossa tavoitteita tarkistetaan, päivitetään ja korvataan uusilla tuoreiden oletusten mukaisesti.  
(Kankkunen, Matikainen, Lehtinen, 2005, 99.)

Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja nämä muutokset voivat pakottaa määrittämään jopa kokonaan uuden strategian. Kuitenkin useimmiten pelkkä strategian muokkaaminen ei riitä, ja tällöin strategian joustavuus on tärkeää. Riittävän joustava strategia helpottaa muutoksien kohtaamista ja niiden toimeenpanemista.

(Lindroos & Lohivesi 2004, 48.)

Lähtökohtana strategian mittaamiselle tulisi olla ajatus siitä, että halutaan vilpittömästi kehittää strategista osaamista, työtä ja sen kautta tuloksia pitkäjänteisellä otteella. Asiaan pitää suhtautua kuin mihin tahansa investointityyppiseen operaatioon, joka ei heti tuota, mutta joka myöhemmin tuo jatkuvaa arvoa sekä organisaatiolle, että omistajille. (Ylisirniö 2011, 209.)

Kaplanin ja Nortonin kehittäessä Balanced Scorecard mittaristoa, oli heidän tunnuslauseensa ”Translate strategy into action” eli muuta strategia toiminnaksi (suom.kirjoittajan). Heidän lähtökohtansa mukaan yritykset mittasivat ja arvioivat suorituksiaan liian yksipuolisesti ja vaikeaselkoisesti. Tunnuslauseessaan Kaplan ja Nortin onnistuivat ilmaisemaan mittariston tehtävän: strategian täytäntöön panemisen jokapäiväisessä toiminnassa. (Friedag & Schmidt 2005, 11–16.)

### 3 BALANCED SCORECARD STRATEGISEN TOIMINNAOHJAUKSEN VÄLINEENÄ

#### 3.1 Perusidea

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä strategian merkitys on suurempi kuin milloinkaan aikaisemmin. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että useimmat yritykset eivät pysty hyödyntämään strategiaansa menestyksekkäästi, koska käyttävät edelleen vanhoja johtamismenetelmiä, joissa korostetaan ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ohjausta sekä taloudellisia ja taktisia seikkoja. ( Kaplan, Norton 2002.)

Kaplan ja Norton esittelevät viisi periaatetta, joita tarvitaan strategialähtöisen organisaation rakentamiseksi (KUVIO 5):



KUVIO 5. Strategialähtöisen organisaation periaatteet (muokattu OPH, 2011.)

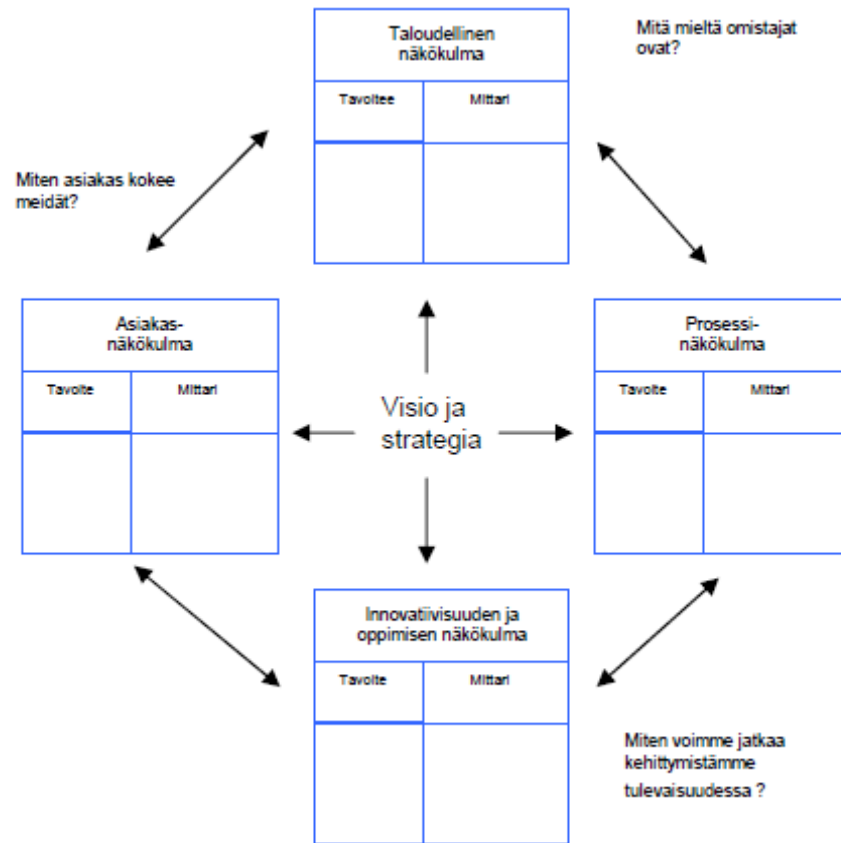
Balanced Scorecard-mittariston avulla voidaan mallintaa strategian kuvaaminen ja siihen liittyvä viestintä. Ollakseen toteuttamiskelpoinen strategia tulee voida kuvata. Toisin kuin esimerkiksi taloudellisten mittareiden tulkitseminen, jotka voidaan kuvata yleisessä käytössä olevien mallien mukaisesti (tuloslaskelma ja tase), strategian kuvaamiseen ei ole yleisesti hyväksytyä mallia. Strategioiden kuvaustapoja on yhtä monta kuin on strategian tekijöitä.

Balanced Scorecard-johtamisfilosofiassa lähdetään aina liikkeelle strategian määrittämisestä. Kaplan ja Norton kehittivät strategian kuvaamiseksi ja toteuttamiseksi mallin, jota kutsutaan strategiakartaksi, joka muodostaa loogisen ja kattavan arkkitehtuurin strategian kuvaamista varten. Strategiakartat ja Balanced Scorecard mittarit paikkaavat perinteisten, teollisuusyrityksille kehitettyjen mittausjärjestelmien puutteita. Strategiakarttojen syy ja seuraus-suhteiden avulla voidaan havainnollistaa, kuinka aineeton pääoma muunnetaan aineelliseksi tulokseksi. (Kaplan, Norton 2002, 12.)

### 3.2 Tulokortin näkökulmat

Balanced Scorecard voisi olla tyhjä taulu, jonka näkökulmien tulisi rakentua jokaisen organisaation ja siinä työskentelevien ihmisten omista lähtökohdista ja kokemusmaailmasta käsin. Organisaation missio, visio ja arvot ovat keskeinen lähtökohta näkökulmien valintaan. Kuitenkaan näkökulmien määrän suhteen ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Tärkeintä strategian täytäntöönpanon kannalta on, ettei näkökulmia olisi viittä tai kuutta enempää. Näkökulmien tulee myös olla vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Kaplanin ja Nortonin mallin ohella on nähtävissä tulokorttimalleja, joissa on näkökulmiksi otettu mm. ympäristö ja yhteiskunta. Joihinkin julkishallinnon mittareihin on myös nostettu vaikuttavuusnäkökulma, joka sisältää organisaation toiminnasta riippuen joko yhteiskunnallisen tai asiakkaan näkökulmasta tarkastellun vaikuttavuuden. (Määttä 2000, 72–73.)

Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard – mittaristo tarjoaa mallin, jonka avulla arvoa luovaa strategiaa voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta(KUVIO 6):



KUVIO 6. Balanced Scorecard. Kaplan ja Norton mukaan (Olve ym.1998,16.)

1. taloudellinen näkökulma: kasvu-, kannattavuus- ja riskistrategia omistajien näkökulmasta katsottuna
  2. asiakasnäkökulma: arvonluonti- ja differointistrategia asiakkaan näkökulmasta katsottuna
  3. sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulma: eri liiketoimintaprosessien strategiset edut, jotka luovat asiakas- ja omistajatytyväisyyttä
  4. oppimisen ja kasvun näkökulma: prioriteetit, joilla luodaan organisatorista muutosta, innovatiivisuutta ja kasvua tukeva ilmapiiri.
- ( Kaplan, Norton 2002, 26.)



Valittujen näkökulmien taustalla vaikuttavat visio ja strategia. Jokaiselle näkökulmalle tulee määrittää strategiset tavoitteet, mittarit, konkreettiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat.

Mittariston ympärillä on käynnissä jatkuva prosessi, jossa mittarien tehtävänä on kiinnittää huomio kaikkein eniten huolenpitoa kaipaaviin asioihin. Kaplan ja Norton kuvaavat prosessia kiertokulkuksi: Visio selkiytetään ja konkretisoidaan. Tavoitteiden ja palkkioiden avulla määritetään työnteon suuntaviivat, jaetaan resursit ja asetetaan välitavoitteet.

Seurannasta opitaan ja saadaan virikkeitä vision uudelleenarviointiin. Kaikissa näissä vaiheissa mittaristo toimii viestinnän välineenä. Oppiminen liittyy etenkin mittareiden välisiin suhteisiin. Kannattavuuden takaamiseksi asiakkaiden on oltava uskollisia; asiakkaiden uskollisuuden takaamiseksi taas vaaditaan hyvää palvelua. Se onnistuu, jos prosessit ovat laadukkaita, mikä puolestaan edellyttää, että henkilöstön osaamista kehitetään.

Kaplan ja Norton toteavat kirjassaan Tasapainotettu mittaristo strategisena johtamisjärjestelmänä: ”Hyvin laadittu mittaristo kertoo yrityksen tai sen yksikön strategiasta. Se määrittää ja selkiyttää suoritusmittareiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden välisiä syysuhteita koskevat oletukset. Jokaiseen tasapainotettuun mittaristoon sisällytettävän mittarin on kuuluttava syysuhdeketjuun, joka viestii organisaatiolle strategian merkityksestä.” ( Olve ym.1998, 24.)

Kaplan ja Norton vaativat paljon. Visio ja strategia on saatava toiminnallisiksi, muuten niitä ei tarvita. ( Näsi & Aunola 2002,48.)

### 3.3 Mittausjärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto

Tasapainotetun mittariston käyttöön ottaminen vaatii huolellisesta suunnittelusta toteutuakseen onnistuneesti. Onnistunut käyttöönotto puolestaan luo edellytykset mittariston onnistuneelle käytölle ja siitä saatavalle hyödyllisyydelle. Organisaatioissa joissa on jo aiemmin suoritettujen strategiaprosessien kautta käytössään arvokasta

tietoa, on hyvät edellytykset onnistua Balanced Scorecardin käyttöönotossa. (Vilkkumaa 2005, 351.)

