

## Balanced Scorecard -mittariston rakentaminen kohdeyritykselle

Milla Laine



<b>Tekijä(t)</b> Milla Laine	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Balanced Scorecard -mittariston rakentaminen kohdeyritykselle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 58
<p>Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena oli rakentaa toimeksiantajayritys Autohuolto Teho Oy:lle käytännöllinen Balanced Scorecard -mittaristo, jonka yritys voisi ottaa käyttöön heti sen valmistuttua vuosille 2021–2022. Projektin tarkoituksena oli selkeyttää toimeksiantajayritykselle, mitä kannattaa seurata ja mitata halutun vision ja strategian kannalta. Opinnäytetyö ja siihen liittyvä kohdeyrityksen Balanced Scorecard -projekti aloitettiin tammikuussa 2021. Opinnäytetyö oli tarkoitus saada valmiiksi kevään 2021 aikana.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen luku käsittelee Balanced Scorecardia yleisesti, vision ja strategian merkitystä Balanced Scorecardin kannalta sekä Balanced Scorecardin alkuperäistä neljää näkökulmaa. Toinen pääluku käsittelee Balanced Scorecard -mittariston muodostamista. Luvussa käydään läpi lyhyesti erilaiset mittariston variaatiot sekä tarkastellaan mittareiden määrittelyä sekä syy-seuraussuhteiden että kriittisten menestystekijöiden avulla. Lisäksi syvennytään mittariston tasapainoon ja mittareiden ominaisuuksiin sekä tarkastellaan mittareiden määrää ja tavoitteiden asettamista. Teoriaosuuden lopussa käydään läpi vielä valittu projektin toteutusmenetelmä.</p> <p>Projektissa hyödynnettiin Jouko Toivasen Balanced Scorecard -projektimallia. Teoriaosuudessa on kuvattu kaikki mallin kymmenen vaihetta, mutta opinnäytetyön aihe rajautui Balanced Scorecardin rakentamiseen, jolloin Toivasen projektimallin vaihe kymmenen rajautui projektissa ulkopuolelle. Balanced Scorecard -mittaristo rakennettiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kahden omistajan kanssa käytyjen keskustelujen sekä mittariston rakentamista tukevan materiaalin pohjalta. Tapaamisissa käydyistä keskusteluista dokumentoitiin muistiinpanoja neljään muistioon.</p> <p>Empiirisessä osuudessa on kuvattu kohdeyrityksen Balanced Scorecard -mittariston rakentaminen vaiheittain Toivasen Balanced Scorecard -projektimallin vaiheiden 1–9 mukaan menemättä kuitenkaan liikaa yrityksen yksityiskohtiin. Empiirisessä osassa on kuvattu kohdeyrityksen valmis tulokorttirunko ilman nykyarvoja ja tavoitteita. Varsinainen tulokortti kaikkine arvoineen jää vain toimeksiantajayrityksen omaan käyttöön.</p> <p>Opinnäytetyö oli onnistunut, sillä toimeksiantajille rakennettu Balanced Scorecard -mittaristo valmistui aikataulussa. Myös opinnäytetyön tavoite täyttyi, sillä toimeksiantajat kokivat mittariston käytännöllisenä ja hyödyllisenä, koska mittaristo oli räätälöity juuri heidän tarpeidensa mukaisesti, ja mittaristo aiotaankin ottaa yrityksessä käyttöön.</p>	
<b>Asiasanat</b> Balanced Scorecard, BSC, tulokortti, mittaristo	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja aiheen rajausta .....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja kohderyhmä .....	2
1.3	Keskeiset käsitteet .....	2
2	Balanced Scorecard .....	4
2.1	Balanced Scorecardin historia ja käyttö .....	4
2.2	Visio ja strategia .....	6
2.3	Näkökulmat .....	7
2.3.1	Taloudellinen näkökulma .....	8
2.3.2	Asiakasnäkökulma .....	10
2.3.3	Sisäisten prosessien näkökulma .....	11
2.3.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma .....	12
3	Balanced Scorecardin muodostaminen .....	15
3.1	Mittareiden määrittäminen .....	15
3.1.1	Syy-seuraussuhde .....	16
3.1.2	Kriittiset menestystekijät .....	18
3.2	Mittariston tasapaino ja ominaisuudet .....	19
3.3	Mittareiden määrä ja tavoitearvot .....	21
3.4	Projektin toteutusmenetelmä .....	22
3.5	Toivasen Balanced Scorecard -projektimalli .....	23
3.5.1	Vaihe 1. Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä .....	24
3.5.2	Vaihe 2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen .....	24
3.5.3	Vaihe 3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen .....	24
3.5.4	Vaihe 4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen .....	25
3.5.5	Vaihe 5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen .....	26
3.5.6	Vaihe 6. Organisaation sitouttaminen .....	27
3.5.7	Vaihe 7. Mittariston karsinta ja täydentäminen .....	28
3.5.8	Vaihe 8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin .....	28
3.5.9	Vaihe 9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi .....	28
3.5.10	Vaihe 10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella .....	29
4	Balanced Scorecardin toteutus kohdeyritykselle .....	30
4.1	Vaihe 1. Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä .....	31
4.2	Vaihe 2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen .....	31
4.3	Vaihe 3. Yrityksen vision ja strategian selkeyttäminen .....	32
4.4	Vaihe 4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen .....	32
4.4.1	Porterin viiden kilpailuvoiman malli .....	32

4.4.2	SWOT-analyysi .....	36
4.4.3	Kriittiset menestystekijät.....	37
4.5	Vaihe 5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen.....	38
4.5.1	Taloudellinen näkökulma.....	39
4.5.2	Asiakasnäkökulma .....	42
4.5.3	Sisäisten prosessien näkökulma .....	43
4.5.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	45
4.5.5	Kohdeyrityksen strategiakartta .....	46
4.6	Vaihe 6. Organisaation sitouttaminen.....	47
4.7	Vaihe 7. Mittariston karsinta ja täydentäminen .....	47
4.8	Vaihe 8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin .....	48
4.9	Vaihe 9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.....	49
5	Pohdinta.....	51
5.1	Projektin onnistuminen.....	51
5.2	Balanced Scorecard -tuloskortin ylläpito ja jatkokehitysehdotus.....	52
5.3	Hyödynnettävyys ja ajankohtaisuus sekä toimeksiantajan kommentit .....	53
5.4	Oma oppiminen.....	54
	Lähteet .....	56

# 1 Johdanto

Balanced Scorecardin perustana on ollut ajatus siitä, että on vaikea johtaa sellaista, mitä ei pysty mittaamaan. Toinen merkittävä havainto Balanced Scorecardiin liittyen on, että perinteisillä laskentatoimen mittareilla nähdään tapahtumat vasta jälkikäteen. Esimerkiksi taloudellisissa mittareissa tapahtuva muutos, kuten esimerkiksi kannattavuuden heikentyminen saattaa juontaa juurensa pidemmälle esimerkiksi työntekijöiden huonontuneeseen työtyytyväisyyteen. Työtytymättömyys voi taas johtaa sisäisten prosessien heikentymiseen ja sitä kautta huonontuneeseen laatuun ja asiakastytymättömyyteen, josta ei ole enää pitkä matka kannattavuuden heikentymiseen. Balanced Scorecard voikin tuoda esiin ongelmakohtia jo paljon aikaisemmin, ennen kuin ne näkyvät yrityksen taloudellisissa luvuissa. Balanced Scorecardin tarkoituksena ei siis ole luoda uusia tuotteita tai palveluita, vaan tehostaa yrityksen sen hetkistä toimintaa monipuolisesti. (Vuorinen 2013, 52, 57.)

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa toteutan toimeksiantajayritys Autohuolto Teho Oy:lle tuloskortin Balanced Scorecardin alkuperäisen neljän näkökulman pohjalta. Kohdeyritykselleni rakennettu Balanced Scorecard -mittaristo on KPI-mittaristo tai niin sanottuun suoritustasomittaristo, johon koottiin toiminnan kannalta keskeisiä tekijöitä kriittisten menestystekijöiden avulla. Mittariston tasapainon varmistamiseksi mittareiden määrittelyssä huomioitiin kuitenkin myös mittareiden väliset syy-seuraussuhteet.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa toimeksiantajayritykselle käytännöllinen Balanced Scorecard -mittaristo. Opinnäytetyö on onnistunut, jos saamme yritykselle luotua mittariston, jonka se voi ottaa käyttöön heti projektin valmistuttua ja jonka yrityksen omistajat kokevat käytännölliseksi. Projekti käynnistettiin, jotta toimeksiantajayritys saisi selkeämmän kuvan siitä, mitä kannattaa seurata ja mitata halutun vision ja strategian kannalta. Balanced Scorecardin tarkoitus on siis auttaa yritystä pääsemään lähemmäs visiotaan sekä saavuttamaan lyhyemmän aikavälin tavoitteensa. Projektissa luomme yritykselle Balanced Scorecard -mittariston avulla selkeän pohjan, jossa näkyy, mitkä ovat yrityksen strategian kannalta merkittävät kriittiset menestystekijät ja mitkä kriittisille menestystekijöille sopivat mittarit. Lisäksi mittareille luodaan haastavat, mutta realistiset tavoitteet, ja määritellään, kuinka usein niitä olisi tarpeen seurata. Lopuksi luon yritykselle vielä toimintasuunnitelman asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tueksi.

Oman oppimiseni kannalta opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää oma käsitykseni Balanced Scorecard -mittaristosta sekä oppia tuottamaan toimiva mittaristo. Aikaisempaa kokemusta Balanced Scorecardista minulla on vain pienimuotoisesti strategisen johdon laskentatoimen kurssilta, joten opinnäytetyöstä tekee mielenkiintoisen, kun pääsee toteuttamaan ja soveltamaan teoriaa käytännössä. Toimeksiantajayritykselläkään ei ole aikaisempaa kokemusta Balanced Scorecard -mittaristosta, joten projekti päästään luomaan niin sanotusti puhtaalta pöydältä.

Opinnäytetyön aihe rajautuu Balanced Scorecard -mittariston rakentamiseen. Projektin toteutan Jouko Toivasen Balanced Scorecard -projektimallin vaiheiden 1–9 mukaan, eli Toivasen projektimallin vaihe kymmenen, joka koskee Balanced Scorecard -mittariston kehittämistä, rajautuu näin opinnäytetyön ulkopuolelle. Balanced Scorecard -mittaristo kohdeyritykselle rakennetaan yhdessä kahden omistajan kanssa tapaamisissa käytävien keskusteluiden sekä projektia tukevien materiaalin pohjalta. Näiden tapaamisten pohjalta dokumentoin keskusteluista muistiinpanoja neljään muistioon.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne ja kohderyhmä**

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen pääluke pohjautuu Balanced Scorecardiin yleisesti, sen neljään alkuperäiseen näkökulmaan sekä vision ja strategian merkitykseen. Toisessa luvussa syvennyttään tarkemmin mittariston rakenteeseen, tasapainoon, mittareiden määrään sekä valittuun projektimalliin ja sen vaiheisiin. Empiirisessä osuudessa kuvaan Balanced Scorecard -mittariston rakentamisen kohdeyritykselle Toivasen Balanced Scorecard -projektimallin vaiheiden 1–9 mukaisesti menemättä kuitenkaan liikaa yrityksen yksityiskohtiin. Toimeksiantajalle itselleen jää käyttöön varsinainen valmis tulokortti, jota ei tässä opinnäytetyössä sellaisenaan näytetä, vaan jonka rakentamisen vaiheita sekä valmista tulokorttirunkoa on raportissa pyritty parhaan mukaan kuvaamaan.

Opinnäytetyöni kohderyhmänä toimivat ensisijaisesti toimeksiantajayritykseni omistajat sekä henkilöstö, sillä Balanced Scorecard ja sen rakentamisesta kuvattu empiirinen osuus on luotu juuri heidän tarpeitaan kuunnellen. Teoriaosuuden pohjalta kohderyhmänä voi kuitenkin toimia lähes mikä tahansa yritys tai henkilö, joka on kiinnostunut luomaan Balanced Scorecard -mittariston.

## **1.3 Keskeiset käsitteet**

Opinnäytetyöni keskeisimmät käsitteet ovat Balanced Scorecard, kriittinen menestystekijä, strategia, visio ja KPI-mittaristo. *Balanced Scorecard* tunnetaan myös nimellä tasapainotettu mittaristo tai BSC (Vuorinen 2013, 51). Suomessa Balanced Scorecardia kutsutaan

usein myös nimellä tuloskortti (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16). “Balanced Scorecardin keskeinen idea on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla” (Vuorinen 2013, 52).

*Kriittinen menestystekijä* määrittelee, mikä yritys menestyy toimialalla. Kriittisenä menestystekijänä pidetään siis tietoa, taitoa, kykyä, ominaisuutta, resurssia tai esimerkiksi aikaansaannosta, jonka perusteella yritys menestyy. (Malmi ym. 2006, 73, 105.)

*Strategialle* on olemassa monia eri määritelmiä. Balanced Scorecardin yhteydessä strategia kuitenkin yleensä tulkitaan keinoksi, jolla haluttu visio aiotaan saavuttaa. (Malmi ym. 2006, 63.)

*Visio* kuvaa sanoin tilanteen, jossa yritys haluaa olla esimerkiksi 5, 10 tai 15 vuoden kuluttua (Niven 2002, 83). Vision tarkoituksena olisi siis kuvata tilaa, johon yritys pyrkii, mutta johon ei nykytoimillaan vielä yletä (Malmi ym. 2006, 62).

*KPI-mittaristo*, eli Key Performance Indicators -mittaristo sisältää organisaation toiminnan kannalta keskeisiä mittareita. Tämänkaltaisia mittaristoja, joihin pyritään kokoamaan koko toiminnan kannalta keskeiset tekijät, kuullaan joskus myös kutsuttavan suoritusomittaristoiksi. (Malmi ym. 2006, 35, 74–75.)

## 2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecardissa on alkuperäisesti ollut neljä näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma (Malmi ym. 2006, 24). Balanced Scorecardissa strategia puretaan neljän näkökulman osalta strategisiin tavoitteisiin, tavoitteiden vaatimiin kriittisiin menestystekijöihin, menestystekijöitä mittaaviin mittareihin ja mittareiden tavoitteiden saavuttamiseksi tehtäviin toimintasuunnitelmiin (kuva 1) (Vuorinen 2013, 52).



Kuva 1. Balanced Scorecard -viitekehys (mukaillen Vuorinen 2013, 53)

Yrityksen taloudelliset luvut asettavat yleensä päätavoitteen. Tämän tavoittaminen on kuitenkin haastavaa ilman tyytyväisiä asiakkaita tai osaavaa ja tyytyväistä henkilökuntaa. Myös strategiset tavoitteet tulisi saavuttaa, mutta niiden saavuttamiseksi yrityksen pitää onnistua kriittisissä menestystekijöissä, ja menestystekijöiden saavuttaminen taas vaatii yritykseltä toimintasuunnitelman. Tarkoituksena on siis purkaa yrityksen strategia kaikkien ymmärtämäksi konkreettiseksi toiminnaksi. (Vuorinen 2013, 52–53.)

### 2.1 Balanced Scorecardin historia ja käyttö

Balanced Scorecard -mittariston kehittivät Robert Kaplan ja David Norton 1990-luvun alussa. Balanced Scorecard syntyi Kaplanin ja Nortonin suuryrityksille suunnatussa yhteisprojektissa, jossa tarkoituksena oli kehittää suorituskyvyn mittaamista yrityksissä. Projektiin osallistuneissa yrityksissä huomattiin, etteivät taloudelliset mittarit auttaneet yrityksiä pitkän tähtäimen tulosten saavuttamisessa ja että pelkkä taloudellisten mittarien tarkastelu antoi liian yksipuolisen kuvan yrityksestä. Pitkällä tähtäimellä merkittävät asiat, kuten henkilöstö- tai asiakastyytyväisyys sekä toimintaprosessien kehitys, saivat liian vähän huomiota. Niinpä Kaplan ja Norton yhdistivät kehitysprojektissaan taloudelliset sekä toiminnalliset mittarit yhdeksi kokonaisuudeksi luoden Balanced Scorecard -mittariston. Tätä

Balanced Scorecardia ei alkuun tarkoitettu strategisen johtamisen välineeksi, mutta siitä muodostui nopeasti yksi alan suosituimmista työkaluista. (Vuorinen 2013, 51–52.) Käsite Balanced Scorecardista on kehittynyt paljon viimeisten vuosikymmenten aikana johdon monimuotoisesta seurantajärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, jossa strategia pyritään huomioimaan jokapäiväisessä toiminnassa (Malmi ym. 2006, 21).

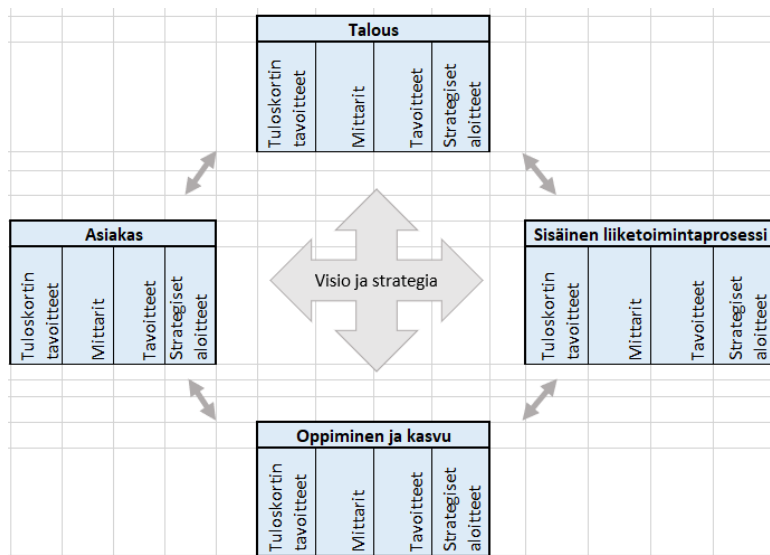
Balanced Scorecardista on olemassa monia versioita, mutta kaikkien tasapainotettujen mittaristojen perimmäinen tarkoitus on muuttaa strategia toiminnaksi. Yhtenäisen tarkoituksen lisäksi tasapainotetuilla mittareilla on myös seitsemän yhdistävää tekijää. Ensimmäisenä on visio, jonka mukaan keskeiset strategiset tavoitteet muotoillaan. Toisena on vision toteutumista varten määritellyt alitavoitteet, jotka johdetaan esimerkiksi strategisten suuntausten, kuten kriittisten menestystekijöiden, pohjalta. Lisäksi tulisi ottaa huomioon erilaisten sidosryhmien odotukset, jotka kohdistuvat tiettyihin mahdollisuuksiin, joita yrityksen tulisi kehittää visionsa kannalta. Kolmantena tekijänä on tunnuslukujen määrittäminen vision sekä valittujen näkökulmien mittareiksi. Neljäntenä on alitavoitteita tukevien toimien määrittäminen. Viidentenä on tunnuslukujen täsmentäminen toimintaa varten. Kuudentena on työn organisointi, jotta strategia toteutuu käytännössä, ja viimeinen yhdistävä tekijä on näiden tunnuslukujen sitominen osaksi yrityksen raportointijärjestelmää. (Friedag & Schmidt 2005, 14–15.)

Balanced Scorecardin käyttö on lisääntynyt Suomessa 1990-luvun lopun sekä 2000-luvun alun aikana. Balanced Scorecardia on hyödynnetty, rakennettu ja sovellettu monin eri tavoin lähes 15 vuoden ajan. Balanced Scorecardissa huomio kiinnittyy yleensä sen moniulotteisuuteen ja tasapainoisuuteen. Tasapainoisuus ja moniulotteisuus näkyvät selkeimmin Balanced Scorecardin neljässä näkökulmassa, joihin kaikkiin tulisi kiinnittää yhtä lailla huomiota. Balanced Scorecard onkin usein otettu juuri moniulotteisuutensa ja laajuutensa vuoksi osaksi organisaation ohjausjärjestelmää. (Malmi ym. 2006, 16, 23.)

Kaplan ja Norton tarkoittivat Balanced Scorecardin sopivan johtamisjärjestelmäksi strategisen ja operatiivisen suunnittelun, tavoitteiden asettamisen ja seurannan sekä strategian toimivuudesta oppimisen ansiosta. Johtamisjärjestelmällä voidaan myös tarkoittaa sitä kaikkea toimintaa, jolla etenkin yrityksen johto varmistaa yrityksen menestymisen. On kuitenkin haastavaa ajatella BSC:n muodostavan koko yrityksen johtamisjärjestelmän. Puhuttaessa Balanced Scorecardista johtamisjärjestelmänä tarkoitetaan tällä tavallisesti tiettyä osaa yrityksen johtamis- tai ohjausjärjestelmästä. Toisaalta tällä saatetaan viitata myös siihen, että Balanced Scorecardia voidaan hyödyntää organisaation ohjaus- ja johtamisjärjestelmän viitekehyksenä, jolla tarkoitetaan Balanced Scorecardin näkökulma-ajattelun ja sen soveltamisen hyödyntämistä koko yrityksen johtamis- ja ohjausjärjestelmässä.

Ensimmäinen tehtävä ennen Balanced Scorecardin rakentamista onkin päättää, mitä Balanced Scorecardin mittaristolta halutaan ja mikä Balanced Scorecardin rooli yrityksessä on ohjaus- ja johtamisjärjestelmän kannalta. (Malmi ym. 2006, 38.)

Balanced Scorecardin tuloskortissa lähdetään liikkeelle yrityksen visiosta ja strategiasta (kuva 2). Näistä johdetaan tuloskortin tavoitteet ja mittarit, jotka tarkastelevat organisaation suorituskykyä neljästä näkökulmasta: talous, asiakas, sisäinen liiketoimintaprosessi sekä oppiminen ja kasvu. Tavoitteiden ja mittareiden lisäksi näkökulmille asetetaan mittareiden tavoitteet ja kohdistetaan strategiset aloitteet. (Kaplan & Norton 1996, 8, 13.) Jotta tuloskortti on tasapainotettu, tulee tuloskortti johtaa yrityksen strategiasta, ja haluttujen tavoitteiden sekä näitä tavoitteita kuvaavien mittareiden välillä tulee olla todellinen riippuvuus. Pelkkä kokoelma tunnuslukuja ei siis tee tuloskortista vielä tasapainoista. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 336.)



Kuva 2. Tasapainoinen tuloskortti (mukaillen Kaplan & Norton 1996, 9)

## 2.2 Visio ja strategia

Visio on näkemys yrityksen tilasta, johon yritys haluaa päästä tietyn ajan kuluttua. Vision tulisikin kuvata tilaa, johon yritys pyrkii, mutta joka ei nykyisillä toimilla ole vielä saavutettavissa, esimerkiksi tietty markkinaosuus tietyn ajanjakson kuluttua. (Malmi ym. 2006, 62.)

