Balanced Scorecardin

käyttö liiketoiminnan seuraamisessa ja kehittämisessä

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tradenomin tutkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus,

Syksy 2021

Santeri Rajamäki

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Liiketalouden tutkinto Tiivistelmä
Tekijä Santeri Rajamäki 2021
Työn nimi Balanced Scorecardin käyttö liiketoiminnan seuraamisessa ja kehittämisessä
Ohjaaja Leena Mäkinen

Opinnäytetyön tavoitteena on seurata yrityksen tapaa käyttää tasapainoitettua Balanced Scorecard-mittaristoa liiketoimintansa tarkastelussa ja kehittämisessä. Työssä sitä mitataan seuraamalla toimeksiantajayrityksen uuden yksikön toimintaa ja kehitystä kahden ensimmäisen toimintavuotensa aikana. Lisäksi työssä tarkastellaan kuinka uuden liikkeen avaaminen sujuu ketjuliiketoiminnassa ja mitä vaiheita siihen kuuluu. Toimeksiantajayritys on urheiluvälineitä ja -vaatteita myyvä kauppaketju, joka on toiminut alalla pian 50 vuoden ajan.

Teoriaosio rakentuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen luku käsittelee Balanced Scorecardia yleisellä tasolla. Sen muodostumista vision ja strategian jatkeeksi muodostaen mittaristot neljän näkökulmansa ympärille. Tämän lisäksi teoriaosuudessa avataan haastattelun teoriaa.

Empiriaosio jakaantuu kahteen osioon. Siitä löytyy kuvaus opinnäytetyön tekijän näkökulmasta miten uuden liikkeen avaaminen tapahtuu toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi työn empiriaosio sisältää osan, jossa tarkastellaan kuinka liiketoimintaa johdetaan Balanced Scorecardin mittareiden avulla. Tätä tarkastelua on tehty avatun liikkeen myymäläpäällikön haastattelun pohjalta.

Opinnäytetyön lopputuloksena voidaan todeta toimeksiantajayrityksen käyttävän todella hyvällä tasolla Balanced Scorecardin eri näkökulmien mittaristoja liiketoiminnan seuraamisessa ja kehittämisessä. Lisäksi opinnäytetyön myötä voidaan sanoa toimeksiantajayrityksen luoneen pääsääntöisesti erittäin toimivat rutiinit uuden yksikön avaamisen ympärille.

Avainsanat Balanced Scorecard, Tasapainoitettu mittaristo, Strategia, Visio, Uuden liikkeen avaaminen
Sivut 34 sivua ja liitteitä 3 sivua

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme of Business administration Abstract
Author Santeri Rajamäki 2021
Subject Balanced Scorecard in reviewing and developing business
Supervisors Leena Mäkinen

The aim of the thesis is to follow case company's use of Balanced Scorecard in reviewing and developing business. The work was conducted by following case company's actions and development during first two years in business. Furthermore, the thesis follows opening of a new store in chain business and what stages are included. The case company is a chain business selling sports equipment and clothing and has been in business almost 50 years.

Theory of the thesis consists of two main chapters. The first chapter introduces Balanced Scorecard -model on general level and how Balanced Scorecard supports company's vision and strategy. The Balanced Scorecard -model is built on its four perspectives. This part also includes theory of interviews.

The empirical part of the thesis is divided into two parts. It includes views of the thesis conductor on how opening of a new store was executed. The empirical part includes review of how business is lead with the help of Balanced Scorecard. This has been conducted by interviewing the manager of the new store.

The results of the thesis show that the case company utilizes Balanced Scorecard and its different levels and views in developing and reviewing business. The thesis also indicates that the case company has been able to create functional routines to open new business units.

Keywords Balanced Scorecard, Strategy, Vision, Opening a new store.
Pages 34 pages and appendices 3 pages

Sisällys

1 Johdanto ... 1

1.1 Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset tutkimuskysymykset ... 1

1.2 Keskeiset käsitteet ... 2

2 BALANCED SCORECARD ... 3

2.1 Balanced Scorecardin historia ja käyttö ... 4

2.2 Visio ja strategia ... 5

2.3 Miten tasapainoitettua mittaristoa käytetään liiketoiminnan seuraamiseen ja kehittämiseen ... 7

2.3.1 Taloudellinen näkökulma ... 7

2.3.2 Asiakasnäkökulma ... 8

2.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma ... 9

2.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma ... 11

2.4 Tasapainoitetun Balanced Scorecardin -mittariston muodostaminen ... 13

2.4.1 Mittareiden määrittäminen ... 14

2.4.2 Syy-seuraussuhde ... 14

2.4.3 Kriittiset menestystekijät ... 17

3 Tutkimusmenetelmänä haastattelu ... 18

4 Uuden toimipaikan avaus ja sen mittaristot ... 20

4.1 Toimeksiantajayrityksen liikkeen avaaminen ... 20

4.1.1 Neljä viikkoa uuden myymälän avaukseen ... 20

4.1.2 Kolme viikkoa uuden myymälän avaukseen ... 21

4.1.3 Kaksi viikkoa uuden myymälän avaukseen ... 22

4.1.4 Avausviikko ... 24

4.2 Liiketoiminnan ohjaaminen mittaristoja hyödyntäen ... 24

4.2.1 Taloudellinen näkökulma ... 25

4.2.2 Asiakasnäkökulma ... 25

4.2.3 Sisäisten prosessin näkökulma ... 26

4.2.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma ... 27

4.2.5 Eri näkökulmien yhdistäminen ... 28

4.3 Uuden liikkeen tulevaisuuden näkymät 29
5 Johtopäätökset 31
5.1 Balanced Scorecard liiketoiminnan kehittämisessä ja seuraamisessa 31
5.2 Oma oppimiseni 32
Lähteet 34

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset
Liite 2 Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Balanced Scorecard perustuu ajatusmaailmaan, jossa on vaikeaa johtaa toimintaa, mitä ei pystytä mittaamaan. Balanced Scorecardin avulla yritykselle voi paljastua esimerkiksi työyhteisön ongelmakohtia jo kuukausia tai jopa vuosia ennen kuin se tulisi yrityksen tilinpäätöksessä näkyviin. Tämä siintään oivalluksesta, että perinteiset laskentatoimen mittarit näyttävät tapahtumat vasta jälkikäteen. (Vuorinen, 2013, s. 52)

Opinnäytetyöni on toiminnallinen kokonaisuus, joka on toteutettu kahdessa osassa. Opinnäytetyön ensimmäinen osa sisälsi toimeksiantajayrityksen uuden liikkeen avauksen vuonna 2019. Olin osana avaustiimiä, jonka vastuulla oli osastojen rakentaminen, uuden henkilöstön perehdyttämistä ja myynnin tuki liikkeen avauksessa. Opinnäytetyön toinen osa toteutettiin vuoden 2021 syksynä, jolloin haastattelin toimeksiantajayrityksen vuonna 2019 avatun yksikön myymäläpäällikköä. Haastattelu toteutettiin tarkastelemaan yksikön ensimmäisen kahden vuoden aikaista toimintaa Balanced Scorecardin näkökulmien ollessa haastattelun keskiössä.

1.1 Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni lähtee tutkimaan kysymystä miten tasapainoitettua Balanced Scorecardin mittaristoa käytetään liiketoiminnan seuraamiseen ja kehittämiseen. Teoreettisessä viitekehyksessä tutkitaankin tätä kysymystä ja avataan Balanced Scorecardia yleisesti, neljän näkökulmansa sekä vision ja strategian merkityksen pohjalta. Lisäksi teoreettinen viitekehys avaa Balance Scorecardin mittariston muodostamisen ja sen sisältämät kriittiset menestystekijät ja syy-seuraussuhteet.

Opinnäytetyön empiriaosa pitää sisällään kaksi osaa. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan toimeksiantajayrityksen tapoja uuden yksikön avausrutiineissa sekä minkälaisia mittaristoja käytetään sitä avattaessa. Empirian toinen osa tutkii avatun yksikön myymäläpäällikön haastattelun avulla miten sen toiminta on kehittynyt kahden ensimmäisen vuoden aikana. Toimintaa peilataan Balanced Scorecardin neljään näkökulmaan ja syy-seuraussuhteisiin.

1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyöni keskeisimmät käsitteet ovat Balanced Scorecard, visio, strategia ja kriittinen menestystekijä. Balanced Scorecardin idea on muuttaa yrityksen strategia operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja erilaisien toimintasuunnitelmien avulla (Vuorinen, 2013, s. 52).

Visio on tulevaisuudenkuvaus, jonka yritys asettaa sekä itselleen, että toiminnalleen (Flink ym, 2016, s.48). Vision tulisi olla mahdollisimman realistinen, mutta kuitenkin riittävä tavoitteellinen. Näin se pääsisi kuvaamaan tilannetta, johon yritys haluaa, mutta ei vielä nykymenollaan yllä. (Malmi ym, 2002, s. 60)

Strategialla on monia erilaisia määritelmiä, mutta Balanced Scorecardin kannalta strategian tulkinta on keino, jonka avulla haluttu visio aiotaan saavuttaa (Malmi ym, 2002, s. 61)

Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan yleisesti kolmesta kuuteen tekijää, joiden ansiosta yritys menestyy toimialalla (Malmi ym, 2002, s. 68)

2 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecardissa liiketoimintaa tarkastellaan neljän eri näkökulman avulla. Taloudellisen näkökulman lisäksi siinä tarkastellaan yrityksen toimintaa asiakas-, sisäisten prosessiennäkökulmia sekä oppimisen ja kasvun näkökulmia hyödyntäen. (Malmi ym. 2002, s. 23)

Mittaristossa on hyvä olla mukana niin sanottuja ajurimittareita, joihin työntekijät voivat vaikuttaa suoraan omalla toiminnallaan, sekä erityisesti johdon käyttöön tarkoitettuja seurantamittareita, joista käy ilmi muutoksen suunta. Organisaation sisällä on mahdollista rakentaa useita rinnakkaisia mittaristoja eri tulosyksiköille. Kuvassa yksi (1) esitellään Balanced Scorecardin viitekehys, jossa näkökulmat on purettu:

1. Strategisiin tavoitteisiin
2. Tavoitteiden vaatimiin kriittisiin menestystekijöihin
3. menestystekijöitä mittaaviin mittareihin
4. Mittareiden tavoitteiden saavuttamiseksi tehtäviin toimintasuunnitelmiin (Vuorinen, 2013, ss. 52-53)

