

# STRATEGINEN TOIMINNANOHJAUS

Case: Icepeak

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2009  
Anna-Mari Venola

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

VENOLA, ANNA-MARI: Strateginen toiminnanohjaus  
Case: Icepeak

Taloushallinnon opinnäytetyö, 51 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee strategista toiminnanohjausta ja Balanced Scorecardia sen välineenä. Balanced Scorecard on 1990-luvun alussa kehitetty tasapainotettu mittaristo. Työn tavoitteena on selvittää, miten yritys onnistuu toteuttamaan strategiaansa käytännössä ja mittaamaan suorituskyykyään. Tutkimuksen case-yksikkö on Icepeak-merkin tuotekehitystiimi. Icepeak on L-Fashion Group Oy:öön kuuluva tuotemerkki, ja sen tuotekehitystiimi on L-Fashion Group Oy:n tulosityksikkö.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitetään strategian merkitystä, strategiaproessin vaiheita sekä Balanced Scorecardin perusteita. Lisäksi esitellään strategiakartan merkitys Balanced Scorecardin apuvälineenä ja mittariston käyttöönottoprosessi. Teoriaosuuden lähdeaineistona on käytetty kirjallisuutta ja Internet-lähteitä.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa selvitetään case-yksikön strategiset menestystekijät ja rakennetaan yksikölle strategiakartta sekä Balanced Scorecardin esimerkki-mittaristo. Empiirisen osuuden aineisto on hankittu haastatteluilla, henkilöstökyselyllä ja tutkimuksen tekijän omalla havainnoinnilla.

Tutkimustulokset osoittavat, että Balanced Scorecard on myös tiimitasolle soveltuva johdon työkalu, jonka avulla strategia tuodaan abstraktista käsitteestä toiminnan tasolle. Balanced Scorecard tuo rahamääräisen tulosseurannan rinnalle tasapainottavia, ei-rahamääräisiä tavoitteita ja mittareita, joiden asettaminen ja seuranta liian usein unohtuvat. Tutkimustulosten myötä myös case-yksikössä havaittiin strategisiin menestystekijöihin sekä suorituskyykymittaukseen liittyviä kehittämiskohteita.

Avainsanat: Balanced Scorecard, strategia, suorituskyyvyn mittaaminen, toiminnanohjaus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

VENOLA, ANNA-MARI: Strategic Operations Control  
Case: Icepeak

Bachelor's Thesis in Financial Management, 51 pages, 2 appendices

Autumn 2009

## ABSTRACT

---

This thesis deals with strategic operations control and the Balanced Scorecard as its tool. The Balanced Scorecard is a barometer of a company's performance and it was developed in the beginning of 1990s. The aim of this thesis is to examine how a company manages to put its strategy into practice and measure its performance. The case unit is the product development team of the Icepeak brand. The Icepeak brand belongs to L-Fashion Group Oy and the product development team is a profit centre of L-Fashion Group Oy.

The theoretical section explores the meaning of strategy, the phases of strategy process and the basics of the Balanced Scorecard. In addition, both the meaning of strategy map as the Balanced Scorecard instrument and the implementation of the scorecard are presented. Sources of the theoretical part include literature and Internet material.

The empirical part examines the case unit's strategic elements of success and provides an example of strategy map and the Balanced Scorecard for the case unit. The data were obtained by interviews, by a questionnaire presented to the staff and by participant observation.

The study results indicate that the Balanced Scorecard is also suitable for team level and it is a management tool which brings strategy from intangible concept into action. Besides financial achievements, the Balanced Scorecard takes into account the targets and meters of intangible assets of which setting and monitoring are too often disregarded. This study also showed the development needs, in the case unit's strategic elements, for success and performance assessment.

Key words: Balanced Scorecard, operations control, performance assessment, strategy

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus	2
1.3	Lähdeaineisto ja tutkimusmenetelmät	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	3
2	STRATEGIALÄHTÖINEN LIIKETOIMINTA	4
2.1	Strategian käsite	4
2.2	Strategiaprosessi	4
2.2.1	Strategisten tietojen keruu ja analysointi	5
2.2.2	Strategian määrittely	5
2.2.3	Strategisten projektien suunnittelu	8
2.2.4	Strategian toteutus, seuranta ja päivitys	9
3	BALANCED SCORECARD STRATEGISEN TOIMINNAN OHJAUKSEN VÄLINEENÄ	11
3.1	Perusidea	11
3.2	Näkökulmat	12
3.2.1	Taloudellinen näkökulma	12
3.2.2	Asiakasnäkökulma	13
3.2.3	Sisäisten prosessien näkökulma	14
3.2.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma	15
3.3	Strategiakartta	16
3.4	Mittariston käyttöönotto	17
4	CASE: ICEPEAK	20
4.1	Liikeidea	20
4.2	Tuotekehitystiimin henkilöstö	22
4.3	Tuotekehitystiimin ydinprosessit	23
4.4	SWOT-analyysi	25
4.4.1	Vahvuudet	25
4.4.2	Heikkoudet	26
4.4.3	Mahdollisuudet	27
4.4.4	Uhat	28

4.4.5	Analyysin hyödyntäminen	28
5	BALANCED SCORECARD ICEPEAK-TIIMISSÄ	29
5.1	Strategiset tavoitteet ja tavoitteiden toteutumisen seuranta	29
5.2	Strategisten menestystekijöiden määrittely ja strategiakartta	32
5.3	Henkilöstökysely	35
5.3.1	Tulokset	35
5.3.2	Tulosten analysointi	41
5.4	Strategiset tavoitteet ja mittarit näkökulmittain	43
5.5	Johtopäätökset	45
6	YHTEENVETO	46
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	52

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Vuonna 1998 Ernst & Young toteutti tutkimuksen, jonka mukaan yrityksen kyky toteuttaa strategiaa on tärkeämpi tekijä kuin itse strategia. Kaksi viimeistä vuosikymmentä asiantuntijat ovat keskittyneet luomaan ylivoimaisia strategioita, mutta vain harva yritys onnistuu itse strategian toteutuksessa. Yhtenä ongelmana nähdään strategioiden mittausmenetelmien hidas kehitys nopeasti muuttuvien strategioiden rinnalla. Nykyisessä liiketoimintaympäristössä perinteinen talouden ohjaus ei enää riitä, vaan tarvitaan välineitä, joilla voidaan mitata myös aineetonta pääomaa. Menestyvän yrityksen on pystyttävä mittaamaan strategiaansa. (Kaplan & Norton 2002, 1-4.)