Kankkunen ym. mukaan pelkästään mittariston lanseeraaminen organisaation käyttöön ja johtamisen tueksi voi vaatia 12–18 kuukautta. Mittausjärjestelmän vieminen osaksi jokapäiväistä johtamista ja tavoitteiden seuraamista saattaa kestää vieläkin kauemmin. Mittausjärjestelmän avulla voidaan pyrkiä toteuttamaan eri tavoitteita. Ennen järjestelmän kehittämistä tuleekin priorisoida tavoitteet. Laajassa muutosprosessissa tärkeämmäksi lähtökohdaksi voi nousta uuden vision ja strategian viestiminen organisaatiolle ja keskustelun mahdollistaminen strategisista asioista. Toisaalta tavoitteena voi olla myös nykyisen toiminnan seuraaminen ja siihen liittyvien prosessien parantaminen. Tällöin tyypillisiä mittauskohteita ovat esimerkiksi asiakassuhteet sekä erilaiset sisäisen tehokkuuden parantamiseen liittyvät seikat. (Kankkunen ym. 2005, 117–118.)

Projektin alussa keskeisiä tavoitteita on tyypillisesti vain yksi tai kaksi.

TAULUKKO 1. Keskeisiä tavoitteita mittariston rakentamiseksi

Selvän ongelman ratkaiseminen	Yrityksen tehokkuuden ja toimivuuden selvittäminen
Työntekijöiden kannustaminen jatkuvaan kehittämiseen	Strategisen päämäärän saavuttaminen
Kriisitilanne	Strategian selkiyttäminen
Yhteistyön tehostaminen sidosryhmien kanssa	Yhteisymmärryksen lisääminen strategiasta
Yhteistyön tehostaminen organisaation sisällä	Organisaation käyttäytymiseen vaikuttaminen
Tarve verrata toimintaa kilpailijoihin tai yhteistyökumppaneihin	Organisaation oppiminen

Mittausjärjestelmätiimin luonnollinen ensimmäinen tehtävä on yrityksen tavoitteiden täsmentäminen. Tyypillisissä mittausjärjestelmäprojekteissa ollaan aluksi kiinnostuneita seuraussuureesta, esimerkiksi taloudellisen tuloksen kehittymisestä. Projektin edetessä kiinnostutaan enemmän ja enemmän syistä, jotka vaikuttavat seuraussuhteeseen. Ensimmäisen mittariston ei tule olla täydellinen.

Organisaation kiinnostuksen herättäminen työkalua kohtaan on erityisen tärkeää, mikäli halutaan luoda järjestelmä, joka palvelee itse mitattavia kohteita.

Mittausjärjestelmään liittyvän sisäisen motivaation luomisesta on huolehdittava koko järjestelmän luomisen ajan. Se on vaikea ja hidas prosessi, mutta lopulta ainoa tapa saada organisaatio hyväksymään mittausjärjestelmä ja sen toimintaan tuomat muutokset. (Kankkunen ym. 2005, 121–123.)

BSC-projektin onnistumisen avaintekijöitä ovat seuraavat:

- ylimmän johdon tuki
  - että yritysjohto on saanut organisaation vakuuttuneeksi siitä, että tämä projekti on tärkeä ja että se on syntynyt pitkällisen ajatusprosessin ajatusprosessin tuloksena
  - strategiset tavoitteet ovat kohdallaan ennen BSC:n toteutusta
  - mittarit johdetaan strategioista
  - mahdollisimman laaja osallistuminen mittariston laatimisprosessiin sitouttaa organisaatiota
  - syy-seuraussuhteet yritetään määritellä aluksi karkealla tasolla. Syy-seuraussuhteet ovat hypoteeseja, jotka tarkentuvat kokemuksen ja oppimisen kautta
  - koulutukseen, kommunikointiin ja tiedotukseen panostetaan riittävästi
  - toteutetaan pilotti: pilottiprojektin virheistä voi oppia, mikä helpottaa jatkototeutusta
  - kilpailukykyensä turvaamiseksi yrityksen on kyseenalaistettava strategiansa kaiken aikaa
  - mittariston pitää olla ohjaustyökalu
- (Kankkunen ym. 2005, 92.)

Mittausprosessi voidaan jakaa selkeisiin aihioisiin. Kuviossa 7 esitellään Jouko Toivosen kehittämää Balanced Scorecard- projektimalli.

<p><b>1. Selkeä päätös Balanced Scorecard projektin käynnistämisestä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat</li> </ul>
<p><b>2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen</b></p>
<p><b>3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä oleva visio</li> <li>- yhteinen näkemys visiosta ja strategioista</li> </ul>
<p><b>4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaiden selvittäminen ( SWOT-analyysi)</li> </ul>
<p><b>5. Tavoitteiden asettaminen ja mittarien määrittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- näkökulmien ja mittareiden valinta</li> <li>- haasteelliset tavoitteet</li> </ul>
<p><b>6. Organisaation sitouttaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilöstön osallistuttaminen, avoin raportointi</li> <li>- mittaristo nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset</li> </ul>
<p><b>7. Mittariston karsinta ja täydentäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vähän mittareita → ohjaus</li> </ul>
<p><b>8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus</li> </ul>
<p><b>9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi</b></p>
<p><b>10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- palaute, palkitseminen ja oppiminen</li> <li>- atk:n tuki, tietovarastoinnit</li> </ul>

KUVIO 7. Toivosen kehittämä Balanced Scorecard projektimalli.

(Malmi ym. 2002, 94.)

Kun strategia on suunniteltu ja tarvittavat Scorecard-mittaristot on laadittu, on aika ryhtyä toteuttamaan strategiaa. Tällöin on pohdittava, kuinka strategiasta tulee osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä.

Saavuttaakseen tavoitteensa yritysten on saatava kaikki työntekijät toteuttamaan strategiaa.

Työntekijöiden on tiedettävä, keitä asiakkaat ovat, jotta he voivat keksiä uusia, innovatiivisia tapoja arvon tuottamiseksi asiakkaille. Työtehtäviä ei voi enää hoitaa samalla tavalla kuin ennen. (Kaplan & Norton 2002, 234.)

Motivoidakseen työntekijöitä on ensin viestittävä organisaation visio, missio ja strategia. Yritysjohdo voi käyttää strategiakarttaa ja Balanced Scorecard-mittaristoa strategiansa tiedottamiseen. (Kaplan & Norton, 2007, 299.)

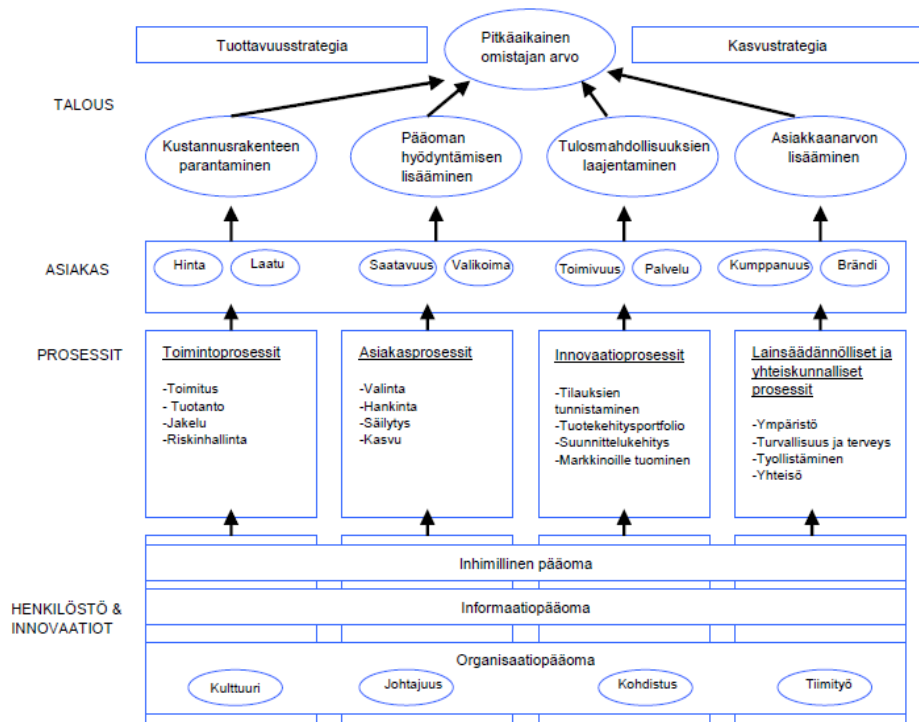
Tuloskortin rakentaminen voidaan tehdä myös strategiakartan perusteella. Kaplan ja Norton kehittivät strategiakarttamallin Balanced Scorecardin näkökulmien pohjalta havaitessaan että ei ole olemassa työkalua, jonka avulla yritys voisi kommunikoida strategiaa ja strategian toteutusprosessia henkilöstölle. Strategiakartan tarkoituksena on kuvata yrityksen arvon tuottaminen. Tämän lisäksi tavoitteena on osoittaa työntekijöille, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja miten ne aiotaan saavuttaa. Toisin sanoen, strategiakartta kertoo miten yritys aikoo käyttää resurssejaan ja muuttaa aineettoman pääoman mitattaviksi tuloksiksi. Strategiakartan avulla työntekijät voivat paremmin ymmärtää roolinsa strategian toteutuksessa. (Kaplan & Norton 2000, 167–168.)

Strategiakartta rakennetaan syy-seurausketjujen perusteella, jotka kertovat osat alueet joissa tulee kehittyä, jotta haluttu lopputulos saavutetaan. Kartan rakentaminen tulisi aloittaa ylhäältä alaspäin piirtämällä ensin päämäärä johon pyritään ja sen jälkeen reitti miten sinne päästään. (Kaplan & Norton 2000, 168.)

Kaplan ja Norton ehdottavat, että yritysjohdon tulisi aloittaa strategiakartan rakentaminen mission ja arvojen tutkimisella, joiden perusteella he luovat yrityksen strategisen vision. Visio näin ollen edustaa yrityksen tärkeintä päämäärää, jonka perusteella luodaan strategia kuinka se aiotaan saavuttaa.

Strategiakartta toimii linkkinä strategian ja strategian toteutuksen välillä ja sen avulla on mahdollista määrittää sopivat mittarit, jotka auttavat strategian toteutuksen seurannassa. (Kaplan & Norton 2001, 90.)