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

Yritystoiminnan päätavoitteet muodostuvat yleensä taloudellisten lukujen ympärille. Tavoitteen saavuttaminen on kuitenkin vaikeaa ilman tyytyväistä asiakasta, mikä taas on vaikeaa ilman osaavaa ja tyytyväistä henkilökuntaa. Lisäksi on olennaisinta pystyä purkamaan yrityksen strategia kaikkien ymmärtämäksi konkreettiseksi tekemiseksi. Konkreettisen tekemisen avuksi pitää tehdä toimiva toimintasuunnitelma, jonka avulla yritys voi olla hyvä kriittisissä menestystekijöissä. Näin yrityksen on mahdollista saavuttaa myös strategiset tavoitteensa. (Vuorinen, 2013, ss. 52-53)

2.1 Balanced Scorecardin historia ja käyttö

Balanced scorecard on Yhdysvalloissa vuonna 1992 kehitetty yritystoiminnan seuraamisen, tavoitteiden asettamisen ja strategian työntekijöille viestimisen työkalu. Balanced scorecardin eli suomalaisittain tasapainoitetun mittariston ovat luoneet David Norton ja Robert Kaplan. (Kytälä, N.D.) Tasapainoitettu mittaristo luotiin suuryritysten yhteisprojektissa. Projektin tarkoitus oli kehittää yritysten suorituskyvyn mittaamista, kun yrityksissä huomattiin, etteivät pelkästään taloudelliset mittarit auttaneet yrityksiä pitkän

aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi pelkkä taloudellisten mittarien tarkastelu antoi hyvin yksipuolisen kuvan yritystoiminnasta. Niimpä Kaplan ja Norton yhdistivät projektissaan näkökulmien mittaristot yhdeksi kokonaisuudeksi Balanced Scorecardiksi. (Vuorinen, 2013, ss. 51-52)

Balanced Scorecardista on olemassa monenlaisia versioita, koska alkuperäinen neljän näkökulman mittaristo ei välttämättä palvele jokaista yritystä senlaisena. Sen takia aina Balanced Scorecardia suunnittelevan pitää määrittää itse toimintaansa sopivat näkökulmat ja mittaristot. Silti jokaisen tasapainoitetun mittariston alkuperäinen tarkoitus on muuttaa strategia toiminnaksi. (Malmi ym, 2002, s. 24)

Kaplan ja Norton viittaavat Balanced Scorecardin kehittyvän mittausjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi. Kaplan ja Norton viittaavat johtamisjärjestelmällä strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan sekä strategian toimivuudesta oppimiseen. Johtamisjärjestelmällä voidaan myös hahmottaa sitä kaikkea toimintaa, jolla yrityksen johto pyrkii varmistamaan yrityksen menestymisen. On kuitenkin haastavaa ajatella mittariston muodostavan koko yrityksen johtamisjärjestelmän, tai edes jonkun niistä. Niimpä tavallisesti puhuttaessa Balanced Scorecardista johtamisjärjestelmänä viitataan tiettyyn osaan yrityksen johtamis- ja ohjausjärjestelmää. Yrityksen onkin tärkeää ennen Balanced Scorecardin käyttöönottoa tarkentaa mitä mittaristolta halutaan, odotetaan ja mikä sen rooli tulee olemaan yrityksen ohjaus- ja johtamisjärjestelmässä. (Malmi ym, 2002, ss. 36-37)

2.2 Visio ja strategia

Visio on tulevaisuudenkuvaus, jonka yritys asettaa sekä itselleen, että toiminnalleen. Vision saavuttaminen edellyttää selkeitä tavoitteita tulevaisuuteen. (Flink ym, 2016, s.48) Yrityksen vision tulisi olla innostava ja haluttava, johon yrityksen työntekijöillä olisi vahva tahto sitoutua. Tästä syystä visio rakennetaan monesti lyhyen tarinan tai sloganin muotoon. (yrityksen-perustaminen.net, N.D.)

Vision tulisi olla mahdollisimman realistinen, mutta kuitenkin riittävä tavoitteellinen. Näin se pääsisi kuvaamaan tilannetta, johon yritys haluaa, mutta ei vielä nykymenolla yllä. Visio olisi hyvä sitoa aikaan, jotta yrityksen sisällä olisi selkeä käsitys siitä miten ja milloin visio tulisi saavuttaa. Toisaalta visio voi kuvastaa yrityksen pitkän aikavälin tavoitetta. Tällöin puhutaan yleensä haastavasta visiosta, joka saattaa jäädä jokapäiväisen johtamisen kannalta helposti tuntemattomaksi yritykselle. Pitkän aikavälin visiota yritys voi yrittää konkretisoida määrittelemällä yrityksen strategiset tavoitteet lähemmäs nykyhetkeä. (Malmi ym, 2002, s. 60)

Strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle muun muassa asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa (Kamensky, 2015, s. 23). Strategian tavoitteisiin liittyvät pyrkimykset voidaan jakaa karkeasti kahteen vaihtoehtoon:

1. Pyrkimys tehdä jotakin tehokkaammin tai paremmin
2. Pyrkimys tehdä jotakin uutta ja erilaista

Ensimmäisessä vaihtoehdossa yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaan tarpeet joko olemassa olevilla liiketoiminta-alueilla tai löytämällä uusia kannattavia ja yritykselle toteuttamiskelpoisia liiketoiminta-alueita. Näin yritys pyrkii varmistamaan tilansa muun muassa markkina- ja kilpailutilanteessa kilpaijoitaan vastaan. Toisessa vaihtoehdossa taas yritys pyrkii pitkäjänteiseen kehittämiseen, kokeiluun ja oppimiseen, kuin nykytilanteensa analysointiin ja tulevaisuuden ennustamiseen. (Vuorinen, 2013, ss. 27-28)

Balanced Scorecardin kannalta strategian tulkinta on keino, jonka avulla haluttu visio aiotaan saavuttaa. Tällöin strategian lähtökohtana on siis johto ja johdon aikomukset. Yrityksen sisällä luodaankin strategioita eri toiminnan alueilla melko itsenäisesti. Näitä toiminnan alueita on esimerkiksi markkinointi-, tuotanto- tai laatustrategia. Tärkeää Balanced Scorecardin mukaan onkin näiden erilaisten strategioiden yhdistäminen ja tasapainoitus yhdeksi ja selkeäksi strategiaksi ja yrityksen visioksi. (Malmi ym, 2002, ss. 61-63)

2.3 Miten tasapainoitettua mittaristoa käytetään liiketoiminnan seuraamiseen ja kehittämiseen

Jotta Balanced Scorecardia voitaisiin hyödyntään parhaalla mahdollisella tavalla pitää yrityksen purkaa strategiansa sisältö neljän näkökulman osalta. Strategian sisältö näkökulmien sisälle strategisiin tavoitteisiin, kriittisiin menestystekijöihin, avainmittareiksi ja toimintasuunnitelmaksi. Jotta strategisiin tavoitteet halutaan saavuttaa pitää kaikki edellä mainitut asiat löytää ja toteuttaa. (Vuorinen, 2013, s. 52)

2.3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma mittaristot seuraavat kuinka yrityksen strategia on onnistunut taloudellisesti. Näkökulmaa nimitetäänkin omistajanäkökulmaksi, koska omistajat ovat yleensä viimekädessä kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta tilanteesta. (Laakso, 2015) Julkisella sektorilla omistajaa eli yhteiskuntaa sen sijaa kiinnostaa ensisijaisesti tuotettujen palveluiden määrä ja laatu. Taloudelliset tekijät muodostavat tässä kohtaa enemmänkin rajoitteen, ei tavoitteen. Toisaalta yritystoiminnassakaan ei omistajan kiinnostus tarvitse rajoittua aina pelkästään taloudellisiin seikkoihin. (Malmi ym, 2002, s. 24)

Taloudellisen näkökulman mittaristojen avulla seurataan muun muassa: Tuottavuutta, kasvua, kannattavuutta, kassavirtaa ja pääoman tuottoa. Mittareina toimii esimerkiksi: Kannattavuus, liikevaihdon kasvu (tai lasku) ja myynnin kasvu (tai lasku). (Kytölä, N.D.) Yrityksen tärkeimpänä toimintaedellytyksenä pidetään kannattavuutta. Yrityksen tehdessä liian pitkän ajan kannattamatonta toimintaa, se alkaa tuottamaan tappiota ja syö näin omaa pääomaansa. Kannattavuutta voidaan mitata yleensä liikevaihtoon suhteutettuihin katemittareilla ja pääomaan suhteutettuihin tuottomittareilla. (Alma Talent Oy, 2021a) Liikevaihtoon suhteutettuja katemittareita on esimerkiksi myyntikate, joka kertoo tuoteryhmäkohtaisen kannattavuuden. Se lasketaan kaavalla: Myyntikate = Liikevaihto - ainekulut - ulkopuoliset palvelut**.** Myyntikate onkin yleisesti käytetty tunnusluku tukku- ja vähittäiskaupassa. (Alma Talent Oy, 2021b)

Taloudellinen näkökulma sisältää kaksi perusstrategiaa, kasvu ja/tai tuottavuus. Nämä ovat niin sanoittuja pitkän ja lyhyen aikavälien strategioita. Kasvustrategiassa halutaan kehittää liikevaihdon kasvua. Tällöin keskitytään pitkäaikaiseen arvonluontiin ja jo olemassaolevien asiakassuhteiden parantamiseen. Tuottavuusstrategia on toteutettavissa lyhyemmällä aikavälillä, kuin edellä ollut kasvustrategia. Siinä keskitytään tehokkuuden parantamiseen ja pienentämään kustannuksia. (Kytölä, N.D.)

2.3.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmaa tarkastelevat mittarit ovat yleensä kahdenlaisia, perus- ja asiakaslupauksen mittareita. Perusmittaristot ovat hyvin samankaltaisia organisaatiosta toiseen. Ne antavatkin kuvan miten yritys on onnistunut markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsoen. (Malmi ym, 2002, ss. 25-26) Perusmittareina toimivat muun muassa markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, -kannattavuus, -uskollisuus ja uusasiakkaiden määrä (Laakso, 2015). Kuitenkin havitellessa suurinta hyötyä tulisi toimenpiteet räätälöidä sille kohderyhmälle sopivaksi, jolta odotetaan saavansa suurinta kannattavuutta (Kaplan&Norton, 1996, s.67).