Perinteisellä talouden ohjauksella tarkoitetaan yrityksen päätöksenteon tukeutumista pelkästään taloudellisiin mittareihin ja toimintatapojen ohjausta kohti parempaa taloudellista asemaa. Suurempien ja monimutkaisempien organisaatioiden myötä perinteinen talouden ohjaus on saanut paljon kritiikkiä osakseen ja talouden ohjausjärjestelmiltä vaaditaan yhä enemmän. Rahalliset mittarit kertovat yrityksen menestyksestä, mutta eivät anna riittävästi tietoa pitkän tähtäimen suunnittelua varten. (Olve, Roy & Wetter 1998, 20.)

Taloudellisten mittareiden sanotaan olevan harhaanjohtavia, koska niiden tulokset ovat seurausta jo tapahtuneista toiminnoista. Tällöin ne voivat ohjata yritystä sen strategian vastaiseen suuntaan. Taloudelliset mittarit eivät myöskään motivoi yrityksen työntekijöitä, koska useimmiten ne ovat vaikeaselkoisia eivätkä he osaa yhdistää niitä oman työnsä tulokseen. Perinteinen talouden ohjaus ei ota huomioon merkittäviä ei-rahallisia mittareita kuten asiakastytytyväisyyttä ja henkilöstön osuamista. Taloudellisten tulosten perusteella yritys voi esimerkiksi ryhtyä säästötoimiin vähentämällä henkilöstön koulutusta, jolloin unohdetaan koulutuksen tuoma hyöty tulevaisuudessa. (OPH 2009.)

Perinteisen talouden ohjauksen rinnalle on kehitetty erilaisia strategisen johtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen välineitä. Yksi näistä on Balanced Scorecard, jota Suomessa kutsutaan nimillä tasapainotettu mittaristo, menestystekijämittaristo ja tulokortti (Olve ym. 1998, 23). Tässä työssä käsitteinä käytetään tasapainotettua mittaristoa tai Balanced Scorecardia ja sen lyhennettä BSC. Vuosien varrella Balanced Scorecardia on pystytty kehittämään mittausjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi ja sen tehtävänä onkin muuttaa yrityksen strategia käytännön toiminnaksi (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 17, 20).

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohde on L-Fashion Group Oy:öön kuuluvan Icepeak-merkin tuotekehitystiimi. Tiimi on yrityksen sisäinen tulosityksikkö, joten case-yrityksen sijaan tutkimuskohdetta nimitetään case-yksiköksi. L-Fashion Group Oy on suomalainen vaatetusalan yritys ja Icepeak urheilullisia vapaa-ajan vaatteita valmistava tuotemerkki. Työssä selvitetään tuotekehitystiimin kriittisiä menestystekijöitä Icepeakin strategian toteutuksessa ja rakennetaan tiimille BSC:n esimerkki-mittaristo. Opinnäytetyössä tuotekehitystiimistä käytetään nimitystä Icepeak-tiimi.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yritys onnistuu toteuttamaan strategiansa käytännössä ja mittaamaan suorituskyykyään. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on rakentaa case-yksikölle Balanced Scorecardin esimerkki-mittaristo. Tutkimusongelmana on selvittää, mitkä ovat case-yksikön kriittiset menestystekijät strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Toisena tutkimusongelmana on selvittää, miten näitä menestystekijöitä voidaan mitata. Menestystekijöiden määrittämisellä pyritään löytämään ne asiat, joissa case-yksikön tulee onnistua, jotta strategiset tavoitteet ja visio voidaan saavuttaa.

Tutkimus on rajattu käsittelemään Icepeakin tuotekehitystiimiä, joten myyntipuolen, hallinnon tai logistiikan osuutta ei huomioida. Osittain tästä syystä esimerkki-mittaristosta on jätetty pois asiakasnäkökulma, joka on tiiviisti kytköksissä myynti-

puolen toimintaan. Case-yksikön mittaristoon on otettu mukaan taloudellinen näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja henkilöstönäkökulma.

### 1.3 Lähdeaineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Teoriaosuuden aineistona on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja Internet-lähteitä. Empiriaosuudessa on hyödynnetty Icepeakin ja L-Fashion Group Oy:n sisäistä materiaalia sekä Icepeakille aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä ”Icepeakin toiminnan kuvaus” (2006) ja ”Vaatteiden valmistuksen ympäristövaikutukset ja kuluttajan suhtautuminen ekologiseen vaatteeseen: Case Icepeak” (2009).

Empiriaosuuden aineisto on kerätty haastatteluilla, henkilöstökyselyllä sekä tutkimuksen tekijän omalla havainnoinnilla. Haastattelut tehtiin L-Fashion Group Oy:n henkilöstöpäällikölle ja Icepeakin brand managerille elokuussa 2009. Henkilöstökysely Icepeak-tiimin henkilöstölle suoritettiin syyskuussa 2009. Oma havainnointi on tapahtunut tutkimuksen tekijän työskennellessä Icepeak-tiimissä helmikuussa 2009.

### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu johdannosta, teoriaosuudesta, empiriaosuudesta ja yhteenvedosta. Teoriaosuuden muodostavat toinen ja kolmas luku, jotka käsittelevät strategialähtöistä liiketoimintaa ja Balanced Scorecardia toiminnan ohjauksen välineenä. Neljäs ja viides kappale muodostavat empiriaosuuden. Neljäs kappale käsittelee Icepeakin ja tuotekehitystiimin olennaisia tietoja mittariston rakentamisen kannalta. Viidennessä luvussa esitellään Icepeakin strategia, määritellään tiimin menestystekijät ja rakennetaan strategiakartta sekä esimerkki-mittaristo. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto.



## 2 STRATEGIALÄHTÖINEN LIIKETOIMINTA

### 2.1 Strategian käsite

”Strategia tarkoittaa yrityksen toiminnan juonta, sen tapahtumisen punaista lankaa” (Aunola & Näsi 2002, 15).

Strategia-käsitteen määritelmiä sanotaan olevan yhtä monta kuin määrittelijääkin, mikä tekee sen kiteyttämisestä ajoittain hankalaa. Strategia kuvastaa toimintatapaa, jolla organisaatio pyrkii tavoitteisiinsa ja samalla se ohjeistaa, miten organisaation tulee toimia. Strategioita tehdään usealla organisaation eri tasolla ja yhä alemmalle tasolle mentäessä ne alkavat muistuttaa kehittämissuunnitelmia. Strategian avulla yritys pyrkii toteuttamaan visiotaan eli tulevaisuuden tavoitetilaansa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 27–29.)

Kaplanin ja Nortonin (2002) mukaan strategia on hypoteesi eli olettaus, joka kuvaa yrityksen tapaa siirtyä nykytilasta tavoiteltuun, tulevaisuuden tilaan, johon liittyy epävarmuus. Tämä siirtymävaihe muodostuu useasta hypoteesista, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Heidän mukaansa strategia on hypoteesi, koska tulevaa ei voida varmasti ennustaa. (Kaplan & Norton 2002, 84.)

### 2.2 Strategiaprosessi

Strateginen toiminnanohjaus on jatkuvaa ja prosessinomaista (Puolamäki 2007, 31). Strategiaprosessi muodostuu tavallisesti viidestä eri työvaiheesta, jotka ovat:

1. strategisten tietojen keruu ja analysointi
2. strategian määrittely
3. strategisten projektien suunnittelu
4. strategian toteutus ja
5. strategian seuranta ja päivitys (Lindroos & Lohivesi 2004, 31).

### 2.2.1 Strategisten tietojen keruu ja analysointi

Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu organisaation toimintaympäristön sekä oman, sisäisen toiminnan analysointi. Toimintaympäristöanalyysissä käsitellään kilpailijoita, yleisiä ympäristötekijöitä ja yrityksen sidosryhmiä. Myös toimintaympäristön muutokset tulee huomioida ja kirjata niitä ylös jatkuvasti. Tulevien muutosten käsittely ja arviointi auttavat organisaatiota valmistautumaan tulevaisuuden haasteisiin. Strategian suunnittelussa on pystyttävä huomioimaan myös muutosten vaikutukset toimintaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 32, 213.)

Kilpailuympäristöä voidaan tutkia esimerkiksi Porterin kilpailuareena-mallin avulla. Tässä viiden kilpailutekijän mallissa yrityksen kannattavuus on riippuvainen toimialan rakenteellisista tekijöistä (Olve ym.1998, 52). Mallin mukaan kilpailutilanteeseen vaikuttavat viisi päätekijää, jotka ovat nykyiset kilpailijayritykset, korvaavien tuotteiden tarjoajat, uudet kilpailijat, asiakkaat ja toimittajat. (Kamensky 2004, 130.)

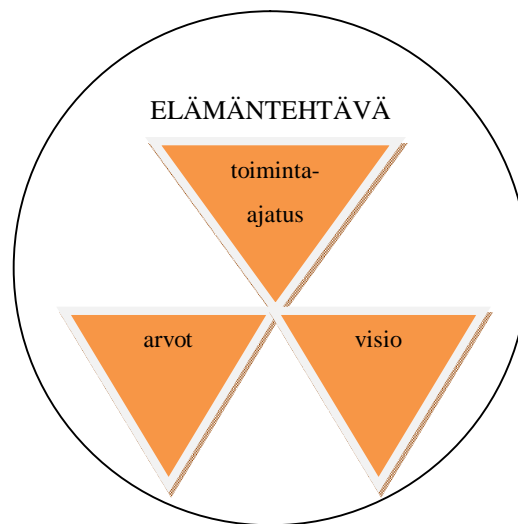
SWOT-analyysin avulla voidaan helposti tutkia yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tämä nelikenttäanalyysi yhdistää sekä sisäiset että ulkoiset tekijät ja on näin ollen luonteeltaan synteesianalyysi. Synteesianalyysien avulla kohteesta saadaan tiivistä ja kokonaisvaltaista tietoa. Vahvuuksissa ja heikkouksissa analysoidaan yrityksen omaa, sen hetkistä osaamista, kun taas mahdollisuudet ja uhat keskittyvät ulkoiseen ympäristöön ja tulevaisuuteen. SWOT-analyysi on jo pitkään ollut hyvin suosittu analyysi, mutta se on hyödytön, jos analysoinnin jälkeen ei tehdä tarvittavia kehittämistoimenpiteitä. (OPH 2009.)