Paul Niven on kuvannut joitain tehokkaan vision piirteitä. Tehokas visio on ytimekäs, ja se vie heti katsojan huomion. Yleensä mahdollisimman yksinkertainen visio on toimivin. Tehokas visio myös vetoaa kaikkiin sidosryhmiin, on todenmukainen, mahdollinen toteuttaa, yhdenmukainen mission ja arvojen kanssa sekä myös inspiroiva. (Niven 2002, 84–85.) Vision on hyvä asettaa yritykselle tavoitteita, mutta samalla sen tulisi olla saavutettavissa

oleva eli realistinen. Visio on myös helpompi ymmärtää organisaatiossa, jos on selkeä käsitys siitä, miten ja milloin visio tulisi saavuttaa, eli yleisesti visio olisi hyvä sitoa johonkin aikaan. (Malmi ym. 2006, 62.) Ilman selkeää visiota strategia on hyödytön, vaikka se olisi-kin hyvin suunniteltu. Selkeä visio auttaa työntekijöiden ohjaamisessa ja siten myös strategian muodostamisessa. (Niven 2002, 84.)

Visio voi olla myös eräänlainen kaukainen tavoite, ikään kuin maali organisaatiolle. Tällöin kyseessä on yleensä haastava visio, ja jokapäiväisen johtamisen kannalta visio jää helposti tuntemattomaksi organisaatiolle. Kaukaista visiota yritys voi pyrkiä konkretisoimaan lähemmäs nykyhetkeä strategisilla tavoitteilla. (Malmi ym. 2006, 62.)

Balanced Scorecardin kannalta katsottuna strategia tulkitaan keinoksi saavuttaa haluttu visio. Strategian lähtökohtana ovat siis johto ja heidän tavoitteensa. (Malmi ym. 2006, 63.) Tunnuslukuissa strategiaan voi peilata vain yritys, jolla on jokin strategia, sillä liian usein tavoitteet muotoillaan kiinnittämättä huomioita niiden toimivuuteen ja siihen, milloin ja miten tavoitteet on mahdollista toteuttaa ja mikä on tavoitteiden merkitys. Jos Balanced Scorecardia ei rakenneta kantavan strategian pohjalta, jää strategian vaikutus helposti vähäiseksi. Strategia kannattaakin muotoilla kuntoon jo ennen Balanced Scorecard -mittariston luomista tai viimeistään sen aikana. (Friedag & Schmidt 2005, 15–16.)

Balanced Scorecardissa on ajatuksena erilaisten strategioiden yhdistäminen ja tasapainotus. Yrityksissä luodaan strategioita eri alueille melko itsenäisesti, ja näitä strategioita yhdistämällä saadaan aikaan yhtenäinen käsitys organisaatiosta sekä sen tavoitteista ja muutoksesta. Strategian tulee olla yhtenäinen ja valitusta strategiasta tulee vallita yksimielisyys, jotta resurssit osataan kohdistaa oikein ja strategian viestiminen organisaation sisällä onnistuu. Yhtenäinen strategia selkeyttää ja helpottaa strategiaa seuraavien mittareiden määrittelyä ja tekee siitä suoraviivaisempaa. (Malmi ym. 2006, 63–64.)

### **2.3 Näkökulmat**

Balanced Scorecardissa on alun perin ollut neljä näkökulmaa, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma, ja näihin perehdymme paremmin tässä luvussa. Balanced Scorecardia hyödyntäneet yritykset ovat myös muokanneet näkökulmia oman toimintansa kannalta sopivammiksi, ja osa on ottanut mukaan viidenneksi näkökulmaksi henkilöstönäkökulman. Myös muita näkökulmia on sovellettu osana Balanced Scorecardia, kuten ympäristönäkökulmaa ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmaa. Balanced Scorecardin käyttöön-ottoa suunnittelevan tulisikin määrittää oman toimintansa kannalta sopivat näkökulmat,

sillä samat alkuperäiset neljä näkökulmaa eivät välttämättä palvele kaikkia yrityksiä samalla tavalla. (Malmi ym. 2006, 24.)

### **2.3.1 Taloudellinen näkökulma**

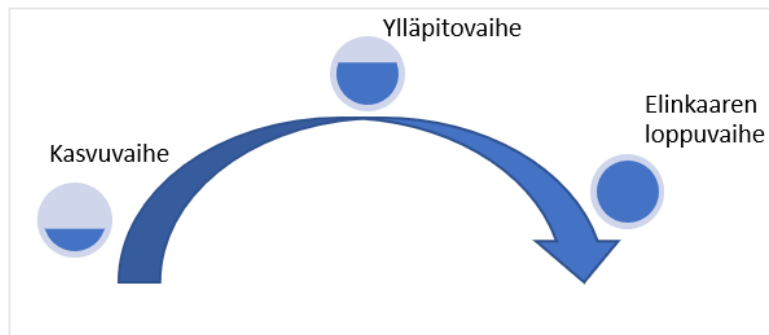
Taloudellisessa näkökulmassa tavoitteena on mitata asioita, joista erityisesti yrityksen omistaja on kiinnostunut. Näkökulmaa voisikin yhtä hyvin kutsua omistajanäkökulmaksi, sillä useimmiten juuri omistaja on kiinnostunut yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Julkisella sektorilla taas omistajana on yhteiskunta, jota kiinnostaa ensisijaisesti tuotettujen palveluiden laatu ja määrä, jolloin taloudelliset tekijät muodostavat tavoitteiden sijasta enemmänkin rajoitteita. Omistajien ei siis lähtökohtaisesti tarvitse olla kiinnostuneita pelkästään yrityksen taloudellisista seikoista. (Malmi ym. 2006, 25.)

Kun Balanced Scorecardissa lähdetään kehittämään taloudellista näkökulmaa, yrityksen johdon tulisi määritellä strategian kannalta merkittävät taloudelliset mittarit. Taloudellisen näkökulman mittareilla on yleensä Balanced Scorecardissa kaksi roolia. Ensimmäisenä mittareiden tehtävänä on määritellä strategiasta odotettava taloudellinen tulos. (Kaplan & Norton 1996, 48.) Taloudellista mittaamista tarvitaan, jotta saadaan tietää yrityksen tulos ja se, onko yritys esimerkiksi tehnyt tappiota (Malmi ym. 2006, 25). Toisena taloudellisten mittareiden tarkoituksena on asettaa tavoitteet, joihin muiden näkökulmien tavoitteilla ja toimenpiteillä pyritään. Taloudellisen näkökulman tavoitteet toimivat siis kaikkien muiden näkökulmien tavoitteiden ja toimenpiteiden painopisteenä. Jokaisen valitun toimenpiteen tulisi olla osa syy-seuraussuhdetta, jolla saadaan parannettua taloudellista suorituskyykyä. (Kaplan & Norton 1996, 47–48.)

Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna yrityksen tärkeimmät liiketoiminnan edellytykset ovat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Tärkeimpänä yrityksen toiminnan kannalta on pidetty kannattavuutta. Kannattavuutta voidaan mitata erilaisilla liikevaihtoon suhteutetuilla katemittareilla sekä pääomaan suhteutetuilla tuottomittareilla. Kannattavuus on liiketoiminnan niin sanottu elinehto, sillä jos yrityksen kannattavuus on heikko, ei yritys pärjää pitkälle ja toiminta joudutaan ennemmin tai myöhemmin lopettamaan. Tämän takia myös vakavaraisuus on yrityksen toiminnan kannalta tärkeä tekijä, sillä vakavarainen liiketoiminta auttaa yritystä selviämään myös heikon kannattavuuden ajasta. Heikon kannattavuuden omaava ja velkaantunut yritys joutuu helposti vaikeuksiin yrityksen rahallisten velvoitteiden suhteen, kuten lainan maksamisen, jos rahoitusrakenne ei ole kunnossa. Yrityksen vakavaraisuutta voidaan mitata staattisen rahoitusrakenteen mittareilla, kuten omavaraisuusaste prosentilla ja suhteellisella velkaantuneisuus prosentilla, tai dynaamisen rahoit-

tuksen riittävyyden mittareilla, kuten vieraan pääoman takaisinmaksuajalla. Kannattavuuden ja vakavaraisuuden lisäksi yrityksen maksuvalmiuden tulee olla kunnossa, jotta yritys selviytyy liiketoiminnan juoksevista kuluista, kuten palkoista. Jos yritys ei kykene maksamaan esimerkiksi palkkoja tai ostoja, voi yritys joutua heikon maksuvalmiuden takia maksukyvyttömäksi, jolloin uhkana on konkurssi. Yritys voi seurata omaa maksuvalmiuttaan staattisilla taseesta laskettavilla tunnusluvuilla, kuten quick ratio ja current ratio, tai dynaamisilla rahavirtoihin perustuvilla tunnusluvuilla, kuten esimerkiksi rahoitustulos. (Alma Talent Oy 2021a.)

Taloudelliset tavoitteet voivat vaihdella riippuen siitä, missä elinkaaren vaiheessa yritys on. Yrityksen elinkaari voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat kasvuvaihe, ylläpitovaihe ja elinkaaren loppuvaihe. (Malmi ym. 2006, 25–26.) Elinkaaren vaiheet ovat kuvattuna alla olevassa kuvassa (kuva 3). Kuvassa hiljalleen täyttyvät pallot kuvastavat yrityksen toiminnan kehitystä.



Kuva 3. Yrityksen elinkaaren vaiheet

Kasvuvaihe on elinkaaren alkuvaiheessa, jolloin yrityksellä on tuotteita tai palveluita, joilla on kasvupotentiaalia. Kasvuvaiheessa taloudellisena tavoitteena on usein myynnin prosentuaalinen kasvu kohdemarkkinoilla tai asiakasryhmissä. (Kaplan & Norton 1996, 48.) Tavallisesti kasvuvaiheessa käytettyjä mittareita ovatkin erilaiset myynnin kasvua kuvaavat mittarit (Malmi ym. 2006, 25). Kasvuvaihe vaatii yritykseltä myös investointeja, sillä hyödyntääkseen tätä kasvupotentiaalia yritykset käyttävät huomattavia resursseja esimerkiksi kehittääkseen ja parantaakseen uusia tuotteita ja palveluita sekä rakentaakseen ja laajentaakseen tuotantolaitoksia. Investoinnit taas saattavat kuluttaa rahaa enemmän kuin nykyisten tuotteiden ja palveluiden rajallinen määrä tuottaa, joten kasvuvaiheessa yritys saattaa toimia negatiivisella kassavirralla. (Kaplan & Norton 1996, 48.)

Suurin osa yrityksistä on ylläpitovaiheessa. Ylläpitovaiheessa yritykset uudelleeninvestoivat, ja niiden tarkoituksena on ansaita erinomaista sijoitetun pääoman tuottoa. Investoinnit

keskittyvätkin enemmän kapasiteetin laajentamiseen ja parantamiseen kuin kasvuvaiheessa tehtyihin pitkän takaisinmaksuajan investointeihin. Ylläpitovaiheessa yritysten odotetaan säilyttävän sen hetkinen markkinaosuutensa ja jopa kasvattavan sitä jonkin verran vuodesta toiseen. Suurimmalla osalla ylläpitovaiheessa olevista yrityksistä taloudellinen tavoite liittyykin kannattavuuteen, jossa mittareina toimivat esimerkiksi tuotot ja myyntikate. (Kaplan & Norton 1996, 49.)

Elinkaaren loppuvaiheessa yritykset haluavat kerätä kahdessa aikaisemmassa vaiheessa tehtyjen investointien tuotot. Pää tavoitteena onkin kassavirtojen maksimointi takaisin yhtiölle. Elinkaaren loppuvaihe ei vaadi enää merkittäviä investointeja, jolloin investointeja tehdään vain laitteiden ylläpitämiseksi. Investoinneilla onkin yleensä lyhyt ja tarkka takaisinmaksuaika. Elinkaaren loppuvaiheessa olevan yrityksen taloudelliset tavoitteet liittyvätkin usein saataviin kassavirtoihin. (Kaplan & Norton 1996, 49.)

### **2.3.2 Asiaksnäkökulma**

Asiaksnäkökulmasta katsottaessa mittareita on yleensä kahdenlaisia, perusmittareita ja asiakaslupauksen mittareita. Perusmittarit ovat samankaltaisia organisaatiosta riippumatta. Ne kuvaavat yrityksen onnistumista markkinoilla sekä asiakaskohtaamisissa yrityksen näkökulmasta katsottuna. (Malmi ym. 2006, 26.) Näihin perusmittareihin kuuluvat Kaplanin ja Nortonin (1996, 67) mukaan seuraavat:

- markkinaosuus
- asiakastyytyväisyys
- asiakasuskollisuus
- asiakashankinta
- asiakkaiden kannattavuus.

Nämä viisi mittaria näyttäisivät olevan yleisiä kaikenlaisissa yrityksissä. Suurimman hyödyn saavuttamiseksi toimenpiteet tulisi kuitenkin räätälöidä sille kohderyhmälle sopivaksi, jolta yritys odottaa saavansa suurimman kannattavuuden. (Kaplan & Norton 1996, 67.)

Asiakaslupauksen mittarit asetetaan vastaamaan seuraavaan kysymykseen: ”mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia ja jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus” (Malmi ym. 2006, 26). Asiakaslupauksen mittarit edustavat ominaisuuksia, joita toimittajat tarjoavat tuotteillaan ja palveluillaan luodakseen asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä asiakaskohderyhmässään. Asiakaslupaus onkin avainasemassa asiakastyytyväisyyden, -uskollisuuden ja -hankinnan sekä markkinaosuuden ymmärtämisessä. Vaikka asiakaslupaukset vaihtelevat

toimialoittain, on silti huomattu, että yhtenäinen joukko tekijöitä määrittää asiakaslupauksen kaikissa yrityksissä. (Kaplan & Norton 1996, 73.) Nämä tekijät Kaplan ja Norton (1996, 73) ovat jakaneet kolmeen kategoriaan, jotka ovat:

- tuotteen ja/tai palvelun ominaisuudet
- asiakassuhde
- imago ja maine.

Tuotteen ja palvelun ominaisuudet -kategoria sisältää tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksia, kuten hinta ja laatu. Asiakassuhdekategoriaan kuuluu tuotteen tai palvelun toimitaminen asiakkaalle. Toimitukseen luetaan sisältyvän sekä tilauksen käsittely- että toimitusaika sekä asiakkaan kokemus yrityksen kanssa asioidessa. Imago ja maine taas kuvaavat yrityksen aineettomia tekijöitä, jotka houkuttelevat asiakkaat yritykseen. Esimerkiksi kuluttajien mieltymykset tiettyihin brändeihin merkitsevät imagon voimaa kohderyhmälle. (Kaplan & Norton 1996, 73–76.)

Asiakasnäkökulmassa yrityksen tulisikin keskittyä perusmittareiden lisäksi myös asiakaslupauksen mittareihin. Asiakaslupauksen mittareista tulisi selkeästi näkyä, millä keinoin yritys aikoo menestyä kilpailussa, eli mittareiden tulisi kuvata yrityksen ydin sen kilpailustrategiassa. Asiakaslupausmittareilla näkökulman onkin tarkoitus olla enemmän asiakkaan kuin yrityksen näkökulma, toisin kuin perusmittareilla. Myös Kaplan ja Norton ovat alun perin painottaneet asiakaslupauksen mittareiden merkitystä. Liiallinen perusmittareiden käyttö saattaa antaa kuvan, että Balanced Scorecard -mittaristo on rakennettu enemmän mittaamisen kuin johtamisen näkökulmasta. Tämä voi myös aiheuttaa sen, että mittarit tulee määriteltä turhan yleisellä tasolla, ja näin ollen mittaristo sopisi mille tahansa yritykselle. (Malmi ym. 2006, 26–27.)

### **2.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma**

Sisäisten prosessien näkökulmaa on pidetty Balanced Scorecardin erottavana tekijänä muihin moniulotteisiin mittareihin sekä raha- ja ei-rahamääräisiin mittareihin verrattuna. Monissa yrityksissä prosessin mittaaminen on keskittynyt nykyisten operatiivisten prosessien mittaamiseen, kun taas Balanced Scorecardin rakentamisen yhteydessä joudutaan usein luomaan uusia prosesseja, jotta asiakaslupaukset täyttyvät ja taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa. Sisäisten prosessien näkökulman mittareiden tehtävänä onkin siis mitata asioita, joissa täytyy onnistua, jotta taloudellisen näkökulman ja asiakasnäkökulman tavoitteet saavutetaan. Mitattavat prosessit vaihtelevat hieman kilpailustrategian mukaan riippuen siitä, mitä kolmesta eri liiketoimintaprosessista pidetään yrityksen kilpailuedun luojana. (Malmi ym. 2006, 27–28.) Kaplanin ja Nortonin (1996, 96) mukaan nämä mitattavat prosessit ovat:

- innovaatioprosessi

- toimintaprosessi
- myynnin jälkeisen palvelun prosessi.

Innovaatioprosessissa yritys kartoittaa asiakkaiden tarpeita ja luo asiakkaan tarpeita vastaavan palvelun tai tuotteen. Innovaatioprosessi on kriittinen tekijä sisäisten prosessien näkökulman kannalta, ja innovaation merkitys korostuu etenkin yrityksillä, joilla on pitkät suunnittelu- ja kehitysjaksot. Tällöin myös suurin osa yrityksen kustannuksista syntyy juuri tutkimus- ja kehitysvaiheessa. Innovaatioprosessi koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena on kartoittaa markkinatutkimuksella markkinoiden koko, asiakkaiden mieltymykset ja kohdetuotteen hinta. Toisessa vaiheessa markkinatietojen perusteella luodaan varsinainen tuotteen tai palvelun tarjonta. (Kaplan & Norton 1996, 96–98.)

Toimintaprosessi on toinen merkittävä prosessi sisäisten prosessien näkökulmassa. Siinä jo olemassa olevia tuotteita ja palveluita tuotetaan ja toimitetaan asiakkaille. Tämä prosessi on ollut useiden organisaatioiden suorituskyvyn mittausjärjestelmässä painopisteenä. Toimintaprosessi alkaa asiakastilauksen vastaanottamisesta ja päättyy, kun tuote tai palvelu on toimitettu asiakkaalle. Prosessissa korostuu nykyisten tuotteiden tai palveluiden tehokas, johdonmukainen sekä oikea-aikainen toimitus asiakkaille. (Kaplan & Norton 1996, 96, 104.)

Myynnin jälkeisen palvelun prosessi on viimeinen vaihe sisäisten prosessien näkökulmassa. Myynnin jälkeisen palvelun prosessiin kuuluvat takuu- ja korjauspalvelut, vikojen ja palautettujen tuotteiden käsittely sekä maksujen käsittely. Yritykset voivat soveltaa myynnin jälkeisen palvelun prosessissa myös samoja suorituskykyä mittaavia mittareita, kuten laatu-, aika- ja kustannusmittareita, kuin toimintaprosessissa. Esimerkiksi kustannusmittareilla yritys voi arvioida myynninjälkeisiin palveluihin käytettyjen resurssien kustannustehokkuutta, ja virheisiin vastaamisen nopeutta voidaan mitata ajalla, joka kuluu asiakkaan pyynnöstä lopulliseen ratkaisuun. Myynnin jälkeiseen prosessiin kuuluvat palvelut vaihtelevat usein yrityksen toimialan mukaan. (Kaplan & Norton 1996, 105–107.)

#### **2.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma**

Viimeinen näkökulma on oppimisen ja kasvun näkökulma, joka luo pohjan sille, että muiden näkökulmien tavoitteet voidaan saavuttaa (Kaplan & Norton 1996, 126). Tässä näkökulmassa yrityksen tulisi pohtia, pystyykö organisaatio tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Näkökulmassa tulisikin huomioida, miten yrityksen rakennetta tulisi kehittää, jotta menestys olisi taattua myös tulevaisuudessa. Balanced Score-

cardissa oppimisen ja kasvun näkökulmaa on pidetty vaikeimpana osiona, sillä näkökulman tarkoituksena on asettaa tavoitteet aineettoman pääoman kehittämistä varten. Haasteellista tästä tekeekin juuri se, että panostukset aineettomaan pääomaan nyt näkyvät esimerkiksi talouden näkökulmassa vasta pidemmän ajan kuluttua. Ongelmana siis on, miten panoksia tulisi käsitellä tämän vuoden mittaristossa ja mihin aineettoman pääoman kehittämiseen yrityksen tulisi panostaa. (Malmi ym. 2006, 28–30.)

Organisaation oppimisen ja kasvun voidaankin ajatella muodostuvan kolmesta osasta, jotka ovat ihmiset, järjestelmät ja organisaation toimintatavat. Näistä muodostuu organisaation aineeton pääoma. (Malmi ym. 2006, 29.) Aineeton pääoma on jaettu vielä kolmeen osaan: inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan ja organisaatiopääomaan (Kaplan & Norton 2004, 73).

Inhimilliseen pääomaan vaikuttavat paljon työntekijät. Vuosien kuluessa johtamisajattelussa on tapahtunut muutos, joka on näkynyt organisaation työntekijöiden rooleissa. Aikaisemmin ihmiset palkattiin yrityksiin tekemään tarkkaan määriteltyä työtä, eikä heidän ajatuksiaan huomioitu. Nykyään kuitenkin suurin osa rutiininomaisesta työtä on pyritty automatisoimaan. Organisaatioiden onkin parannettava nykyistä suorituskykyään jatkuvasti ylläpitääkseen sitä. Ideoita asiakasprosessien sekä suorituskyvyn parantamiseksi on yhä enemmän saatu työntekijöiltä, jotka työskentelevät lähimpänä yrityksen sisäisiä prosesseja ja asiakkaita. (Kaplan & Norton 1996, 127.) Siukonen ja Purokuru ovat kertoneet uuden ajan johtamisajattelusta. Jokainen johtamisajattelun kehitysvaihe on vaatinut ison muutoksen ajattelutavoissa. Tällä hetkellä viimeisin johtamisen kehitysvaihe, uuden ajan johtamisajattelu, on ehkä vasta aluillaan. Siinä keskeisenä ajatuksena on, että johtamisessa keskitytään enemmän vertais- ja asiakassuhteisiin kuin esimies-alaisuuteisiin, jolloin valtaa ei enää keskitetä yhteen rooliin, vaan se on enemmin prosessi, josta kaikki ovat sovitusti vastuussa. Heidän mukaansa uuden ajan johtamista voidaan kuvata hyvin sanoilla läpinäkyvyys, kollektiivinen päätöksenteko tai itse- ja yhteisöohjautuvuus. (Purokuru & Siukonen 17.3.2021.)