Mitä mittareilla sitten tarkoitetaan ja miten niitä voidaan mitata? Markkinaosuudella hahmotetaan mikä on yrityksen myynnin osuus alan kokonaismyynnistä. Asiakastyytyväisyys voidaan määritellä seuraavasti: Asiakkaan kokema laatu suhteessa asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Kannattavan liiketoiminnan ydin on tyytyväiset asiakkaat, joita ilman yksikään yritys ei pidemmän päälle menesty. Siksi yrityksien onkin tärkeää seurata asiakastyytyväisyyttää esimerkiksi erilaisin kyselyjen avulla. (Hämäläinen&Patjas, 2018, ss. 132, 220) NPS eli lyhenne termistä net promoter score vastaa kysymykseen: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yrityksen palvelua tai tuotteita ystävällesi tai kollegallesi?” NPS kertoo mitä yrityksestä ajatellaan ja se onkin merkittävä mittari yritykselle, joka tavoittelee kasvua ja kehitystä. NPS perustuu asiakastyytyväisyyskyselyyn, jonka yritys voi lähettää joko tietyn väliajoin tai ostoskertojen jälkeen asiakkailleen. Kyselyssä asiakas arvostelee yrityksen onnistumista antamalla numeerisen arvion välillä 0-10. Vastaajat voidaankin vastauksiensa

mukaan jakaa kolmeen eri ryhmään: Suosittelijat 9-10, Passiiviset 7-8 ja Arvostelijat 0-6. NPS lasketaankin seuraavalla kaavalla: (suosittelijoiden määrä – arvostelijoiden määrä) / (vastaajien määrä) x 100. Tulos voi siis olla jotain -100 ja +100 välillä. (Aaltonen, 2019)

Asiakaslupauksen mittarit taas vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä, uskollisia ja näin saavuttetaisiin haluttu markkinaosuus. Tälläisia tekijöitä voivat olla tuotteen tai palvelun ominaisuudet, esimerkiksi hinta ja laatu. Samoin suhde asiakkaaseen, mitattuna vaikka täsmällisyydellä tai asiakaspalvelulla. Myös yrityksen imago ja maine voivat toimia tälläisina tekijöinä. (Malmi ym, 2002, s. 26) Asiakaslupauksen mittarit voidaankin jakaa kolmee kategoriaan, jotka kuitenkin ovat kosketuksissa toisiinsa: Tuotteen ja/tai palvelun ominaisuudet, asiakassuhde ja imago ja maine. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluu nimensä mukaisesti tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet, eli hinta ja laatu. Taas tuotteen tai palvelun toimituksen toimivuus niin tilaus-, käsittely- kuin toimitusvaiheessa kuuluvat asiakassuhdekategoriaan. Lisäksi tähän kategoriaan kuuluu asiakkaan kokemus yrityksen asiakaspalvelun toimivuudesta. Imago ja maine sen sijaan kuvaavat yrityksen aineettomia tekijöitä, mitkä houkuttelevat asiakasta yrityksen tuotteiden tai palveluiden luo. (Kaplan & Norton, 1996, ss. 73-76)

Asiakaslupausten mittaristosta olisi siis hyvä heijastua selkeä kuva miten yritys aikoo menestyä omalla kilpailukentällään. Toisin sanoen yrityksen kilpailustrategian ydin tulisi näiden mittareiden avulla tulla selkeäksi ja näin ollen näkökulma asiakaslupauksen mittareissa on siis pikemminkin asiakkaan kuin yrityksen. (Malmi ym, 2002, s. 26)

2.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisien prosessien näkökulman avulla mitataan asioita, joissa on onnistuttava, jotta yritys voi saavuttaa taloudelliset sekä asiakasnäkökulman tavoitteensa. Sisäisien prosessien näkökulmassa päästäänkin tutkimaan miten esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi toimii ja miten se vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja myyntiin. (Laakso, 2015) Yritys pyrkii tuottamaan asiakkaalleen arvoa sisäisten prosessien avulla, sekä kehittämällä organisaation inhimillistä, informaatio- ja organisaatiopääomia. Sisäiset prosessit voidaan jakaa kahteen

keskeiseen organisaatiostrategianosa-alueeseen, asiakkaiden arvolupauksen toteuttamiseen ja tuotantoprosessien parantamiseen ja kustannuksien alentamiseen. (Kaplan ja Norton, 2004, s. 65)

Tilaus-toimitusprosessin lisäksi uusien tuotteiden tai palveluiden innovointiprosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi kuuluvat tähän näkökulmaan ja voivat korostua kilpailuedun luojina (Malmi ym, 2002, s. 27). Toimintaprosessit pitävät sisällään yrityksen joka päiväiset perusprosessit, joissa se tuottaa nykyisiä tuotteitaan ja palveluitaan ja toimittaa niitä asiakkailleen. Toimintaprosesseja on pidetty kaikista tärkeimpänä prosessina yrityksen strategiassa ja sen takia moni yritys pitääkin tärkeänä toimintaprosessiensa uudistamisen ja jatkuvan kehittämisen. Toimintaprosessi alkaa asiakatilauksesta ja päättyy tuotteen tai palvelun toimitukseen asiakkaalle. (Kaplan ja Norton, 2004. ss. 85, 87-92)

Kilpailuedun säilyttäminen edellyttää yritykseltä jatkuvaa tuote-, palvelu- ja prosessikehitystä. yrityksen onnistuessa uudet innovaatiot tuovat uusia asiakkaita, vahvistavat entisiä asiakassuhteita ja lisäävät voittoja. Innovaatioprosessi alkaa yrityksen kartoituksessa tai tunnistuksesta asiakkaidensa tarpeista. Prosessi siirtyy tarvekartoituksen jälkeen tuotteen tai palvelun kehittämiseen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Tämän jälkeen tuote tai palvelu testataan, jonka pohjalta sitä voidaan vielä kehittää ennen julkaisua. Innovaatioprosessin jokaista vaihetta pystytään seuraamaan mittarien avulla. Ilman onnistunutta innovaatiota yritys saattaa jämähtää, eikä pysy mukana markkinoiden kilpailussa. (Kaplan ja Norton, 2004, ss. 149, 152-157)

Sisäisten prosessien näkökulman on pidetty Balanced Scorecardin erottavana tekijänä niin muihin moniulotteisiin mittaristoihin kuin raha- ja ei-rahamääräisiä mittareita sisältäviin mittaristokokonaisuuksiin. Useissa yrityksissä prosessien mittaaminen on keskittynyt jo olemassa olevien operatiivisien toimintojen mittaamiseen, mutta Balanced Scorecardin rakentamisen yhteydessä pyritään luomaan/määrittämään kokonaan uusia prosesseja, joiden tulisi toimia niin hyvin, että annetut asiakaslupaukset voidaan täyttää ja taloudelliset tavoitteet saavuttaa. (Malmi ym, 2002, s. 27)

2.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa mittareiden tulisi vastata pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Onkin tärkeää pystyä jatkamaan yrityksen kehitystä, eikä jäädä sen hetken osaamisen, tietotaidon ja järjestelmien tasolle. Jos näin kävisi yrityksellä alkaisi varmasti tulevaisuudessa tulemaan vaikeuksia vastata asiakkaiden asettamiin haasteisiin tai sisäisten prosessien kehitystavoitteisiin. (Malmi ym, 2002, s. 28)

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa keskitytään yritystoiminnan tulevaisuuden suunnitteluun ja turvaamiseen. Tämän näkökulman avulla päästää varmistaan edellä mainittujen näkökulmien onnistumista esimerkiksi toimivilla järjestelmillä. Yrityksen oppiminen ja kasvu syntyvätkin kolmesta lähteestä: Ihmisistä, järjestelmistä ja yrityksen toimintatavoitteista. Näistä muodostuukin yrityksen aineeton pääoma. (Laakso, 2015)

Inhimilliseen pääomaan vaikuttavat paljon työntekijät. Johtamisajattelussa on vuosien myötä tapahtunut muutos, joka on heijastunut yrityksien työntekijöiden rooleihin. Ennen usein ihmisiä palkattiin työhön, joka oli tarkkaan määriteltyä, eikä työntekijän ajatuksia juuri huomioitu. Nykyään taas suurin osa rutiininomaisesta työstä on pyritty automatisoitumaan. Yrityksen on pystyttävä jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen ylläpitääkseen suorituskykyään. Ideat tähän tulevatkin nykyään useammin yrityksen työntekijöiltä, jotka päivittäin työskentelevät sisäisten prosessien ja asiakkaiden kanssa. (Kaplan&Norton, 1996, s. 127) Näin ollen ihmiset ovat ovat tulevaisuuden yrityksien tärkein voimavara. Onkin siis tärkeää, että yritykset keskittyvät työntekijöidensä hallitsemisen sijaan yhä enemmän mahdollistamiseen, motivointiin ja vastuuttamiseen. Jotta nämä olisi mahdollista pitää yrityksen visio ja strategia olla jokaiselle työntekijälle selvä, jotta heidän motivointinsa olisi helpompaa. Lisäksi sisäisen viestinnän tulee olla kunnossa, jotta työntekijät pystyvät olemaan tietoisia muun muassa siitä mihin suuntaan yritys on menossa ja miten sinne olisi tarkoitus yhdessä päästä. (Hilla ym, 2019, Avainasemassa henkilöstön osaamisen kehittäminen -luku)

Työntekijöiden tavoitteiden laatimiseen yritykset voivat käyttää kolmea tulosmittauksen tekijää. Näitä tekijöitä ovat työtyytyväisyys, joka on nykyään suurimmassa osassa yrityksiä tärkeä tekijä, sillä se luo pohjan tuottavuuden, laadun ja asiakaspalvelun parantamiselle. Toisena tekijänä voidaan pitää työntekijöiden pysyvyys, mikä kertoo kuinka yrityksen pitkällä aikavälillä pitää pitää kiinni työntekijöistään, jotka ovat omaksuneet yrityksen arvot ja prosessien tuntemuksen. Kolmantena tekijänä pidetään työntekijöiden tuottavuutta, joka mittaa työntekijöiden taitojen, innovaatioiden, sisäisten prosessien kehityksen ja asiakastyytyväisyyden paranemisen vaikutusta. (Kaplan&Norton, 1996, ss. 129-131) Muita tavallisesti henkilöstöön käytettyjä mittareita ovat: sairauspoissaolot, työntekijöiden vaihtuvuuden ja koulutuksiin käytettyjen resurssien mittarit (Kytölä, N.D.)