Lisäksi strategiakartan avulla on mahdollista havaita aukkoja yrityksen strategiasa vertaamalla sitä yleiseen strategiakarttamalliin(KUVIO 8), joka on esitetty alla olevassa kuvassa.



KUVIO 8. Yleinen strategiakarttamalli.(Kaplan & Norton, 2001.)

Strategiakartan tarkoitus on kuvata strategia tasapainotetun mittariston viitekehyyksessä strategisten teemojen ja tavoitteiden avulla, mm. tasapainotetun mittariston näkökulmat sekä syy-seuraussuhteet dokumentoiden. Strategian kääntäminen tasapainotetuksi mittaristoksi onnistuu ilmankin strategiakarttaa, mutta virheiden mahdollisuus lisääntyy oleellisesti ja strategian kommunikoinnista tulee näin tarpeettoman vaikeaa. (Aedon Oy, 2012.)

### 3.4 Mittariston hyödyt

Kaplan ja Norton esittävät lukuisia näkökohtia, joita voidaan pitää Balanced Scorecardin odotettavina hyötyinä. (TAULUKKO 2):

#### TAULUKKO 2. Balanced Scorecardin hyötyjä

tarjoaa päätöksentekijöille helposti ymmärrettävän kehyksen, joka selventää yrityksen vision ja strategian
on tulevaisuuteen suuntautunut mittaristo, joka parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, painottaa asiakaslähtöisyyttä, keskittyy uusien sisäisten prosessien tunnistamiseen ja tuo esille erityisesti avainhenkilöstön tarpeet
mahdollistaa tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden sekä eri näkökulmien välillä
hahmottaa strategisten toimenpiteiden kausaalisuuden. ( syy-seuraus)
avulla vision ja strategian kommunikointi yrityksen alemmille organisaatiosijoille paranee

Vuonna 2001 Suomessa tehdyissä tutkimuksissa Puiro ja Toivanen totesivat yrityksiä yleisemmiksi syiksi mittariston toteuttamiselle ja tavoiteltaviksi hyödyiksi seuraavaa:

1. strategioiden muuttaminen toiminnaksi ja parempi ohjaus
2. huomion kiinnittäminen kriittisiin menestystekijöihin ja toiminnan tehostaminen
3. yhtenäisten tavoitteiden luominen koko organisaatiolle ja voimavarojen kohdistaminen oikein
4. strategian viestittäminen organisaatiolle ja muutoksen aikaansaaminen.

Balanced Scorecardin toteutusta pidetään vaativana. Sitä kuvaillaan melko ras-  
kaaksi mutta hyvin opettavaiseksi ja hyödylliseksi. Balanced Scorecardin toteutus  
opettaa yrityksiä ymmärtämään oman liiketoiminnan luonnetta ja kiinnittämään  
huomion strategisesti oleellisiin asioihin.

( Malmi ym.2002, 47–49.)

Yleisempiä mittareita(TAULUKKO 3):

TAULUKKO 3. Yleisempiä tuloskorttimittareita.

taloudellinen tulos
indeksit (lv)
asiakastyytyväisyys
palvelutaso
toimitusaika ja -varmuus
henkilöstön tyytyväisyys
henkilöstön tietotaitotaso

Mittaristo nähdään myös merkittävänä kommunikoinnin välineenä, joka luo yhteisen kielen organisaatioon sekä selkeyttää keskustelua strategisesti tärkeistä tekoista. Lisäksi mittaristo muodostaa strategiasta mitattavan suureen, vahvistaa henkilöstön sitoutumista sekä antaa hyvän kokonaiskuvan yrityksen suorituskyvystä. Mittaristoa käyttävät organisaatiot ovat maininneet hyötyinä muun muassa strategian tavoitteiden johtamisen helpottumisen sekä tietoisuuden lisäämisen yrityksen strategiasta. Mittariston käytön oton jälkeen organisaation toiminta on keskittynyt strategisesti tärkeille alueille ja asetettavat tavoitteet ovat monipuolistuneet sekä olleet tasapainossa keskenänsä. (Malmi ym.2002, 52.)

Henkilöstön suoritustaso on riippuvainen osaamisesta, resursseista ja motivaatiosta. Jotta uusien työtapojen käyttöönotto ja tarvittavat muutokset toteutuvat, tulee huolehtia henkilöstön kehittämisestä. Tarpeen vaatiessa on järjestettävä lisäkoulutusta ja ennen kaikkea varmistaa henkilöstön halu oppia uutta. Henkilöstön motivaatio toteuttaa strategiaa on vahvasti yhteydessä onnistuneeseen viestintään. Myös erilaiset kannustejärjestelmät tukevat henkilöstön tyytyväisyyttä ja halua entistä tehokkaampaan työskentelyyn. (Lindroos & Lohivesi 2004, 165, 168.)



## 4 CASE: OSUUSKAUPPA YMPÄRISTÖN MATKAILU- JA RAVITSEMISTOIMIALA

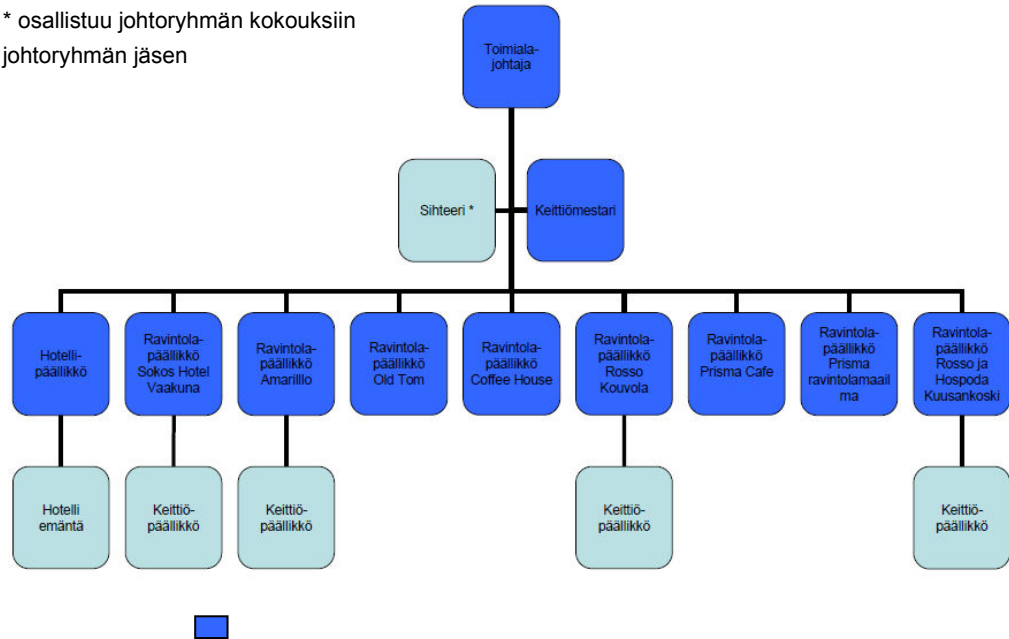
### 4.1 Strateginen analyysi

Osuuskauppa Ympäristön mara-johtoryhmän osalta työskentely tulokortin ympärillä aloitettiin kesällä 2011. Tällöin toimialajohtaja kertoi strategiseen mittausjärjestelmään liittyvistä uusista käytännöistä, joiden avulla tultaisiin seuraamaan ja analysoimaan liiketoimintaa tulevaisuudessa enemmän etupainotteisesti ja niin että asioihin voitaisiin puuttua myös budjettikaudella. Selitysten aika oli ohi, oli tartuttava toimeen.

Henkilökunnalle toimintamalli ja ajatus mittareista esiteltiin henkilöstön tulosinfossa syksyllä 2011. Sinänsä mittaaminen ja mittareiden tuottaminen ei S-ryhmässä eikä toimialalla ollut mikään suuri ”uutuus”, vaan lähinnä on kysymys kulttuurin muuttamisesta, mittarien aidosta käyttöön otosta ja niiden hyödyntämisestä jokapäiväisessä työnteossa. Yhteisessä tilaisuudessa ymmärrettiin hyvin, kuinka tärkeää on sitouttaa ja saada kaikki työntekijät toteuttamaan strategiaa. Ovathan työntekijät lopulta se taho, joka toteuttaa strategiaa. Henkilöstötilaisuuden henki oli hyvä ja kannanotot puhuivat asian puolesta. Myös henkilöstö haluaa osallistua enemmän. Kun tavoitteet ovat selvillä ja strategia on purettu arkikieleen ja –tekemiseen, on henkilöstön helpompi ottaa kantaa työnteekoon liittyviin asioihin.

Ympäristön laajaan mara-johtoryhmään kuuluvat henkilöt (KUVIO 9, s.29) koontuivat joulukuussa 2011 Vierumäelle aloittamaan toimialan tulokortin valmistelevan työn. Päivien aikana päivitettiin toimialan strategia. Maran aikaisempi vahva kasvustrategia, joka oli rakennettu toimipaikkaverkoston osalta, vuosille 2009–2014 oli toteutunut jo suunnitelman mukaisesti. Myös strategiset tavoitteet kaipasivat päivittämistä lähinnä ulkopuolisten tekijöiden ja muuttujien osalta. Kilpailukenttä elää myllerryksessä ja maailmantalouden signaalit vaikuttivat myös Pohjois-Kymenlaaksoon suuresti, mm. metsäteollisuuden parissa toimivien yritysten lopettaessa liiketoimintaansa.

- \* osallistuu johtoryhmän kokouksiin
- johtoryhmän jäsen



KUVIO 9. Osuuskauppa Ympäristö mara-toimialan laaja johtoryhmä

Samaan aikaan päivitettiin myös S-ryhmän strategiaa. Ryhmän strategia säteilee toimialakohtaisiin strategioihin, ja toimialakohtaiset taas alueellisiin ja sitä kautta toimipaikkakohtaisiin ja jokaiseen työntekijään. Seuraavan strategiajakson pääpaino on tuloksellisuuden ja kannattavuuden varmistamisessa ja kasvattamisessa. Voisi ajatella että tämä ohjaa mittaristoa jälleen perinteisempään ja jäykempään suuntaan, sekä tiukempaan budjettikuriin.

Johtoryhmän työskentely tuloskortin ympärillä rytmitettiin noudattamaan Jouko Toivasen kehittämää Balanced Scorecard- projektimallia(KUVIO 7, 22).