Inhimilliseen pääomaan luetaan yrityksen käytössä olevat strategiaa tukevat tiedot, taidot ja kyvyt. Työntekijöiden kyky kehittää prosessia, jonka osana he työskentelevät, on tärkeässä roolissa toimintojen parantamisen kannalta. (Kaplan & Norton 2004, 73, 102.) Yritykset käyttävät työntekijöiden tavoitteiden laatimiseen kolmea tulostulostekijää, jotka ovat työtyytyväisyys, työntekijöiden pysyvyys ja työntekijöiden tuottavuus. Suurimassa osassa yrityksiä nykypäivänä työntekijöiden työtyytyväisyys on tärkeä tekijä, sillä työtyytyväisyys luo pohjan tuottavuuden, laadun ja asiakaspalvelun parantamiselle. Työn-

tekijöiden pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että pitkällä aikavälillä katsottuna yrityksen kannattaa pitää kiinni työntekijöistä, joilla on organisaation arvot ja organisaation prosessien tuntemus. Työntekijöiden tuottavuuden tarkoituksena on taas mitata työntekijöiden taitojen, innovaatioiden, sisäisten prosessien kehityksen ja asiakastyytyväisyyden paranemisen vaikutusta. Tässä mittarina onkin yleensä käytetty saatuja tuloja työntekijää kohden. (Kaplan & Norton 1996, 129–131.) Yrityksissä tavallisesti käytettäviä henkilöstöön liittyviä mittareita ovat henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot sekä työntekijöiden vaihtuvuuden ja koulutukseen käytettyjen resurssien mittarit (Malmi ym. 2006, 29).

Informaatiopääoma koostuu yrityksen käytettävissä olevista informaatiojärjestelmistä, verkosta ja infrastruktuurista (Kaplan & Norton 2004, 73). Työntekijöiden motivaatiota ja taitoja tarvitaan, jotta voidaan saavuttaa sekä asiakasnäkökulman että sisäisten prosessien näkökulman tavoitteet. Lisäksi nykypäivänä tarvitaan tietoa, jotta työntekijät voivat toimia tehokkaasti kilpailuympäristössä. Tietoa tarvitaan asiakkaista, sisäisistä prosesseista sekä päätöksenteon taloudellisista vaikutuksista. Palaute on myös tärkeää. Palaute tulisi saada mahdollisimman nopeasti tehdystä tuotteesta tai toimitetusta palvelusta, sillä palautteen avulla työntekijät voivat ylläpitää kehitysohjelmia. (Kaplan & Norton 1996, 134, 136.)

Organisaation toimintatapojen roolia menestyksen luojana mitataan vain harvoin (Malmi ym. 2006, 29). Organisaatiopääoma kuvaa organisaation kykyä käynnistää sekä ylläpitää strategian toteutumiseen vaadittavaa muutosprosessia. Tässä oppimisen kannalta onkin tärkeää tunnistaa innovaatiot ja käytännön tavat, jotka organisaatiossa on kehitetty, sekä jakaa ne muille organisaatioyksiköille. Myös työntekijöiden täytyy sitoutua jatkuvaan prosessien kehittämiseen ja laadukkaaseen palvelun tuotantoon. Yritykset voivat myös selvittää, kuinka tärkeäksi työntekijät kokevat työtehtävien kehittämisen ja kuinka työntekijät toimillaan parantavat prosessin läpimenoa. (Kaplan & Norton 2004, 73, 103.) Kolmas oppimisen ja kasvun tekijöistä keskittyykin organisaation työntekijöiden motivaatioon ja aloitekykyyn. Edes ammattitaitoiset työntekijät eivät edistä organisaation menestymistä, jos heille ei esimerkiksi anneta mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin tai jos heillä ei ole motivaatiota toimia parhaalla mahdollisella tavalla organisaation näkökulmasta. Sen sijaan motivoituneiden työntekijöiden tuloksia voidaan mitata monin tavoin. Yksi käytetty mittari on laskea saatujen ehdotuksien määrä per työntekijä. Tällaista mittaria voidaan myös vahvistaa erilaisilla toimenpiteillä, kuten toteutettujen ehdotusten lukumäärällä, jolloin seurataan ehdotusten laatua. Työntekijöille voidaan myös kertoa, että heidän ehdotuksiaan arvostetaan. Tämän kaltainen mittari kuvastaa hyvin työntekijöiden osallistumista organisaation suorituskyvyn parantamiseen. (Kaplan & Norton 1996, 136.)

### **3 Balanced Scorecardin muodostaminen**

Balanced Scorecard -mittaristo on kehittynyt paljon vuosien aikana, ja yritykset ovat soveltaneet alkuperäistä ajatusta tarpeensa mukaan. Näin ollen mittaristostakin on muodostunut eri variaatioita. Yleisimmät kolme mittarimallia ovat sidosryhmämittaristo, KPI-mittaristo ja strategiamittaristo. Sidoryhmämittaristolla tarkoitetaan mittaristoa, joka keskittyy yrityksen keskeisimpiin sidoryhmiin, yleensä asiakkaisiin, omistajiin ja työntekijöihin. Nämä sidoryhmät usein muodostavatkin omat näkökulmat mittareille, ja näille näkökulmille asetetaan kullekin omat tavoitteet, joiden toteutumista mittaristolla pyritään seuraamaan. Myös muut sidoryhmät, kuten tavarantoimittajat tai alihankkijat, voivat olla mittauksen kohteena. Yleensä tällainen sidoryhmämittaristo ei niinkään kerro, miten nämä tavoitteet saavutetaan, eikä mittaristo heijastele valittua strategiaa, vaan mittariston tarkoituksena on kuvata, mihin strategialla pyritään. (Malmi ym. 2006, 34.)

Suurin osa Balanced Scorecard -mittaristoista on KPI-mittaristoja. KPI-mittareihin perustuvat BSC-mallit sisältävät usein organisaation toiminnan kannalta keskeisiä mittareita. Tällaisessa mittaristossa mittareita voi olla paljon, eikä niiden riippuvuussuhteita ole välttämättä mietitty tarkoin, jolloin mittariston kaikki näkökulmat sisältävätkin usein tulostittareita eivätkä mittaristot niinkään kuvaa yrityksen strategiaa. Tällaisessa mittaristossa näkökulmille määritellään useita kriittisiä menestystekijöitä ja niille sopivia mittareita. Mittareiden paljous johtuukin juuri tästä, sillä harvoin yhdelle kriittiselle menestystekijälle määritellään vain yhtä mittaria. KPI-mittariston pohjalta luotavassa Balanced Scorecard -mittaristossa tulisikin olla tarkka siitä, että mittaristot pysyvät kohtuullisen kokoisina, sillä mittariston karsiminen ei välttämättä ole kovin helppoa. (Malmi ym. 2006, 35.) Kriittisten menestystekijöiden avulla määritettävään mittaristoon palaamme tarkemmin alaluvussa 3.1.2.

Strategiakarttaan perustuvaa mittaristoa pidetään strategiamittaristona. Strategiamittaristossa on huomioituna mittareiden väliset syy-seuraussuhteet. Tällainen mittaristo sisältää ennakoivia mittareita, jotka kuvaavat keinoja, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan sekä tulostittareita, jotka kuvaavat, mihin strategialla pyritään. (Malmi ym. 2006, 37.) Syy-seuraussuhteeseen ja strategiakarttaan perehdytään paremmin alaluvussa 3.1.1.

#### **3.1 Mittareiden määrittäminen**

Mittareiden määrittäminen aloitetaan organisaation tavoitteista, ja tässä tuleekin ymmärtää tavoitteiden ja suoritusmittareiden ero. Mittareiden tarkoitus on olla indikaattoreita, joiden avulla voidaan mitata, kuinka tiettyjen tavoitteiden saavuttaminen edistyy. Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, vaaditaan yritykseltä toimia ja niiden ohjausta. (Järvenpää ym. 2013, 341.) Mittaristoja voidaan muodostaa joko suoraan strategiasta syy-seurausketjujen avulla

tai määrittelemällä näkökulmittain kriittiset menestystekijät ja niille mittarit (Malmi ym. 2006, 70–71).

Mittariston käyttötarkoituksen perusteella on hyvä pohtia, mikä on yrityksen kannalta paras vaihtoehto. Yritykselle, joka haluaa luoda tietotyyppisen KPI-mittariston, on näkökulmittain kriittisten menestystekijöiden avulla määritelty mittaristo usein toimiva. Jos taas yritys haluaa mittariston avulla toteuttaa strategiaa, on syy-seuraussuhteisiin hyvä kiinnittää erityisesti huomioita. Käyttötarkoitusta arvioitaessa yrityksen kannattaa pohtia, keskitytäänkö mittaristolla kokoamaan toiminnan kannalta keskeiset tekijät, jolloin kyseessä on niin kutsuttu suoritustasomittaristo, vai tekijät, jotka kuvaavat ennemmin strategista muutosta, jolloin mittaristoa kuullaan kutsuttavan myös kehitysmittaristoksi. Suoritustasomittaristoa rakennettaessa voi olla myös tarpeen hyödyntää sekä näkökulmakohtaista että syy-seuraussuhteet huomioivaa tarkastelua. (Malmi ym. 2006, 74–75.)

### **3.1.1 Syy-seuraussuhde**

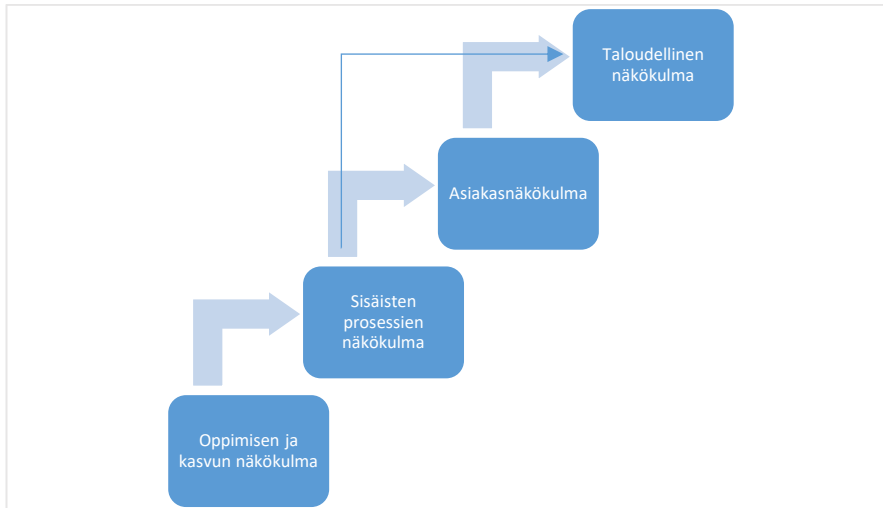
Mittariston laadinnassa voidaan käyttää apuna strategiakarttaa, joka esimerkiksi helpottaa tavoitteiden perustelua henkilökunnalle sekä auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman työnsä yhteyden strategiaan tavoitteisiin syy-seurausketjua seuraamalla (Järvenpää ym. 2013, 338). Strategiakartta kuvaa visuaalisesti, kuinka näkökulmien tavoitteet liittyvät toisiinsa muodostaen yhdessä yrityksen strategian. Strategiakartta muodostuu erilaisista syy-seuraussuhteista, jotka linkittävät yhteen näkökulmien tulokset. (Kaplan & Norton 2004, 76.)

Malmi ym. ovat kuvanneet esimerkkinä syy-seuraussuhteiden muodostumisen, kun yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen. Esimerkissä tavoitteen kannalta lähdetään mittamaan taloudellisen lisäarvon kehitystä tunnusluku EVA:lla (economic value added). (Malmi ym. 2006, 44, 71.) EVA, eli suomeksi taloudellinen lisäarvo, on luku, joka kertoo, kuinka paljon yritys on tuottanut omistajille lisäarvoa eli varallisuutta (Taloussanommat 20.6.2000). Esimerkissä liikkeelle lähdettiin siitä, että yrityksen johto uskoo asiakasuskollisuuden johtavan ajan kuluessa parhaaseen lisäarvoon yritykselle, sillä pitkäaikaiset asiakassuhteet tulevat yritykselle halvemmaksi kuin uusasiakashankinta. Mittariksi valittiin siis asiakasuskollisuus. Asiakasuskollisuus ja hyvä asiakaspalvelu voivat myös esimerkiksi muodostaa yrityksen strategian, jolla yritys pyrkii kilpailussa pärjäämään. Seuraavana yritys selvitti asiakkailta, mitkä tekijät ovat merkittävimmät asiakaspysyvyyden kannalta. Tässä esimerkissä asiakkaat ovat arvostaneet toimitusvarmuutta, jolloin yrityksen kannattaakin mitata toimitusvarmuutta ja sen kehitystä. Nyt asiakasnäkökulmassa mitta-

reina ovat asiakasuskollisuus ja toimitusvarmuus. Mittaamista tulee jatkaa vielä pidemmälle. Seuraavana tulee selvittää, mikä sisäinen prosessi tukee toimitusvarmuutta, eli minkä asioiden suhteen yrityksen omaa toimintaa tulee kehittää, jotta voidaan taata asiakkaille parempi toimitusvarmuus. Esimerkissä valittiin merkittäviksi sisäisten prosessien tekijöiksi toimitusvarmuuden kannalta tilaus-toimitusprosessin laatu ja läpimenoaika. Viimeisenä tulisi vielä miettiä oppimisen ja kasvun näkökulman kannalta tekijä, joka vaikuttaa tilaus-toimitusprosessin laatuun ja läpimenoaikaan. Esimerkissä merkittäväksi tekijäksi oppimisen ja kasvun näkökulmaan nousi kyseisessä prosessissa toimivan henkilöstön osaamisen kehittäminen. Tässä esimerkissä kuvattiin yksi kokonainen syy-seurausketju, jonka tuloksena syntynyt mittaristo kuvaa yrityksen strategiaa ja sitä, mihin tekijöihin yrityksen tulee keskittyä pärjätäkseen kilpailussa. (Malmi ym. 2006, 71–72.)

Yllä kuvatun vaikutusketjun seurauksena mittaristoon on määritetty toisiinsa liittyviä mittareita. Esimerkin tavoin laadittuun mittaristoon syntyy näin tulostittareiden lisäksi myös ennakoivia mittareita. (Malmi ym. 2006, 72.) Syy-seuraussuhteilla johdetussa mittaristossa kannattaakin mittari sijoittaa aina hierarkkisesti ylimpään näkökulmaan. Tällöin tulee luotua enemmän ennakoivia mittareita, kun joudutaan pohtimaan, kuinka kyseisen mittarin tavoite tullaan saavuttamaan. (Malmi ym. 2006, 30.) Kun mittareita lähdetään luomaan syy-seuraussuhteilla taloudellisesta näkökulmasta alaspäin, kuten yllä olevassa esimerkissä, ainoa niin sanottu puhdas tulostittari on silloin taloudellisen näkökulman ylin mittari, eli esimerkin tapauksessa EVA, jolloin muiden mittareiden kehitys ennakoi muutoksia siihen. Viimeisimpänä ennakoivana mittarina toimii oppimisen ja kasvun näkökulman alimmainen mittari, eli esimerkin tapauksessa henkilöstön osaaminen. Tällöin muut vaikutusketjun mittarit toimivat sekä tulostittareina ketjun edellisille mittareilla että ennakoivina mittareina ketjun seuraaville mittareille. (Malmi ym. 2006, 72.)

Mittaristo harvoin kuitenkaan muodostuu vain yhdestä syy-seurausketjusta. Esimerkin tapauksessa olisi taloudellisen lisäarvon kehittymiseen voinut asiakasuskollisuuden lisäksi vaikuttaa toiminnan tehokkuus, josta olisi muodostunut uusi syy-seurausketju. Asiakasuskollisuuteen olisi voinut toimitusvarmuuden lisäksi vaikuttaa myynnin jälkeisen palvelun taso, josta olisi taas muodostunut uusi syy-seurausketju. Nämä kaikki ketjut yhdessä muodostavatkin yrityksen strategiakartan. (Malmi ym. 2006, 72.)



Kuvio 1. Strategiakartta (mukaien Järvenpää ym. 2013, 338)

Syy-seuraussuhteiden avulla rakennetaan siis toiminnan osa-alueiden mukaisia vaikutusketjuja. Riippuvuussuhteiden pohjalta rakennetuilla vaikutusketjuilla yritys pystyy esimerkiksi tehokkaiisiin ja laadukkaiisiin sisäisiin prosesseihin ja saa näin aikaan kannattavia asiakassuhteita. Tämä vaikuttaa myös yrityksen taloudelliseen näkökulmaan sekä yrityksen kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Taloudellista suorituskykyä voidaan myös ohjata nykytoiminnalla tai sen lisäresursoinneilla muodostamaan lisää innovaatiota, työtyytyväisyyttä sekä oppimista ja osaamista, mitkä taas parantavat yrityksen laatua ja tehokkuutta. Balanced Scorecard -mittareiden tulisi kuvata ja ohjata strategista karttaa ja seurata sekä varmistaa ketjun riippuvuussuhteita, sillä näkökulmien väliset riippuvuussuhteet ovat toimivan strategiakartan laadinnan ehto. (Järvenpää ym. 2013, 337–338, 340.) Yllä olevassa kuviossa (kuvio 1) on kuvattu näkökulmien välisen riippuvuussuhteiden muodostama strategiakartta.

### 3.1.2 Kriittiset menestystekijät

Kriittisiin menestystekijöihin perustuvan mittariston johtamistavan lähtökohtana on määritellä kaikille neljälle näkökulmalle kriittiset menestystekijät. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, joissa yrityksen tulee olla hyvä, jotta yritys voisi kehittyä oikeaan suuntaan kunkin näkökulman osalta. (Malmi ym. 2006, 73.) Kriittiset menestystekijät kuvaavat myös muuttujia ja olosuhteita, joiden avulla voidaan saavuttaa liiketoimintaohjelman ja strategian kannalta myönteinen lopputulos (Reh 14.11.2019). Kriittiset menestystekijät tulee määritellä jokaiselle näkökulmalle erikseen, minkä jälkeen mittarit luodaan näiden tekijöiden pohjalta (Malmi ym. 2006, 73).

Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen ei aina ole helppoa, ja usein käykin niin, että näkökulmittain on määritelty useita kriittisiä menestystekijöitä. Alkujaan sopivana määränä pidettiin kolmesta kuuteen sellaista kriittistä menestystekijää, jotka määrittelivät, mitkä yritykset menestyvät toimialalla. Jos kriittisiä menestystekijöitä on useita kaikissa näkökulmissa, muodostuu ongelmaksi mittareiden paljous, sillä usein yhtä kriittistä menestystekijää seurataan useammalla kuin yhdellä mittarilla. Yrityksen tulisikin määritellä kriittisiksi menestystekijöiksi ne asiat, jotka määrittävät yrityksen menestyksen toimialalla. (Malmi ym. 2006, 73.)

Kriittisiä menestystekijöitä voi olla välillä vaikea erottaa mittareista, jolloin yrityksen tuleekin pohtia, hyötyykö yritys kriittisten menestystekijöiden määryksestä ja missä vaiheessa ne kannattaa määritellä. Kun mittareiden valinnan apuna käytetään kriittisiä menestystekijöitä ja kaikkia näkökulmia tarkastellaan erikseen, on riskinä, että mittariston eri osat jäävät toisistaan irrallisiksi kokonaisuuksiksi eikä näkökulmien välisiä syy-seuraussuhteita tule huomioitua. Se, mitä tämä merkitsee yritykselle, riippuu mittariston käyttötarkoituksesta. Tämä näkökulmien riippumattomuus saattaa näkyä organisaatioissa, jossa tapana on laatia mittaristo niin, että eri osastot vastaavat omien mittareidensa määryksestä ja näkökulmia tarkastellaan erikseen. (Malmi ym. 2006, 73–74.) Toivasen Balanced Scorecard -projektimallin vaiheissa neljä, joka esitellään alaluvuissa 3.5.4, perehdymme vielä tarkemmin kriittisten menestystekijöiden määrittelyyn.

### **3.2 Mittariston tasapaino ja ominaisuudet**

Mittareiden tasapaino on tärkein tekijä mittausjärjestelmän toimivuutta ajatellen (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 31). Tasapainoisessa mittaristossa on sopivassa suhteessa sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita. Johtamisen näkökulmasta katsottuna ei siis riitä, että seurataan vain taloudellisia mittareita, vaikka niitä on yleensä helpoin kehittää tulokorttiin. (Järvenpää ym. 2013, 339.) Jotta päästään lähemmäs yrityksen todellista toimintaa, on hyödynnettävä myös ei-taloudellisia mittareita (Kankkunen ym. 2005, 135). Tulokortissa on hyvä olla edustettuna tasapainoisesti myös tulostittarit eli seuraustittarit ja ennakoivat mittarit eli syytittarit (Järvenpää ym. 2013, 340). Ennakoivat mittarit eli toimintaa havainnollistavat mittarit johtavat tulokseen, jota mitataan tulostittarilla. Ennakoivilla mittareilla siis ikään kuin jäljitetään syitä, joilla aikaan saadaan tietty tulos. (Kankkunen ym. 2005, 135.) Mittariston tasapainon kannalta onkin huomioitava näkökulmien väliset riippuvuussuhteet tai mittaristosta tulee helposti vain joukko toisistaan riippumattomia tulostittareita (Malmi ym. 2006, 32–33).

Riippuvuussuhteita voidaan rakentaa myös näkökulmien sisälle ennakoivien mittareiden ja tulostittareiden välille. Tästä hyvä esimerkki on toimitustäsmällisyys, joka voi olla sisäisiä prosesseja kuvaava mittari, mutta myös asiakasnäkökulmassa esimerkiksi asiakastytyväisyyttä ennakoiva mittari, jolloin asiakasnäkökulmassa sitä voidaan täydentää asiakastytyväisyyttä kuvaavalla tulostittarilla. Mittariston tasapainon tulisi löytyä myös lyhyen ja pitkän aikavälin mittareiden välillä, subjektiivisten sekä objektiivisten ja ulkoisten sekä sisäisten mittareiden välillä. Sisäisiksi mittareiksi luetaan yleensä oppimisen ja kasvun sekä sisäisten prosessien näkökulmien mittarit ja ulkoisiksi taas taloudellisen näkökulman ja asiakasnäkökulman mittarit. Tasapaino tulisi huomioida myös helposti mitattavien sekä vaikeasti mitattavien, mutta strategisesti tarpeellisten mittareiden välillä. (Järvenpää ym. 2013, 340.)

Mittariston tasapainon kannalta tulisi myös huomioida lopullisen mittariston tasapaino näkökulmien välillä. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei mikään näkökulma olisi mittaristossa yli- tai aliedustettuna. Jos jokin näkökulma on selkeästi yli- tai aliedustettuna, tulisi pohtia syitä siihen, mistä se voi johtua. Tämän jälkeen voi myös miettiä, olisiko mittaristossa mittareita, jotka voisivat mahdollisesti olla myös jossain toisessa näkökulmassa, kuin mihin ne on alun perin ajateltu. (Malmi ym. 2006, 31.) Tästä hyvä esimerkki on edellisessä kappaleessa mainittu toimitustäsmällisyys.