### 2.2.2 Strategian määrittely

Ensimmäisen vaiheen jälkeen tiedetään millaiseen ympäristöön strategiaa ollaan luomassa. Toisessa vaiheessa määritellään yrityksen strategia eli päätetään yrityksen strategiset tavoitteet. Strategisten tavoitteiden määrittely on yksi strategiaprosessin tärkeimmistä vaiheista (Kamensky 2004, 205). Ensin tulee selvittää organi-

saation perustehtävä, jonka pohjalta tavoitteet määritellään. (Lindroos & Lohivesi 2004, 42-43.)

Yrityksen perustehtävällä tai elämäntehtävällä (KUVIO 1) tarkoitetaan yrityksen missiota, jonka muodostavat toiminta-ajatus, visio ja arvot. Toiminta-ajatus kertoo, miksi yritys on olemassa. Hyvä toiminta-ajatus on pysyvä, innostava, motivoiva ja toiminnan kehittämiseen kannustava. Toiminta-ajatuksen tulee olla riittävän laaja, jotta se ei rajoita yrityksen toimintaa, mutta kuitenkin siinä määrin rajattu, että se voi ohjata toimintaa. (Kamensky 2004, 49–50.)



KUVIO 1. Yrityksen ja yhteisön elämäntehtävä (Vilkkumaa 2005, 22).

Visio tarkoittaa tahtotilaa ja se ilmaisee pitkän tähtäimen tavoitetilaa. Se voi kohdistua tiettyyn markkina-alueeseen tai asiakasryhmään tai se voi olla markkina-osuustavoite. Visio voi liittyä myös tietyn aseman tai yrityskuvan saavuttamiseen. Hyvä visio on selkeä, uskottava, vaikuttava ja joustava (Kamensky 2004, 63). Vision tulee olla yhteensopiva muiden elämäntehtävän osa-alueiden kanssa ja sen tulee selkeästi ilmaista henkilöstölle pitkän aikavälin tavoitteet. (Vilkkumaa 2005, 29–30.)

Arvot ohjaavat organisaation toimintaa ja niiden on tarkoitus ilmaista varsinkin henkilöstölle, mitä periaatteita yhteisössä halutaan noudattaa. Arvoja ei saa sitoa

aikaan eikä paikkaan, vaan niiden tulee olla mahdollisimman pysyviä. Jotta arvoja voidaan toteuttaa, niitä on oltava alle viisi. Lisäksi henkilöstön täytyy ymmärtää, mitä arvojen mukaan toimiminen tarkoittaa omassa työssä käytännössä. Halu toteuttaa arvojen mukaista toimintaa edellyttää, että niillä on arvoa koko yhteisölle. (Vilkkumaa 2005, 24.)

Organisaation elämäntehtävän määrittelyn jälkeen sitä tulee säännöllisin väliajoin tarkastaa ja varmistaa, että se on samassa linjassa strategisten tavoitteiden kanssa. Jos ristiriitaisuuksia ilmenee, tulee joko strategiaa tai elämäntehtävää täsmentää ja muokata. Yrityksen pyrkiessä toteuttamaan strategiaansa sen tulee toimia elämäntehtävän määrittämien periaatteiden mukaisesti. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43.)

Strategisten tavoitteiden asettamisessa on hyvä huomioida tasapaino eri liiketoiminnan osa-alueiden kesken. Tasapainon saavuttamiseksi tavoitteita voidaan asettaa esimerkiksi ulkoiselle ja sisäiselle tehokkuudelle, kehitykselle sekä taloudellisille tuloksille. Nämä eri tavoiteryhmät valitaan organisaation elämäntehtävän linjauksia noudattaen (Vilkkumaa 2005, 33). Vaikka viime kädessä organisaation menestys mitataan taloudellisten tulosten perusteella, tarvitaan niiden saavuttamiseksi onnistumista muissa tavoiteryhmissä. Eri tavoiteryhmien tulee olla vuorovaikutuksessa keskenään ja tavoitteiden on tuettava toisiaan. (Kamensky 2004, 209–211.)

Strategiset tavoitteet asetetaan yleensä melko pitkälle aikavälille, esimerkiksi 6-8 vuodelle. Tavoitteet on määriteltävä niin selkeiksi, että jokainen henkilö varmasti ymmärtää ne. Jotta tavoitteesta onnistumista voidaan seurata ja analysoida, on sen oltava mitattavissa oleva. Tarpeeksi selkeä tavoite mahdollistaa oikeanlaisen mittarin valitsemisen ja hyvä mittari puolestaan ohjaa tavoitteeseen pyrkijöitä. Hyvä tavoite on haasteellinen ja vaatii näkyvää työpanosta sekä aiemmasta poikkeavia työtapoja. Sen saavuttaminen on kuitenkin oikeasti mahdollista ja henkilöstönkin tulee uskoa sen realistisuuteen. (Vilkkumaa 2005, 34–35.)

Yritys rakentaa yksilöllisen strategiansa valitsemansa perusstrategian pohjalta. Perusstrategiana voi olla kustannusjohtajuus, erilaistaminen tai keskittäminen. Kustannusjohtajuuden valinnut yritys keskittyy tuottamaan tuotteensa kilpailijoita

alemmilla kokonaiskustannuksilla. Erilaistamisstrategiassa yrityksen tarjoama tuote on ainutlaatuinen verrattuna kilpailijoihin, ja tämän erilaisuuden vuoksi se myös maksaa enemmän kuin kilpaileva tuote. Keskittämisessä yritys kaventaa markkina-aluettaan tai segmentointiryhmiään ja tällä tavoin saavuttaa kustannusjohtajuuden tai erilaisuuden. (Vilkkumaa 2005, 39–40.)