Informaatiopääoman tarkoitus on tuoda tietämyksen ja informaation yrityksen käyttöön. Se muodostuu verkoista, tietokannoista ja järjestelmistä. Yritys saa informaatiopääomansa ansiosta tärkeää tietoa esimerkiksi asiakassuhteistaan. Yrityksen strategia, joka perustuu asiakasratkuisin hyötyy eniten semmoisista informaatiojärjestelmistä, jotka antavat tietoja asiakkaiden mieltymyksistä ja käyttäytymisestä. Näiden tietojen pohjalta voidaan parantaa asiakaspalvelua, yhteyden pitoa asiakkaisiin ja asiakassuhteiden säilyttämistä. (Kaplan ja Norton, 2004, s. 251)

Organisaatiopääomaan linkitetään yrityksen kyky käynnistää ja ylläpitää muutosprosessaja, joita strategian toteuttamiseen vaaditaan. Se mahdollistaa yrityksen integroinnin siten, että aineeton inhimillinen pääoma ja informaatiopääoma sekä aineellinen fyysinen ja taloudellinen pääoma pystytään kohdistamaan strategiaan. Lisäksi sen avulla yritys voi sovittaa yllä mainittuja siten yhteen, että ne toimivat yhdessä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritys, jolla on yhteinen näkemys muun muassa visiosta, missiosta, arvoista ja strategiasti omistaa ison määrän organisaatiopääomaa. Samassa voidaan olettaa sellaisen yrityksen osaavan viestittää tietämystään yrityksen sisällä jokaiseen suuntaan. (Kaplan ja Norton, 2004, s. 73, 269)

2.4 Tasapainoitetun Balanced Scorecardin -mittariston muodostaminen

Balanced Scorecardista haettaessa parasta hyötyä strategian toteutuksessa pitää yritystason tavoitteet pystyä muuttamaan yksilö- ja ryhmätason tavoitteiksi. Riski Balanced Scorecard -mittariston epäonnistumiseen on, jos se jää vain yrityksen johtoryhmän keskinäiseksi työkaluksi. Parhaassa tapauksessa balanceed Scorecardin ansiosta yritys saa jokaisen organisaation työntekijän osaksi isoa kokonaisuutta, sekä yrityksen strategian ja vision selkeytettyä jokaiselle. (Malmi ym, 2002, s. 73)

Balanced Scorecardin muodostamisessa mittaristot tavallisesti jaetaan sidosryhmä-, KPI (Key Performance Indicator)- ja strategiamittaristoihin. Sidosryhmämittaristossa keskitytään yrityksen keskeisimpiin sidosryhmiin. Näitä ovat yleensä omistajat, asiakkaat ja työntekijät. Sidosryhmien ympärille useasti muodostuukin omat näkökulmat mittareille ja näille näkökulmille annetaan kullekin omat tavoitteensa. Näitä tavoitteita pyritään seuraamaan mittareiden avulla. Sidosryhmämittaristolla ei yleensä kerrota miten tavoitteet saavutetaan, eikä ne siis heijastele valittuun strategiaan. Pikemminkin mittaristojen tarkoituksena on kuvata, mihin strategialla pyritään. (Malmi ym, 2002, ss. 32-33)

KPI-mittaristot muodostavat suurimman osan Balanced Scorecardin -mittaristoista. Nimensä mukaisesti joukon yrityksen toiminnalle keskeisiä mittareita. Haasteena on se, että mittareita on usein melko paljon eikä niiden keskinäisiä riippuvuussuhteita juurikaan ole mietitty. Tällöin mittariston näkökulmat sisältävät tulosmittareita ja eivät kuvaa yrityksen strategiaa. Mittareiden paljous johtuu usein siitä, että KPI-mittaristoissa näkökulmille määritellään useita kriittisiä menestystekijöitä, joille harvemmin määritellään vain yhtä mittaria. (Malmi ym, 2002, s. 34) Strategiamittaristossa mietitään mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita. Mittaristoista löytyy tulosmittareita, jotka kertovat mihin strategialla halutaan päästä ja lisäksi ennakoivia mittareita, joiden avulla selviää miten tavoitteisiin pyritään pääsemään. (malmi ym, 2002, s.36)

2.4.1 Mittareiden määrittäminen

Mittareita määriteltäessä yrityksen pitää miettiä, mitä se tavoittelee. Selkeytettyään yrityksen strategiset tavoitteet ja niille joko kriittiset menestystekijät tai syy-seuraussuhteet pitää yrityksen miettiä miten se voi mitata omaa onnistumistaan näissä. (Vuorinen, 2013, s. 52)

Mittariston tulisi olla tasapainossa monessa suhteessa. balanced Scorecardissa on usein ei rahamääräisiä mittareita 80% ja rahamääräisiä 20%. Tässä tasapainolla tarkoitetaankin lähinnä, että johtamisessa ei nojattaisi ainoastaan taloudellisiin mittareihin. Toiseksi mentäessä syy-seuraussuhteen tulosmittareihin ja ennakoiviin mittareihin tulisi olla tasapainossa keskenään. Tämä on tärkeää, koska yleensä tulosmittareita on helpompi löytää useampi seurattavaksi, kuin ennakoivia. Jos näin käy jää näkökulmien väliset suhteet helposti miettimättä ja mittaristosta tulee toisistaa irrallisia tulosmittareita. Kolmantena huomiona on mittareita valittaessa huomioida kuinka pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet ovat tasapainossa keskenään. Tämä saavutetaan usein automaattisesti käytettäessä syy-seurauslogiikkaa. (Malmi ym, 2002, s. 31)

2.4.2 Syy-seuraussuhde

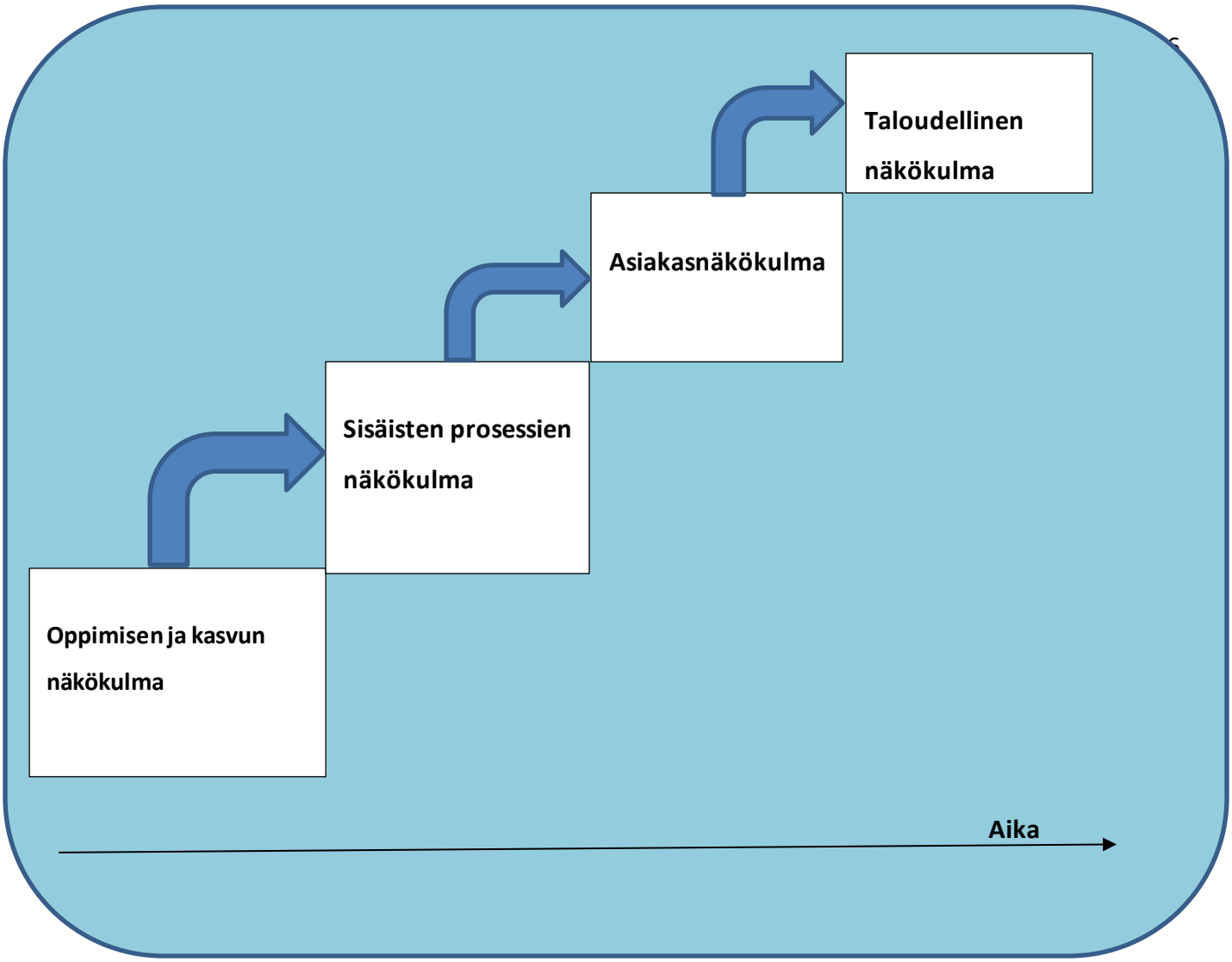
Balanced Scorecardin näkökulmien mittaristot ovat liiketoiminnassa kosketuksissa toisiinsa. Mittaristojen laadintaan on kaksi tapaa: Ensimmäisessä tavassa lähdetään suoraan suunnitellun strategian mukaan ja siitä edenneet syy-seurausketjuja mallintaen. Toisessa tavassa puolestaan aluksi määritellään näkökulmat, kriittiset tekijät ja kriittisien tekijöiden pohjalta menestystekijät. (Malmi ym, 2002, s. 64)

Suurin osa Balanced Scorecardin neljän näkökulman sisällä olevat mittaristot liittyvät toisiinsa syy- ja seuraussuhteiden kautta. Asiaa voidaan kuvailla muun muassa näin, kun yrityksessä henkilöstön osaamista kehitetään puhutaan oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Henkilöstön osaamista parantamalla he osaavat käyttää järjestelmiään paremmin, mikä parantaa asiakaspalvelua, tätä voidaan kuvata sisäisen prosessin näkökulman alle. Asiakasnäkökulmaan mentäessä kahden edeltävän näkökulman asiat ollessa kunnossa johtaa

henkilöstön tekemisen taso korkeaan asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen, joka tietenkin johtaa taloudellisen näkökulman puolelle parantuneena tuloksena. (Kaplan ja Norton, 2007, s. 19)

Syy-seuraussuhdetta mallinnattaessa perimmäinen tavoite on siis tuottaa omistajille voittoa. Sen takia suhdetta miettiessä yrityksen johto pohtii tapoja, jolla haluttuun lisäarvoon päästään. Malmi ym. ottavat esimerkikseen asiakasuskollisuuden, jonka esimerkkiyritys uskoo tuovan parasta lisäarvoa omistajilleen. Strategiaksi yritys siis valitsee tähän tavoitteeseen hyvän asiakaspalvelun ja asiakasuskollisuuden, jolla se haluaa saada kilpailuedun markkinoilla. Mittarin valittuaan yrityksen on syytä selvittää asiakkailtaan, mitkä tekijät ovat merkittävimpiä asiakasuskollisuuden kannalta. Tämä voi olla toimitusvarmuus tai asiakaspalvelun helppous ja selkeys. Tämän selkeytyessä yrityksellä on tiedossaan asiakasnäkökulman mittaristot, mitä pitää mitata päästäkseen tavoitteeseen. Mittaaminen ei pääty tähän, vaan kun taloudellisen ja asiakasnäkökulman mittarit ovat selvillä pitää selvittää mitä asioita pitää tehdä yrityksen sisällä saavuttaakseen tavoitteensa. Sisäisten prosessien näkökulmasta ja oppimisen ja kasvun näkökulmasta onkin syytä etsiä mittarit seuraamaan yrityksen sisäistä toimintaa. (Malmi ym, 2002, ss. 65-66)