Kuitenkaan pelkkä mittareiden tasapainoisuus ei vielä riitä, sillä mittarit on pystyttävä viemään organisaatioon ja niitä tulisi pystyä hyödyntämään myös käytännön toiminnassa sekä yrityksen strategisessa ohjauksessa. Erilaisten organisaatioiden onnistuneista mittausjärjestelmistä on löytynyt yhdenmukaisia piirteitä, ja näiden perusteella on muodostunut ABCDE-malli, joka pitää sisällään seuraavanlaisia mittareiden ominaisuuksia. Mallin kohta A (Alignment) tarkoittaa mittareiden yhdenmukaisuutta. Mittariston tulisi olla johdettu strategiasta sekä strategian toteutumista tukevista kriittisistä menestystekijöistä. B (Balance) eli mittareiden tasapaino tarkoittaa, että mittareiden tulee olla tasapainossa sidosryhmien sekä aikahorisonttien välillä. Mittareiden tasapainoa tulee tarkastella jo aiemmassa kappaleessa mainittujen lyhyen ja pitkän aikavälin mittareiden, ulkoisten ja sisäisten mittareiden sekä tuloksia ja toimintaa kuvaavien mittareiden välillä. Kohta C (Cascade) eli mittausjärjestelmän vieminen organisaatioon taas tarkoittaa sitä, että eri tasolla olevien organisaatioyksiköiden ja yksilötason mittarit tulisi johtaa ylemmän tason mittareista ja päämääristä. D (Deployment) tarkoittaa mittausjärjestelmän hyödyntämistä organisaatiossa, eli mittaristoa on hyödynnettävä päivittäisen päätöksenteon ja johtamisen tukena. Viimeinen kohta E (Evolution) tarkoittaa mittausjärjestelmän kehittymistä. Mittausjärjes-

telmän tulee kehittyä jatkuvasti sekä mukautua toimintaympäristön sekä strategian vaatimisiin muutoksiin. Nämä viisi ominaisuutta muodostavat pohjan hyvälle mittausjärjestelmälle. (Kankkunen ym. 2005, 26–28.)

Vaikka Balanced Scorecard luotiinkin alun perin ratkaisemaan mitaamiseen liittyviä ongelmia, ei se ole onnistunut huomioimaan asioita, joita ei voi mitata. Tavoitteena on löytää mittareille mahdollisimman yksiselitteiset ja selkeästi mitattavat suureet. Mittareiden suureiden määrittämisessä tulee kuitenkin huomioida, että mittari säilyttää validiteettinsä, eli tulee varmistua siitä, että mittari mittaa oikeaa ja haluttua asiaa, tai muuten mittaristo jää helposti käyttämättä. Esimerkiksi useissa Balanced Scorecard -tulokorteissa on saatettu hyödyntää hankeseurantaa sellaisten asioiden seuraamiseen, joihin ei muuten löydy sopivaa mittaria. (Malmi ym. 2006, 33.)

### **3.3 Mittareiden määrä ja tavoitearvot**

Kaplanin ja Nortonin mukaan yrityksillä voi olla usein jopa 25 mittaria, jolloin jokaisessa Balanced Scorecardin näkökulmassa on neljästä seitsemään mittaria. Heidän mukaansa Balanced Scorecard -mittareiden määrällä ei ole merkitystä, kun Balanced Scorecard on johdettu strategiasta ja mittarit on yhdistetty syy-seuraussuhteilla. Jos tulokortissa sen sijaan on 25 itsenäistä mittaria ilman syy-seuraussuhdetta, on se organisaatiolle monimutkista omaksua. (Kaplan & Norton 1996, 162.) Kaplan ja Norton tekevät paljon yhteistyötä suurten organisaatioiden kanssa, ja pienempikin määrä, 8–16 mittaria, voi riittää hyvin yritystason mittaristoon. Balanced Scorecard -mittareiden määrä Suomessa on vaihdellut 4–25 mittarin välillä. Mittareiden määrään vaikuttaa mittariston käyttötarkoitus ja organisaatiotaso. (Malmi ym. 2006, 31.) Erityisesti pienyrityksille sopivat muutaman mittarin sisältävät ytimekkäät mittaristot (Järvenpää ym. 2013, 342). Suurimmalla osalla yrityksistä Balanced Scorecard -mittaristossa on kuitenkin alle 20 mittaria. Välillä mittareita kuitenkin määritellään yrityksissä jopa 35–50 kappaletta, minkä jälkeen mittareita on jouduttu karsimaan. (Malmi ym. 2006, 31.)

Mittareiden määrän tulisi olla sidoksissa mittariston käyttötarkoitukseen (Malmi ym. 2006, 32). Mittareiden oikeaa määrää ei oikein voida määrittellä, sillä joillekin 10 mittaria on riittävä määrä ja toiset haluavat 25 mittaria. Mittareiden sopivaa määrää arvioitaessa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että mittariston kasvaessa pystytään liiketoimintaa kuvaamaan mittaristolla paremmin ja siten myös tärkeät näkökulmat tulevat kokonaisuudessaan huomioitua. Riskinä kuitenkin on, että keskittyminen toiminnan kannalta olennaisiin osaluoihin heikkenee ja ymmärrys mittariston kokonaisuudesta ja syy-seuraussuhteista saattaa vähentyä. Myös mittariston ylläpitoon ja kehittämiseen varatut resurssit kasvavat sitä

enemmän, mitä suurempi mittaristo on kyseessä. (Kankkunen ym. 2005, 133.) Vähäisempi mittarimäärä on siis helpommin hallittavissa, mutta toisaalta se saattaa pelkistää asioita liikaa, kun taas laajempi mittaristo on informatiivisempi, mutta työläämpi ylläpitää. Liian suuressa mittarimäärässä on myös riskinsä, jos mittareiden arvot lähtevätkin kehittymään eri suuntiin. Esimerkiksi asiakastytyväisyys voi parantua, mutta samalla asiakaskannattavuus heikkenee. (Järvenpää ym. 2013, 342.)

Mittareita määrittäessä on hyvä pohtia mittareiden tavoitteita. Shahinin ja Mahbodinin (2007, teoksessa Järvenpää ym. 2013, 341) esittelemä SMART-menetelmä kuvaa suoritustavoitteiden yhdyntymistä tavoitteiden saavuttamiseksi. SMART-menetelmä koostuu viidestä osasta, jotka ovat tavoitteiden täsmällisyys (Specific), mitattavuus (Measurable), saavutettavuus (Attainable), realistisuus (Realistic) ja aikajänne (Time-sensitive). Tavoitteiden täsmällisyys helpottaa johtamista. Tavoitteen asetelussa on huomioitava, että tavoitteet on määritelty tarkasti ja täsmällisesti ja että ne ovat saavutettavissa ja mitattavissa sopivilla mittareilla. Mitattavuudella ja saavutettavuudella tarkoitetaan, että tavoitteet ovat konkreettisia ja mitattavissa sekä saavutettavissa yrityksen käytössä olevilla resursseilla. Sopiva tavoite haastaa yritystä ja vaatii yritykseltä töitä, mutta on kuitenkin saavutettavissa oleva, jolloin tavoite on myös motivoiva. Ilman saavutettavaa tavoitetta yrityksen suoritustaso saattaa laskea ja työteho heikentyä. Saavutettavuuden lisäksi on huomioitava myös tavoitteen realistisuus. Realistisuudella tarkoitetaan sitä, että yritys huomioi, onko tavoite realistinen tietyssä hetkessä tai ympäristössä, eli onko tavoite mahdollista realistisesti saavuttaa. Aikajänne taas kuvaa tavoitteen saavuttamiselle määriteltyä selkeää ajankohtaa, mikä helpottaa tavoitteen saavuttamisen seuraamista sekä arviointia. (Järvenpää ym. 2013, 341.)

### **3.4 Projektin toteutusmenetelmä**

Balanced Scorecardin toteuttamista varten on luotu monia erilaisia Balanced Scorecard -projektimalleja. Tällaisia ovat esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -projektimalli, joka on ensimmäinen, ja se julkaistiin 1990-luvun alussa Yhdysvalloissa. Toinen esimerkki on Olven, Royn & Wetterin (1998) suunnittelema mittariston käyttöönottoprosessi, joka on rakennettu Kaplanin ja Nortonin teorian pohjalta. Kolmas esimerkki on Toivanen (2001) Balanced Scorecard -projektimalli, jonka Toivanen kehitti yhdessä suomalaisten konsultointi- ja teollisuusyritysten kanssa. Näiden mallien jälkeen on kehitetty runsaasti uusia Balanced Scorecard -projektimalleja, jotka perustuvat osittain tai kokonaan edellä mainittuihin malleihin. Balanced Scorecard -projektin toteutukseen on syytä panostaa riittävästi, sillä toteutusvaiheen aikana luodaan pohja koko Balanced Scorecard -mittariston toimivuudelle. (Malmi ym. 2006, 87.)

Tämän opinnäytetyön toiminnallisen osuuden toteutusmenetelmänä käytetään Jouko Toivasen kehittämää Balanced Scorecard -projektimallia. Päädyin käyttämään projektin toteutusmenetelmänä Toivasen menetelmää, sillä tutkittuani eri menetelmiä vaikutti Toivasen projektimalli selkeimmältä ja sopivimmalta kohdeyrityksen kannalta hyödynnettäväksi menetelmäksi. Toivasen projektimallin kaikki kymmenen vaihetta on mielestäni kuvattu selkeästi ja ymmärrettävästi, mikä helpottaa Balanced Scorecard -projektimallin ymmärtämistä sekä mittariston rakentamista. Lisäksi Toivasen mallin kehitysvaiheessa on huomioitu erityisesti suomalaisten asiantuntijoiden, yritysjohtajien sekä konsulttien kokemuksia ja kehitysehdotuksia Balanced Scorecard -mittariston toteuttamisesta, ja näin ollen Toivasen mallin on ajateltu sopeutuvan aiempia malleja paremmin käytettäväksi suomalaisissa yrityksissä (Malmi ym. 2006, 100). Toivasen Balanced Scorecard -projektimallia on avattu tarkemmin seuraavassa luvussa 3.5.

### 3.5 Toivasen Balanced Scorecard -projektimalli

Toivasen malli on rakentunut Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecardin mallin, suorituskykypyramidin, Maiselin mallin ja Erkki K. Laitisen dynaamisen suorituskykymittariston pohjalta. Idea uudesta Balanced Scorecard -mallista syntyi haastatteleamalla teollisuus- ja konsultointiyritysten asiantuntijoita, joilla oli paljon kokemusta Balanced Scorecardista. Haastatteluissa havaitut puutteet osoittivat tarpeen uudesta Balanced Scorecard -mallista. Toivasen Balanced Scorecard -mallin rakentamisessa otettiin huomioon jo aiemmassa luvussa mainitsemieni suomalaisten yritysjohtajien, asiantuntijoiden ja konsulttien kokemusten ja kehitysehdotusten lisäksi myös aikaisempien projektimallien vahvuudet ja heikkoudet. Näiden tietojen pohjalta Toivanen kehitti Balanced Scorecard -projektimallinsa. (Malmi ym. 2006, 98–100.) Toivasen kymmenen vaiheinen Balanced Scorecard -projektimalli on kuvattuna alla olevassa taulukossa (taulukko 1).

Taulukko 1. Toivasen kehittämä Balanced Scorecard -projektimalli (mukaillen Malmi, Pelto & Toivanen 2006, 102)

<b>1. Selkeä päätös Balance Scorecard -projektin käynnistämisestä</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat</li> </ul>
<b>2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen</b>
<b>3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksinkertainen, selkeä ja viestittävässä oleva visio</li> <li>• Yhteinen näkemys visiosta ja strategioista</li> </ul>
<b>4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaiden selvittäminen</li> <li>• SWOT-analyysi</li> </ul>
<b>5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Näkökulmien ja mittareiden valinta</li> <li>• Haasteelliset tavoitteet</li> <li>• Syy-seurausyhteydet</li> </ul>
<b>6. Organisaation sitouttaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön osallistuminen, avoin raportointi</li> <li>• Mittariston nopea käyttöönotto, konkreettiset tulokset</li> </ul>
<b>7. Mittariston karsinta ja täydentäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähän mittareita → ohjaus</li> </ul>
<b>8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus</li> </ul>
<b>9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi</b>
<b>10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palaute, palkitseminen ja oppiminen</li> <li>• Atk:n tuki ja tietovarastointi</li> </ul>

### 3.5.1 Vaihe 1. Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä

Ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus määrittellä Balanced Scorecardin vaatimat resurssit sekä sen muodostamat hyödyt ja haitat. Tässä vaiheessa on myös hyvä ottaa huomioon voimavarojen priorisointi, sillä yrityksen tärkeistä voimavaroista, kuten esimerkiksi yrityksen avainhenkilöistä ja käytettävissä olevista rahoista, voi kilpailla samanaikaisesti useampikin kehittämisprojekti. (Malmi ym. 2006, 100.)

Yrityksen koko ja tilanne huomioiden tulee arvioida, kuinka nopeasti ja laajasti Balanced Scorecard otetaan yrityksessä käyttöön. Liikevaihdolta alle 20 miljoonan yrityksissä on mahdollista luoda mittaristo kerralla koko yritykselle, kun taas suurempien yritysten kannattaa luoda aluksi yksi tai useampia pilottiprojekteja. (Malmi ym. 2006, 101.)

### 3.5.2 Vaihe 2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen

Balanced Scorecard on johtamisen työkalu, jonka avulla yrityksen johto pystyy seuraamaan ja suunnittelemaan strategioitaan. Yrityksen johdon tulee olla aidosti sitoutunut tähän projektiin, jotta projektin on mahdollista onnistua. Balanced Scorecardin käyttöönotto merkitsee muutosta yrityksen toimintaan, sillä enää ei voida keskittyä vain taloudellisiin lukuihin tai lyhyen aikavälin tulostavoitteiden toteutumiseen, vaan yritystä tulee johtaa niin, että yrityksen arvo lisääntyy pitkällä aikavälillä. (Malmi ym. 2006, 104.)

### 3.5.3 Vaihe 3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen

Yrityksen vision ja strategian tulee perustua yrityksen arvoihin ja organisaatiokulttuuriin. Balanced Scorecardissa lähtökohtana on yhteinen koko yritystä koskeva visio. Alkuvai-

heessa on tärkeää selvittää, onko yrityksellä jo yhteinen selkeä visio selvillä. Vision on oltava myös riittävän yksinkertainen, jotta se on helposti ymmärrettävissä organisaation eri osissa. Selkeä visio on tärkeä, jotta Balanced Scorecard -mittariston avulla saadaan organisaatio keskittymään valittuihin asioihin tehokkaammin kuin aikaisemmin. (Malmi ym. 2006, 104.)

Vision lisäksi yritys tarvitsee strategian, joka yhdistää yrityksen vision ja operatiiviset suunnitelmat, joita yrityksessä käytetään päivittäin. Strategian tarkoituksena onkin kuvata yrityksen pelisääntöjä, tapahtumia ja päätöksiä, joiden avulla pyritään pääsemään haluttuun tulevaisuuden tilaan. Strategian määrittämisen apuna voidaan käyttää erilaisia strategian muodostamisen viitekehyksiä, kuten esimerkiksi Porterin mallia, kilpailuanalyttisen strategian luomisessa. (Malmi ym. 2006, 104–105.)

#### **3.5.4 Vaihe 4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen**

Neljäs vaihe liittyy osittain edelliseen vaiheeseen. Neljännessä vaiheessa on tarkoitus selvittää yrityksen kilpailijat, tuotteet, asiakkaat ja toimintaympäristö. Tämän lisäksi selvitetään, mitkä ovat liiketoiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä uhat ja mahdollisuudet. Lisäksi selvitetään, mitkä ovat yrityksen ydinprosessit ja missä yrityksen tulee olla erinomainen. Näiden perusteella yritys määrittää kriittiset menestystekijät. (Malmi ym. 2006, 105.)

Kriittiset menestystekijät ovat yrityksen tiedot, taidot, kyvyt, ominaisuudet, aikaansaannokset ja resurssit, joiden avulla yritys tai esimerkiksi sen tuote tai osasto menestyy. Menestystekijöihin vaikuttavat esimerkiksi toimiala, liiketoiminta-alue ja valittu perusstrategia. Yrityksen tuleekin ensin selvittää toimialansa ja liiketoiminta-alueensa menestystekijät, minkä jälkeen yritys voi verrata omia menestystekijöitään saman alan yritysten menestystekijöihin. Harvoin yritys kuitenkaan löytää kovin montaa erottavaa menestystekijää saman alan yrityksiin verrattuna. Kun menestystekijät on määriteltä, pohditaan asiaa vision ja strategian pohjalta ja tehdään päätöksiä siitä, mitä vision saavuttaminen vaatii ja mitkä ovat siihen vaikuttavat tekijät, eli toisin sanoen määritetään yrityksen kriittiset menestystekijät ja laitetaan ne tärkeysjärjestykseen. Kriittisten menestystekijöiden yhteensovittamisessa on huomioitava, etteivät ne ole ristiriidassa keskenään, vaan niiden välillä tulee olla luonteva yhteys. (Malmi ym. 2006, 105–106.)

Kriittisiä menestystekijöitä määriteltäessä tulisi ymmärtää, mikä on strategian ja kriittisten menestystekijöiden suhde. Jos tämä suhde ei ole selkeä, kannattaa yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittämisen sijaan keskittyä enemmän perusstrategian täsmentämi-

seen. Esimerkiksi kilpailija- tai ympäristöanalyysija ei kuitenkaan kannata jättää tekemättä, ja näitä voidaan hyödyntää myös jo kolmannessa vaiheessa. (Malmi ym. 2006, 106.)

Osana kriittisten menestystekijöiden määrittämistä voidaan käyttää SWOT-analyysiä. SWOT-analyysi on kehitetty 1960-luvulla Yhdysvalloissa, ja sen tarkoituksena on tarkastella yrityksen strategista asemaa vertailemalla yrityksen vahvuuksia (Strengths) ja heikkouksia (Weaknesses) kilpailuympäristön asettamiin mahdollisuuksiin (Opportunities) ja uhkiin (Threats). Vahvuuksilla ja heikkouksilla tarkoitetaan yrityksen nykyhetken sisäisiä asioita, ja uhilla ja mahdollisuuksilla taas yrityksen tulevaisuudessa eteen tulevia ulkoisia haasteita. (Vuorinen 2013, 88.) SWOT-analyysi toimii hyvin yhteenvetoanalyysinä, sillä siinä tulee keskittyä liiketoiminnan kannalta olennaisimpiin asioihin. Yksinkertainen tapa testata olennaisuus on verrata SWOT-tekijöitä saman toimialan menestystekijöihin. Jos löytyy SWOT-tekijöitä, jotka eivät liity menestystekijöihin, eivät nämä tekijät ole ilmeisemmin keskeisiä yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta, ja samalla selviää, onko jokin keskeinen menestystekijä jäänyt huomioimatta. (Malmi ym. 2006, 106.)

### **3.5.5 Vaihe 5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen**

Viidennessä vaiheessa on kaksi vaihtoehtoista etenemistapaa. Ensimmäinen tapa edetä on valita mittaristoon näkökulmat, näkökulmille mittarit sekä mittareille tavoitteet, minkä jälkeen tasapainotetaan mittaristo määrittelemällä mittareiden syy-seuraussuhteet. Toinen etenemistapa on johtaa mittarit syy-seuraussuhteilla strategiasta, jota kävimme tarkemmin läpi alaluvussa 3.1.1. Tässä tavassa mittarit jaetaan näkökulmittain vasta syy-seuraussuhteiden määrittelyn jälkeen, ja näin varmistetaan mittariston tasapainoisuus. Kun mittarit on jaettu näkökulmittain, asetetaan mittareille vielä tavoitteet. (Malmi ym. 2006, 107.)

Kun mittaristoon on saatu määriteltyä tärkeimmät tavoitteet, etsitään selkeät kytkennät sekä tasapaino tavoitteiden välille. Selkeillä kytkennöillä tarkoitetaan tavoitteiden kytkentää strategioihin niin, etteivät asetetut tavoitteet ole ristiriitaisia keskenään. Tasapainolla taas tarkoitetaan, että tavoitteet ovat kytkeytyneet visioon ja strategioihin ja että tavoitteet ovat myös keskenään tasapainoisia. Syy-seuraussuhteiden avulla voidaankin selkeyttää strategiaa ja varmistaa, etteivät strategiat ole epäloogisia. (Malmi ym. 2006, 108.)

Näkökulmien valinnassa kannattaa lähteä liikkeelle Kaplanin ja Nortonin ehdottamasta neljästä näkökulmasta, sillä ne luovat hyvät lähtökohdat mittariston luomiselle. Mittaristoa rakennettaessa kannattaa huomioida, että näkökulmia poistamalla voi saada aikaan liian

suppean kuvan yrityksen liiketoiminnasta, kun taas näkökulmien lisääminen voi hankaloittaa tavoitteisiin keskittymistä. Tarpeen tullen näkökulmia voi kuitenkin lisätä tai poistaa projektin aikana tai myöhemminkin. (Malmi ym. 2006, 107.)

Eri organisaatiotasolle soveltuvat erilaiset mittarit. Yleensä strategisen johdon päätösten vaikutus nähdään pidemmällä aikavälillä, kun taas operatiivisen tason päätökset näkyvät lyhyemmällä aikavälillä. Ylimmälle tasolle sopeutuvat paremmin moniulotteiset pidemmän aikavälin mittarit, jotka sisällyttävät useamman toiminnon tuloksen yhteen mittariin. Operatiiviselle johdolle sopivat mittarit ovat taas usein ei-taloudellisia lyhyen aikavälin mittareita, jotka heijastavat sisäisten muutosten aikaansaamia vaikutuksia. Toivasen projektimallissa ei ole määritelty taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden yhdistelmää, vaan jokaisen yrityksen tulee löytää oma tasapainonsa. Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit sisältävät molemmat sekä vahvuuksia että heikkouksia. Taloudellisten mittareiden vahvuutena toimii niiden vertailukelpoisuus. Taloudellisten mittareiden päätösten vaikutukset esitetään vertailukelpoisessa yksikössä, minkä vuoksi niitä voidaan verrata eri yritysten tai yksiköiden välillä. Taloudellisten mittareiden heikkous on taas mittareiden keskittyminen menneisyyteen. Taloudellisilla mittareilla mitataan usein menneisyydessä tehtyjen päätösten seurauksia sekä lyhyen aikavälin tuloksia, eivätkä mittarit näin ollen varmistaa tulevaisuuden kilpailukykyä tai esimerkiksi huomioi asiakas- tai kilpailunäkökulmaa. Ei-taloudellisten mittaristojen vahvuus on, että ne kykenevät havaitsemaan mahdolliset ongelmat aikaisessa vaiheessa, koska ne ovat lähellä toimintaa. Heikkoutena vastaavasti on niiden vertailukelvottomuus. Ei-taloudellisten mittareiden tulokset ovat yleensä paikallisia, ja niitä harvoin voi laskea yhteen kokonaisarvoksi. Yleisiä ei-taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi asiakastytyväisyys, tavaran tai palvelun laatu, varaston kiertoaika ja työtyytyväisyys. (Malmi ym. 2006, 107–109.)