Ensimmäisenä tehtiin johtoryhmän kesken selkeä päätös siitä että projekti käynnistetään. Ymmärrys ja hyväksyntä toimintakulttuurin muutoksesta oli yksipuolinen. Samalla käytiin keskustelua hyödyistä ja haitoista. Suurimmaksi hyödyksi nähtiin yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen sekä mittareiden saattaminen koko linjalle, ainoana uhkana ettei mittaamista ja analysointia toteutettaisi. Johtoryhmän kesken kuitenkin todettiin että päätöksen takana olevat ihmiset ovat myös vastuussa toteuttamisesta ja seurannasta.

Osuuskauppa Ympäristön Mara-linjan strategiaa ja visiota lähdettiin purkamaan käsitteiden määrittämisen kautta, jotta varmistettiin että kaikki tajuavat termistön samoin.

Osuuskaupparyhmän perusajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja sitoutuneille asiakasomistajille ja muille asiakkaille. Käytyjen keskustelujen mukaan tämä toki näkyy omassakin liiketoiminnassamme mutta ei samassa mittakaavassa kuin esim. päivittäistavarakaupan puolella, jossa ostouseus, sitoutuminen ja keskittäminen ovat paljon suurempaa kuin esim. ravitsemiskaupan puolella. Yksi tulevaisuuden tavoitteista on toteuttaa toiminta-ajatusta voimakkaammin niin, että asiakasomistaja voi kokea saamansa samanlaista lisäarvoa ravintolakäyntinsä kautta kuin keskittämällä ruokaostoksensa S-ryhmän kaappoihin. Oma kauppa käsitteen vieminen liiketoimintaan ”Oman ravintolan” kautta nostetaan myös markkinoinnilliseen viestiin. Oma ravintola - palveluiltaan paras!

Vision määrittelemiseen käytettiin samanlaista lähestymistapaa:

Määttän (2000) mukaan uskottavana ja tekemiseen vaikuttavana visio on haave, näkemys mahdollisesta ja halutusta tulevaisuudesta, jonka eteen ollaan valmiita tekemään töitä. Visio edustaa parhaimmillaan yhteistä ja jaettua käsitystä tulevaisuudesta, joka vahvistaa organisaation perustehtävää ja tarkoitusta sekä luo organisaation ihmisille tulevaisuuteen suuntautuvia merkitys- ja ymmärtämissyhteyksiä.

Suurimmaksi osaksi päälliköiden visiot omissa toimipaikoissaan kuvasivat tahtoja toivetilaa asiakaspalvelussa seuraavasti: ”Tuotteen ja palvelun laadussa tulee onnistua niin hyvin, että asiakas kokee saavansa välitöntä lisäarvoa valinnalleen ja sitoutuu tätä kautta enemmän kyseessä olevaan paikkaan.” Laadukas palvelu ja tuotteen laadukkuus nousivat lähes jokaisen päällikön mietteissä.

Termistö vaatii yhä enemmän avaamista henkilökunnalle mutta laadukas toiminta on ehdottomasti yksi kilpailukykyä ja kilpailuetua synnyttävä asia.

Yhteinen Ympäristön mara-linjan visio puettiin sanoihin ”Palveluiltaan Paras” ja täydennettiin mission omalla ravintolalla markkinoinnilliseen, helposti avautuvaan muotoon. ”Oma ravintola – palveluiltaan paras”.

#### 4.1.1 Ulkoinen toiminta ja oma toiminta

Osuuskauppa Ympäristön mara-toimiala koostuu Sokos Hotel Vaakunan toiminnoista sekä muista ravintoloista toimialueella. Maantieteellisesti ajatellen suurin osa toiminnoista sijaitsee Kouvolan kävelykeskuksen tuntumassa, poikkeuksena Prismakeskuksessa sijaitsevat ravintolat, Kuusankosken keskustan kaksi yksikköä sekä Tykkimäen huvipuistossa sesonkiaikaan auki oleva ravintola Raveliini.

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valviran tilaston mukaan Kouvolan ravitsemismyynti 1-9/2011 A- ja B-luvan omaavissa ravintoloissa oli n 33M€. Näin ollen Ympäristön osuus tästä markkinasta olisi n.25 %. Anniskeluravintoloiden määrä on kuitenkin noussut radikaalisti kuntaliitoksen jälkeen kaupungin pinta-alan kasvettua. Vuonna 2007 Valvira raportoi alueella olevan 41 ko. lupien alaista ravintolaa ja 2011 samoilla luvilla toimivia oli 91. Asiakaspaiikat kehittyivät samassa ajassa n. 9000 asiakaspaiikasta 29 000 asiakaspaiikkaan. (Valvira 2011.)

Majoituspuolella hotelleista operoivat Sokos Hotel Vaakuna (172 huonetta), hotelli Sommelo(89 huonetta) ja hotelli Cumulus (98 huonetta).

Osuuskauppa Ympäristön osuus kaupungin hotellimajoituskapasiteetista 48 %. Tällä hetkellä ei tiedossa varteenotettavia kilpailijoita tai projekteja majoitus- / hotellisektorilla.

Tulevaisuuden haasteista suurin Osuuskauppa Ympäristön matkailu- ja ravitsemis-toimialalla on kannattava kasvu. Edellisen strategiakauden suuret investoinnit rasittavat tällä hetkellä tuloksenteko kykyä ja nyt on lunastettava investointeihin kohdistetut odotukset.

Liike- ja kauppapaikat kohdistuvat lähitulevaisuudessakin kahteen suurimpaan keskukseen, Kuusankosken keskustaan, sekä Kouvolan keskustaan ja eritoten sen kävelykeskustaan.

Liiketoiminta 90 000 asukkaan Kouvolassa keskittyy valtaväylien ja palveluiden eli ihmisten luokse. Ravintola- ja majoituspalveluiden keskittymistä viihteellisiin kauppakeskuksiin ja keskittymiin (mm. Flamingo /Jumbo) on visioitu Kouvolan-kin seudulla, mutta tällä hetkellä tietenkin suurin este hankkeiden toteuttamiselle on ulkopuolisen rahoituksen puute. Tulevaisuus näyttää onko todellista kysyntää alueella esimerkiksi viihdekympylälle ja hotellille Tykkimäen läheisyydessä vai onko kysyntä lähinnä visioinnin tasolla. (Salmi 2008.)

Yksi asia mikä on havaittavissa, on kaupungin alimitoitettu majoituskapasiteetti. Niin kauan kuin markkinoille ei ole tulossa uutta operaattoria ja nykyinen kysyntä jatkuu, tulee ongelma pysymään. Vaikka Kouvolan alue ei ole massatapahtumien ja messujen tapahtuma-areena kuten esim. Lahti, joudutaan kolmen operaattorin toimesta monesti myymään pienempienkin tapahtumien kohdalla ”ei-oota”.

Osuuskaupan mara -toimialan liikevaihto vuonna 2011 oli n12,6 miljoonaa euroa ja kasvua vuoteen 2010 toimialalla oli 9 % -yksikköä. Suurin prosentuaalinen kasvu edelliseen vuoteen kirjattiin keskustan iltapainotteisesta juoma- ja seurusteluravintolasta, sekä Kuusankosken yksiköistä. Myös uusperustannalla oli merkitystä liikevaihdon kehityksessä.

Osuuskauppa Ympäristön MaRa-toimialan SWOT–analyysi (TAULUKKO 4) on rakentunut johtoryhmätyöskentelyn tuloksena. Yksittäisten toimintojen haasteet on tarkemmin määriteltyinä jokaisen ravintolan omassa analyysissa mutta tämä analyysi tuo esille koko toimialan kannalta tärkeimmät ja huomionarvoisimmat kehityskohteet vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien näkökulmasta.

TAULUKKO 4. Ympäristön Mara SWOT



Suurimpana uhkana, koko toimialan ja toimintaympäristön näkökulmasta on alati otsikoissa pysyvä talouden globaali heikko kehitys.

Keskustelu talouden suhdannevaihteluiden vaikutuksista kaupallisiin markkinoihin on jokapäiväistä. Kulutuksen vaimeneminen, työpaikkojen supistuminen ja tuotannon alasajot Suomessa ovat arkipäivää, joka ei voi olla kaikkien toimialojen toimintaan ja tulevaisuuteen.

Majoitus- ja ravitsemisalalla ollessa kyseessä kohdistuvat myös kuluttajan supistukset kohteisiin, joista on helpointa karsia. Tämä on varsinkin nähtävissä yksityisessä, viihteellisessä kulutuksessa. Tällöin kärsijöinä ovat paikallisille rakennetut palvelut eli ravitsemistoimiala, kun taas yritysvetoisempi ja työhön pohjautuva majoitustoiminta reagoi vasta yritysten linjatessa tulevaisuuden näkymiään ja siihen liittyvää ostamista.

Tulevaisuudessa heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kääntäminen mahdollisuuksiksi ja sitä kautta vahvuuksiksi tulee olemaan haasteellinen varsinkin työvoiman ja ostokäyttäytymisen muuttumisen osalta.

Suurena mahdollisuutena koko toimialalla ja toimialueella nähdään myös Venäjän läheisyys. Jo nyt kasvava osa uusista asiakkuuksista ravintola- ja hotelliasiakkaita saapuu Venäjältä ja kun tarjonta kasvaa ja viisumivapaus tulevaisuudessa koittaa on ehdottoman tärkeää tarjota palveluja tälle kasvavalle asiakasryhmälle.

Koko toimialueen puolesta myös Kouvolan kaupunki ja matkailuelinkeino panostavat tulevaisuuteen ja markkinoivat jo nyt alueen palveluita mm. Pietarin seudulla.

Osuuskaupan harjoittaman liiketoiminnan kulmakiviä ovat valtakunnallisesti tunnetut brändit, joiden tuotekehitys ja konseptin toimivuuden varmentaminen on jatkuvaa. Toimiminen valtakunnallisesti laajalla verkostolla ja tarjonnalla varmistaa myös sen että kilpailukykyisiä ja kiinnostavia yhteistyökumppaneita on tarjolla useampia. On vara valita hyvistä konsepteista ja tätä kautta tarjota asiakkaalle entistä parempia ja innovatiivisempia tuotteita yhdessä yhteistyökumppanien kanssa.