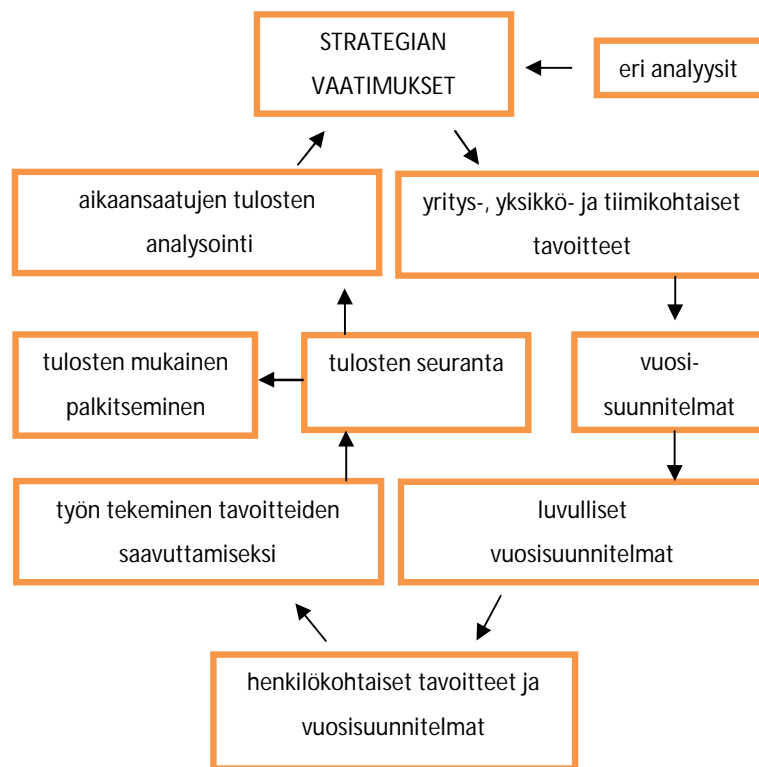
### 2.2.3 Strategisten projektien suunnittelu

Strategisten tavoitteiden valinnan jälkeen on aika määrittää toimenpiteet ja toimintasuunnitelmat, joilla tavoitteisiin päästään. Koko strategiajaksolle määritetään erimittaisia kehitysprojekteja, jotka ohjaavat organisaatiota kohti päämäärää. Projektien myötä jokaiselle toimijalle muodostuu oma vuotuinen toimintasuunnitelmansa, joka voidaan viedä jopa yksilötasolle asti (Vilkkumaa 2005, 41). Jokaiselle vuodelle voidaan antaa oma vuositeema eli päätavoite, johon keskitytään sinä vuonna. Näihin vuosittaisiin tavoitteisiin päästään usean projektin lopputuloksena. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46.)

Organisaation strategiaa ei voida toteuttaa, jos strategiset tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja vuosisuunnitelmat ovat epätasapainossa keskenään. Keskinäinen tasapaino voidaan saavuttaa tulos-, investointi-, rahoitus- ja henkilöstösuunnitelmien avulla. Tulossuunnitelma on arvio toiminnan tuloksen kehityksestä sekä eri vuosien taloudellisesta tilanteesta. Investointisuunnitelma on nimensä mukaisesti hahmotelma tarvittavista aineettomista ja aineellisista hankinnoista. Rahoitussuunnitelmas-  
ta nähdään investointeihin tarvittava rahamäärä eriteltynä mahdolliseen ulkopuoliseen ja sisäiseen rahoitukseen. Lisäksi se kertoo omistajan saaman tuoton määrän kyseisellä ajanjaksolla. Henkilöstösuunnitelmalla on merkittävä rooli ja sen tehtävänä on kertoa prosessiin osallistujat työtehtävineen sekä projektien johtajat. (Vilkkumaa 2005, 40–41.)

#### 2.2.4 Strategian toteutus, seuranta ja päivitys

Kun organisaation strategiaa sovelletaan käytännön toimintaan, puhutaan operatiivisesta johtamisesta (KUVIO 2), jonka tehtävänä on turvata strategian toteutuminen. Strategia toteutetaan edellisessä vaiheessa tehtyjen vuosisuunnitelmien avulla. Sen toteutumisen kannalta on tärkeää, että jokainen henkilö organisaatiossa osallistuu prosessiin. (Vilkkumaa 2005, 41–42.)



KUVIO 2. Operatiivinen johtaminen (Vilkkumaa 2005, 42).

Vain 10–30 prosenttia yrityksistä onnistuu strategian toteutuksessa. Toteutusvaiheen haasteet liittyvät muun muassa viestintään, henkilöstön kehittämiseen ja projektiosaamiseen. Strategiasta viestittäessä olennaiset tekijät ovat yksinkertaisuus ja selkeys. On tärkeää, että strategia osataan esitellä oikealla tavalla ja se tulee ymmärretyksi. Siksi kannattaa huomioida kuulijan perustiedot aiheesta ja esityksessä

käytetty kieli. Esitystä tulee myös havainnollistaa ja yleisölle antaa mahdollisuus kysymyksiin. (Lindroos & Lohivesi 2004, 160–161.)