Syy-seuraussuhteessa syntyy mittaristoon toisiinsa liittyviä mittareita. Mittaristoon syntyy sekä tulosmittareita, että ennakoivia mittareita. Kuten yllä kerrotussa vaikutusketjussa haettiin yritykselle lisäarvoa asiakasuskollisuuden avulla niin kuitenkin ainoa puhdas tulosmittari on taloudellisen kulman ylin mittari, joka kertoo kokonaiskuvan onnistumisesta. Tällöin muiden mittareiden kehitystä ovat ennakoineet siihen. Suurin osa siis vaikutusketjun mittareista toimivat sekä tulosmittareina ketjun edelliselle mittareille, että ennakoivina mittareina ketjun seuraaville mittareille. (Malmi ym, 2002, ss. 66-67) Ketjua voidaan kuvata kuvan 2 mukaisella kuviolla, mihin voitaisiin lisätä ketjun mitattavat mittarit.



Kuva 2 Balanced Scorecardin syy-seurausketjun kuvaus

Yrityksen mittaristo ei kuitenkaan ikinä muodostu vain yhdestä syy-seurausketjusta. Esimerkkitapaukseen viitaten olisi voinut taloudellisen lisäarvon kehittymiseen voinut yhtälailla asiakasuskollisuuden lisäksi vaikuttaa toiminnan tehokkuus. Siitä olisi voinutkin muodostaa uuden syy-seurausketjun. Näitä syy-seurausketjuja pystyy liiketoiminnassa muodostaa useita, yhdessä ne luovatkin yrityksen strategiakartan. (Malmi ym, 2002, s. 67)

2.4.3 Kriittiset menestystekijät

Toisena tapana johtaa mittareita on perustunut näkökulmiin ja kriittisiin menestystekijöihin. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, joissa yrityksen tulee olla hyvä kehittyäkseen oikeaan suuntaan jokaisen näkökulman kannalta. Kriittiset menestystekijät määritellään kullekin näkökulmalle erikseen, minkä pohjalle mittaristot sitten määritellään. (Malmi ym, 2002, s. 67)

Kriittisen menestystekijöillä tarkoitettiin alun perin kolmesta kuuteen tekijää, jotka määrittivät, mitkä yrityksen toimialalla pärjäsivät. Ongelmana on pidetty sitä, että niitä on helppo määritellä liian monta näkökulmia kohden. Ongelmaksi tässä muodostuukin se, että kriittiselle menestystekijää harvoin mitataa vain yhdellä mittarilla ja niitä ollessa useampi kussakin näkökulmassa, tulee mittareitakin helposti useita. Se aiheuttaa usein mittaristojen toisistaa irrallisen kokonaisuuden, joka esiintyy yrityksen tapana antaa eri osastojensa määritellä mittarit näkökulmien tarkasteluun erikseen toisistaan. (Malmi ym, 2002, s. 68)

3 Tutkimusmenetelmänä haastattelu

Haastattelu on yksi erittäin hyödyllinen tapa kerätä tutkimustietoa. Haastattelu on hyvin arkipäiväinen asia. Sitä tapahtuu jatkuvasti ja jokapuolella. (Hyvärinen, 2017, Haastattelun maailma -luku)

Tutkimuksissa on alettu kohdistamaan aineistojen elinkaareen enemmän huomiota. Haastattelututkimuksessa se ilmenee siitä, että haastatteluaiheiden ja -kysymysten ohella tulee suunnitella aineiston käytettävyyteen vaikuttavat ratkaisut muun muassa aineistonhallinta. Onnistuneella aineistonhallinnalla kerätty haastattelutieto palvelee ensin kerääjän omiin tarpeisiin ja sen jälkeen arkistoituna aineisto on koko muun yhteisön käytettävissä sekä koulutus, että muissa tutkimuksissa. (Hyvärinen, 2017, Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC -luku)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä sisällytetään aina tutkimukselle kysymys: Mitä merkitystä tutkimuksessa tutkitaan? Tekijän onkin hyvä selventää itselleen, onko tutkimuksessa kyseessä kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Näiden kahden välillä ei ole välttämättä yhteyttä ja siitä syystä niiden suhde saattaa olla ongelmallinen. Kokemus on aina omakohtainen, kun taas käsitykset avaavat yhteisön perinteistä ja tyypillistä tapaa ajatella. (Vilkka, 2021, Menetelmän erityispiirteet -luku) Syvähaastattelu on yksi laadullisen tutkimusmenetelmän aineiston keräämisen tavoista. Haastattelutavoissa on usein tutkimuksen mukaisesti valittu tarkoitus, jonka syystä niissä onkin aina kyse järjestelmällisestä tiedonkeruun muodosta. Sen takia niistä puhutaankin tutkimushaastatteluna. Tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tavanomaisesti tutkimushaastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina, jolloin se soveltuu paremmin henkilön omakohtaisien kokemuksien tarkasteluun. Pari- tai ryhmähaastattelu sen sijaan soveltuu yhteisön käsityksen tutkimiseen. (Vilkka, 2021, Tutkimushaastattelun muodot -luku) Tässä opinnäytetyössä on suoritettu teemahaastattelu yhdelle henkilölle.

Tutkimushaastattelulla on aina tietty päämäärä ja tavoite, joka ohjaa sitä. Haastattelija haluaa haastattelullaan tietoa tutkimuskysymyksiinsä ja voi ohjata haastateltavaa

vastaamaan tiettyjen teemojen alla kysymyksiin. Siitä syystä haastattelijalla pitää olla selkeä haastattelurunko, jonka pohjalta hän pystyy haastattelua ohjaamaan. (Hyvärinen, 2017, Miten tilanne rakentuu haastatteluksi -luku)

Jotta haastattelua voidaan tutkia, pitää se haastattelutilanteessa nauhoittaa, jotta sen voi jälkikäteen muuttaa tekstimuotoon. Tätä aineiston muuttamista kutsutaan litteroinniksi. Tapa on työläs, mutta samalla helpottaa tekijän tutkimusaineiston analysointia eli tutkimusaineiston läpikäyntiä ja luokittelua. Litteroinnin voi tehdä joko kokonaan tai osittain, mutta sen tulee vastata aina haastateltavan suullisia lausumia ja niitä merkityksiä, joita tutkittava on asioille antanut. (Vilkka, 2021, Puheesta tekstiksi: litterointi -luku)

4 Uuden toimipaikan avaus ja sen mittaristot

Tulevassa luvussa 4.1 tullaan avaamaan toimeksiantajayrityksen uuden liikeen avaamista ja sen ympärillä olevia rutiineja. Tässä luvussa kuvaan omia kokemuksiani, kun toimin toimeksiantajayrityksen uuden liikkeen avaustiimin jäsenenä.

luvuissa 4.2 ja 4.3 tarkastellaan uuden liikkeen toimintaa Balanced Scorecardin näkökulmien pohjalta kahden ensimmäisen vuoden ajalta. Lukua varten on suoritettu tutkimushaastattelu avatun liikkeen myymäläpäällikölle.

4.1 Toimeksiantajayrityksen liikkeen avaaminen

Toimeksiantajayrityksen uusi yksikkö avattiin loppuvuodesta 2019. Yksikkö avattiin samalla, kuin koko uusi kauppakeskuskin.

Projekti osaltani alkoi 2019 syyskuun alussa, kun huomasin sisäisen haun uuden yksikön avaustiimiin. Tiimiin haettiin avausmyymäläpäällikköä, -päävisualistia, -varastovastaavaa ja kuutta osastovastaavaa. Halusin itse uusia kokemuksia ja projekti kuulosti sopivasti uudelta haasteelta itselleni. Hain osastovastaavan paikkaa ja osastotoiveenani oli joko kenkä- tai välineosaston rakennus ja koulutus. Minut valittiin kenkäosaston vastaavaksi.

4.1.1 Neljä viikkoa uuden myymälän avaukseen

Liikkeen avaus alkoi uuden myymäläpäällikön rekrytoinnilla ja tämän perehdyttämisellä. Myymäläpäällikkö sai omien sanojensa mukaan parhaimman perehdytyksen, mitä on koskaan saanutkaan. Myymäläpäällikkö aloitti työnsä noin kuukausi ennen oma liikkeensä avausta, kun hänet ohjattiin omalle myymäläpäällikköperehdyttäjälleen. Tänä aikana hän pääsi tutustumaan toimeksiantajayrityksen toimintatapoihin, visioon ja strategiaan. Tällä tavoin varmitettiin, että uudella myymäläpäälliköllä on tarvittava tieto, osaaminen ja valmius ottaa oma yksikkönsä johtoonsa. Samalla annettiin yrityksen puolelta myymälän toiminnalle

suuntaa antavat tavoitteet ensimmäiselle kuukaudelle ja puolelle vuodelle. (Tuomaala, henkilökohtainen tiedonlähtö 3.11.2021)

Myymäläpäällikön lisäksi uuden yksikön avaustiimiin kuuluivat avausmyymäläpäällikkö, päävisualisti, varastovastaava ja kuusi osastovastaavaa. Nämä henkilöt tulivat toimeksianto yrityksen muista yksiköistä. Heidän lisäkseen tiimiin kuuluivat tulevan yksikön uusi henkilöstö. Myymäläpäällikkö Tuomaalan (henkilökohtainen tiedonlähtö, 3.11,2021) mukaan oli ilahduttavaa miten hyvin myös uusi henkilöstö otettiin yritykseen vastaan ja perehdytettiin. Kokoaikaiset työntekijät pääsivät tutustumaan ja perehtymään yrityksen toimintatapaan toisessa yksikössä. Tosin suuren asiakasvirran takia he olivat enemmänkin perehdyttävän yksikön myyntiapulaisia. Silti ehdottomasti se oli pelkästään hyvä juttu, että he pääsivät ja se antoi hyvät lähtökohdat tulevaan tekemiseen uudessa yksikössä.