Osuuskauppa Ympäristön kohdalla ehdottomaksi vahvuudeksi nousee investointiherkkyys ja – kyky verkoston laajenemisen ja ylläpidon mielessä. On tärkeää että liikepaikat pidetään kunnossa ja verkostoa kehitetään ja parannetaan asiakasta varten.

#### 4.1.2 Osuuskauppa Ympäristön MaRa-kaupan keskeiset kehittämishaasteet

S-ryhmän Jollas Instituutin rehtori Pekka Ruuth toteaa kolumnissaan seuraavaa: ”Osaamisen kehittäminen ei ole kausiluontoinen projekti, joka alkaa ja loppuu, ja sen jälkeen alkaa uusi kausi uusilla hankkeilla. Parhaimmillaan osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä, strategiasta lähtevää ja systemaattisesti johdettua toimintaa.

Se nivoutuu osaksi yrityksen normaalia tekemistä kaikilla tasoilla, aina pääkonttorista toimipaikan työvuoroon saakka. Silloin siitä muodostuu meille aito kilpailuetu.” (Ruuth 2011, 4-5)

Yksi keskeisistä kehittämishaasteista on tulevaisuudessa osaavan henkilökunnan alalle saaminen ja näiden alalle koulutettujen ihmisten töissä pitäminen.

S-ryhmän Jollas Instituutin 50-vuotis juhlaseminaarissa syyskuussa 2011 englantilainen innovaatioguru Rowan Gibson totesi: ”Asiakas ei ole enää kuningas. Tänä päivänä asiakas on jumala.” Provokatiivisella lausahduksellaan Gibson halusi haastaa kuulijansa innovoimaan. Hänen mukaansa innovatiivisuus nousee tulevaisuudessa yhä merkittävämmäksi kilpailustrategiaksi. Gibsonin perusajatus on, että tulevaisuus ei ole jatkoa menneisyydelle, vaan se on erilainen kuin menneisyys ja nykyisyys. Menestyvän yrityksen on muututtava nopeammin kuin ympäristö. Tämä edellyttää innovatiivisuutta mieluiten koko organisaatiolta. (Salo 2011,43.)

Myös tiedolla johtaminen ja olemassa olevan tiedon käyttäminen liiketoiminnan hyötynä on keskeinen haaste. Järjestelmät tuottavat paljon tietoa asiakkaistamme, heidän ostokäyttäytymisestään ja kulutustottumuksistaan. Tämän tiedon avulla tulisi pyrkiä paremmin palvelemaan jo olemassa olevia asiakkaitamme niin että pystyisimme luomaan asiakkaalle paremmalla tarjonnalla lisäarvoa ja itsellemme kilpailuetua muihin nähden.

Prosessien tehostaminen niin ostotoiminnassa kuin viestinnässä ja markkinoinnissa, sekä pitkän arvoketjun synnyttämän lisäarvon hyödyntäminen ovat myös kehityskohteita tulevilla strategiakaudella.

#### 4.2 Strategiset valinnat

Strategiset valinnat kertovat niistä asioista ja tekemisistä, joilla Osuuskauppa Ympäristön mara-linja uskoo tulevaisuudessa pärjäävänsä alati kovenevassa kilpailussa ja jotka ovat yritykselle itselleen tärkeitä.



Strategiakauden tärkein yksittäinen asia on yrityksen kannattavuuden ja tuloksen-tekokyvyn parantaminen. Vahvan verkostonkasvun jälkeen on syytä saada sidottu pääoma tuottamaan.

#### 4.2.1 Toimialan toiminnan tarkoitus, visio ja arvot

Osuuskaupan toiminta-ajatuksen mukaisesti toiminnan tarkoituksena on tuottaa monipuolisia ja kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajilleen.

Ympäristön mara-linjan visio on ” Oma ravintola – Palveluiltaan paras.”

Omalla ravintolalla haetaan laajempaa näkökulmaa tärkeimmältä sidosryhmältä, asiakkailta ja nimenomaan asiakasomistajilta eli osuuskaupan omistajilta. Vision sloganmaisen muodon on myös tarkoitus herättää positiivinen tunne omistajuudesta. Palveluiltaan paras tähtää toimialan ja -alueen tyytyväisimpiin asiakkaisiin, joka on todennettavissa asiakastytyväisyyden, ostouseuden, kehittyneen keskios-toksen ja maksetun bonuksen kautta.

Visio laajenee majoitustoiminnassa muotoon Oma hotelli – palveluiltaan paras, joka tarjoaa majoittuville ja kokousasiakkaille paikkakunnan parhaat fasiliteetit viihtyä vieraanamme. Tämä tarkoittaa myös hotellin fyysisiä ominaisuuksia.

Osuuskauppa Ympäristön jokapäiväistä toimintaa ohjaavat arvot ovat yhteneviä S-ryhmän arvoille. Paikallisuudessa korostuvat tekemiset oman alueen hyvinvoinnin ja palveluiden eteen. Osuuskauppa kantaa vastuunsa oman toimialueensa kehittämistä. Osuuskauppa Ympäristön arvot ovat seuraavat:

- Tuloksellisuus on hyvän toiminnallisen ja taloudellisen tuloksen sekä aikaan-saamisen arvostamista.
- Vastuullisuus on vastuun kantamista asiakasomistajista, henkilöstöstä, kumppa-neista, toimintaympäristöstä sekä osaamisen ylläpitämisestä.
- Uudistuminen on huolehtimista Ympäristön kilpailukyvyistä, osaamisen kehitty-misestä sekä asiakasomistajille tarjottavien etujen ajanmukaisuudesta.

- Kumppanuus on luotettavaa, pitkäjänteistä ja tehokasta yhteistyötä asiakasomistajien, henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa.

#### 4.2.2 Strategiset linjaukset

- Oma ravintola-palveluiltaan paras. Oma hotelli – palveluiltaan paras.

Strategisina tavoitteina voidaan toimialalla pitää henkilöstön, asiakkuuksien ja konseptien jatkuvaa kehittämistä, johtamisen ja organisaation osaamisen kasvattamista, prosessien tehostamista, sekä kilpailijoiden toiminnan tarkkaa analyysia, toimialan parempaa ymmärtämistä ja ennustamista. Nämä ovat kilpailuetua kasvattavia asioita.

Osuuskauppa Ympäristön mara-kaupan strategiset kilpailuedut syntyvät seuraavista asioista:

TAULUKKO 5. Toimialan kilpailuetekijöitä

henkilöstö	kilpailijoiden ymmärtäminen	tunnettuus
asiakasomistajuus	toimipaikan sijainti	verkosto
paikallisuus	fysiset puitteet	konseptit / brändit

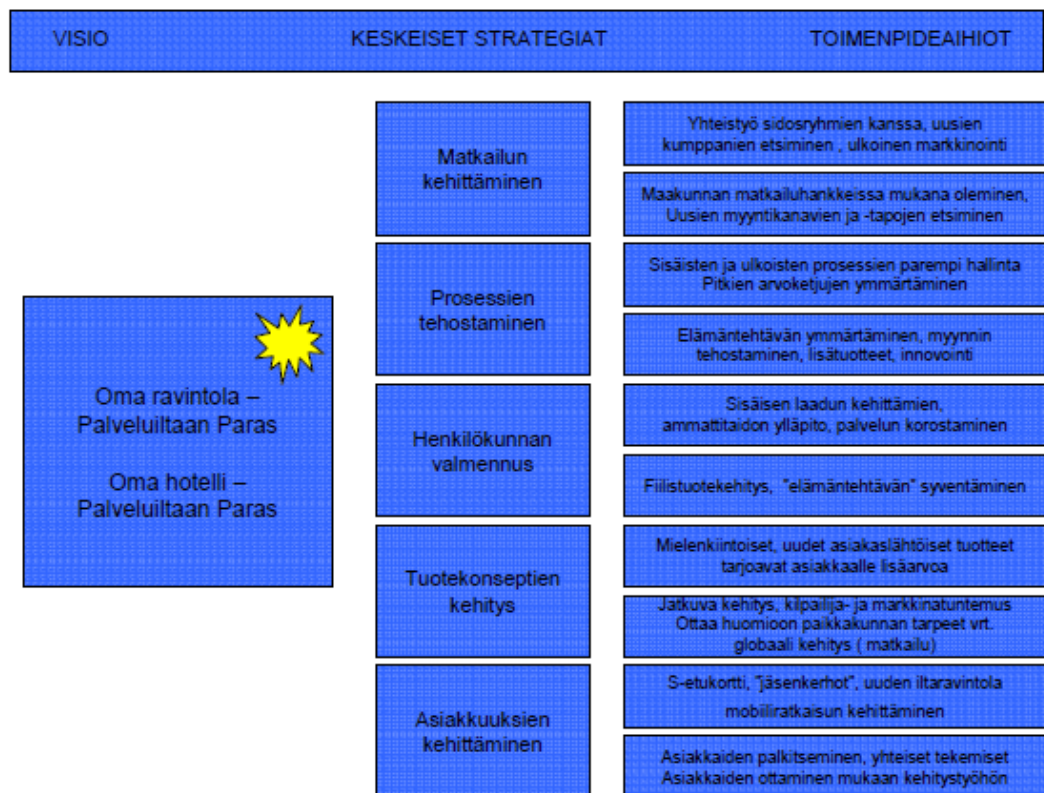
Pitkä historia toimialalla edesauttaa asiakkaan kiinnostusta ja luottamusta osuuskaupan harjoittamaa ravintolatoimintaa kohtaan. Osuuskaupan taloudellinen asema luo myös kilpailukykyä verrattuna paikallisia ja valtakunnallisesti pienempiä, ei niin vakailla taloudellisilla resursseilla toimivia, kilpailijoita vastaan.

Myös S-ryhmän liiketoimintamalli ja toimiminen ketjuliikeideoiden kautta ovat tehokasta liiketoimintaa, joskin joidenkin mielestä persoonatonta. S-ryhmä keskittyy pääsääntöisesti kehittämään kilpailukykyisiä konsepteja kuin uniikkeja liikeideoita tai alakulttuureille suunnattuja ravintoloita, jotka yleensä generoituvat yrittäjään, henkilöstöön ja asiakkaisiin.

Konseptin toimivuus ja sen kehittäminen ovat elinehtoja ketjumaisen liiketoiminnan harjoittamiselle Suomessa ja lähialueilla.