### **3.5.6 Vaihe 6. Organisaation sitouttaminen**

Jos mittaristoa hyödynnetään yrityksessä väärin, on riskinä, että mittaristo koetaan yrityksessä ohjaustyökalun sijasta valvonnan työkaluna. Siksi on tärkeää, että mahdollisimman moni yrityksen henkilöstöstä osallistuu Balanced Scorecard -mittariston laatimisprosessiin. Yrityksen henkilöstö odottaa oikeudenmukaista prosessia, johon on sitouduttu aidosti, ja jossa päätökset on selitetty ja perusteltu sekä odotukset ja vaatimukset on esitetty selkeästi. Tämä sitoutuminen edellyttää, että yrityksen työntekijöille tarjotaan mahdollisuutta osallistua sekä vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat heitä. Tehdyt päätökset tulee osata myös selittää ja perustella, jotta jokainen prosessiin osallistunut ymmärtää päätösten perusteet ja sen, miksi tietyt ideat on hyväksytty ja toisia ei. Tarkoituksena on siis osoittaa henkilöstölle, että heidän osallistumisellaan ja näkemyksillään on ollut merkitystä projektin

kannalta. Päätösten jälkeen johdon tulee vielä selkeyttää sitä, mitä henkilöstöltä odotetaan. (Malmi ym. 2006, 109.)

### **3.5.7 Vaihe 7. Mittariston karsinta ja täydentäminen**

Toivasen projektimallin vaiheessa seitsemän tulee pohtia, mitkä ovat vision ja strategian toteutumisen kannalta kaikkein tärkeimmät mittarit. Useissa yrityksissä on liikaa mittareita, sillä uusia mittareita muodostuu lisää projektin edetessä, mutta vanhempia mittareita ei tule karsittua pois. Lähtökohtaisesti parempi on, että mittareita on liian vähän kuin liikaa, sillä uusien mittareiden lisääminen on helpompaa kuin nykyisten karsiminen. Jos mittaristoa kuitenkin on tarpeen karsia, hyvä keino on pohtia, mikä on mittarin tai mittareiden luoma lisäarvo, miten nykyiset mittarit vaikuttavat tulokseen sekä ovatko mittarit mittariston tarkoituksen kannalta oleellisia, tarkkoja tai uskottavia. Tässä vaiheessa on hyvä myös pohtia, onko Balanced Scorecardista tarkoitus luoda valvonta- ja seurantajärjestelmä vai ohjausjärjestelmä. (Malmi ym. 2006, 110.)

### **3.5.8 Vaihe 8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin**

Vaiheessa kahdeksan mittaristo on tarvittaessa purettava alhaisemmille tasoille, jotta mittariston konkretisoiminen organisaatiossa on mahdollista ja jotta organisaatiossa saadaan konkreettinen kuva yrityksen vision sekä tavoitteiden vaikutuksista päivittäiseen toimintaan. Tässä mittaristo on siis tarkoitus johtaa ylhäältä alaspäin niin, että mittariston yhteys strategiaan säilyy. Kun mittaristoa puretaan organisaatiotasolle, osa mittareista voi vastata ylemmän tason mittareita, mutta usein myös muodostuu kullekin tasolle tyypillisiä mittareita. Mitä alemmas organisaatiotasolla mennään, sitä vähemmän on yhteisiä mittareita, mutta jokaisella mittarilla on oltava yhteys edellisen tason mittareihin. (Malmi ym. 2006, 111.)

### **3.5.9 Vaihe 9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi**

Toimintasuunnitelmien avulla on tarkoitus määritellä, millä toimenpiteillä mittareiden tavoitteet voidaan saavuttaa, kuka vastaa tarvittavista toimenpiteistä, millaisia mahdollisia resursseja tarvitaan ja millä aikataululla tavoitteet tulee saavuttaa. Toimintasuunnitelmaan tulisi sisällyttää myös ehdotuksia siitä, kuinka mittaristoa voidaan seurata päivittäisessä toiminnassa. Toimintasuunnitelman avulla yritys voi sitouttaa henkilöstön yrityksen tavoitteisiin. (Malmi ym. 2006, 113.)

### **3.5.10 Vaihe 10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella**

Toivasen projektimallin vaiheessa kymmenen pohditaan esimerkiksi palaute- ja palkitsemisjärjestelmien kytkemistä osaksi Balanced Scorecardia sekä mittariston päivittämiseen liittyviä asioita. Ennen varsinaisia muutoksia mittaristo on kuitenkin hyvä ottaa hetkeksi käyttöön, jotta varmistutaan siitä, että mittaristoon valitut mittarit toteuttavat haluttua strategiaa ja että mittareista saatava tieto on luotettavaa. Yrityksen tulee myös kyseenalaistaa valittua strategiaansa jatkuvasti kilpailukykyä turvaamiseksi. Balanced Scorecardin avulla yritys voi päivittää ja selkeyttää strategiaansa sekä viestiä strategiastaan koko organisaatiolle. Balanced Scorecard -mittariston seuranta ja päivittämistä voidaan myös helpottaa esimerkiksi liittämällä mittaristo johdon tietojärjestelmään, jolloin suurin osa mittariston tarvitsemista tiedoista saadaan suoraan tietojärjestelmän tietovarastosta. (Malmi ym. 2006, 113–114.)

## 4 Balanced Scorecardin toteutus kohdeyritykselle

Toimeksiantajayritykseni on Autohuolto Teho Oy. Autohuolto Teho Oy on osakeyhtiö, jonka toimiala on autokorjaamo ja autohuolto. Autohuolto Teho on monimerkkikorjaamo, joka aloitti toimintansa Lohjalla marraskuussa vuonna 2019. Työntekijöitä yrityksellä on kuusi kappaletta, joiden lisäksi yrityksessä on omistajia neljä kappaletta, joista kahden kanssa toteutimme Jouko Toivasen Balanced Scorecard -projektin pohjalta yritykselle Balanced Scorecard -mittariston. Opinnäytetyön empiirisessä osassa on toteutettu Toivasen projektin vaiheet 1–9, eli Balanced Scorecard -mittariston rakentaminen. Mittariston käyttöönotto rajautuu opinnäytetyön ulkopuolelle, minkä vuoksi empiirisessä osassa ei ole huomioitu Toivasen BSC-projektin vaihetta 10, mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella, sillä kuten alaluvussa 3.5.10 todettiin, ennen mittariston kehittämistä, yrityksen kannattaa käyttää nykyistä Balanced Scorecard -mittaristoa jo hetki nähdäkseen, että valitut mittarit varmasti toteuttavat haluttua strategiaa (Malmi ym. 2006, 113).

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle käytännöllinen Balanced Scorecard -mittaristo, jota yritys voisi hyödyntää osana ohjausjärjestelmää ja päivittäisen yritystoiminnan seuranta. Yritykselle luotu mittaristo on KPI-mittaristo tai niin kutsuttu suoritusasteittainen mittaristo, jonka tarkoituksena on koota toiminnan kannalta keskeiset tekijät kriittisten menestystekijöiden avulla. Mittariston tasapainon kannalta mittareiden määrittelyssä on kuitenkin huomioitu myös mittareiden sekä mittareiden tavoitteiden väliset syy-seuraussuhteet.

Kohdeyrityksen Balanced Scorecard -mittaristo rakennettiin yhdessä toimeksiantajayrityksen omistajien kanssa tapaamisissa käytyjen keskusteluiden avulla sekä hyödyntämällä Balanced Scorecardin rakentamista tukevaa materiaalia. Keskusteluja dokumentoitiin neljään muistioon vaiheittain. Balanced Scorecardin rakentamisesta kirjoitin raporttia Wordiin. Yrityksen Balanced Scorecard -mittariston rakentamisesta luotu raportti on esitetty alla Toivasen mallin vaiheiden 1–9 mukaan kuvattuna vaihe vaiheelta. Raportissa on esitetty toimeksiantajan Balanced Scorecard -tulokortin runko, eli raporttiin ei ole avattu yrityksen tämänhetkisiä lukuja eikä asetettuja tavoitteita. Yrityksen lopullinen Balanced Scorecard -tulokortti on vain yrityksen nähtävillä ja se on esitetty selkeyden vuoksi toimeksiantajan pyynnöstä PowerPointissa, jokainen näkökulma omalla sivullaan.

#### **4.1 Vaihe 1. Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä**

Projektista ja sen toteuttamisesta päätimme yrityksen kahden omistajan kanssa marraskuussa 2020, jolloin myös allekirjoitimme toimeksiantajasopimuksen. Kävimme silloin läpi aikataulua sekä sovimme projektin aloituspäivän. Sovimme, että varsinainen Balanced Scorecard -projekti aloitetaan tammikuussa 2021. Alustavan aikataulun mukaan projekti tulisi saada valmiiksi kesään 2021 mennessä. Tapaamisen jälkeen loin opinnäytetyölle ja produktille suunnitelman, ja Balanced Scorecard -mittaristoa aloimme luoda yhdessä yrityksen omistajien kanssa tammikuussa 2021.

Ensimmäinen tapaamisemme Balanced Scorecard -mittariston rakentamiseen liittyen oli 28.1.2021, jolloin aloitimme projektin toteutuksen Toivasen Balanced Scorecard -projektimallin vaiheiden 1–3 mukaan. Ensimmäisen vaiheen mukaan, jota avattiin tarkemmin alaluvussa 3.5.1, määrittelimme, kuinka nopeasti ja laajasti mittaristo otetaan käyttöön ja mitä resursseja projekti yritykseltä vaatii (Malmi ym. 2006, 100–101). Päätimme luoda Balanced Scorecard -mittariston kerralla koko yritykselle, sillä toiminta sijoittuu yhteen toimipaikkaan ja toimialaan. Balanced Scorecard -mittaristo toteutetaan yhdessä yrityksen kahden omistajan kanssa, jolloin projektin vaatimat resurssit yritykseltä kohdistuvatkin juuri aikaan, jonka tapaamisemme projektiin liittyen vievät. Tarkoituksena on jakaa Toivasen Projektimallin vaiheet osiin niin, että niitä käydään tapaamisissa läpi, kunnes kaikki vaiheet on tullut käytyä ja Balanced Scorecard -mittaristo on valmis. Mittaristo on tarkoitus ottaa käyttöön heti projektin valmistuttua ja siitä eteenpäin vuosille 2021–2022 osaksi yrityksen ohjausjärjestelmää.

#### **4.2 Vaihe 2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen**

Toivasen projektimallin toisen vaiheen kävimme läpi myös ensimmäisessä tapaamisessa tammikuussa. Kuten alaluvussa 3.5.2 todettiin, Balanced Scorecardin onnistumisen edellytyksenä on johdon aito sitoutuminen projektiin (Malmi ym. 2006, 104). Yrityksen omistajat olivat alusta alkaen sitoutuneet hyvin mukaan projektiin. Alun Balanced Scorecard -luomisvaiheeseen yritykseltä on sitoutunut kaksi omistajaa luomaan ja edistämään projektin toteutusta. Keskustelujen ja materiaalien pohjalta loimme perustan Balanced Scorecardille sekä toteutimme tuloskortit näkökulmittain. Tapaamisten lisäksi pidimme toisemme ajan tasalla myös sähköpostin ja WhatsAppin välityksellä. Balanced Scorecardin vaiheessa kuusi olisi tarkoitus sitouttaa myös loppuorganisaatio mukaan projektiin.

### **4.3 Vaihe 3. Yrityksen vision ja strategian selkeyttäminen**

Projektin ensimmäisen tapaamisen yhteydessä kävimme läpi myös Toivasen Balanced Scorecard -projektin kolmannen vaiheen. Tapaamisessa määrittelimme yritykselle vision ja strategian, jota kohti mennä ja jota edistää Balanced Scorecard -mittaristolla. Yrityksen visio on olla Lohjan tuottavin monimerkkikorjaamo viiden vuoden kuluttua (muistio 1–3 vaiheista 28.1.2021). Visio on tavoitteellinen, mutta samalla realistinen. Visiossa otettiin huomioon alueen kilpailu, sillä Lohjalla on kymmenkunta saman toimialan yritystä. Vision tavoite tuottavuudesta suhteutetaan liikevaihtoon nähden, jotta vertailu eri kokoisten yritysten välillä on mahdollista. Tavoitteena onkin siis tuottavuuden suhteen saavuttaa alueen suurin prosentuaalinen liikevoitto.

Visiota tukevana strategiana on asiakasmäärien kasvattaminen. Tärkeää on ensinnäkin nykyisten asiakkaiden pysyvyys eli asiakasuskollisuus, mutta myös uusasiakashankinta, etenkin yksityisten asiakkaiden asiakasmäärien kasvattaminen (muistio 1–3 vaiheista 28.1.2021). Kasvattamalla nykyisiä asiakasmääriä uusilla sekä nykyisillä asiakkailla hyödyntäen nykyisiä resursseja yrityksen on mahdollista parantaa tuottavuuttaan.

### **4.4 Vaihe 4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen**

Helmikuun lopussa pidimme yrityksen omistajien kanssa toisen tapaamisen, jonka tarkoituksena oli määrittää alustavia kriittisiä menestystekijöitä. Ennen kriittisten menestystekijöiden määrittämistä loimme yrityksen omistajien kanssa tapaamisen yhteydessä sekä Porterin viiden kilpailuvoiman mallin koskien toimialaa että yrityksen SWOT-analyysin kriittisten menestystekijöiden määrittämisen tueksi.

#### **4.4.1 Porterin viiden kilpailuvoiman malli**

Viiden kilpailuvoiman mallin on kehittänyt Michael Porter vuonna 1979. Mallin tarkoituksena on auttaa yritystä tarkastelemaan liiketoimintaa tietyllä toimialalla. Porterin mallia voivat hyödyntää jo alalla olevat yritykset oman toimialansa analysoimiseen tai vastaavasti yritykset, jotka olisivat kiinnostuneita pyrkimään tietylle toimialalle. (Vuorinen 2013, 228–229.) Käytimme yrityksen omistajien kanssa Porterin viiden kilpailuvoiman mallia avuksi auton huolto- ja korjaustoimialan kilpailun analysoimiseen ja ymmärtääksemme kilpailuun vaikuttavia tekijöitä toimialakohtaisesti. Käytimme Porterin viiden kilpailuvoiman mallia pohjana myös kriittisten menestystekijöiden määrittämiseen.

**Alalla vallitseva kilpailu.** Auton huolto- ja korjaustoimialalla on paljon kilpailua. Kohdeyrityksen läheisyydessä noin viiden kilometrin säteellä toimii viisi muuta autohuolto- ja korjausliikettä. Kohdeyrityksen liiketoimintaympäristön ylettäessä Vihdin, Lohjan ja Siuntion alueille (Kunnari 23.2.2021) tämä tarkoittaa jo kymmeniä kilpailevia yrityksiä. Alalla toimii niin merkkeihin erikoistuneista korjaamoja kuin myös monimerkkikorjaamoja.

Autohuolto- ja autokorjaustoimialalla kilpailu on kovaa hintakilpailua (muistio 4 vaiheesta 23.2.2021) varsinkin uusien asiakkaiden kohdalla. Ratkaisevia tekijöitä kilpailussa toimialalla ovat myös nopeus ja laatu (muistio 4 vaiheesta 23.2.2021), jotka korostuvat jo kerran tai useammin palvelua käyttäneillä asiakkailla. Nopeudella tässä tarkoitetaan aikaa, joka kuluu siihen, että asiakkaalle vastataan esimerkiksi tarjouspyyntöön, ja sitä, kuinka nopeasti auto on mahdollista saada huoltoon tai korjaukseen. Myös palvelun laatu ja asiakaskokemukset ovat kilpailun kannalta merkittävässä roolissa alalla. Asiakkaat antavat palautetta saamastaan palvelusta ja kertovat asiakaskokemuksistaan eteenpäin. Sana leviää sekä niin sanotussa puskaradiossa sosiaalisessa mediassa että ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Asiakkaat suosittelevat yritystä ja kertovat kokemuksiaan siitä ja näin voivat vaikuttaa muiden asiakkaiden mielikuvaan palveluntarjoajasta.

Tällä toimialalla asiakkaina on sekä yritys- että yksityisasiakkaita. Kilpailevilla yrityksillä saattaa olla eri asiakasryhmiä, mutta pääasiassa autohuolto- ja korjaustoimiala kilpailee samoista asiakkaista hinta-laatusuhteella. Eri asiakasryhmillä voi kuitenkin olla palvelun suhteen erilaisia odotuksia. Asiakasryhminä yritysasiakkailla, kuten esimerkiksi automyyntiliikkeillä, nopeus on usein ratkaisevana osana kilpailua, kun taas henkilöasiakkaat ovat joustavampia. Henkilöasiakkailla ja varsinkin uusilla asiakkailla hinta on usein ratkaiseva tekijä, ja he saattavat olla valmiita jopa hieman odottamaan halvimmän tarjouksen takia. Vakioasiakkaat taas saattavat mieluummin jonottaa tuttuun ja hyväksi todettuun yritykseen kuin valita nopeimman tai halvimmän palvelun. (Muistio 4 vaiheesta 23.2.2021.)

**Asiakkaiden neuvotteluvoima.** Asiakkaiden neuvotteluvoimalla tarkoitetaan tilanteita, joissa esimerkiksi asiakkaita on vähän ja toimittajayrityksiä paljon, tai tilannetta, jossa asiakkaalla on mahdollisuus helposti vertailla yrityksiä esimerkiksi hinnan perusteella (Vuorinen 2013, 230). Kuten jo aiemmassa kappaleessa todettiin, tällä toimialalla yrityksiä on paljon. Mutta tällä toimialalla myös asiakkaita on paljon, sekä yritys- että yksityisasiakkaista.

Autohuolto- ja autokorjaustoimialalla asiakkailla on suuri neuvotteluvoima, sillä asiakkaat voivat itse valita, mihin autonsa vievät korjattavaksi tai huollettavaksi. Nykyisin asiakkaiden on helppo ottaa liikkeisiin yhteyttä ja kysyä tarjouksia aina viesteistä ja puhelusta

sähköpostiin. Näiden lisäksi asiakkaiden neuvotteluvoimaa lisäävät erilaiset yritysten kilpailuttamisen mahdollistavat sivut, kuten autohuolloilla ja korjaamoilla toimiva Autojerry. Autojerryssä asiakkaat voivat jättää tarjouspyynnön, johon yritykset voivat sitten jättää omat tarjouksensa, minkä jälkeen asiakas voi vertailla tarjouksia ja valita itselleen parhaan vaihtoehdon ja sopia ajan valitsemansa yrityksen kanssa (Autojerry 2020). Tämän kaltaiset kilpailutusmahdollisuudet vaikuttavat tietysti yritysten hintoihin, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä. Hinnan lisäksi tällaisessa palvelussa korostuvat myös asiakkaan saaman vastauksen nopeus sekä asiakkaiden antamat arviot saamastaan palvelusta. Autojerry esimerkiksi näyttää myös asiakkaiden antamat arvostelut autokorjaamosta (Autojerry 2020). Näin ollen yrityksen saamalla arvosteluilla on usein painoarvoa asiakkaille autokorjaamo valittaessa.

**Toimittajien neuvotteluvoima.** Toimittajien neuvotteluvoima autohuolto- ja autokorjaustoimialalla riippuu paljon yrityksestä. Osa autohuolto- ja korjaustoimialan yrityksistä toimii erilaisten ketjuyritysten alla, jolloin on mahdollista, että yritykset saattavat olla sitoutuneina tiettyihin toimittajiin, ja näin ollen toimittajilla voi olla neuvotteluvoima yrityksiin. Autohuolto- ja korjaustoimialan yritykset voivat myös säilyttää oman neuvotteluvoimansa toimittajiin nähden, jolloin yritys ei ole sitoutunut tiettyihin toimittajiin. (Muistio 4 vaiheesta 23.2.2021.) Tällainen toiminta puoltaa myös asiakaslähtöistä toimintaa, kun esimerkiksi tarvittavat korjausosat saadaan mahdollisimman nopeasti, kun on vapaus valita toimittaja, jolloin yritys ei ole sitoutunut vain tietyn toimittajan toimitusaikoihin.

**Korvaavien tuotteiden uhka.** Autohuolto- ja korjaustoimialan yritysten, joiden osaaminen perustuu perinteisten autojen huoltoon ja korjaukseen, tulevaisuuden uhkana ovat lisääntyvät sähköautot. Ilman sähköautoihin erikoistunutta osaamista karisevat asiakkaista pois täyssähköautojen omistajat sekä lataushybridin omistajat sähköosaamista vaativien töiden osalta. Kohdeyrityksessä myös hybridautoja korjataan, lukuun ottamatta niiden hybridijärjestelmiä, joten nekin toimivat kohdeyritykselle vain osittaisena uhkana (Kunnari 1.3.2021).

Tällä hetkellä kuitenkin täyssähköautojen sekä lataushybridiautojen uhka toimijalle on vielä pieni. Vuoden 2020 lopussa henkilöautoista täyssähköautoja oli Suomessa 9 697 kpl, kun vastaavasti lataushybridejä eli bensiinihybridejä ja dieselhybridejä oli yhteensä 45 621 kpl (Liikenne- ja viestintävirasto Traficom 9.2.2021). Täyssähköautojen ja lataushybridien määrä on kuitenkin vielä pieni suhteutettuna kaikkiin liikennekäytössä oleviin henkilöautoihin. Traficomien mukaan Suomessa liikennekäytössä vuoden 2020 lopussa oli 2 748 488 henkilöautoa (Liikenne- ja viestintävirasto Traficom 27.1.2021). Sähköautojen ja lataushybridien osuus tästä oli siis vain noin 2 %.

Toinen auton huolto- ja korjaustoimialaa koskeva korvaavien tuotteiden uhka on julkinen liikenne (muistio 4 vaiheesta 23.2.2021). Uudenmaan liiton artikkelin mukaan koko Uudenmaan kilometreistä joukkoliikenteen osuus on noin 35 % ja henkilöautoilun noin 59 %, kun vastaavasti Itä-Uudellamaalla sekä Länsi-Uudellamaalla, jonka alueelle myös kohdeyritys sekä sen toimialue sijoittuvat, henkilöautoilun osuus on yli 80 % ja joukkoliikenteen osuus noin 13 % (Uudenmaan liitto 15.6.2020). Tällä hetkellä siis kohdeyrityksen toiminta-alueella yksityisautoilun osuus on vielä suuri. Julkisen liikenteen käytettävyys saattaisi kuitenkin vähentää yksityisautoilun määrää, jolloin myös autojen huolto- ja korjaustarve saattaisi vähentyä. Toistaiseksi kuitenkin autoilulla riittää kysyntää julkisesta liikenteestä huolimatta.

Tulevaisuudessa vuoden 2030 aikana olisi tarkoitus valmistua Turku–Helsinki-välille tunnin juna, joka kulkee Turusta Salon kautta Lohjalle, Espooseen ja Helsinkiin. Tällä hetkellä, kun nopeaa raideliikennettä ei ole käytössä, on henkilöauto usealle ihmiselle nopeampi vaihtoehto kuin juna. Tulevaisuudessa tunnin junan kuitenkin oletetaan vähentävän päivittäistä autoilua. (Tunnin juna s.a.) Tunnin junan yhteydet vaikuttavat myös kohdeyrityksen toiminta-alueella, joten vaikutusta voi olla esimerkiksi autoiluun välillä Lohja–Espoo–Helsinki sekä Lohja–Turku. Toisaalta avautuva junayhteys saattaa lisätä myös alueen asukasmääriä, mikä tarkoittaisi alueen toimialoille lisää asiakkaita.