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

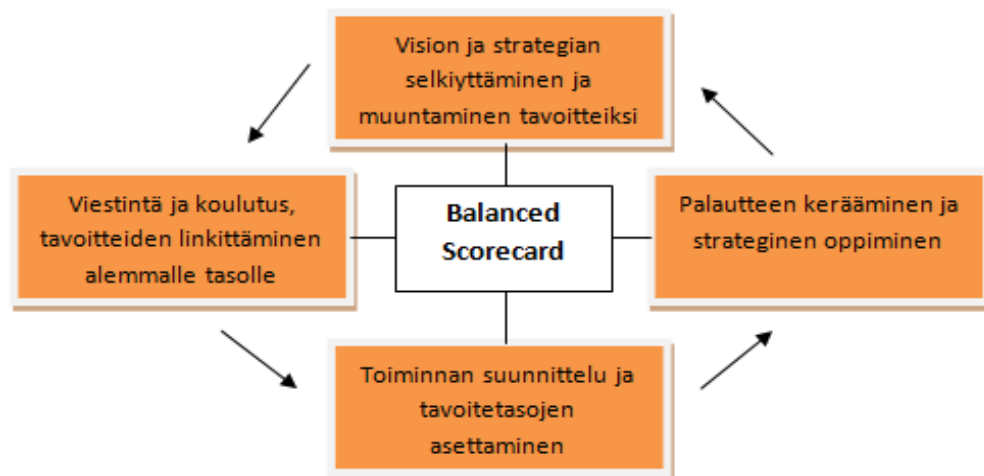
Projektiosaamista tarvitaan, koska strategiaa toteutetaan erilaisten kehitysprojektien avulla. Ilman riittävää tietotaitoa näiden projektien läpivieminen ei onnistu. Varsinkin tuotekehityslähtöisesti toimivissa yrityksissä projektiosaamista tarvitaan erityisesti. Projekti on verrattavissa mihin tahansa investointiin, joten yhtäläillä myös siihen kuluvia resursseja ja siitä saatavaa hyötyä tulee verrata keskenään. Koko strategian toteutuminen voi epäonnistua heikkolaatuiseen projektiosaamiseen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 169–172.)

Strategiaprosessin viimeisessä vaiheessa eli seurannan ja päivityksen vaiheessa seurataan kehitysprojektien etenemistä, arvioidaan strategian toteumista ja tehdään tarvittavia muutoksia. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja nämä muutokset voivat pakottaa määrittämään jopa kokonaan uuden strategian. Kuitenkin useimmiten pelkkä strategian muokkaaminen riittää, ja tällöin strategian joustavuus on tärkeää. Riittävän joustava strategia helpottaa muutoksien kohtaamista ja niiden toimeenpanemista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48.) Sekä strategian toteutuksessa että seurannassa voidaan hyödyntää seuraavaksi käsiteltävää Balanced Scorecardia, jonka rakentamiseen ja käyttöönottoon strategiaprosessin läpikäyminen antaa hyvät edellytykset (Vilkkumaa 2005, 350).

### 3 BALANCED SCORECARD STRATEGISEN TOIMINNANOHJAUKSEN VÄLINEENÄ

#### 3.1 Perusidea

Balanced Scorecard (BSC) on Robert S. Kaplanin ja David Nortonin 1990-luvun alussa kehittämä tasapainotettu mittaristo, joka tunnetaan myös nimellä tuloskortti. Mittaristo sai alkunsa lähinnä yhdysvaltalaisissa ja kanadalaisissa suuryrityksissä toteutetussa hankkeessa, jonka tavoitteena oli kehittää yritysten suoritusten mitaamista. Hankkeen lopputuloksena huomattiin, että pelkät taloudelliset mittarit antavat hyvin yksipuolista tietoa yrityksestä jättäen huomiotta merkittäviä aineettomia tekijöitä. (Malmi ym. 2002, 15–16.)



KUVIO 3. Balanced Scorecard strategisena johtamisjärjestelmänä (Kaplan & Norton 1996, 11).

BSC (KUVIO 3) on strateginen toiminnanohjausmenetelmä, jonka perustana ovat kriittiset menestystekijät ja tavoitteet, suorituskykymittarit, tavoitearvot ja toimenpiteet (Rampersad 2004, 32). Alkuperäinen Kaplanin ja Nortonin malli muodostuu neljästä eri näkökulmasta, joiden valossa yritystä tarkastellaan. Taloudellisen näkö-



kulman lisäksi mittaristo sisältää asiakas- ja prosessinäkökulmat sekä oppimisen ja kasvun näkökulman. Yrityksen strategiaan perustuen jokaiselle näkökulmalle määritellään kriittiset menestystekijät ja tavoitteet sekä niihin sopivat mittarit ja mittareiden tavoitearvot. (Olve ym. 1998, 16.) Mittareiden tulee kuvata, ollaanko tavoitteisiin pääsemässä ja tavoitearvo kertoo, kun tavoite on saavutettu (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005, 104).

### 3.2 Näkökulmat

Alkuperäinen malli sisältää neljä näkökulmaa, mutta yritykset muokkaavat näitä usein omaan tarkoitukseensa sopiviksi. Näkökulmien muokkaaminen on järkevää, koska samat näkökulmat eivät sovi kaikkien yritysten toimintaan. Näkökulmia voidaan lisätä tai jättää joitain pois. Suomalaisissa yrityksissä käytetään esimerkiksi Ojalan ja Määtän muodostamaa jakoa resurssit ja talous, vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet sekä uudistuminen ja työkyky. (Malmi ym. 2002, 23–24.)

#### 3.2.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman mittarit kuvaavat, kuinka taloudellisesti strategia on onnistuttu toteuttamaan. Taloudelliset mittarit ovat niitä päämääriä, joihin muiden mittareiden avulla pyritään. Nämä mittarit ovat myös niitä, jotka kiinnostavat eniten yrityksen omistajia. Taloudelliset mittarit vaihtelevat yrityksen elinkaaren mukaan. Kasvuyritykset valitsevat myynnin kasvun mittareita, kun taas ylläpitovaiheen yritykset ovat enemmän kiinnostuneita kannattavuudesta. Elinkaaren loppuvaiheen yritykset puolestaan mittaavat kassavirtaa. (Malmi ym. 2002, 24–25.)