#### 4.2.3 Liiketoimintastrategia

Osuuskauppa Ympäristön mara-linjan keskeinen asiakkaalle päin näkyvä liiketoimintastrategia on differointistrategia. Strategian avulla pyritään omista tuotteistamme luomaan ainutlaatuisia.(KUVIO 10)



KUVIO 10. Osuuskauppa Ympäristön mara-toimialan differointistrategia

Osuuskauppa Ympäristön laajalla konsepti valikoimalla on mahdollista kasvattaa markkinaosuutta erilaistamalla ja näin erottua kokonaisuutena kilpailijoista. Kokonaisuuden toimiminen ja ison kuvan näkeminen on strategian ja vision toteutumisen kannalta tärkeämpää kuin jokaisen yksittäisen ravintolan taloudellinen menestys. Yksittäiset liikeideoiden elinkaaret ovat eri vaiheissa ja ihannetilanne missä jokainen yksikkö toimisi ”lypsylehmänä” lienee tavoittamattomissa.

Matkailun kehittämisen tehtävä on koko toimialueen ja Kouvolan yhteisissä intresseissä jatkuvasti. Vahvana ja vakavaraisena operaattorina alueella Osuuskauppa Ympäristöä kuullaan monissa paikkakunnalle suunniteltavissa hankkeissa yli toimialarajojen.

Toimialueen suurimpana majoituksen tarjoajana on myös tärkeätä olla tietoinen alueella tapahtuvista ja alueelle suunnitelluista tapahtumista ja hankkeista, jotka lisäävät kapasiteetin kysyntää.

Strategisena päämääränä on määritelty myös määre ”Vetovoimainen työnantaja ja uudistuva henkilöstö”. Henkilökunnan valmennuksessa tulee aina peräänkuuluttaa myös sisäistä yrittäjyyttä, sekä yrityksen ja yksilön ”elämäntehtävän” ymmärtämistä.

#### 4.3 Strategian toteutus

Strategiaa toteutetaan jokaisessa työvuorossa. Mara-linjalla on lanseerattu slogan ”Jokainen vuoro onnistuu”, joka kertoo jokaiselle työntekijälle ne vastuut ja tehtävät, joita hänen on työvuorossaan tehtävä jotta linjan strategia toteutuu. Tehtävissä korostuu eritoten asiakkaan huomioiminen ja prosesseissa onnistuminen, jotka taas osaltaan motivoivat myös henkilöstöä ja edesauttavat tuloksen paremmassa kehittämisessä.

##### 4.3.1 Päätöksenteko ja johtamisjärjestelmä

Osuuskaupan mara-linjasta vastaa toimialajohtaja, jonka esimiehenä toimii osuuskaupan toimitusjohtaja. Yksiköistä vastaavat tulosvastuulliset päälliköt, joiden esimiehenä toimii toimialajohtaja.

S-ryhmän valtakunnalliset brändit omistaa SOK:n ketjuohjaus, joka yhdessä osuuskaupan johdon kanssa päättää kuhunkin markkinaan sopivat brändit.

Ketjuohjaus määrittää konseptien kriittiset kilpailukeinot ja mittaristot ja valvoo niiden toteutumista.

Paikallinen päivittäistä päätöksentekoa ja vastuuta ohjaava työkalu on vuosittain tehtävä tulosityksikön budjetti, joka antaa tulosvastuullisille päälliköille taloudelliset tavoitteet ja samalla kertoo niistä taloudellisista resursseista, joita lyhyellä aikavälillä on käytettävissä oman liiketoiminnan kehittämiseen.

Maran johtoryhmä (KUVIO 9, 29) kokoontuu kerran kuukaudessa päivittämään tekemisiään ja liiketoiminnan sen hetkistä tilannetta. Kokouksessa jokainen kertoo oman vastuualueensa taloudellisesta menestyksestä sekä toimenpiteistä, jotka kohdistuvat lähitulevaisuuteen ja joista myös kollegoiden on hyvä tietää. Näin estetään myös mahdollisia haittoja ja häiriöitä oman toiminnan puitteissa.

Esimiesryhmän tavoitteena on noudattaa ja jalkauttaa S-ryhmän maran strategiaa, joka on pilkottu oman osuuskaupan ja omien vastuualueiden tilannetta ja tavoitteita vastaavaksi.

#### 4.3.2 Strategiset kehittämisalueet

Osuuskauppa Ympäristön strategiakauden tavoitteet ja kehittämiskohteet noudattavat S-ryhmän yhteisen toimialastrategian kehittämisalueita. Verkoston laajentamisen ja voimakkaan korjausinvestointien kauden jälkeen on pyrkimys keskittyä olemassa olevan verkoston orgaaniseen kasvuun ja tuottavuuteen. Sijoitetun pääoman tuotto tulee saattaa vaaditulle tasolle ja uusinvestointeihin tulee suhtautua vakavalla harkinnalla ja niihin ryhtyminen ei saa syödä kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Pelkkä palvelutaseen kehittäminen ei voi olla ainoa syy investointeihin vaan tuloksellisen toiminnan mahdollisuus tulee olla näkyvissä jo uuden tai korvaavan liiketoiminnan suunnittelun alkuvaiheesta alkaen.

Strategiakauden kehittämisaalueita ovat tuloksellisuus, liikeideoiden kilpailuetujen ja asiakashyötyjen terävöittäminen sekä ketjujen asiakasohjelmien kehittäminen ja johtamisen ja toimintamallien kehittäminen.

(S-ryhmä ravintolaohjausryhmä, 2012.)

Strategisen päämäärän saavuttaminen on kiinni toteutuksen onnistumisesta.

Onnistumista seurataan ja mitataan Balanced Scorecardin avulla.

#### 4.4 Strategian kiteytys

Osuuskauppa Ympäristön matkailu- ja ravitsemistoimialan visio on olla johtava palvelujen tarjoaja Pohjois-Kymenlaaksossa niin majoituspalveluiden kuin ravitsemispalveluiden saralla. ”Oma ravintola/hotelli – Palveluiltaan paras!” on tavoittelemisen arvoinen visio. Se sisältää myös näkökannan S-ryhmän omistajuuteen, eli asiakasomistajan arvostamiseen.

Toiminnan tarkoituksena on luoda asiakkaille palveluja ja etuja eri elämänvaiheisiin kannattavasti ja näin ollen keskittyä asiakkuuksien asiakkaalle lisäarvoa tuottavien elementtien kehittämiseen.

Palvelumallit ja prosessien tehostaminen ovat lisäarvotekijöitä ja näin ollen seurauksia, joihin päästään paremmalla johtamisen ja toimintamallien hallitsemisella.

Strategian tavoitteina on edelleen kasvattaa sitoutuneiden asiakasomistajien määrää. Tämän mahdollistaa laadukas esimiestyö ja johtaminen. Toimialan parhaan konseptitoteutuksen, sekä asiakaslähtöisen ja kustannustehokkaiden tuotanto- ja palveluprosessien avulla myös kannattava toiminta on tavoitettavissa.

## 5 BALANCED SCORECARD OSUUSKAUPPA YMPÄRISTÖN MARA-LINJALLA

### 5.1 Balanced Scorecard

Kuten edellä on kuvattu, Osuuskauppa Ympäristön tuloskorttia alettiin systemaattisesti valmistella kesällä 2011 tutkimuksen tekijän toimesta. Aiemminkin strategiset tavoitteet ovat liiketoimintaa ohjanneet mutta eivät ole olleet näin jäsennellyssä muodossa, eivätkä toimialan yksiköiden omat tavoitteet ole olleet esitettyinä näin selkeästi neljästä eri näkökulmasta.

Ensimmäisessä henkilöstöinfossa syyskuussa 2011 asia oli esillä seuraavan dian ( KUVIO 11) muodossa, jota seurasi keskustelu tavoitteista ja toimintatavoista.

**YMPÄRISTÖ**

---

- Mara-linjan yksiköt tulevat ottamaan vuoden 2012 alusta käyttöön omat tuloskorttinsa
- Tuloskortti rakentuu mittareista jotka mittaavat taloudellista näkökulmaa, asiakas näkökulmaa, prosessin tehokkuutta sekä innovatiivisuutta ja oppimista.
- Näin ollen jokaisessa yksikössä tullaan analysoimaan ja mittaamaan kaikkien toimesta mennyttä, nykyhetkeä sekä tulevaisuutta
- Pohjana tälle työlle on KANNATTAVA LIIKETOIMINTA !!!

15.9.2011

KUVIO 11. Ensimmäisen infotilaisuuden dia 15.9.2011

Tilaisuuden luonne oli keskusteleva ja ymmärtävä ja työ saattoi lähteä eteenpäin toteutettavaksi Osuuskauppa Ympäristön mara-johtoryhmälle syksyn ja talven 2011–2012 kokouksiin.

Balanced Scorecardin arkkitehtuuriin ja linjan omiin strategisiin tavoitteisiin syvennyttiin Osuuskauppa Ympäristön Mara-linjan strategiapäivillä joulukuussa 2011. Päivien aikana strategiaa lähestyttiin sekä yksikön, että koko linjan näkökulmista ja näin ollen saatiin aikaan yhteisiä tekijöitä, jotka ovat tärkeitä niin yksikölle kuin koko linjallekin.

Vision ja mission sekä arvojen määrittämisen jälkeen pystyttiin määrittämään linjan strategiset tavoitteet. Näin syntyi ensimmäinen versio Osuuskauppa Ympäristön Maran tulokortista. ( KUVIO 12)

### **Osuuskauppa Ympäristö MARA tulokortti 2012**

Ympäristö Mara-linja					Arviointikriteerit 2012			
Strateginen tavoite		Mittari	Tavoitetaso 2012	Tavoitetaso 2013	Tavoitetaso 2015			
Asiakas	Oma ravintola – paras palvelu	Asiakastyytyväisyys	>					
	Asiakkaan ostamisen ja asiainnin helpottaminen	Bonusmyynti	>					
	Suositteluvaa palvelua	Keskiostos	>					
Henkilöstö	Laadukas esimiestyö	TYT : Esimiestyö	>					
	Motivoitunut, hyväkuntoinen ja ammattitaitoinen henkilöstö	TYT : Työmotivaatio Sairaspoissaolot	> <					
	Palkitseminen	Ketjurankingit Ketjukampanjat	Paras 3 / Paras 2 Paras 3 / Paras 2					
Prosessi	Konseptin toimivuus	Secret Visitor	>					
	Kustannustehokkaat kokonaisratkaisut	Henkilöstökulut%/ mk Rivitehokkuus Ostojen keskittämisaste	Budjetti > >					
Talous	Kannattava toiminta	Toimintakate % Operatiivinen tulos %	Budjetti Budjetti					

KUVIO 12. Osuuskauppa Ympäristön tulokortti 2012



## 5.2 Strategiset tavoitteet ja mittarit näkökulmittain

Osuuskauppa Ympäristön maran strateginen tavoite on olla Pohjois-Kymenlaakson johtava palveluntarjoaja matkailu- ja ravitsemistoimialalla. Visio, Oma Ravintola – Palveluiltaan Paras, tukee hyvin tätä tavoitetta.