Avauksesta vastaavan tiimin roolit menivät seuraavanlaisesti. Avausmyymäläpäällikkö vastasi kaikesta uuden yksikön avauksesta. Hoiti muun muassa siivouksesta vartiointiin, kassatunnuksista työntekijöihin avaimiin. Tehtävään otettiin toisen toimeksiantajayrityksen yksikön myymäläpäällikkö Avausvisualisti vastasi miten ja mihin tulevan yksikön tuotteet sijoitettiin. Hän yhdessä osastorakentajien kanssa huolehti yksikön loistavaan avauskuntoon. Avausvarastovastaavan päätehtäviin kuului ottaa uudelle yksikölle tulevia tuotteita vastaan. varmistaa, että kaikki tuotteet ovat saapuneet mitä pitikin. Lisäksi hänen tehtäviinsä kuului tuotteiden hälyyttäminen ja henkarointi. Hänen vastuullaan oli myös varastotilojen järjestely toimivaksi yksikön tulevalle varastovastaavalle. Osastonrakentajajien vastuualueisiin kuuluivat myymälän eri osastojen rakentaminen yhdessä avausvisualistin kanssa.

4.1.2 Kolme viikkoa uuden myymälän avaukseen

Toimeksiantajayrityksen uuden yksikön rakentamisvaihe osastonrakentajien osalta kesti kolme viikkoa. Tietenkin itse tilan perusrakentaminen on kestänyt kauemmin. Ensimmäisen viikon yksikössä toimivat avauksesta vastaavat myymäläpäällikkö, visualisti ja varastovastaava. Heidän tehtävänään oli vastaanottaa suurin osa myymälän tuotteista ja jaotella nämä osastoilleen valmiiksi seuraavalla viikolla saapuville osastonrakentajille.

4.1.3 Kaksi viikkoa uuden myymälän avaukseen

Toisella viikolla paikalle saapuivat loputkin osastonrakentajat, joten avaustiimi oli kokonaisuudessaan tässä kohtaa paikalla. Ensimmäisenä ryhmä kokoontui pitämään kokouksen, jossa käytiin läpi jokaisen tehtävä/osasto, avauksen aikataulu ja muita perusasioita. Lisäksi tehtiin myymäläkierros, jossa jokaisen osasto käytiin läpi. Samassa suoritettiin työsuojelukierros, jossa tutustuttiin muun muassa pelastusreitteihin ja kokoontumispaikkoihin evakuointitilanteen sattuessa. Oli tärkeää, että jokaisella paikalla olleella oli valmius toimia hätä- ja evakuointitilanteessa. Koko kauppakeskus oli rakenteillaan, joten oli suurempi mahdollisuus niin oikeisiin kuin vääriinkin hälyytyksiin. Kokouksen jälkeen aloitettiin omien osastojen rakentaminen ja matka kohti hienointa avausta.

Seuraavat päivät olivat noin 10 tuntisia osastojen rakentamista. Osaltani kaikki kengät olivat myymälän puolella aluksi sekaisin ja osaston seinät tyhjät. Kenkäosaston seinät jakautui kahdeksaan osaan: Kids, junior, W sneakers, M sneakers, W running, M running, outdoor ja indoor/training. Tehtäväni oli siis saada kengät oikeille paikoillensa, varastoitua kenkävarastoon ja varmistaa kaikkien kenkien tulleen mitä pitääkin.

Teimme suunnitelman avauksen vastaavan visualistin kanssa, että ensimmäinen tavoitteeni on saada kengät varastoitua ja samalla saada mallikappaleet oikealle seinän kohdalle. Tavoitteen idea oli saada myymälän puolen lattiatila vapaaksi ja selvennys, että kaikki kengät ovat saapuneet. Kuva 1 on otettu tämän suunnittelupalaverin jälkeen.

Kuva 3. Alkutilanne

Ensimmäinen viikko kului osastonrakentajien suhteen pitkälti tuotteiden esillepanoa tehdessä. Osastojen ilme alkoi muuttumaan tavaran paljoudestaan valmiiden osastojen oloisiksi. Tavoite oli kuitenkin saada rakentajien ensimmäisen viikon aikana niin valmista, että viimeisellä avausviikolla oli myös mahdollisuus jatkoperehdyttää yksikön uutta henkilöstöä osastoilla.

4.1.4 Avausviikko

Avausviikolla yksikkö täyttyi toimeksiantajayrityksen johtoportaan väestä. Lisäksi yksikön uusi henkilöstö saapui myymälään. Heillä oli omia koulutuksiaan, jonka lisäksi jokainen osastonrakentaja piti heille koulutuksen omasta osastostaan: mitä osastolta löytyy, mihin osastolle ei mahtuneet tuotteet on varastoitu varastossa ja muutamia myyntivinkkejä osastolle. Samalla osastonrakentajat jatkoivat osastojensa viimeistelyä.

Tavoite avaus- ja sitä seuraaville viikoille oli tutustuttaa uusi henkilöstö vielä paremmin uusiin järjestelmiin, parantaa tuotetietämystä, jotta jokaisella olisi turvallinen tunne myydä tuotetta kuin tuotetta ja opettaa henkilöstön perustehtävät ja tehdä näistä rutiinien omaista. Se oli tärkeää, koska myymälän avauksen jälkeen hyvin pian oli paljon eri tarjouskampajoita muun muassa black week, joulu ja talvialennus. (Tuomaala, henkilökohtainen tiedonanto, 3.11.2021)

Avausviikolla nousi esiin pieni ongelmakohta, kun ympäri myymälään piti tehdä todella paljon hintakylttejä. Toimeksiantajayritys oli juuri lanseerannut uuden kylttiohjelman, joka ei valitettavasti toiminut toivotulla tavalla. Tähän myös myymäläpäällikkö otti kantaa ongelman olevan suomalaisen ja ruotsalaisen kulttuurierosta johtuvaa. Suomalaiseen tapaan kuuluu uutta järjestelmää tuotaessa julkaistavaksi, sitä testataan monta kertaa ennen kuin järjestelmä julkaistaan. Ruotsalaiseen tapaan taas hänen mukaansa kuuluu laittaa uudet järjestelmät käyttöön, vaikkei se olisi täysin valmis ja kokeiltu. He ajattelevat sen korjaantuvan vuosien aikana.

Muutama päivä ennen avauspäivää, myymälä alkoi näyttämään todella hyvältä. Joka puolella viimeisteltiin osastoja, avausperehdytystä ja tehtiin viimeisiä avaukseen liittyviä tehtäviä. Kaikki alkoi olemaan valmista kaikkien aikojen avausta varten.

4.2 Liiketoiminnan ohjaaminen mittaristoja hyödyntäen

Toimeksiantajayritys mahdollistaa yksiköidensä toimintaa ja tekemistä tuomalla heille monia erilaisia seurantamittareita käyttöön. Yksiköt voivat seurata omaa tekemistään jokaisen

Balanced Scorecardin näkökulman sisältä. Näin jokaisella yksiköllä on mahdollisuus pystyä kehittämään omaa toimintaansa ja seuraamaan sitä.

4.2.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman puolella myymäläpäälliköillä on mahdollisuus suunnitella tilikautensa yksikölleen sopiviksi. Yksiköille on luotu tietyt budjetit, joita pitää noudattaa ja pysyä, mutta myymäläpäälliköillä on valta suunnitella yksikölleen sopivat henkilöstökulurakenteensa sen mukaan miten vilkasta on. Myös alan vuosikiertoon tutustuminen on auttanut, koska asiakasvirta noudattaa hyvin pitkälti samaa kaavaa joka vuonna. Tietenkin on olemassa muuttuvia tekijöitä, kuten säätilat. Säätilojen muuttuessa vuodenajan vastaisesti saattaa se näkyä yhtäkkisenä kävijöiden vähentymisenä tai vaihtoehtoisesti räjähdysmäisenä kävijöiden lisääntymisenä. (Tuomaala, henkilökohtainen tiedoksianto, 3.11.2021)

Taloudellisen näkökulman tärkein mittari on tulos. Toiminnan tavoitteena on kuitenkin olla kannattavaa ja tulosta tekevä yksikkö. Myymäläpäälliköt saavat kuukausittain yhteenvedon edellisen kuukauden onnistumisestaan. Onko esimerkiksi henkilöstökulut pysynyt laaditussa budjetissa, tai onko myynti ollut budjetin mukaista vai mahdollisesti jopa parempaa. Se miten siihen päästään on taas monen muun Balanced Scorecardin näkökulman mittareiden summa. (Tuomaala, henkilökohtainen tiedoksianto, 3.11.2021)

4.2.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittaristot ovat isoimmin esillä toimeksiantajayksikön arjessa. Niitä seurataan päivittäin ja ne antavat joka päiväisen tavoitteen. Yksikön sisällä seurataan myynnin avainlukujen mittareita. Niiden pohjalta on myös joka tilikaudelle suunniteltu avainlukutavoitteet, mitkä pohjautuvat yksikön edellisen tilikauden luvuista.

Avatun liikkeen haaste avainlukujen suhteen on ollut teholukema ja tuote per asiakas. Teholukema kertoo kuinka moni kävijä ostaa käynnillään tuotteita toimeksiantajayritykseltä. Tuote per asiakasmittari taas ilmoittaa montako tuotetta ostava asiakas ostaa

toimeksiantajayritykseltä. Toimeksiantajayksikön lukemat ovat olleet nousussa, eli suunta on oikea, mutta edelleen he jäävät yrityksen asettamista tavoitteista. Lukujen nostaminen vaatii aikaa, aiheen ympärillä jatkuvaa keskustelua ja myyjien kouluttamista. (Tuomaala, henkilökohtainen tiedoksianto, 3.11.2021)

Toimeksiantajayksikkö on alkanut enemmän kiinnittämään huomiota omaan NPS-lukuunsa (Net promoter score) ja sen ympärille tuleviin asiakaspalautteisiin. NPS-luku tarkoitti siis sitä kuinka todennäköisesti joku suosittelisi yrityksen palvelua tai tuotteita ystävälleen tai kollegalleen. Tuomaala (henkilökohtainen tiedoksianto,3.11.2021) mukaan yksikössä keskustellaan ja käydään läpi heille tulevia asiakaspalautteita ja pyritään oppimaan niistä miten voisivat entistä paremmin tulevaisuudessa palvella asiakkaitaan. Asiakaskokemuksen parantaminen on samalla avainlukuja parantava asia ja se on toimeksiantajayksikössä noussut jo hyvälle tasolle.