Tyypillisiä taloudellisen näkökulman mittareita ovat pääoman tuotto, tulos, liikevoitto, liikevaihdon kasvu ja käyttökateprosentti (Puolamäki 2007, 250). Kannattavuuden mittareiden vastapainoksi voidaan valita riskiä mittaava mittari. Esimerkiksi rahoituslaitoksilla tuottojen kasvu on usein suhteessa riskitason kasvuun, jolloin siis riskitasoa kuvaava mittari voi kertoa yrityksen menestyksestä. (Malmi ym.

2002, 25.) Pörssiyhtiön menestystä voidaan puolestaan mitata pörssiarvolla tai osakekurssilla (Olve ym. 1998, 179).

### 3.2.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma kuvaa, kuinka yritys on onnistunut vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin (Vilkkumaa 2005, 362). Sen avulla ilmaistaan, millä kilpailustrategialla ja minkälaisilla kilpailutekijöillä asiakkaiden odotuksiin vastataan (Lindroos & Lohivesi 2004, 186). Asiakasnäkökulmassa on sekä perusmittareita että asiakaslupauksen mittareita (Malmi ym. 2002, 25–26). Mittarit vaihtelevat sen mukaan, ajatellaanko asiakkaiden suhtautumista yritykseen vai yrityksen kuvaa asiakkaista (Olve ym. 1998, 180).

Perusmittarit eli ydinmittarit kuvaavat välittömiä seurauksia toimista, joilla tavoitellaan lisäarvoa asiakkaalle. Nämä ovat mittareita, joita kaikkien yritysten tulisi seurata. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 202.) Perusmittarit kuvaavat onnistumista asiakasmarkkinoilla yrityksen näkökulmasta katsottuna. Tyypillisiä perusmittareita ovat markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Yrityksillä on tapana valita mittaristoon enemmän perusmittareita kuin asiakaslupauksen mittareita. Tämä johtaa siihen, että asiakasnäkökulman mittarit jäävät liian yleiselle tasolle eivätkä noudattele yrityksen kilpailustrategiaa. Kaplan ja Norton painottavatkin alkuperäisessä mallissaan asiakaslupauksen mittareiden tärkeyttä. (Malmi ym. 2002, 25–26.)

Asiakaslupauksen mittarit kuvaavat niitä tekijöitä, joiden kautta esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ja markkinaosuutta pyritään kasvattamaan (Järvenpää ym. 2001, 202). Toisin sanoen mittarit kertovat ne tekijät, joiden avulla asiakkaat pidetään tyytyväisinä ja uskollisina sekä hankitaan uusia asiakkaita. Näitä tekijöitä voivat olla tuotteen tai palvelun laatu ja hinta, asiakassuhteen luonne tai yrityksen imago ja maine. Näiden mittareiden tulee kuvata yrityksen kilpailustrategiaa eli sitä, miten yritys pyrkii voittamaan kilpailijansa. Toisin kuin perusmittareissa, asiakaslupauksen mittareissa ajatellaan yritystä asiakkaan näkökulmasta. (Malmi ym. 2002, 26.)

Asiakaslupauksen mittareita voivat olla yrityksen osuus asiakkaan ostoista, markkinaosuudet tärkeissä segmenteissä, oikea-aikaiset toimitukset, hyvityslaskujen määrä tai brandin arvонkehitys (Olve ym. 1998, 181; Järvenpää ym. 2001, 203).

### 3.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Yrityksen menestyminen taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa riippuu onnistumisesta keskeisissä liiketoimintaprosesseissa. Asiakkaille tuotetaan lisäarvoa sisäisten prosessien avulla ja näiden tehokkuutta parantamalla voidaan myös parantaa taloudellista tulosta (Järvenpää ym. 2001, 204). Keskeiset liiketoimintaprosessit vaihtelevat valitun kilpailustrategian mukaan, mutta merkittäviksi prosesseiksi voidaan mainita uusien tuotteiden innovointiprosessi, tilaus-toimitus-prosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi. (Malmi ym. 2002, 27.)

Liiketoimintaprosessit alkavat asiakkaan tarpeen tunnistamisella eli innovaatioprosessilla. Innovaatioprosessin aikana todetaan kohdemarkkinat ja muodostetaan tarjonta, jonka jälkeen tarjonta toteutetaan operointiprosessin kautta. Prosessit päättyvät innovointiprosessissa tunnistetun tarpeen tyydyttämiseen eli jälkimarkkinointiprosessiin, joka suoritetaan pysyvän ja tyytyväisen asiakassuhteen saavuttamiseksi. (Kankkunen ym. 2005, 105.)

Yleensä sisäisten prosessien mittarit kuvaavat eri prosessien läpimenoaikoja, henkilöstön osaamista ja tuottavuutta sekä toiminnan tehokkuutta (Vilkkumaa 2005, 365). Järvenpää ym. esittelee Cooperin ja Kleinschmidtin (1996) sekä Wernerin ja Souderin (1997) valitsemia olennaisia mittareita innovointiprosessin eli tuotekehityksen kannalta. Näitä ovat muun muassa:

- tietyllä ajanjaksolla lanseerattujen tuotteiden osuus liikevaihdosta
- uuden tuotteen vaikutus yrityksen tulokseen
- tietyssä ajassa lanseerattujen tuotteiden suhde tuotekehityskustannuksiin
- uuden tuotteen kannattavuus ja kokonaismenestys verrattuna kilpailijoihin.

Tilaus-toimitus-prosessissa keskeisiä tekijöitä ovat laatu, aika ja kustannukset sekä joustavuus ja tehokkuus. Yleisesti käytössä olevia mittareita ovat oikea-aikaiset toimitukset, virheellisten osien lukumäärä, kapasiteetin käyttöaste, tuotannon läpimenoaika, tuotantoajan osuus kokonaistyöajasta ja toimintojen kustannukset. Olennaista on, että yrityksessä löydetään kilpailuetuun eniten vaikuttavat toiminnot, joita tulee erityisesti seurata. (Järvenpää ym. 2001, 204.)