Strategiakauden 2012–2016 tärkein tavoite on saada liiketoiminta kokonaisuudessaan kannattavaksi. Vuosien 2009–2011 välillä tehdyt noin viiden miljoonan euron investoinnit liiketoimintaan ovat syöneet linjan kannattavuutta ja vuodesta 2009 alkaen operatiivinen tulos on ollut negatiivinen, joskin kehittynyt positiivisesti sekä 2010 että 2011.

Palvelualalla taloudellinenkin hyvinvointi lähtee asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta niin, että pystytään tarjoamaan asiakkaille heidän tarvitsemiaan tuotteita tai palveluita heille oikeaan hintaan. Palvelutarjonnalla ja hinnalla pystyy myös segmentoimaan tarjontaansa ja näin toimimaan kohdistetuimmilla markkinoilla.

### 5.2.1 Asiakasnäkökulma

90-vuotiaan Osuuskauppa Ympäristön toimialueella Kouvolassa ja Iitissä elää noin 94 000 asukasta. Vuonna 2010 Osuuskauppa Ympäristön omistajina oli yli 42 000 taloutta, joten talouspeitto alueella on hyvä. Täten voidaan todeta että yritys tuntee asiakasomistajansa hyvin. Alueella tarjottavat kaupan palvelut ja konseptit ovat pitkälti toteutettu ja valittu toteutettavaksi tähän tietoon pohjautuen.

Tuloskorttiin (KUVIO 12) asiakasnäkökulman mittareiksi valikoituivat asiakastytyväisyyden, bonusmyynnin, sekä keskiostoksen kehitystä kuvaavat mittarit. On oletettavaa että palveluun ja tuotteeseen tyytyväinen asiakas ostaa useammin ja enemmän kerralla. Tällöin syy ja seuraus toimivat näissäkin mittareissa. Lisäksi tulokset ovat helposti saatavissa ja tulkittavissa ja jokaisella henkilökunnan edustajalla on mahdollisuus vaikuttaa asiakastytyväisyyteen ja asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Hyvä palvelu ja suosittelu lisäävät asiakkaan viihtyisyyttä ja hän voi

heittäytyä nauttimaan valinnastaan. Vuoden 2012 tavoitetasot ovat 2011 toteutuneita korkeammat.

### 5.2.2 Henkilöstönäkökulma

Henkilöstö on palveluyrityksen tärkein voimavara. Tällöin on myös tärkeää että henkilöstö on hyvässä kunnossa ja valmiina tekemään heille määriteltyä työtä yleisen normiston ja työlle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Asiakastyytyväisyydellä, henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys toisiinsa.

Henkilöstönäkökulmalle määritetyt strategiset tavoitteet ovat laadukas esimiestyö, sekä motivoitunut, hyväkuntoinen ja ammattitaitoinen henkilökunta. Mittarina toimii vuosittain toteutettava työtyytyväisyystutkimus. Vuonna 2011 toteutetun tutkimuksen toteutti ensimmäistä kertaa Corporate Spirit Oy. Tulevina vuosina sama yritys tulee toteuttamaan työtyytyväisyyskyselyn ja tällöin kyselystä saadaan vertailukelpoinen mittari tulokorttia ajatellen.

Yritys, jossa tyytyväinen henkilöstö palvelee sitoutuneita ja tyytyväisiä asiakkaita on huomattavasti suurempi mahdollisuus tehdä taloudellisesti hyvää tulosta kuin yrityksessä, jossa henkilöstö ei voi hyvin ja näin ollen ei ole kiinnostunut myöskään asiakkaan tarpeista kuin tyydyttävällä tasolla.

Ammattitaitoisen henkilökunnan haaste käsittää myös tulevaisuuden rekrytoinnin, työvoiman saatavuuden, sekä nykyisen henkilökunnan jatkokouluttamisen. Motivointiin vaikuttaa myös laadukas esimiestoiminta sekä vuonna 2011 mittaamatta jäänyt yhteistyö ja tiedonkulku.

### 5.2.3 Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulman strategiset tavoitteet ovat konseptien toimivuus sekä kustannustehokkaat kokonaisratkaisut.

Konseptien ja liikeideoiden tavoitteet ja toimintamallit on mallinnettu ja kirjattu toimintasuunnitelmiin jokaisessa ketjuliikeideassa. Ketjuohjaus valvoo niiden toteutumista. Ketjuohjauksen toimesta näihin toteutetaan myös Secret Visitor-tutkimus, joka mittaa ainoastaan konseptin toimivuutta.

Kustannustehokkaiden kustannusratkaisuiden mittareina toimivat henkilöstökulujen osuus myyntikatteesta, sekä ostoihin liittyvät mittarit rivitehokkuus ja ostojen keskittämistä. Kahta jälkimmäistä mittaria ja niiden toteutumista valvotaan S-ryhmän hankintayhtiön tuottamien raporttien avulla, henkilöstökulujen toteutusta seurataan tuloslaskelman avulla.

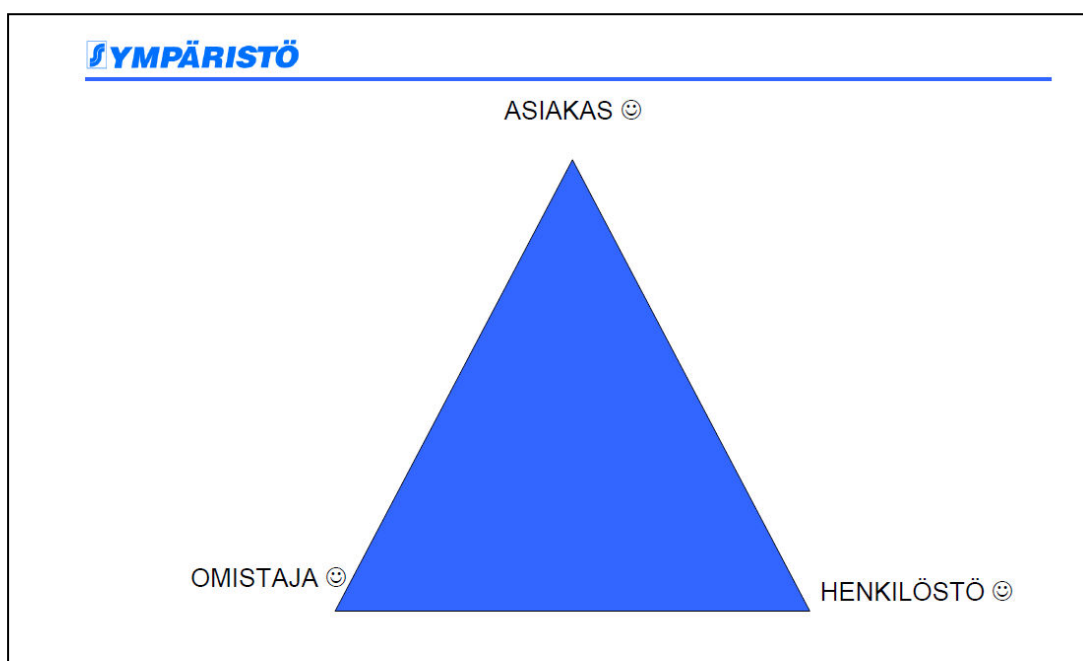
Prosessinäkökulma ulottuu myös pitkien arvoketjujen hallintaan, konseptien kehitykseen ja innovointiin. Asiakslähtöiset tuotteet ja prosessit ovat toiminnan kulmakiviä. Miksi tehtäisiin tuotteita tai tarjottaisiin palveluita joilla ei ole asiakkaalle arvoa?

## 5.2.4 Talousnäkökulma

Talousnäkökulman strateginen tavoite on kaiken tyhjentävästi kannattava toiminta. Liiketoimintayksikön kannattavuutta voidaan mitata pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Lyhyimmillään jakso on vuosi, pisimmillään voidaan jo investointivaiheessa miettiä toiminnan tuloksellisuutta riskianalyysin kautta liikeidean odotetulle elinkaarelle. Kassavirta ja liiketoiminnan toiminnallinen tuloksenteko kääntyy usein kannattavaksi jo ensimmäisen vuoden aikana ja tavoitteena on, että toiminta olisi kannattavaa myös operatiivisesti ennen kuin pitkäaikaiset investointiin liittyvät suunnitelman mukaiset poistot loppuvat.

Mittareina talousnäkökulmassa toimivat tuloslaskelmasta löytyvät tiedot toiminnan tuloksellisuudesta. Mittarit ovat toimintakate % / lv, sekä operatiivinen tulos % / lv. Näille on budjetoinnissa määritetty jokaiselle yksikölle myös omat tavoitteensa, jotka näin ollen luovat koko toimialan tavoitteet.

Mara-linjan talouskatsauksissa on usein esitetty seuraava kuva (KUVIO 13), joka omalta osaltaan avaa syy- ja seuraussuhdetta asiakkaan, henkilöstön ja ”omistajan” välillä. Motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö palvelleessaan tyytyväistä asiakasta saa yrityksen omistajan myös tyytyväiseksi.



KUVIO 13. Mara-katsauksissa esitetty kalvo seuraussuhteesta

### 5.3 Johtopäätökset

Balanced Scorecard on Osuuskauppa Ympäristön mara-linjan esimiehille uusi työkalu huolimatta siitä, että S-ryhmässä on jo pitkään mitattu liiketoiminnan kehitystä ja tavoitteita erilaisten mittarien avulla. Toimialarankingit ovat myös osa sisäistä benchmarkingia, josta näkee niin konseptin toimivuuden valtakunnallisella tasolla kuin paikallisen onnistumisen ko.yksikössä.