Kolmas toimialan uhka ovat leasingyhtiöt (muistio 4 vaiheesta 23.2.2021). Leasingyhtiöillä saattaa olla sopimuksia auton huollosta ja korjauksesta tiettyjen huoltoliikkeiden kanssa, jolloin autoa ei voi huollattaa missä tahansa (Turunen 16.3.2018). Edellä mainitussa tilanteessa leasingauton omistajia karsiutuu pois kohderyhmästä, jos korjaamo ei kuulu ennalta määriteltäviin huoltoliikkeisiin.

**Mahdollisten alalle tulijoiden uhka.** Auton huolto- ja korjaustoimialalla on paljon kilpailua. Alalle tulijoiden uhkaa saattavat kuitenkin hidastaa suuret alkuinvestoinnit ja vallitseva kilpailutilanne (muistio 4 vaiheesta 23.2.2021). Alalla on paljon kilpailua, ja suuret investoinnit voivat olla uhka aloittavalle yritykselle, jos yritys ei lähdekään tuottamaan tulosta. Suuria alkuinvestointeja lukuun ottamatta toimialan perustamiselle ei ole muita merkittäviä hidasteita.

#### 4.4.2 SWOT-analyysi

Porterin viiden kilpailuvoiman mallin jälkeen teimme vielä SWOT-analyysin, jota avattiin tarkemmin alaluvussa 3.5.4. Tähän raporttiin en avaa yksityiskohtaisesti yrityksen omistajien kanssa määriteltyjä yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia, vaan lopullinen SWOT-analyysi jää vain yrityksen omaan käyttöön. Pyrin kuitenkin avaamaan tätä vaihetta hieman. Alla olevassa kuvassa (kuva 4) on kuvattu perinteinen SWOT-analyysin nelikenttä.

		SWOT-analyysi	
NYKYHETKI SISÄISET ASIAT		VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
TULEVAISUUS ULKOISET ASIAT		UHAT	MAHDOLLISUUDET

Kuva 4. SWOT-analyysi (mukaillen Vuorinen 2013, 89)

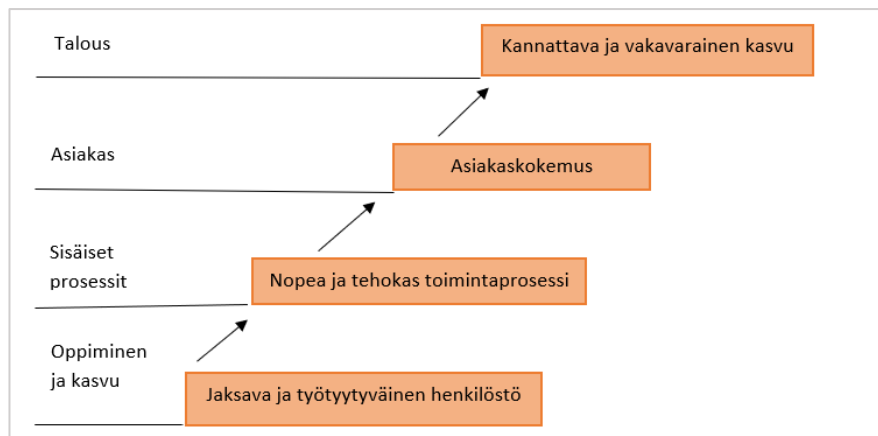
Loimme yrityksen kahden omistajan kanssa SWOT-analyysin kriittisten menestystekijöiden määrittelyn tueksi. Vahvuuksia määriteltäessä mietimme yrityksen tämänhetkistä tilannetta, missä asioissa yritys on vahvoilla, mitkä tekijät erottavat yrityksen kilpailijoista ja mitä tekijöitä asiakkaat erityisesti arvostavat. Heikkouksissa pohdimme mahdollisia tekijöitä, jotka vaikuttavat nyt tai lähitulevaisuudessa. Uhkia ja mahdollisuuksia määriteltäessä pohdimme tulevaisuudessa mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Uhkiin luonnollisesti nousi esiin samoja tekijöitä kuin Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa määriteltyjen korvaavien tuotteiden uhissa. Pohdimme myös mahdollisia muita tulevaisuudessa vastaan tulevia uhkia. Viimeisenä pohdimme vielä tulevaisuudessa esiin tulevia mahdollisuuksia.

SWOT-analyysin määrittelyn jälkeen pohdimme vielä Vuorisen mallin mukaan, miten yritys voisi käyttää hyväksi tai vahvistaa vahvuuksiaan, kuinka heikkouksia voisi poistaa tai lieventää, miten mahdollisuuksista voisi varmistaa niiden hyödyntämisen ja miten uhat voisikin kääntää mahdollisuudeksi tai tarvittaessa poistaa ne tai lieventää niitä (Vuorinen 2013, 89). Vahvuuksia pohdittaessa nousi heti esiin asioita, joilla vahvuuksia voisi vielä enemmän varmistaa ja hyödyntää. Heikkouksissa lähdettiin liikkeelle siitä ajatuksesta, mi-

ten niitä voisi välttää tai lieventää. Uhista löydettiin suoraan linja, jolla kääntää ne mahdollisuuksiksi, ja mahdollisuuksia itsessään pyritään vain tulevaisuudessa parhaan mukaan hyödyntämään.

#### 4.4.3 Kriittiset menestystekijät

Kuten Toivasen mallin vaiheessa neljä, jota avattiin alaluvussa 3.5.4, todettiin, kriittisiä menestystekijöitä ovat ne yrityksen tiedot, taidot, kyvyt ja ominaisuudet, joiden avulla yritys menestyy (Malmi ym. 2006, 105). Valitsimme mittaristoon näkökulmiksi Balanced Scorecardin alkuperäiset neljä näkökulmaa, joille määrittelimme ensin kriittiset menestystekijät. Keskusteltuamme yrityksen omistajien kanssa tulimme siihen lopputulokseen, että määrittelimme kriittisiksi menestystekijöiksi vain kaikkein tärkeimmät ja olennaisimmat asiat, noin 3–5 tekijää, jotta mittaristo pysyisi mahdollisimman selkeänä ja käytännöllisenä (muistio 4 vaiheesta 23.2.2021). Kuten jo aiemmassa alaluvussa 3.1.2 todettiin, yleensä yhdelle kriittiselle menestystekijälle määritellään useampi kuin yksi mittari (Malmi ym. 2006, 73). Tällöin useampi kriittinen menestystekijä saattaisi tehdä mittaristosta niin laajan, ettei se ei olisi enää käytännöllinen ja helposti hallittava.



Kuva 5. Kriittiset menestystekijät näkökulmittain

Yrityksen kriittiset menestystekijät näkyvät yllä olevassa kuvassa (kuva 5). Kun lähdimme pohtimaan yrityksen kriittisiä menestystekijöitä taloudelliseen näkökulmaan, olimme lähdössä liikkeelle sillä ajatuksella, että yritys on kasvuvaiheessa. Kun kuitenkin peilasimme yrityksen tilannetta alaluvussa 2.3.1 käsiteltyihin yrityksen elinkaaren vaiheisiin, etenkin kasvuvaiheeseen ja ylläpitovaiheeseen, huomasimme, että yritys onkin siirtynyt toimintansa jo ylläpitovaiheeseen, sillä suuret investoinnit on jo tehty ja yrityksen tarkoitus on kasvattaa liikevoittoaan kannattavasti, jotta päästäisiin kohti haluttua visiota. Näin ollen kriittiseksi menestystekijäksi muodostui kannattava ja vakavarainen kasvu. Kannattava ja vakavarainen kasvu valittiin kriittiseksi menestystekijäksi, sillä yrityksen on tarkoitus sekä

strategiansa että visionsa valossa vielä kasvattaa asiakasmääriä, liikevaihtoa ja yrityksen liikevoittoprosenttia. Tämä kasvu on kuitenkin tarkoitus tehdä kannattavasti, ja yrityksen kannattavuutta tulee seurata, jottei toiminta mene tappiolliseksi. Kannattavuuden lisäksi huomioimme kriittisenä menestystekijänä myös vakavaraisuuden, jolloin yrityksen on mahdollista selviytyä myös heikon kannattavuuden aikana.

Kannattavaan kasvuun ja asiakasmäärien kasvamiseen vaikuttaa asiakasnäkökulmasta katsottuna kriittisesti asiakaskokemus. Yrityksen kanssa asioidessa saatu hyvä asiakaskokemus lisää nykyisten asiakkaiden pysyvyyttä ja hyvän palautteen myötä tuo myös uusia asiakkaita. Hyvään asiakaskokemukseen taas sisäisten prosessien näkökulmasta vaikuttaa nopea ja tehokas toimintaprosessi, sillä toimialalla nopeus esimerkiksi asiakkaalle vastaamisessa on kilpailun kannalta kriittisessä asemassa. Viimeiseen näkökulmaan, oppimisen ja kasvun näkökulmaan, kriittiseksi menestystekijäksi muodostui jaksava ja tyytyväinen henkilöstö. Tämä kriittinen menestystekijä tukee muita näkökulmia, sillä jaksava ja työhönsä tyytyväinen henkilöstö parantaa yrityksen toimintaprosessia, pitää sen aikataulussaan ja näin ollen vaikuttaa asiakaskokemukseen ja sitä kautta myös yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun.

#### **4.5 Vaihe 5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen**

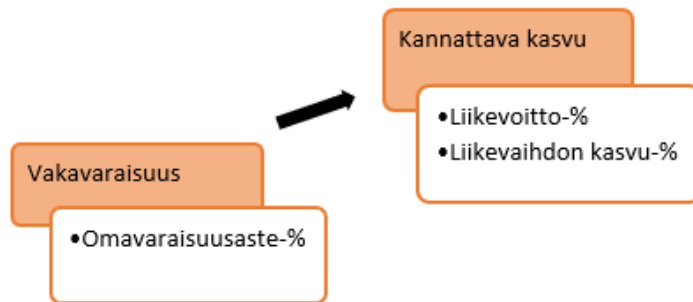
Kolmannella tapaamiskerralla maaliskuun alussa aloimme määritellä näkökulmien kriittisille menestystekijöille mittareita ja mittareille tavoitteita. Tässä raportissa avaan, mitä mittareita valittiin ja mille ajanjaksolle tavoitteita asetettiin. Raportissa ei kuitenkaan kerrota yrityksen mittareiden tämänhetkisiä lukuja eikä myöskään asetettuja tavoitteita.

Toivasen projektimallin vaiheessa viisi oli mittareiden määrittelyyn kaksi eri etenemistapaa, jotka käytiin läpi aluvuossa 3.5.5. Lähdimme määrittelemään mittareita soveltaen Toivasen ensimmäistä etenemistapaa, sillä olimme jo määritelleet näkökulmille kriittiset menestystekijät, ja näin ollen näkökulmavalinnat oli jo tehty. Mittareiden määrittelyvaiheessa huomioimme myös jo mittareiden ja tavoitteiden välisiä syy-seuraussuhteita, jotta mittarit ja tavoitteet tukisivat toisiaan, ja näin varmistimme mittariston tasapainoisuuden.

Balanced Scorecard -mittareita valittaessa huomioimme, mitkä ovat yrityksen visio ja strategia, jotta myös mittariston mittarit tukisivat näitä. Mittariston pidemmän ajan mittareille asetettiin tavoitteet vuoden 2022 loppuun tilinpäätöksen yhteyteen. Ensimmäinen kunnollinen koko mittariston läpikäynti tapahtuu kuitenkin jo seuraavan tilinpäätöksen yhteydessä vuoden 2021 lopussa. Sinne olemme asettaneet myös pidemmille mittareille välitavoitteet,

jolloin yritys näkee jo suuntaa antavasti, onko suunta oikea. Pidemmän aikavälin mittareiden tavoitteiden saavuttaminen pyritään varmistamaan lyhyemmän aikavälin mittareilla, joiden tavoitteiden täyttymistä ja ylläpitämistä tarkastellaan useammin tilikauden aikana.

#### 4.5.1 Taloudellinen näkökulma



Kuva 6. Taloudellisen näkökulman mittarit

Taloudellisen näkökulman kriittisenä menestystekijänä on kannattava ja vakavarainen kasvu. Yllä olevassa kuvassa (kuva 6) näkyvät taloudelliseen näkökulmaan valitut mittarit. Tässä asetimme pitkän ajan mittariksi sekä taloudellisen näkökulman ylimmäksi mittariksi liikevoittoprosentin (muistio 5 vaiheesta 11.3.2021). Yrityksen vision kannalta oli loogisinta valita liikevoittoprosentti myös mittaristossa seurattavaksi ylimmäksi mittariksi, koska tämä mittari kertoo sen, kuinka yrityksen visio on toteutumassa ja onko suunta oikea. Liikevoittoprosentti valittiin vision näkökulmasta mittaamaan tuottoa, sillä se soveltuu mittariksi mitaamaan niin yrityksen kehitystä kuin myös saman toimialan yritysten väliseen operatiivisen kannattavuuden vertailuun, sillä tämä luku ei vielä huomioi rahoituskuluja, jolloin vertailussa ovat samalla viivalla kaikki saman toimialan yritykset velan määrästä riippumatta (Alma Talent Oy 2021b). Tämän mittarin tavoite on asetettu kahden vuoden päähän eli vuoden 2022 tilinpäätökseen. Kyseessä on siis pidemmän aikavälin mittari, jonka toteutumisista pyritään edistämään lyhyemmän aikavälin mittareiden tavoitteet saavuttamalla. Tavoitteen toteutumista on tarkoitus tarkastella kuitenkin myös jo vuoden 2021 tilinpäätöksen yhteydessä, johon mittarille on asetettu välitavoite, jolloin näkee, kuinka mittaristo on vaikuttanut liikevoittoprosenttitavoitteen saavuttamiseen, kun sitä on hyödynnetty yrityksessä reilu puoli vuotta.

Liikevoittoprosentti eli liiketulosprosentin laskentakaava on esitetty Alma Talent Oy:n sivuilla, ja laskentakaava on kuvattuna alla olevassa kuvassa (kuva 7). Liiketulos saadaan laskettua lisäämällä liikevaihtoon liiketoiminnan muut tuotot ja vähentämällä toimintakulut, poistot ja arvonalentumiset. (Alma Talent Oy 2021b.)

$$\text{Liiketulos-\%} = 100 * \text{liiketulos/liikevaihto}$$

Kuva 7. Liiketulosprosentin laskentakaava (mukaillen Alma Talent Oy 2021b)

Liikevoittoprosentin lisäksi kasvun kannalta valitsimme mittariksi liikevaihdon kasvuprosentin (muistio 5 vaiheesta 11.3.2021). Liikevaihdon kasvuprosentti toimii toiminnan laajuutta kuvaavana mittarina, ja sillä voidaan mitata liiketoiminnan kasvun kehitystä. Myynnin kasvuun vaikuttaa yleensä joko tuote- ja palveluntarjonnan kasvu tai myyntihintojen nousu. (Alma Talent Oy 2021c.) Tämä mittari osoittaa muutokset taloudellisesti, jos asiakasmäärät yrityksen strategian mukaisesti saadaan kasvuun. Myös tarpeen tullen hintojen nostojen vaikutukset näkyvät tässä luvussa, mutta on hyvä myös huomioida, että hintojen nosto voi vaikuttaa negatiivisesti asiakasmääriin.

Alma Talent Oy:n sivuilla on esitetty liikevaihdon kasvuprosenttia kuvaava laskukaava, joka on esitetty alla olevassa kuvassa (kuva 8). Liikevaihdon kasvulle ei ole olemassa ohjeellisia arvoja, ja tunnusluvun arvo riippuukin pitkälti toimialan kehityksestä. Minimien kasvulle yleensä asettaa kuitenkin vuotuinen inflaatio. (Alma Talent Oy 2021c.) Inflaatiolla tarkoitetaan laaja-alaista tavaroiden ja palveluiden hintojen nousua, eli tämä ei siis tarkoita vain yksittäisten tavaroiden tai palveluiden hintojen nousua (Euroopan keskuspankki 2021).

$$\text{Liikevaihdon kasvu-\%} = 100 * (\text{liikevaihto 12kk} - \text{edellinen liikevaihto 12kk}) / \text{edellinen liikevaihto 12kk}$$

Kuva 8. Liikevaihdon kasvuprosentin laskentakaava (mukaillen Alma Talent Oy 2021c)

Liikevaihdon kasvuprosentin kehitystä on tarkoitus tarkastella puolen vuoden välein. Tällä pyritään näkemään, onko liikevaihto lähtenyt kasvamaan muihin mittareihin tehtyjen toimien avulla. Tätä mittaria on tarkoitus hyödyntää huomioimalla aina sen hetkisestä tilanteesta 12 kuukauden liikevaihto ja hyödyntämällä sen hetken tilanteeseen vastaavaa kaavaa, joka näkyy yllä olevassa kuvassa (kuva 8). Liikevaihdon kasvuprosentille on asetettu tavoitteet vuoden 2021 ja 2022 tilinpäätösten yhteyteen, jolloin tilikausien puolivälin mitauksissa tavoitteena on karkeasti saavuttaa koko vuoden kasvutavoitteesta noin puolet.

Kannattavan kasvun lisäksi huomioimme taloudellisen näkökulman kannalta myös yrityksen vakavaraisuuden, jota mitataan omavaraisuusasteella (muistio 5 vaiheesta 11.3.2021). Hyväkään kannattavuus ei yksin pidä yritystä pinnalla, jos yrityksen rahoitus ei ole kunnossa. Vakavaraisuudella varmistetaan, että yritys selviää, vaikka kannattavuus

kokisikin notkahduksen. Vaikka yrityksen toiminta ei olisikaan tappiollista, voi heikko kannattavuus johtaa siihen, ettei sillä pystytä kattamaan yrityksen erilaisia rahallisia velvoitteita, kuten lainojen korkoja tai lyhennyksiä, jolloin myös heikko rahoitusrakenne ajaa yrityksen helposti vaikeuksiin. (Alma Talent Oy 2021a.)

Vakavaraisuuden näkökulmasta omavaraisuusasteella mitataan yrityksen tappionsietokykyä sekä yrityksen kykyä selviytyä myös pidemmällä tähtäimellä. Omavaraisuusaste kertoo, kuinka suuri osa yrityksen varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla, ja mitä korkeampi omavaraisuusaste on, sitä vakaammalla pohjalla yrityksen liiketoiminta on. (Alma Talent Oy 2021d.) Omavaraisuusasteen viitteelliset ohjearvot näkyvät alla olevassa taulukossa (taulukko 2) sekä sen laskukaava alla olevassa kuvassa (kuva 9).

Taulukko 2. Omavaraisuusasteen viitearvot (mukaihen Alma Talent Oy 2021d)

Erinomainen	yli 50 %
Hyvä	35–50 %
Tyydyttävä	25–35 %
Välttävä	15–25 %
Heikko	alle 15 %

$$\text{Omavaraisuusaste-\%} = 100 * \text{omat varat} / (\text{oikaistu taseen loppusumma} - \text{tehtyyn työhön perustuvat ennakkomaksut})$$

Kuva 9. Omavaraisuusasteen laskentakaava (mukaihen Alma Talent Oy 2021d)

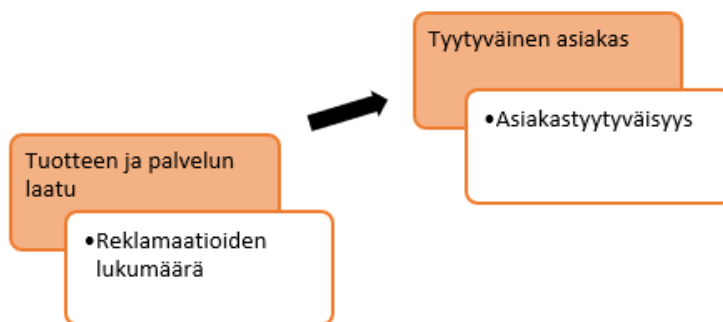
Yritys selviää myös matalammalla omavaraisuusasteella, jos kannattavuus on vakaalla pohjalla eikä tappioita synny, mutta matala omavaraisuusaste sisältää myös riskin, jos kannattavuus heikkenee. Yritys, jonka omavaraisuusaste on korkea, kestää paremmin ja pidempään heikentyneitä kannattavuutta kuin heikomman omavaraisuusasteen yritys. Omavaraisuusaste riippuu myös paljon yrityksen iästä, ja nuoremmilla yrityksillä on usein enemmän velkaa. (Alma Talent Oy 2021d.) Omavaraisuusastetta on tarkoitus tarkastella yrityksessä tilinpäätöksen yhteydessä, jolloin pidemmän aikavälin tavoite on asetettu vuoden 2022 tilinpäätöksen yhteyteen. Mittarille on asetettu myös välitavoite, jota on tarkoitus tarkastella vuoden 2021 tilinpäätöksen yhteydessä.

Taloudellisen näkökulman mittareissa huomioimme tavoitteiden kohdalla mittariston käyttöönottoajan. Pidemmän aikavälin mittareille, joiden tavoitteet sijoittuvat tilinpäätökseen 2022, on vuoden 2021 tilinpäätöksen yhteyteen asetettu mittareille välitavoitteet. Vuoden 2021 tilinpäätöksen yhteydessä tarkasteltavissa luvuissa on huomioitu se, että mittaristo

ei ole ehtinyt olla käytössä kuin vasta reilut puoli vuotta, jolloin pidemmän aikavälin mittareille mittariston hyödyt näkyvät ehkä selkeämmin vasta vuoden 2022 tilinpäätöksen yhteydessä, kun mittaristo on ollut käytössä jo reilun vuoden. Liikevoittoprosentin tavoitteessa on huomioitu visio. Vision lopullinen tavoite on asetettu viiden vuoden päähän, mutta tätä mittaristoa hyödynnetään nyt alustavasti pari vuotta, ja mittarille on asetettu omat haastavat, mutta realistiset ja saavutettavissa olevat tavoitteet sekä vuoden 2021 tilinpäätökseen että vuoden 2022 tilinpäätökseen. Samoin vakavaraisuutta mittaavalle omavaraisuusasteelle on asetettu haastavat mutta saavutettavissa olevat tavoitteet tilinpäätöksiin 2021 ja 2022. Myös liikevaihdon kasvuprosentin osalta mittariston hyödyt näkyvät selkeimmin vasta vuoden 2022 tilinpäätöksen yhteydessä. Mittaria on kuitenkin tarkoitus tarkastella puolen vuoden välein lähtien edellisestä tilinpäätöksestä, jolloin liikevaihdon kasvuprosentin ensimmäinen mittaus suoritetaan jo kesäkuussa 2021. Tässä on kuitenkin huomioitu, että mittaristo on ollut käytössä silloin vain noin kaksi kuukautta, jolloin luku antaa relevanttimman kuvan vuoden 2021 tavoitteen osalta vasta vuoden 2021 tilinpäätöksen yhteydessä, jolloin mittaristoa on ehditty hyödyntää reilut puoli vuotta. Ensimmäinen mittaus suoritetaan kuitenkin jo kesäkuussa, jotta nähdään liikevaihdossa tapahtunut kehitys myös vuoden 2021 ensimmäiseltä puoliskolta.