4.2.3 Sisäisten prosessin näkökulma

Toimeksiantajayritys on maailmalla vallitsevasta koronapandemiasta huolimatta tehnyt viime vuosina paljon investointeja omiin järjestelmiin. Uusina järjestelminä on muun muassa tuotu kassa-, työajanhallinta-, myymälätilaus-, varastonhallintajärjestelmä ja sovellusaplikaatio. Lisäksi yritys on lanseeramassa uutta sisäisen viestinnän intranettiä lähitulevaisuudessa. Kaikilla näillä järjestelmillä pyritään helpottamaan yksiköiden arkipäiväistä toimintaa ja parantamaan sitä kautta asiakaskokemusta toimivien järjestelmien ja asiakaspalvelun avulla.

Tämän hetken järjestelmät palvelevat toimeksiantajayksikköä hyvin ja niiden uskotaan parantavan työn laatua entistä enemmän tulevaisuudessa, kun niiden käyttö saadaan maksimoitua. Sisäiset prosessit toimeksiantajayrityksessä toimivat suuressa määrin siis luotettavan hyvällä tasolla. Esimerkiksi RFID (varastonhallintajärjestelmä) uskotaan nousevan tulevaisuudessa entistä isompaan rooliin ja helpottavan jokaisen yrityksen työntekijän työskentelyä varmistaen myymälöiden oikean täyttötason. Oikealla myymälän täyttötasolla myyjät voivat keskittyä myymiseen, eikä tuotteiden hakemiseen varastosta. (Tuomaala, henkilökohtainen tiedoksianto, 3.11.2021)

Järjestelmien lanseeraukset eivät aina ole menneet toivotulla tavalla ja niissä on varsinkin alussa ollut jonkin verran toimintahäiriöitä. Syynä tähän on ruotsalaisempi tapa tuottaa ja tehdä uusia järjestelmiä, mihin suomalaiset eivät välttämättä ole niinkään tottuneet. Ruotsalaiseen tapaa kuuluu lanseerata uusi järjestelmä, vaikka järjestelmä ei vielä olisi täydellinen. Tavassa uskotaan siihen, että järjestelmä alkaa korjautumaan itsestään ajan kuluessa kuntoon esimerkiksi järjestelmästä tulleiden palautteiden avulla. Suomessa tapa taas on enemmän testata järjestelmiä ennen niiden lanseereusta. Kumpikaan tapa ei myymäläpäällikön mukaan ole väärä, vain erilainen mihin on tottunut. (Tuomaala, henkilökohtainen tiedoksianto, 3.11.2021)

4.2.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulmaa tarkastaltaessa myymäläpäällikkö tuomaala (henkilökohtainen tiedoksianto, 3.11.2021) jakaa sen kahteen eri osioon. Yrityksen oppimiseen ja kasvuun ja yksiköiden kehittymiseen ja kouluttautumiseen. Molemmat puolet on tärkeitä, kun kehitetään yrityksen liiketoimintaa. Yritys tarvitsee toimivia yksiköitä, jotka tekemisellään kehittävät kokoajan omaa toimintaansa. Myös myymälät tarvitsevat oppivaa ja kasvavaa yritystä, joka tarjoaa toimivat järjestelmät myymälöiden tueksi.

Uuden yksikön myyjien tuotetietous on jo kahden vuoden aikana parantunut ja noussut todella korkealle tasolle. Yksi syy tähän on reilu vuosi sitten lanseeratun koulutussivuston. Koulutussivustolla löytyy Stadiumin työntekijöiden tuottamia koulutusvideoita, joiden avulla voidaan parantaa jokaisen myyjän tuoteosaamista. Tuotekoulutuksiin he panostavat aina vuodenajan mukaan. (Tuomaala, henkilökohtainen tiedoksianto, 3.11.2021) Juuri ennen haastattelua toimeksiantajayksikössä oli ollut talviurheilun koulutusaamu. Koulutusaamujen avulla varmistetaan, että myyjät voivat hyvillä ja varmoilla mielillä mennä myymään kyseessä olevia tuotteita.

Isossa kuvassa yritystä katsoessa oppimisen ja kasvun näkökulmassa tarvitaan mukaan niin rohkeutta kuin malttiakin. Yrityksellä täytyy olla rohkeutta kehittää ja investoida liiketoimintaansa, jotta se voisi kasvaa isommaksi. On kuitenkin oltava maltillinen ja tehdä kehittämisen ja investointien muutokset huolella loppuun asti. Näin esimerkiksi aiemmin

mainitut järjestelmämuutoksissa tulleet kulttuurisetkin erot olisivat mahdollisimman pienet. (Tuomaala, henkilökohtainen tiedoksianto, 3.11.2021

4.2.5 Eri näkökulmien yhdistäminen

Eri näkökulmia tarkasteltaessa on hyvä ymmärtää niiden yhteys toisiinsa. Balanced scorecardia tarkasteltaessa sen syys-seurauskuvaus on hyvä nostaa näkökulmien yhdistämiseen. Ilman jonkun näkökulman onnistumista/menestymistä ei voi toinen näkökulma menestyä. Tähän pohjaa myös toimeksiantajayksikön myymäläpäällikkö pohtiessaan näkökulmien yhdistämistä.

Oppimisen ja kasvun näkökulman ja sisäisten prosessien näkökulman ollessa puutteelliset jää varmasti asiakasnäkökulma toimimattomaksi. Siihen voi olla syynä puutteellinen myyjän perehdytys ja tuotekoulutus tai esimerkiksi järjestelmien kuten kassajärjestelmän toimimattomuus. Näiden näkökulmien puutteellisuus näkyy varmasti taloudellisessa näkökulmassa liiketoiminnan toimimattomuuden takia.

Jokaisen näkökulman mittareita pystyy seuraamaan myymälätasoillakin. Näkökulmista kuitenkin tärkein myymälöille on asiakasnäkökulma. Sen näkökulman pohjalle pyritään järjestämään järjestelmät ja koulutuksen taso sille tasolle, että mahdollisuus loistavaan asiakaskokemukseen. Yksi tärkeimpiä myymäläpäällikön tehtäviä on muovata henkilökunnastaan huippumyyjiä, jotta asiakaskokemus sekä muut myynnin avainluvut voisivat parantua. (Tuomaala, henkilökohtainen tiedoksianto, 3.11.2021)

Mittarit eivät valehtele, vaan antavat suorimman palautteen onnistumisesta. Myymälöissä onkin tärkeä löytää syy mittarin näyttämään onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Pelkästään mittareita tuijottamalla on mahdoton johtaa myymälää, vaan on ymmärrettävä pohjimmaiset syyt mittareiden tuloksiin.

4.3 Uuden liikkeen tulevaisuuden näkymät

Tulevaisuuden näkymä näyttää toimeksiantajayksikössä hyvälle. Yksikkö on menossa oikeaan suuntaan ja rutiinien vahvistuessa myymälän tulos tulee varmasti nousemaan. Kahden vuoden aukiolon jälkeen on huomattavissa selkeä positiivinen muutos niin tuloksessa kuin avainlukujen suhteenkin. Myymäläpäällikkö uskoo yksikön pystyvän kehittymään viidessä vuodessa niin, että voisivat voittaa vuoden myymälä -tittelin. Vuoden myymälä -titteli jaetaan vuosittain yrityksen sisällä. Sen päätökseen vaikuttaa muun muassa yksikön tulos, avainluvut, yhteishenki ja henkilöstökulut. (Tuomaala, henkilökohtainen tiedoksianto, 3.11.2021)

Uuden myymälän henkilöstön työviihtyvyys nousee tärkeään arvoon yksikön tulevaisuuden kannalta. Myymäläpäällikkö uskoo sen heijastuvan suoraan asiakaskohtaamisiin ja niiden onnistumisiin. Kun työntekijöillä on hyvä olla ja heistä on kiva tulla töihin, niin se varmasti näkyy ulospäin. Tiimin hyvä yhteenpelaaminen auttaa suorittamaan joka päiväiset askareet. Myymälätiimin monen eri roolin täytyy olla jokaiselle selvänä, jotta kaikille on selvä mitä kukakin tekee missä tilanteessa. Heidän yksikössään on alkanut nyt löytymään oikea yhteinen linja yksikön johtoryhmän kanssa. Johtoryhmään kuuluvat myymäläpäällikkö, visualisti ja tiiminvetäjä. Johtoyhmän yhteistyö on hakenut paljon suuntaansa, koska yksikön visualisti on vaihtunut kahdesti kahden vuoden aikana. (Tuomaala, henkilökohtainen tiedoksianto, 3.11.2021)

Toimeksiantajayksikön tavoite on jatkaa arkirutiiniensa kehittämistä, jotta myymälä olisi aina parhaimmillaan aukiollessaan ja heidän asiakkaat voisivat saada mahdollisimman parhaan asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen kerta toisensa jälkeen. Tehtävä vaatii kärsivällisyyttä ja paljon puhetta sekä lukujen että tekemisen suhteen. Myymäläpäällikkö kuitenkin uskoo pitkäjänteisen tekemisen tuovan lopulta yksikölle palkinnon onnistumisena. Myymäläpäällikkö listaa lopuksi kaksi tärkeintä tavoitettaan tulevaisuuteen. Yksikön on tehtävä tuloksensa positiiviseksi ja kannattavaksi. Lisäksi henkilökunnan kehittäminen ja yksilöiden saaminen ottamaan uusia askeleita kohti omia tavoitteitaan. Toisinsanoen tavoite pitää sisällään tehdä myymäläpäälliköstä ”tarpeettoman”. Vastuuta jakamalla henkilökunta

pääsee kehittämään itseään ja esimerkiksi tulevaisuuden myymäläpäälliköitä voi syntyä. (Tuomaala, henkilökohtainen tiedoksianto, 3.12.2021)

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli seurata yrityksen tapaa käyttää tasapainoitettua Balanced Scorecard-mittaristoa liiketoimintansa tarkastelussa ja kehittämisessä. Työssä sitä mitattiin seuraamalla toimeksiantajayrityksen uuden yksikön toimintaa ja kehitystä kahden ensimmäisen toimintavuotensa aikana. Tätä tarkasteltiin uuden yksikön myymäläpäällikön haastattelun avulla. Lisäksi työssä tarkasteltiin kuinka uuden liikkeen avaaminen sujuu ketjuliiketoiminnassa ja mitä vaiheita siihen kuuluu.

Balanced Scorecardilla eli tasapainoitetun mittaristo antaa yrityksille mahdollisuuden tarkastella toimintaansa muidenkin näkökulmien kohdalta, kuin vain taloudellisen kulman kohdalta. Sen luojat Robert Kaplan ja David Norton halusivat luoda yrityksien käyttöön monipuolisemman mittariston, joka antaisi yritykselle enemmän informaatiota toimintojensa toimivuudesta. Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa jaottelevat yrityksen toiminnan sopiviin osiin, jonka avulla yrityksen on helpohko muodostaa esimerkiksi strategioihinsa sopivia syy-seuraussuhteiden mittaristoja.