Tuloskorttiin määritetyt Osuuskauppa Ympäristön Mara-linjan tärkeimmät kehityskohteet ovat asiakasnäkökulmasta myyntityöhön liittyvät asiat, henkilöstönäkökulmasta yksilön ammattitaidon ylläpitoon ja kehittymisen liittyvät asiat, prosessinäkökulmasta kustannustehokkuus ja talousnäkökulmasta kannattava liiketoiminta.

Tuloskortin kautta ensimmäistä kertaa on linjan tulosvastuullisilla esimiehillä yhteisesti määritellyt tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa niin yksikön kannalta, kuin koko linjan kannalta. Tuloskortti havainnoi ne tärkeät asiat joilla myös strategisesti tärkein asia, eli toiminnan kannattavuus ja siihen liittyvät toiminnot pystytään viestimään henkilökunnalle ymmärrettävästi.

Jo pelkästään prosessi, joka käynnistyi kesällä 2011, on muuttanut Osuuskauppa Ympäristön mara-linjan johtamis- ja kokouskulttuuria jo tavoitteellisempaan suuntaan. Asioista on helpompi puhua ja viestiä päälliköiden keskenään kun tavoitteet ovat läpinäkyvästi kaikille selvät. Näin myös toimialan sisäinen vertailu toimii paremmin. Kiivaan verkostonlaajentamisen jälkeen on tärkeätä keskittyä ydinliiketoimintaan ja kannattavan liiketoiminnan kehittämiseen.

Tuloskortti tulee olemaan nyt ja tulevaisuudessa siihen ehdoton apu.

## 6 YHTEENVETO

Yrityksen strategian rakentaminen on matka syvälle yritystoiminnan lainalaisuuksiin ja perimmäisten kysymysten äärelle. Miksi toiset menestyvät ja toiset eivät? Jokainen yritys ja yrittäjä haluaa menestyä taloudellisesti mutta kaikki eivät siinä onnistu. Menestyäkseen markkinoilla yritys tarvitsee tuotteen, joka erottaa sen kilpailijoista ja jonka asiakkaat ovat valmiita ostamaan. Kilpailuetetekijä yrityksen kannalta voi olla tuotteen alhaiset tuotantokustannukset tai niin erinomainen tuote, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä enemmän. Palvelualalla asiakkaan palvelu voi olla ratkaiseva tekijä. Miten asiakasta kuunnellaan ja miten toimintaa kehitetään.

Kun toiminta saadaan siihen pisteeseen että toiminnalle tai tuotteelle on määritelty elämäntehtävä ja tahtotaso, eli missio ja visio, on syytä alkaa miettimään miten päästään tuohon tilanteeseen. Tällöin pitää luoda ja selvittää keinot, joilla tavoitteeseen päästään. Syntyy yrityksen strategia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yritys onnistuu toteuttamaan strategiansa käytännössä ja jalkauttamaan sen Balanced Scorecardin avulla. Kohdeyrityksenä tutkimuksessa oli Osuuskauppa Ympäristön matkailu- ja ravitsemistoimiala Kouvolassa. Lisäksi tutkimuksen aikana työstettiin mara-linjan tulokortti tukemaan toimialan johtamista ja päivittäiseksi työkaluksi toimialajohtajalle ja tulosvastuullisille päälliköille. Tulokortin avulla pystytään yrityksen strategia viestimään ylimmältä johdolta aina suorittavaan portaaseen asti ja lopulta purkamaan menestykseen vaadittavat keinot jopa henkilökohtaisiksi toimenpidesuunnitelmiksi.

Tutkimuksen teoriaosuudessa selvitettiin strategian toteuttamista strategiaprosessin ja Balanced Scorecardin avulla. Työn empiriaosuudessa vastattiin tutkimusongelmiin eli määritettiin case-yksikön strategiset menestystekijät ja niihin soveltuvat mittarit. Lisäksi kohdeyritykselle rakennettiin tulokortti yhdessä mara-linjan johtoryhmän kesken. Tämä oli jo omiaan viemään yhteistä strategiaa eteenpäin.

Mittariston toimivuutta ei ole vielä pystytty ratkaisemaan, koska se voidaan todeta vain mittaristoa käyttämällä.

Tutkimus rakentui pitkälti tekijän omiin kokemuksiin oman johtoryhmänsä kanssa ja keskustelut tuloskortin ja linjan strategian ympärillä muuttivat linjan johtamista lähes yhdeksän kuukautta kestäneen prosessin läpiviennin aikana. Onnistuakseen tuloskortin avulla strategian jalkauttamisessa johdon tulee olla yhtä mieltä tehtävän tärkeydestä ja kulttuurin on muututtava. Näin tapahtui kohdeyrityksessä.

S-ryhmässä on ollut Balanced Scorecard käytössä eri organisaatioissa jo vuosi kausia mutta Osuuskauppa Ympäristön mara-linjalle kokonaisuutena asia on uusi. Vuosia jatkuneen verkoston kehittämisen jälkeen alkaneen strategiakauden tärkein tavoite on kannattava kasvu ja tämän kasvun varmistamiseen tuloskortin käyttöönotto antaa hyvät valmiudet. Mara-linjan tuloskortti ottaa kantaa kaikkiin neljään Kaplanin ja Nortonin esittelemään näkökulmaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Balanced Scorecard sopii erittäin hyvin vastaavanlaisen työryhmän tai toimialan työkaluksi. Tutkimuksessa esitetty mittaristo on rakennettu Osuuskauppa Ympäristön mara-linjalle. Yhtenäisyyksiä arvomaailman ja strategisten menestystekijöiden kohdalla löytyy S-ryhmän kaikkien toimialojen strategioista ja tuloskorteista. Tällöin tuloskortti myös todistaa yhteenkuuluvuutensa koko ryhmän strategiaan.

Tutkimus jättää mahdollisuuden jatkotutkimukselle. Tässä tutkimuksessa ei vielä selviä tuloksia käyttöönoton vaikutuksista henkilökunnan toiminnan muutoksessa tai taloudellisen kannattavuuden kehittymisestä ole saatavissa, vaan ne ovat havaittavissa vasta tulevaisuudessa.

Varmaa on että tutkimuksen tavoite toteutui tekijän näkökulmasta ja toimialalle saatiin aito työkalu tukemaan toimialan johtamista.

## LÄHTEET

### PAINETUT LÄHTEET

Ala-Mutka, J.2008. Strategiamalli. Helsinki:Talentum

Aunola, M & Näsi, J.2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö.  
Met julkaisuja 12/2001. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus Oy

Friedag, H.R & Schmidt, W. 2004. Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaris-  
to. Helsinki:Rastor Oy

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Oy

Kankkunen, K. Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen  
Sokkolennota hallittuun nousuun. Helsinki:Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D.2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä:  
Gummerus.

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum Oy.

Karlöf, B.2004. Strategian rakentaminen ja välineet. Helsinki: Edita publishing  
Oy.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WSOY.

Malmi,T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja so-  
vella tehokkaasti. Helsinki:Kauppakaari.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Niemelä,M. Pirker,A. & Westerlund, J.2008. Juva: WS Bookwell Oy.



Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: MET.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter M. 1998. Balanced Scorecard- yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Osuuskauppa Ympäristö. 2011. Vuosikertomus 2010.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Ruuth, P. 2011. Osaamista pitää johtaa. Jollas News 3/11, 4-5.

Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus. Vantaa: Mido Oy.

Salmi, A. 2008. Osuuskauppa Ympäristön Matkailu- ja ravitsemistoimialan kasvu- ja liiketoiminta strategia 2009 – 2014. Diplomityö.

Salmi, A. 2011. Maralinja Infotilaisuuden materiaali

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Venola, A-M. 2009. Strateginen toiminnanohjaus. Opinnäytetyö.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Juva: Bookwell Oy.

Salo, K. 2011. 50 vuotta matkalla tulevaisuuteen. Ässälehti 10/2011, 42–43.

#### INTERNET LÄHTEET

Aedon Oy. 2012. Kirja-arvio: Strategy-Focused Organization [viitattu 3.3.2012]  
Saatavissa: <http://aedon.fi/2011/02/strategy-focused-organization/>

Corporate Image. 2012. Osuuskauppa Ympäristön työtyytyväisyys tutkimus yrityksen intranetissä [viitattu 17.3.2012] EI saatavissa  
<http://www.corporateimage.fi/>

Iitin kunta. 2012. Perustietoa [viitattu 17.3.2012] Saatavissa:  
<http://www.iitti.fi/tietoa-kunnasta.html?setLang=fi-FI>

Kaplan, R. & Norton, D. 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review, Sept-Oct, 167-176. [viitattu 27.2.2012] Saatavissa:  
<http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton2000Map.htm>

Kaplan, R. & Norton, P. 2001. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. Accounting Horizons, vol. 15, 1, 87-104. [viitattu 27.2.2012] Saatavissa:  
<http://www.qa.au.edu/page2/research/BSCTranslatingBSCPerfMgtToStrategicMgtPt1.pdf>

Kouvolan kaupunki. 2011. Taskutieto 2011 [viitattu 13.1.2012]. Saatavissa:  
[http://www.kouvola.fi/material/attachments/aintranet/konsernihallinto/viestinta/5ykGd56Ca/taskutieto\\_12\\_04\\_2011\\_valmis.pdf](http://www.kouvola.fi/material/attachments/aintranet/konsernihallinto/viestinta/5ykGd56Ca/taskutieto_12_04_2011_valmis.pdf).

Opetushallitus. 2011. BSC-prosessi [viitattu 17.11.2011]. Saatavissa:  
[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_invet\\_schools/balanced\\_scorecard/bsc\\_prosessi/kaplan\\_ja\\_norton](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_invet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/kaplan_ja_norton)

S-ryhmä.2012. Talouden raportointi järjestelmä TARA [ viitattu 10.1.2012]  
EI saatavissa

Valvira.2011. AB anniskeluravintoloiden myynti [viitattu 7.3.2012] Saatavissa:  
[http://www.valvira.fi/ohjaus\\_ja\\_valvonta/alkoholi/tilastot/vuosi\\_2011](http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/alkoholi/tilastot/vuosi_2011)

#### SUULLISET LÄHTEET

S-ryhmän ravitsemisstrategian työryhmä.2012. Kokoukset 2011–2012.

S-ryhmän ravitsemisohjausryhmä.2012.Kokoukset 2011–2012.

Osuuskauppa Ympäristön marjajohtoryhmä 2011, 2012. Kokoukset 2011–2012.