#### 4.5.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa kriittiseksi menestystekijäksi valittiin asiakaskokemus. Asiakasnäkökulman mittareiden tueksi määrittelimme alaluvun 2.3.2 mukaan yritykselle asiakaslupauksen. Kohdeyrityksen asiakaslupauksessa korostuivat tyytyväiset asiakkaat sekä laadukas tuote ja palvelu. Näiden perusteella lähdimme miettimään asiakasnäkökulmaan mittareita, joilla mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä palvelun laatua ja joiden saavuttaminen lisäisi mahdollisesti asiakkaiden pysyvyyttä sekä houkuttelisi uusia asiakkaita ja näin vaikuttaisi myös taloudellisen näkökulman mittareihin.



Kuva 10. Asiakasnäkökulman mittarit

Asiakasnäkökulmassa mittareiksi valikoitui asiakaslupauksen perusteella asiakastytyväisyys ja reklamaatioiden lukumäärä (muistio 5 vaiheesta 11.3.2021), jotka on esitetty yllä olevassa kuvassa (kuva 10). Vaikka asiakastytyväisyysmittari luotiin asiakaslupauksen perusteella, luetaan se kuuluvaksi myös perusmittareihin, joita mainittiin aiemmassa alaluvussa 2.3.2. Perusmittarit voivat olla hyvin samanlaisia organisaatiosta riippumatta (Malmi ym. 2006, 26). Näin ollen myös asiakastytyväisyysmittari saattaa olla yleinen mittari myös muissa yrityksissä. Koimme asiakastytyväisyysmittarin kuitenkin merkittäväksi mittariksi yrityksen toiminnan sekä kasvun ja kannattavuuden kehittymisen osalta, sillä hyvä asiakastytyväisyys edesauttaa asiakasmäärien kasvattamisessa. Nykypäivänä ihmiset seuraavat yrityksen saamia arvosteluja sekä kysyvät kokemuksia sosiaalisessa mediassa, jolloin hyvät asiakkaiden antamat arvostelut rohkaisevat uusia asiakkaita yritykseen sekä houkuttelevat vanhemmatkin asiakkaat käyttämään palvelua uudestaan. Asiakastytyväisyyttä seurataan arvoasteikolla 1–5. Yritys pystyy seuraamaan asiakastytyväisyyttä kolmen eri sivun avulla, ja näille kaikille kolmelle asiakastytyväisyyttä arvioivalle alustalle on asetettu yhtäläinen tavoite vuosille 2021 ja 2022. Tavoitetta on tarkoitus tarkastella kahden kuukauden välein koko mittariston käyttöajan ja varmistaa, että asiakastytyväisyys on halutulla tasolla.

Tuotteen ja palvelun laatua taas mitataan reklamaatioiden määrällä. Mittarilla on siis tarkoitus seurata, kuinka monta reklamaatiota tulee kuukaudessa. Tavoitteeseen on asetettu reklamaatioiden maksimimäärä kuukautta kohden myöskin vuosille 2021 ja 2022. Reklamaatioiden määrää seuraamalla yritys voi tarvittaessa puuttua ongelmakohtiin, sillä jos reklamaatiot tuotteesta tai palvelusta lisääntyvät, on sillä suora vaikutus myös asiakastytyvyyteen, asiakasmääriin sekä sitä kautta myös taloudellisiin lukuihin. Myös mahdollinen virheiden korjauksiin sitoutunut aika on pois uusilta asiakkailta ja vaikuttaa näin myös yrityksen liikevaihtoon. Reklamaatioiden lukumäärää on tarkoitus tarkastella myös kahden kuukauden välein.

#### **4.5.3 Sisäisten prosessien näkökulma**

Sisäisten prosessien näkökulmasta kriittiseksi menestystekijäksi valittiin nopea ja tehokas toimintaprosessi. Toimintaprosessi luetaan kuuluvaksi yhdeksi liiketoiminnan kolmesta prosessista, joita avattiin tarkemmin alaluvussa 2.3.3. Toimintaprosessi on kohdeyrityksen kannalta merkittävin prosessi, sillä he tarjoavat jo olemassa olevaa palvelua asiakkaille, jolloin keskeisin keino erottua on palvelun laatu. Kohdeyrityksessä prosessi lähtee liikkeelle asiakastilauksesta ja päättyy vasta kun palvelu on suoritettu, jolloin toimintaprosessissa korostuu myös palveluprosessi ennen varsinaista työtä. Lähdimme pohtimaan syy-seuraussuhteiden avulla, mitkä ovat toimintaprosessin kannalta merkittävät mittarit, jotta

asiakasnäkökulman mittareiden tavoitteet voidaan saavuttaa ja sitä kautta vaikuttaa myös taloudellisiin lukuihin.



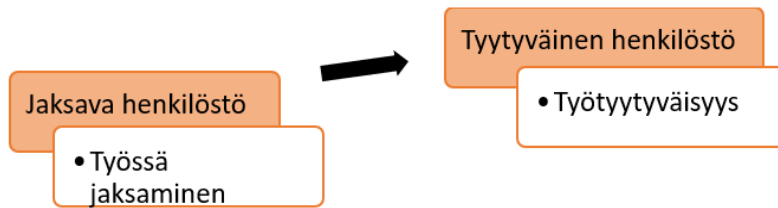
Kuva 11. Sisäisten prosessien näkökulman mittarit

Sisäisten prosessien näkökulmassa mittareiksi valittiin vastausaika asiakkaille ja asiakkaiden maksimijonotusaika korjaukseen tai huoltoon (muistio 5 vaiheesta 11.3.2021), jotka näkyvät yllä olevassa kuvassa (kuva 11). Molemmille mittareille asetettiin vuosille 2021 ja 2022 omat tavoitteet, jotka tulisi saavuttaa ja ylläpitää. Sisäisten prosessien näkökulmasta oli heti selkeää, että yritys haluaa seurata ja mitata asiakkaille vastaamiseen kuluva aikaa. Vastauksen nopeus on varsinkin uusien asiakkaiden kohdalla kriittinen tekijä, sillä mitä kauemmin vastauksen saamiseen menee, sitä todennäköisemmin asiakas valitsee toisen palveluntarjoajan, jolloin vaikutukset kohdistuvat yrityksen taloudellisiin lukuihin. Vastusajalla on myös suora vaikutus asiakasnäkökulman asiakastytyvyyteen, sillä pitkät vastausajat saattavat heikentää asiakkaan asiakaskokemusta. Tässä mittarina toimii siis aika, ja eri asiakaskanaville on asetettu omat relevantit vastausaikatavoitteensa, joita seurataan yhden kuukauden välein.

Toisena mittarina toimi maksimijonotusaika auton huoltoon ja korjaukseen. Jonotusajat vaikuttavat merkittävästi asiakastytyvyyteen ja asiakasmääriin. Pitkät jonotusajat saattavat vaikuttaa asiakkaan kokemukseen yrityksen toimintaprosessin toimivuudesta ja näin myös näkyä asiakastytyvyyden heikentymisenä. Toisaalta, jos jonotusajat ovat liian pitkät, valitsee asiakas todennäköisemmin korvaavan palvelun, jolloin vaikutus kohdistuu suoraan yrityksen liikevaihtoon samalla tavoin kuin pitkä vastausaikakin. Asiakkaiden jonotusajalle on asetettu maksimitavoite, jota jonotusaika ei saisi ylittää. Jonotusajan maksimipituuden mittaamisella pyritään välttämään jonojen negatiivinen vaikutus asiakastytyvyyteen ja asiakasmääriin. Tavoitetta on tarkoitettu seurata kerran kuussa, jotta yritys voi nopeastikin reagoida kasvavaan kysyntään ja sitä kautta yhä säilyttää tavoitteensa jonotusajan suhteen. Näillä molemmilla sisäisten prosessien näkökulman mittareilla on siis tarkoitus mitata toimintaprosessin sujuvuutta ajallisesti, jotta osataan tarpeen tullen reagoida ennen kuin vaikutukset alkavat näkyä asiakasnäkökulman asiakastytyvyyssmittarissa ja sitä kautta myös asiakasmäärissä ja taloudellisissa luvuissa.

#### 4.5.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulma luo pohjan muiden näkökulmien tavoitteiden saavuttamiselle (Kaplan & Norton 1996, 126). Huomio tässä näkökulmassa kiinnittyy aineettoman pääoman mittaamiseen. Aineeton pääoma on jaettu kolmeen osaan, joita avattiin tarkemmin alaluvussa 2.3.4. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa kohdeyrityksen kriittiseksi menestystekijäksi muodostui jaksava ja työtyytyväinen henkilöstö. Henkilöstö liittyy vahvasti oppimisen ja kasvun näkökulman inhimilliseen pääomaan, jossa keskeisessä osassa toimintojen parantamisen kannalta ovat työntekijät ja heidän kykynsä kehittää prosessia, jonka osana he työskentelevät (Kaplan & Norton 2004, 102). Kohdeyrityksessä lähes kaikki työt tehdään manuaalisesti, jolloin työntekijöiden kyvyt ja taidot sekä sitä kautta jakaminen ja työtyytyväisyys luovat pohjan koko mittariston tavoitteille.

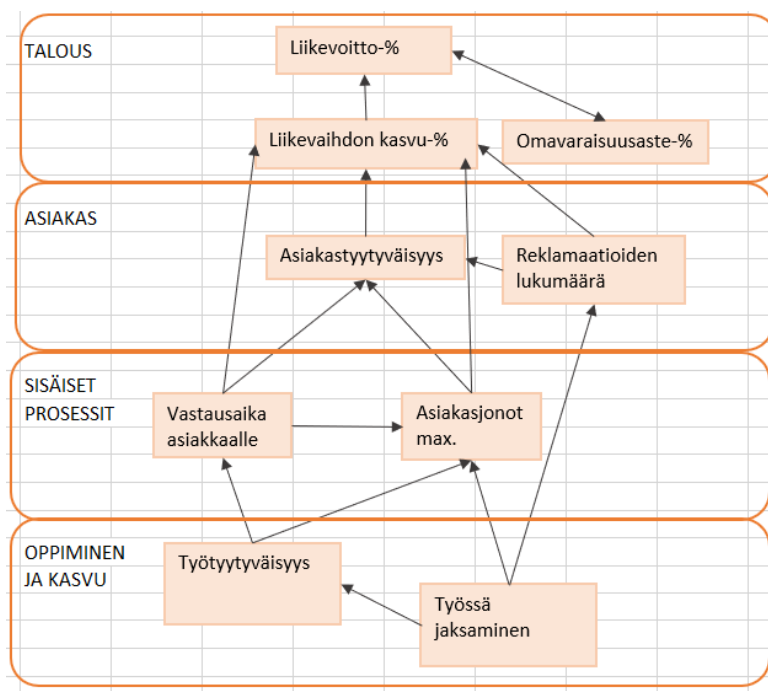


Kuva 12. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittareiksi valittiin henkilöstön työssä jaksaminen ja työtyytyväisyys (muistio 5 vaiheesta 11.3.2021), jotka ovat kuvattuna yllä olevassa kuvassa (kuva 12). Kohdeyrityksessä yrityksen toiminta perustuu paljolti henkilöstön jaksamiseen. Hyvin jaksava henkilöstö on yleensä työssään tehokkaampi. Työntekijöiden jaksamisella on suora vaikutus asiakasjonojen pituuteen, sillä jaksava työntekijä hoitaa työt tehokkaammin, ja näin ollen aikataulut pitävät myös paremmin. Tässä on kuitenkin huomioitava myös jo aiemmassa alaluvussa 4.5.3 mainittu mahdollinen kysynnän kasvu, joka myös vaikuttaa asiakasjonojen pituuteen. Työssäjaksamisella on myös suora vaikutus palvelun laatuun ja asiakasnäkökulmassa mitattavaan reklamaatioiden määrään. Jos henkilöstö on uupunut, virheiden määrä kasvaa, jolloin myös reklamaatiot lisääntyvät. Tämä vaikuttaa myös suoraan asiakastytyytyvyyteen sekä jonojen pituuteen ja liikevaihtoon, kun korjaukseen kulunut aika on pois uusilta asiakkailta. Kohdeyrityksessä työssäjaksamista on tarkoitus seurata kolme kertaa vuodessa tehtävällä jaksamiskyselyllä, jossa työntekijät arvioivat omaa jaksamistaan asteikolla 1–5. Jaksamiselle on asetettu minimimitavoitearvo, jota seurataan, ja joka tulisi saavuttaa jokaisella mittauskerralla. Tarvittaessa henkilöstön jaksamista pyritään parantamaan ennen kuin vaikutukset alkavat näkyä muissa mittareissa.

Toinen oppimisen ja kasvun näkökulman mittari on työntekijöiden työtyytyväisyys. Työtyytyväisyys valittiin toiseksi kohdeyrityksen mittariksi, koska sillä on vaikutusta moneen asiaan. Kuten alaluvussa 2.3.4 todettiin, työtyytyväisyys on edellytys tuottavuudelle sekä laadun ja asiakaspalvelun parantamiselle (Kaplan & Norton 1996, 130). Kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä, hän on motivoitunut ja haluaa myös kehittyä sekä kehittää päivittäistä työtään, mikä näkyy työn tehokkuudessa ja aikataulujen pitämisessä sekä laadun ja asiakaspalvelun parantumisessa. Näin työtyytyväisyydellä voidaan vaikuttaa suoraan toimintaprosessin sujuvuuteen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen sekä taloudelliseen kasvuun. Työtyytyväisyydellä on yhteys myös työhyvinvointiin. Hyvällä työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus yrityksen taloudellisiin lukuihin ja asiakastyytyväisyyteen sekä myös työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen sekä pienempiin työntekijöiden sairauspoissaolojen määriin (Työterveyslaitos s.a.). Työtyytyväisyyttä on tarkoitus seurata yhdessä työssä jaksamisen kanssa kolme kertaa vuodessa tehtävällä kyselyllä. Myös tässä työntekijät arvioivat työtyytyväisyyttään asteikolla 1–5. Työtyytyväisyydelle on asetettu jaksamisen tavoin tavoitteeksi minimiluku, jonka tasolla työtyytyväisyyden tulisi vähintään olla, ja jonka alittuessa vaaditaan yritykseltä toimia.

#### 4.5.5 Kohdeyrityksen strategiakartta



Kuva 13. Kohdeyrityksen strategiakartta

Yllä olevassa kuvassa (kuva 13) on kuvattu kohdeyrityksen strategiakartta, jossa mittaristo on vielä avattu syy-seuraussuhdekaavion avulla. Kaavio lähtee taloudellisen näkökulman mittareista ylhäältä alaspäin, ja nuolien avulla on pyritty havainnollistamaan mittareiden vaikutuksia toisiinsa. Ylemmät mittarit toimivat tulosmittareina ja alemmat tulosmittareille ennakoivina mittareina. Esimerkiksi oppimisen ja kasvun näkökulman alin mittari, henkilöstön työssä jaksaminen, toimii koko mittariston ennakoivana mittarina, jonka tulosmittarina toimivat esimerkiksi työtyytyväisyys ja reklamaatioiden lukumäärä. Taloudellisen näkökulman ylin mittari, liikevoittoprosentti, toimii taas tulosmittarina, jonka tavoitteen täyttymistä pyritään edistämään niin taloudellisen näkökulman kuin muidenkin näkökulmien mittareiden tavoitteet saavuttamalla.

#### **4.6 Vaihe 6. Organisaation sitouttaminen**

Neljännessä tapaamisessa maaliskuun loppupuolella kävimme yrityksen kahden omistajan kanssa läpi mittariston. Mittaristoon oli nyt määriteltynä neljään näkökulmaan kriittiset menestystekijät, mittarit, mittareille tavoitteet ja tavoitteiden seuranta-ajankohdat. Mittaristo oli siis näiltä osin valmis. Toivasen mallin vaiheessa kuusi, jota avattiin alaluvussa 3.5.6 painotettiin organisaation sitouttamista ja osallistamista mittariston laadintaan, jottei mittaristoa koettaisi yrityksessä valvontatyökaluna vaan ohjaustyökaluna (Malmi ym. 2006, 109). Tässä vaiheessa päätimme esitellä mittariston loppuorganisaatiolle, ja annoimme heille mahdollisuuden antaa mittaristoon kehitysehdotuksia tai ehdotuksia mahdollisista mittareista, joita heidän näkökulmastaan kannattaisi vision ja strategian kannalta mitata. Organisaatiolta ei kuitenkaan tullut mittaristoon kehitysehdotuksia.

#### **4.7 Vaihe 7. Mittariston karsinta ja täydentäminen**

Toivasen projektimallin vaiheessa seitsemän, jota avattiin tarkemmin alaluvussa 3.5.7, tulee pohtia, mitkä ovat strategian ja vision kannalta tärkeimmät mittarit (Malmi ym. 2006, 110). Tapaamisen yhteydessä otimme puheeksi yrityksen strategian, joka on asiakasmäärien kasvattaminen. Asiakasmääriä ei sellaisenaan mittaristossa mitata, ja pohdimmekin tämän mittarin tarpeellisuutta mittariston kannalta. Keskusteltuamme tulimme kuitenkin siihen lopputulokseen, että tämänhetkisen mittariston pitäisi tukea strategiaa, sillä jos mittareiden tavoitteet saavutetaan ja pystytään ylläpitämään, tulisi tämän suoraan vaikuttaa asiakasmäärien kasvuun. Tämä taas näkyisi esimerkiksi yrityksen liikevaihdon kasvuna, eikä näin ollen koettu tarvetta asettaa asiakasmäärille erillistä mittaria. (Muistio 6–9 vaiheista 23.3.2021.)

Kohdeyrityksessä tämänhetkinen mittareiden määrä koettiin sopivaksi. Suurempi mittarimäärä saattaisi tehdä mittaristosta epäselkeämmän seurattavan. Loppuorganisaatioltaan ei tullut kehitysehdotuksia mittaristoon, joten mittaristo ei vaatinut tästäkään näkökulmasta enää päivitystä tässä vaiheessa. Tulimme omistajien kanssa siihen tulokseen, että nyt mittaristossa mitataan vision ja strategian kannalta oleellisimpia asioita ja tämän hetken mittareista saatavista arvoista on mahdollista saada tarkkoja arvoja kehittämällä mitausmalleja, joten emme nähneet tarvetta enää muuttaa mittareita tai lisätä mittaristoon mittareita, ja mittaristo päätettiin ottaa käyttöön tällaisenaan. Päätettyjen mittareiden perusteella loin yritykselle näkökulmittain tulokortin, jonka runko on kuvattu alla olevassa kuvassa (kuva 14).

**VISIO = LOHJAN TUOTTAVIN MONIMERKKIKORJAAMO VIIDEN VUODEN KULUTTUA**  
**STRATEGIA = UUSIASIAKASHANKINTA / ASIAKASUSKOLLISUUS**

TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA				
KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ	MITTARIT	NYKYARVO	TAVOITE 2021 2022	SEURANTA
KANNATTAVA KASVU	LIIKEVOITTO-%			TILINPÄÄTÖKSESSÄ
	LIKEVAIHDON KASVU-%			6 KK VÄLEIN
VAKAVARAISUUS	OMAVARAISUUSASTE-%			TILINPÄÄTÖKSESSÄ

ASIAKASNÄKÖKULMA				
KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ	MITTARIT	NYKYARVO	TAVOITE 2021–2022	SEURANTA
ASIAKASKOKEMUS	ASIAKASTYYTYVÄISYYS			2 KK VÄLEIN
	REKLAMAATIOIDEN MÄÄRÄ			2 KK VÄLEIN

SISÄISTEN PROSESSIN NÄKÖKULMA				
KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ	MITTARIT	NYKYARVO	TAVOITE 2021–2022	SEURANTA
NOPEA JA TEHOKAS TOIMINTAPROSESSI	VASTAUSAIKA ASIAKKAALLE			
	- VIESTIT			1 KK VÄLEIN
	- AUTOJERRY			1 KK VÄLEIN
	ASIAKASJONOT MAX.			1 KK VÄLEIN

OPPIMISEN JA KASVUN NÄKÖKULMA				
KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ	MITTARIT	NYKYARVO	TAVOITE 2021–2022	SEURANTA
JAKSAVA JA TYÖTYTYVÄINEN HENKILÖSTÖ	TYÖTYTYVÄISYYS			3 KERTAA VUODESSA
	TYÖSSÄ JAKSAMINEN			3 KERTAA VUODESSA

Kuva 14. Kohdeyrityksen tulokortin runko

#### 4.8 Vaihe 8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin

Toivasen Balanced Scorecard -projektimallin vaiheessa kahdeksan olisi tarkoitus tarvittaessa purkaa mittaristo alemmille organisaatiotasolle. Kohdeyrityksessä tämä vaihe ei kuitenkaan ollut tarpeellinen, sillä yrityksellä ei ole erillisiä osastoja, jotka vaatisivat omat mittarinsa, vaan ylemmän kuvan (kuva 14) tulokortissa esitettyä mittaristoa on tarkoitus hyödyntää koko organisaatiossa.

#### **4.9 Vaihe 9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi**

Toivasen Balanced Scorecard -projektimallin vaiheessa yhdeksän laadimme kohdeyritykselle toimintasuunnitelman, jossa määrittelimme vaadittavat toimenpiteet, jaoimme vastuut eri mittareiden seurannasta, pohdimme mittariston vaatimia resursseja sekä sitä, miten mittaristoa voidaan hyödyntää päivittäisessä toiminnassa. Mittaristo ja tavoitteiden saavutus ei vaadi yritykseltä suuria muutoksia päivittäisen toiminnan osalta. Mittariston on tarkoitus kuvata lukujen muodossa yrityksen päivittäistä toimintaa sekä tuoda esiin tarvittavia kehityskohteita, jotta niihin osataan reagoida ajoissa. Mittareiden tavoitteiden saavuttamisella on tarkoitus edesauttaa yrityksen strategian ja vision toteutumista.

Toimintasuunnitelmassa korostui mittariston huomioiminen osana päivittäistä toimintaa sekä jatkuva seuranta. Yrityksen tarkoituksena on asettaa mittaristo myös työntekijöiden nähtäville ja alkaa seurata sekä pitää kirjaa mitattavista asioista, jotta mittausajankohdissa saadaan mittariston luvuista oikea käsitys (muistio 6–9 vaiheista 23.3.2021). Tarkoituksena on myös huolehtia, että mittausajankohdista pidetään kiinni, ja sen varmistamiseksi yritys on merkinnyt muistiin mittausajankohdat.

Taloudellisen näkökulman mittareille on asetettu pidemmän aikavälin tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan muiden näkökulmien lyhyen aikavälin mittareiden tavoitteet saavuttamalla ja tarvittaessa toimintaa kehittämällä. Taloudellisen näkökulman mittareita lukuun ottamatta muiden näkökulmien mittareille on asetettu vuoden sisälle useampi mittausajankohta, jotta mahdolliset muutokset luvuissa havaitaan ajoissa ja tarvittaessa voidaan ryhtyä toimenpiteisiin ennen kuin niiden vaikutukset alkavat näkyä seuraavan näkökulman mittareissa. Esimerkiksi oppimisen ja kasvun sekä sisäisten prosessien näkökulman mittareiden muutoksiin ehdittäisiin reagoida ennen kuin vaikutukset alkaisivat näkymään asiakastytyväisyydessä ja taloudellisissa luvuissa. Mittaristoon asetettujen mittausajankohdienten lisäksi kaikkien mittareiden lukuja on tarkoitus tarkastella myös kuukausittain (muistio 6–9 vaiheista 23.3.2021), jotta käsitys kokonaiskuvasta säilyy ja ymmärretään muutoksia mittausajanjaksojen välillä.