5.1 Balanced Scorecard liiketoiminnan kehittämisessä ja seuraamisessa

Empiriaosio jakaantui kahteen osioon. Siitä löytyi kuvaus opinnäytetyön tekijän näkökulmasta miten uuden liikkeen avaaminen tapahtui toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi työn empiriaosio sisältää myös osan, jossa tarkastellaan kuinka liiketoimintaa johdetaan Balanced Scorecardin mittareiden avulla.

Uutta myymälää avatessa ja sen toimintaa johdettaessa toimeksiantajayrityksellä on selkeä kuvio miten se tapahtuu. Oppimisen ja kasvun näkökulman sisällä yritys toimii esimerkillisesti. Se on halukas kouluttamaan jatkuvasti henkilöstöään, selvittämään työtyytyväisyyskyselyiden kautta henkilöstön jaksamista sekä kehittämään yritystä luomalla uusia toimintatapoja tai järjestelmiä. Uuden yksikön avaamisessa sekä myymälän uuden henkilöstön rekrytointiprosessi, että myös avaustiimin vastaava on tarkasti suunniteltua ja hienosti toteutettu. Lisäksi uuden henkilökunnan perehdyttäminen suoritetaan tavalla, mitä en ole muualla nähnyt.

Sisäisten prosessien näkökulmassa toimeksiantajayritys on tuonut paljon uusia järjestelmiä, jotka helpottavat työntekijöiden päivittäistä työntekoa, parantavat tuotesaatavuutta ja täyttötasoja myymälässä. Yritys on selkeästi uskalias ja halukas panostamaan sekä kehittämään toimintaansa uudistumalla, mutta myös vanhoja järjestelmiä kehittämällä. Yrityksellä on jokaiseen järjestelmään monia mittareita, mitä se seuraa, jotta se voisi kehittää niitä entistä paremmaksi ja toisaalta kehittääkseen yksiköitään paremmiksi järjestelmien avulla.

Asiakasnäkökulma on mitatuin ja selkeästi se mihin kahdella edeltävällä näkökulmalla pyritään. Toimeksiantajayritys on luonut monta syy-seurausketjua, esimerkiksi myymälätilausjärjestelmän, jolla haetaan lisäarvoa myymälöiden asiakkaille tuomalla koko verkkokaupan valikoima myös myymälätasolle tilattavaksi. Sen avulla myymälä voi palvella asiakkaitaan laajemmin ja sitä kautta luoda syvempiä asiakassuhteita. Asiasuhteet ja nimenomaan asiakaskokemus on suuri mitattava asia toimeksiantajayrityksellä. Sitä seurataan työn aikana tutuksi tulleella NPS-luvulla, kanta-asiakkaiden määrällä sekä myynnin avainluvuilla, kuten kuinka moni kävijä muuttuu asiakkaaksi ja montako tuotetta yksi asiakas ostaessaan ostaa.

Taloudellinen näkökulma on näkökulma, johon kolmen edellä mainitun näkökulman avulla pyritään tekemään mahdollisimman isoksi tulokseksi. Kannattamaton liiketoiminta on pitkällä aikavälillä mahdoton yhtälö pitää yritystoiminta pystyssä. Toimeksiantajayritys mittaa taloudellista näkökulmaansa seuraamalla myyntiä ja sen suhdetta laadittuihin budjetteihin. Toimeksiantajayritys on onnistunut luomaan tavan tehdä kannattavaa liiketoimintaa.

5.2 Oma oppimiseni

Opinnäytetyön on tarjonnut myös minulle tekijänä oppimista kahdessa tasossa. Ensimmäinen taso tapahtui 2019 syksyllä, kun toimeksiantajayrityksen uuden liikkeen avausprojekti oli toiminnassa. Silloin pääsin tutustumaan henkilökohtaisesti mitä kaikkea uuden liikkeen avaus pitää sisällään ja miten monen ihmisen työpanoksen se vaati, että toimeksiantajayritys avasi uuden myymälän.

Toisena oppimisen tasona toimi itse tämän opinnäytetyön työstäminen, joka alkoi syksynä 2021. Näkökulman löytäminen, minkä pohjalta opinnäytetyötä lähdin tekemään tuotti vaikeuksia, mutta sen löydyttyä työ alkoi hahmottumaan nopeasti. Teoreettisen viitekehyksen luomisen aikana opin todella paljon Balanced Scorecardin - mittaristokokonaisuudesta ja myös lisäksi mitä kaikkea pitää ottaa huomioo näkökulmien ja mittareiden valinnan lisäksi.

Lähteet

Aaltonen, J. (02/2019) *Mikä on NPS ja miksi sen tulisi kiinnostaa yritystä?* Haettu 24.11.2021 osoitteesta https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-nps-ja-miksi-sen-tulisi-kiinnostaa-yritysta

Alma Talent Oy 2021a. *Alma Talent Tietopalvelut. Tunnuslukuopas.* Luettavissa: https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas

Alma Talent Oy 2021b. *Myyntikate ja myyntikate-%. Tunnuslukuopas.* Luettavissa: https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/myyntikate-ja-myyntikate-prosentti

Flink, K-M., Kerttula, T., Nordling, A-M., Rautio, V. (2016). *Asiakaspalvelun ammattilaiseksi*. Edita.

Hiila, I., Tukiainen, M., Hakola, I. (2019) *Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään.* Tuuma

https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524519526

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. (2017) *Tutkimushaastattelun käsikirja.* Vastapaino

https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517686112

Hämäläinen, M., Patjas, L-M. (2018) *Palvelun taitajaksi.* Sanoma Pro Oy

Kamensky (2015) *Menestyksen timantti.* Talentum.

Kaplan, R., Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: translanting strategy into action.* Harvard Business School Press.

Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Strategiakartat.* Talentum

Kaplan, R., Norton, D. (2007). *Strateginen toteutus*. Talentum

Kytölä, P. (N.D.) *Mikä on Balanced Scorecard? tasapainotetun mittariston eli tuloskortin neljä näkökulmaa.* Haettu 7.10.2021 osoitteesta

https://www.latotools.com/Balanced+Scorecard+Mika+on+tasapainotettu+mittaristo

Laakso, S. (2015) *Tasapainotettu mittaristo, balanced scorecard – vaihtoehto budjetoinnille?* Haettu 7.10.2021 osoitteesta

https://www.tietoakseli.fi/blogi/johtaminen/tasapainotettu-mittaristo-balanced-scorecard-vaihtoehto-budjetoinnille/

Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. (2002). *Balanced scorecard -rakenna ja sovella tehokkaasti*. Kauppakaari.

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä.* PS-kustannus

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja 20 työkalua.* Talentum.

Yrityksen-perustaminen.net (N.D.) *Mitä tarkoittavat yrityksen arvot, missio ja visio?* Haettu 24.11.2021 osoitteesta https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/#visio

Liite 1: Haastattelukysymykset

HAASTATTELU

Silloin

- Avatessa, mikä oli ensimmäisen kuukauden suunnitelmasi?
- Mihin avainlukuihin halusit panostaa aluksi?
    - Millaisia mittareita oli tuolloin liittyen taloudellisen näkökulman seuraamiseen ja niiden onnistumisen mittaamiseen?
    - asiakasnäkökulman?
    - sisäisten prosessien näkökulman?
    - oppimisen- ja kasvun näkökulman?
- Minkälaiseen koulutukseen halusit panostaa aluksi?
- Oliko sinulla minkälaiset valmiina olevat koulutusavut yritykseltä?
- Minkälaista tukea itse sait ensimmäisinä kuukausina?

Nyt

- Miten olette kehittyneet yksikkönä tähän päivään mennessä?
    - Onko mittarit eri näkökulmien seuraamisen suhteen muuttunut?
    - Miten olette kehittyneet näissä parin vuoden aikana?
    - Miten aiotte mittareiden valossa toimia tulevaisuudessa?
- **Oppimisen ja kasvun näkökulma:**
    - Mitkä ovat seuraavat koulutusaiheenne?
    - Mihin suuntaan osaamista, järjestelmiä, organisaatiota tulisi kehittää mielestäsi?
- **Taloudellinen näkökulma:**
    - Mihin aiotte seuraavaksi keskittyä avainluvuissa?
    - Mitä taloudellista näkökulmaa haluat erityisesti kehittää tulevaisuudessa?
    - Mitkä on tulevat tavoitteesi myymäläpäällikkönä
    - Entä myymäläsi tavoitteet?
    - Miten yritys voisi auttaa sinua, että voisitte tavoittaa tavoitteet?
- **Asiakasnäkökulma:**
    - Mitkä ovat tavoitteenne tulevaan liittyen asiakasmittaristoihin ja miten niitä viette eteenpäin
- **Sisäisten prosessien näkökulma:**
    - Miten erilaisia prosesseja tulisi/kehitetään jatkossa?
- Eri näkökulmien yhdistämisestä
    - Miten koet, että erilaisten asioiden mittaamista/seuraamista voidaan käyttää liiketoiminnan johtamisen kannalta tärkeisiin asioihin?

- Miten näitä näkökulmia painotetaan suhteessa toisiinsa?

Liite 2: Aineistonhallintasuunnitelma

Aineiston keräys

Teoreettinen viitekehys laaditaan tutustumalla aineistoihin, jotka käsittelevät Balanced Scorecardia, erilaisia strategiatyökaluja, liiketoimintaa tarkasteleviin mittaristoja ja Tutkimushaastattelua. Näihin aineistoihin tutustutaan hyödyntämällä muun muassa kirjallisuuden ja nettijulkaisujen avulla. Yksi tärkeä osa aineistoa on toimeksiantajayrityksen uuden myymälä myymäläpäällikön teemahaastattelu. Suostumus kysyttiin ennen haastattelua.

Kuvaus aineistosta

Opinnäytetyöhön kerätään tietoa toimeksiantajayrityksen myymäläpäällikön teemahaastattelulla. Haastattelun rungon ja kysymykset on laatinut opiskelija yhteistyössä opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kanssa, joka on tarkastanut kysymykset ja hyväksynyt ne. Haastattelusta saatua tietoa käytetään tämän opinnäytetyön laatimisessa.

Hyvä tieteellinen käytäntö

Opinnäytetyön suorittamiseen ei ole tarvittu erillisiä tutkimuslupia. Toimeksiantajayritys on anonyymi työssä. Teoreettisen viitekehykseen kerätty aineisto on merkitty lähdeviittausohjeen mukaisesti.

Aineiston säilytys

Aineistoa käsitellää pääsääntöisesti kotikoneella, jossa se on tallennettu sekä omalle verkkoasemalle, että oppilaitoksen verkkoon. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen aineisto jää oppilaitoksen arkistoon.