Mittariston seurannan osalta määrittelimme vastuualueet eri mittareiden seurannasta. Taloudellisten mittareiden, henkilöstön työtyytyväisyyden ja jaksamisen sekä asiakastytyväisyyden mittareiden seurannasta vastaavat yrityksen omistajat (muistio 6–9 vaiheista 23.3.2021). Taloudellisia lukuja sekä asiakastytyväisyyttä tarkastellaan jatkuvasti, mutta mittareille on asetettu myös tietyt mittausajankohdat, jolloin saadaan selkeämpi kokonais-

kuva mittarin kehityksestä tietyn ajan kuluttua. Kuten aiemmassa alaluvussa 4.5.2 mainittiinkin, asiakastytyväisyyttä omistajat pystyvät seuraamaan suoraan kolmen eri sivun arvioiden kautta. Varsinaisia asiakastytyväisyyskyselyitä ei siis tarvitse erikseen toteuttaa. Työtytyväisyyttä ja työntekijöiden jaksamista on tarkoitus mitata yhdenmukaisilla kyselylomakkeilla, jotta tulokset ovat mahdollisimman relevantit ja verrattavissa olevat edellisiin kyselytuloksiin nähden. Asiakasnäkökulman reklamaatioiden määrän mittauksesta sekä sisäisten prosessien mittareiden seurannasta vastaavat yrityksen toimitiloissa työskentelevät henkilöt, jotka toimivat lähimpänä asiakasrajapintaa (muistio 6–9 vaiheista 23.3.2021). Sisäisten prosessien näkökulman mittareille sekä reklamaatioiden määrää seuraavalle mittarille on asetettu tietyt seuranta-ajankohdat, mutta mittarit vaativat myös päivittäistä seurantaa, ja mitattavista asioista on pidettävä kirjaa, jotta mittausajankohdan tulokset ovat mahdollisimman luotettavat. Osana toimintasuunnitelmaa kehitimme näille mittareille sopivat mittaustavat, jotta haluttujen mittareiden lukuja voidaan seurata päivittäin ja mittausajankohtana saadaan oikea kuva lukujen kehityksestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Päivittäisen seurannan ansiosta yritys ehtii myös reagoida pieniin muutoksiin nopeastikin, ja mittausajankohtana saadaan kokonaiskuva siitä, ovatko vaaditut toimenpiteet olleet riittävät vai pitääkö toimintaa kehittää lisää, jotta mittareiden tavoitteet voidaan saavuttaa.

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyöni empiirisessä osassa oli tarkoitus luoda toimeksiantajille käytännöllinen Balanced Scorecard -mittaristo. Mittaristo luotiin tukemaan yrityksen vision saavuttamiseksi valittua strategiaa, ja mittaristo oli tarkoitus ottaa käyttöön heti sen valmistuttua vuosille 2021–2022. Ennen empiirisen osan aloitusta kirjoitin teoriaosuuteni melkein valmiiksi, jotta pystyin hyödyntämään sitä produktin luomiseen. Toimeksiantajien Balanced Scorecard -projektin eri vaiheet muodostettiin opinnäytetyöni teoriaosuuden pohjalta sekä toimeksiantajien toiveita kuunnellen, jolloin valmis mittaristo vastasi juuri heidän sen hetkisiä tarpeitaan. Tapaamisten pohjalta raportoin toimeksiantajien Balanced Scorecard -mittariston rakentamisen vaiheet hyväksyitin toimeksiantajillani ennen seuraaviin vaiheisiin siirtymistä. Mielestäni opinnäytetyö on onnistunut ja teoria sekä valittu Toivasen Balanced Scorecard -projektimalli tukivat hyvin empiirisen osan luomista.

Pääosin Toivasen Balanced Scorecard -projektimalli oli helppo toteuttaa, kun projektissa edettiin mallin mukaan vaihe vaiheelta. Projektin haastavimmaksi osuudeksi muodostui projektimallin vaihe neljä, joka oli yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen. Osaan näkökulmista oli haastavampi määrittellä kriittiset menestystekijät, mutta onnistuimme kuitenkin lopulta luomaan yrityksen kaikille näkökulmille kriittiset menestystekijät toimialaa koskevan Porterin viiden kilpailuvoiman mallin sekä yrityksen SWOT-analyysin avulla. Toivasen Balanced Scorecard -projektimalli näyttäisi soveltuvan hyvin myös kaikenkokoisille yrityksille. Esimerkiksi mallin vaiheessa kahdeksan, mittariston sovittaminen organisaation eri osiin, on mittaristo mahdollista purkaa alemmille tasoille, jotta organisaatioissa on mahdollista saada konkreettinen käsitys vision ja tavoitteiden vaikutuksista päivittäiseen työhön (Malmi ym. 2006, 111). Tämä vaihe siis mahdollistaa myös suurempien yritysten hyödyntävän tätä projektimallia.

### 5.1 Projektin onnistuminen

Opinnäytetyöni lopputulos on mielestäni onnistunut, sillä saimme luotua jokaiselle näkökulmalle kriittiset menestystekijät, mittarit, mittareille tavoitteet ja seuranta-ajankohdat sekä tavoitteita tukevan toimintasuunnitelman. Myös opinnäytetyön tavoite käytännöllisestä Balanced Scorecard -mittaristosta täyttyi ja toimeksiantajat uskovat, että mittaristosta on suuri hyöty yritykselle (Kunnari 12.4.2021). Toimeksiantajayritykselle luotua mittaristoa on tarkoitus hyödyntää nyt alkuun kaksi vuotta. Teoriaa ja Toivasen projektimallia oli helppo soveltaa, ja mittaristosta sai tehtyä toimivan myös lyhyemmän aikavälin seurantaan niin, että mittaristossa tuli hyödynnettyä kaikkia näkökulmia tasapainoisesti, ja niin, että myös tavoitteet ovat tasapainoisia ja tukevat yrityksen strategiaa.

Myös yhteistyö toimeksiantajieni kanssa sujui mielestäni todella hyvin. Tapaamisista onnistuimme sopimaan joustavasti vallitsevasta koronatilanteesta huolimatta, ja tapaamisajoista pidettiin kiinni ja niihin sitouduttiin hyvin. Myös toimeksiantajani olivat tyytyväisiä yhteistyöhön. Heidän mielestään yhteistyö sujui loistavasti ja tarvittavat asiat käytiin läpi selkeällä kielellä (Kunnari 12.4.2021). Myös toimintaani pidettiin asiakaslähtöisenä ja yhteistyötä alusta loppuun asti selkeänä ja yksinkertaisena (Yletyinen 12.4.2021).

## **5.2 Balanced Scorecard -tulokortin ylläpito ja jatkokehitysehdotus**

Balanced Scorecard -mittaristo vaatii yritykseltä jatkuvaa ylläpitoa ja seurantaa, minkä lisäksi mittaristoa tulee tarpeen tullen myös päivittää. Kuten Toivasen Balanced Scorecard -projektimallin vaiheessa kymmenen, jota avattiin alaluvussa 3.5.10, käytiin läpi, tulisi mittaristoa hyödyntää hetken aikaa, jotta voidaan olla varmoja, että mittaristoon valitut mittarit toteuttavat yrityksen haluttua strategiaa ja että mittareista saatava tieto on luotettavaa (Malmi ym. 2006, 113). Tarvittaessa on mahdollista muuttaa esimerkiksi mittareiden seuranta-ajankohtia. Ensimmäisen vuoden jälkeen voi esimerkiksi tarkastella, onko tarvetta tihentää seurantaväliä pidempien mittareiden, esimerkiksi taloudellisten lukujen, kuten omavaraisuusasteprocentin ja liikevoittoprocentin osalta. Seurantaväliä voi tarvittaessa lyhentää, jos koetaan haastavaksi hahmottaa mittareihin vaikuttaneet muutokset pidemmällä aikajänteellä. Kuten toimintasuunnitelmassa, jota käsiteltiin alaluvussa 4.9, kuitenkin todettiin, tiettyjen seuranta-ajankohtien lisäksi kaikkia mittareita on tarkoitus tarkastella myös kuukausittain, jotta voidaan hahmottaa paremmin nämä mahdolliset mittareihin vaikuttaneet muutokset mittausajankohtien välillä.

Lisäksi, kuten alaluvussa 3.5.10 todettiin, voidaan myös pohtia, halutaanko mittaristo kytkeä esimerkiksi johdon tietojärjestelmään, jolloin suurin osa mittaristoon tarvittavista tiedoista olisi saatavilla suoraan johdon tietojärjestelmästä (Malmi ym. 2006, 113). Kohdeyritykselläni mittaristo tukee osittain johdon tietojärjestelmää, sillä osaan mittareista vastaukset saadaan jo olemassa olevasta tietojärjestelmästä. Toisaalta osaan mittareista, kuten asiakastytyväisyyteen, luvut saadaan helposti kerättyä kolmesta eri lähteestä. Loppujen mittareiden osalta en näe välttämätöntä tarvetta kytkeä mittareita osaksi tietojärjestelmää, sillä mittaristosta tehtiin toimeksiantajien pyynnön mukaan mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen, ja mittareiden tietoja on helppo seurata jo toimintasuunnitelman yhteydessä luotujen mittausmallien avulla. Tulevaisuudessa on kuitenkin mahdollista tarpeen tullen osaan mittareista kehittää yhteys tietojärjestelmään, mikä saattaisi vielä enemmän yksinkertaistaa tätä mittariston seurantaa.

Mittareita ja tavoitteita tulee seurata ja kehittää jatkuvasti, sillä jos jokin tavoite osoittautuu liian haasteelliseksi saavuttaa, saattaa se vaikuttaa esimerkiksi yrityksen suoritustasoon laskevasti. Kuten Shahnin ja Mahbodin SMART-menetelmässä, jota avattiin alaluvussa 3.3, todettiin, sopiva tavoite haastaa ja vaatii yritykseltä töitä, mutta on kuitenkin saavutettavissa oleva, jolloin tavoite myös motivoi, sillä jos tavoitetta ei ole mahdollista saavuttaa, saattaa yrityksen suoritustaso laskea ja työteho heikentyä (Järvenpää ym. 2013, 341). Tähän liittyen mittariston käyttöönoton jälkeen on mahdollista esimerkiksi muuttaa mittareiden tavoitteiden yksiköitä, jos tavoitteet koetaan liian haastaviksi. Esimerkiksi jos reklamaatioiden määrä kappalemäärinä mitattuna ei anna tarpeeksi selkeää kuvaa, on reklamaatioiden määrää mahdollista kappalemäärien sijasta mitata myös prosenttiyksikössä, jolloin tavoitteena olisi reklamaatioiden osalta tietty prosenttiluku kaikista töistä. Tällöin reklamaatioiden määrä suhteutettaisiin kuukausittain koko työmäärään, ja mittariston seurannasta saatava luku pysyisi selkeänä ja vertailukelpoisina, vaikka työmäärät vaihtelisivatkin kuukausittain.

Mittariston kokonaisuutta ajatellen mittaristo luotiin vuosille 2021–2022, ja nykyistä mittaristoa voi hyvin käyttää vuoden 2022 loppuun, koska mittarit on luotu tukemaan tämän aikajänteen aikaista strategiaa. Vuoden 2022 lopussa kannattaa kuitenkin harkita uuden mittariston luomista tai vanhan mittariston kokonaisvaltaista päivytystä yrityksen sen hetken visiota tukevasta strategiasta riippuen.

### **5.3 Hyödynnettävyys ja ajankohtaisuus sekä toimeksiantajan kommentit**

Vaikka Balanced Scorecardin alkuperäinen malli on luotu noin 30 vuotta sitten, on se yhä mielestäni käytännöllinen osana yrityksen ohjausjärjestelmää sen soveltuvuuden ja moniulotteisuuden ansiosta. Balanced Scorecardista on vuosien saatossa luotu myös monia erilaisia malleja, joista muutama mainittiin alaluvussa 3.4. Erilaisiin malleihin tutustumalla yritykset voivat valita itselleen sopivimman mallin ja soveltaa sitä oman Balanced Scorecard -tulokortin luomiseen. Balanced Scorecard ei ehkä ole tällä hetkellä Suomessa niin ajankohtainen aiheeltaan, verrattuna siihen ajankohtaan, kun sen käyttö suomessa yleistyi noin parikymmentä vuotta sitten. Vaikka Balanced Scorecard ei nykyään ole niin pinnalla, on se mielestäni kuitenkin yhä hyvin käyttökelpoinen ja moniulotteinen malli, jolla voi helposti yhdistää sekä taloudelliset että toiminnalliset mittarit toisiinsa. BSC:tä voi hyvin käyttää esimerkiksi strategian seuraamiseen strategiamittaristona tai, kuten tässä opinnäytetyössä, sellaisen suoritustasomittariston luomiseen, johon kootaan toiminnan kannalta keskeisiä tekijöitä kriittisten menestystekijöiden avulla huomioiden myös mittariston tasapaino syy-seuraussuhteita noudattaen. Näitä Balanced Scorecardista muodostuneita eri variaatioita avattiin tarkemmin pääluvussa kolme.

Toimeksiantajani olivat tyytyväisiä työhöni, ja mittaristo aiotaan ottaa käyttöön vuosille 2021–2022. Heidän mielestään projekti meni todella hyvin, ja he kokivat, että tarvittavat asiat käytiin selkeästi läpi ja asioista sekä projektin etenemisestä sovittiin yhdessä. Projektin koettiin loppuun asti olleen myös selkeä ja yksinkertainen toimeksiantajien toiveiden mukaisesti. Heidän arvionsa mukaan opinnäytetyön tavoitekin toimeksiantajille käytännöllisestä Balanced Scorecard -mittaristosta täyttyi, ja toimeksiantajat uskovat mittaristosta olevan suuri hyöty yritykselle. Mittaristoa koettiin olevan helppo seurata ja mitata, ja toimeksiantajat aikovatkin hyödyntää heille luotua Balanced Scorecard -mittaristoa käytännössä. He kokivat sen myös hyvänä työkaluna yrityksen tulevaisuutta silmällä pitäen. Mittaristo koettiin yrityksessä tarpeelliseksi, ja ajankohtaa mittariston kannalta pidettiin sopivana. Toimeksiantajat myös kokivat, että kun mittaristo oli luotu juuri heidän tarpeitaan vastaamaan, oli mittaristo hyödynnettävyydenkin kannalta yrityksen näkökulmasta onnistunut. (Kunnari 12.4.2021; Yletyinen 12.4.2021.)

#### **5.4 Oma oppiminen**

Opinnäytetyön teoriaosuuden luomisen aikana opin paljon lisää Balanced Scorecard -mittariston rakentamisesta ja siitä kokonaisuudesta, mitä kaikkea pitää ottaa huomioon näkökulmien ja mittareiden valinnan lisäksi. Mielestäni opinnäytetyöni teoriaosuus selkeytti käsitykseni Balanced Scorecard -mittariston rakentamisesta, ja tätä teoriaosuuden aikana kartuttamaani osaamista ja tietoutta hyödynsin ja sovelsin sitten toimeksiantajayrityksen Balanced Scorecard -mittariston rakentamisessa. Omaa oppimistani ja ymmärrystäni selkeytti myös se, kun avasin vielä näitä teoriassa oppimiani asioita toimeksiantajille. Pyrinkin teoriaosuudessa huomioimaan kaiken oleellisen Balanced Scorecardin rakentamiseen liittyen, jotta sitten projektin alkaessa pystyin tuoda teorian käytäntöön ja soveltaa sitä toimeksiantajien näkökulmasta parhaan lopputuloksen luomiseksi.

Balanced Scorecard -mittariston rakentamisen lisäksi opin erilaista vetovastuuta projektista. Huomasin projektin aikana kehittyväni käsiteltävän aiheen lisäksi myös tapaamisissa. Tapaamisten jälkeen kiinnitin huomioita parannettaviin asioihin ja otin opikseni tapaamisista esimerkiksi siihen liittyen, mihin asioihin tulee seuraavassa tapaamisessa kiinnittää huomiota. Esimerkiksi, jos jossain tapaamisessa tuntui haastavalta käydä läpi jotain asiaa, varmistin ennen seuraavaa tapaamista, että olen sillä kerralla varmasti itse ymmärtänyt kaiken tarvittavan, ja tarvittaessa seuraavassa tapaamisessa selkeytin vielä edellisiä asioita, jos jotain oli jäänyt epäselväksi. Minusta oli myös hienoa, että tapaamisissa toimeksiantajat toivat esille, jos he eivät ymmärtäneet jotain, jolloin osasin selkeyttää asiaa

ymmärrettävämpään muotoon. Opinnäytetyön produktiosuuden aikana opin myös suunnittelemaan tapaamisia etukäteen ja toimimaan ikään kuin keskustelun vetäjänä. Koko opinnäytetyön ajan pysyimme aikataulussa.

Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa osallistuin kaikkiin pidettyihin seminaareihin. Näiden lisäksi näin korona-aikana pidimme ohjaajani kanssa alussa muutaman yksilötapaamisen Teamsin välityksellä, joissa sain henkilökohtaista ohjausta. Jo ensimmäisessä yksilötapaamisessa opinnäytetyöni aihe varmistui. Viestintä Kontossa oli mielestäni sujuvaa. Vastasin nopeasti viesteihin, ja myös ohjaajaltani sain nopeasti vastauksia, mikä selkeytti ja helpotti myös paljon opinnäytetyön etenemistä. Alussa päivittelin aktiivisemmin viikoittain työn etenemistä, mutta puolivälin ensimmäisen palautuksen jälkeen sovimme olevamme tarpeen tullen yhteyksissä. Konton viestien lisäksi tarpeen vaatiessa pidimme tapaamisia Teamsin välityksellä. Mielestäni yhteydenpito opinnäytetyöohjaajani kanssa oli kaikin puolin sujuvaa.

## Lähteet

Alma Talent Oy 2021a. Alma Talent Tietopalvelut. Tunnuslukuopas. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>. Luettu: 19.3.2021.

Alma Talent Oy 2021b. Liiketulos ja liiketulos-%. Tunnuslukuopas. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/liiketulos-ja-liiketulos-prosentti>. Luettu: 11.3.2021.

Alma Talent Oy 2021c. Liikevaihdon kasvu-%. Tunnuslukuopas. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/toiminnan-laajuuus/liikevaihdon-kasvu-prosentti>. Luettu: 11.3.2021.

Alma Talent Oy 2021d. Omavaraisuusaste-%. Tunnuslukuopas. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosentti>. Luettu: 11.3.2021.

Autojerry 2020. Mikä on Autojerry? Luettavissa: <https://autojerry.fi/tietoa/>. Luettu: 23.2.2021.

Euroopan keskuspankki 2021. Hintojen laaja-alainen nousu. Luettavissa: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/hicp/html/index.fi.html>. Luettu: 11.3.2021.

Friedag, H. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard: Tasapainotettu mittaristo. Rastor Oy. Helsinki.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

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

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum. Helsinki.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press. Boston.

Kunnari, J. 23.2.2021. Omistaja. Autohuolto Teho Oy. WhatsApp.

Kunnari, J. 1.3.2021. Omistaja. Autohuolto Teho Oy. WhatsApp.

Kunnari, J. 12.4.2021. Omistaja. Autohuolto Teho Oy. Sähköposti.

Liikenne- ja viestintävirasto Traficom 27.1.2021. Ajoneuvokannan tilastot. Luettavissa: <https://www.traficom.fi/fi/tilastot/ajoneuvokannan-tilastot>. Luettu: 25.2.2021.

Liikenne- ja viestintävirasto Traficom 9.2.2021. Henkilöautoja liikenteessä 2,75 miljoonaa – ladattavien bensiinihybridien määrä lähes kaksinkertaistunut. Luettavissa: <https://www.traficom.fi/fi/ajankohtaista/henkiloautoja-liikenteessa-275-miljoonaa-ladattavien-bensiinihybridien-maara-lahes>. Luettu: 4.5.2021.

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

Muistio 1–3 vaiheista 28.1.2021. Keskustelut yrityksen omistajien Kunnari, J. & Yletyinen, J. kanssa. Lohja. Muistio kirjoittajan hallussa.

Muistio 4 vaiheesta 23.2.2021. Keskustelut yrityksen omistajien Kunnari, J. & Yletyinen, J. kanssa. Lohja. Muistio kirjoittajan hallussa.

Muistio 5 vaiheesta 11.3.2021. Keskustelut yrityksen omistajien Kunnari, J. & Yletyinen, J. kanssa. Lohja. Muistio kirjoittajan hallussa.

Muistio 6–9 vaiheista 23.3.2021. Keskustelut yrityksen omistajien Kunnari, J. & Yletyinen, J. kanssa. Lohja. Muistio kirjoittajan hallussa.

Niven, P. 2002. Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Purokuru, V. & Siukonen, S. 17.3.2021. Uuden ajan johtaminen. Itsenäisyyden juhlavuoden lastensäätiö. Luettavissa: <https://itla.fi/uuden-ajan-johtaminen/>. Luettu: 18.3.2021.

Reh, J. 14.11.2019. The balance careers. Understanding critical success factors and indicators in business. Luettavissa: <https://www.thebalancecareers.com/critical-success-factors-in-business-2275171>. Luettu: 11.2.2021.

Taloussanomat 20.6.2000. Eva eli taloudellinen lisäarvo. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001324288.html>. Luettu: 7.4.2021.

Tunninjuna s.a. Usein kysyttyä. Luettavissa: <https://www.tunninjuna.fi/tunnin-juna/useinkysyttya>. Luettu: 1.3.2021.

Turunen, S. 16.3.2018. Yksityisleasingin plussat ja miinukset. Luettavissa: <https://www.autotalli.com/leasing/yksityisleasing-artikkeli/yksityisleasingin-plussat-ja-miinukset/>. Luettu: 2.3.2021.

Työterveyslaitos s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 18.3.2021.

Uudenmaan liitto 15.6.2020. Uudenmaan liikennesuunnittelu nojaa kestävään liikkumiseen. Luettavissa: [https://www.uudenmaanliitto.fi/uudenmaan\\_liitto/uutishuone/artikkelit/uudenmaan\\_liikennesuunnittelu\\_nojaa\\_kestavaan\\_liikkumiseen.36206.blog](https://www.uudenmaanliitto.fi/uudenmaan_liitto/uutishuone/artikkelit/uudenmaan_liikennesuunnittelu_nojaa_kestavaan_liikkumiseen.36206.blog). Luettu: 1.3.2021.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. Helsinki.

Yletyinen, J. 12.4.2021. Omistaja. Autohuolto Teho Oy. Sähköposti.