Jälkimarkkinointiprosessi käsittää muun muassa takuuhuollon, lisätarvikemyynnin, maksuliikenteen ja reklamaatiot. Kuten aiemmin esitellyissä prosesseissa, myös tämän prosessin avaintekijöitä ovat laatu, aika ja kustannukset. Asiakaspalvelun tasoa mittaamaan sopivat esimerkiksi vuosihuoltojen keskimääräinen odotusaika ja yhden puhelun perusteella hoidetut reklamaatiot. Toimintatehokkuuden mittaamiseen keskittyvät puolestaan myyntisaamisten kiertonopeus ja reklamaatioiden keskimääräinen käsittelykustannus. (Järvenpää ym. 2001, 204–205.)

### 3.2.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulma on kaikista näkökulmista strategisesti merkittävin, mutta myös haasteellisin näkökulma, ja toimivien mittareiden löytäminen tähän osioon on osoittautunut melko vaikeaksi. Oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaa yrityksen kykyä kehittyä siten, että se menestyy myös tulevaisuudessa. Viime kädessä tämä näkökulma ratkaisee onnistumisen muissa näkökulmissa pitkällä aikavälillä. (Kankkunen ym. 2005, 105.)

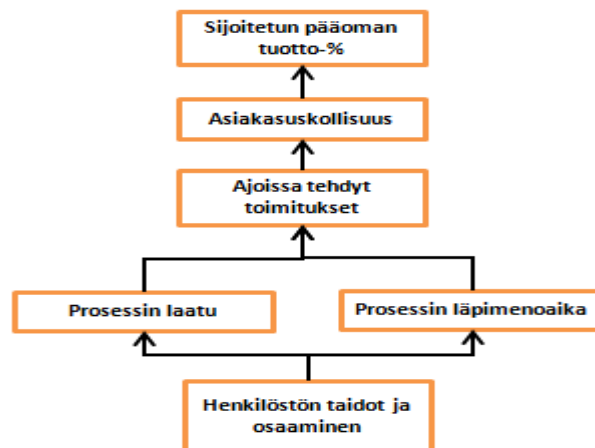
Oppimisen ja kasvun näkökulman ydinmittarit liittyvät henkilöstön tyytyväisyyteen, pysyvyyteen ja tuottavuuteen. Näitä kuvataan yleisesti työtyytyväisyyskyselyjen avulla, henkilöstön vaihtuvuudella sekä tunnusluvulla liikevaihto tai tulos per työntekijä. Näitä tekijöitä on tärkeää seurata, mutta ne eivät kuitenkaan kerro, miten henkilöstön osaamista tai motivaatiota parannetaan. (Järvenpää ym. 2001, 205.) Syy-seuraussuhteita mietittäessä tulee muistaa, että yleisesti käytetyt mittarit sairaspoissaolojen tai koulutuspäivien lukumäärä ei välttämättä kerro motivaation tai osaamisen tasosta. Tämä tekee mittaamisesta hyvinkin haastavaa, sillä väärillä ole-

tuksilla rakennetut strategiakartta ja BSC ovat hyödyttömiä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 189–190.)

Viiteryhmän laajuutta ja moniosaamista tutkimalla voidaan selvittää henkilöstön kykyä uudistua. Laajan viiteryhmän kanssa kommunikoiva henkilö saa enemmän vaikutteita ja ideoita ympäristöstään. Moniosaavainen henkilö puolestaan pystyy hoitamaan useampaa työtehtävää ja on näin ollen joustavampi. Viiteryhmän laajuutta voidaan mitata selvittämällä henkilön kommunikoinnin määrää muihin työntekijöihin. Moniosaamista voidaan mitata henkilön hallitsemien työtehtävien määrällä tai suoritettujen projektien määrällä. (Kankkunen ym. 2005, 218.)

### 3.3 Strategiakartta

Balanced Scorecardia voidaan lähtenä rakentamaan syy-seurausketjua (KUVIO 4) noudattaen tai määrittämällä näkökulmat ja kriittiset menestystekijät (Malmi ym. 2002, 64).



KUVIO 4. Balanced Scorecard-mittariston väliset syy-seuraussuhteet (Kaplan & Norton 1996, Määtä 2000, 109 mukaan).

Yksinkertaisuudessaan syy-seurausajattelu tarkoittaa, että mittarit ovat syitä ja seurauksia eli niiden välillä vallitsee kausaalisuhde. Syy-seurausketjussa tiettyyn lopputulokseen eli seuraukseen päädytään usean selittävän syyn aiheuttamana. (Määtä 2000, 110.)

Balanced Scorecardin rakentamisessa apuna käytettävää strategiakarttaa kuvataan syy-seuraussuhteilla. Strategiakartta sisältää jokaisen BSC:ssä käytettävän mittarin, jotka syy-seurausajattelua noudattaen yhdistävät strategiset tavoitteet ja niihin vaikuttavat tekijät. Strategiakartta esittelee yrityksen strategian yhdessä, tiiviissä kuvassa, joka helpottaa strategian ymmärtämistä. (Kaplan & Norton 2002, 76–77, 79.) Sen avulla strategia viedään käytännön tasolle ja varmistetaan, että mikään tekijä ei puutu tai ole jäänyt liian vähälle huomiolle (Vilkkumaa 2005, 356). Strategiakartan luojien Kaplanin ja Nortonin (2007) mukaan se on yhtä tärkeä johdon työkalu kuin Balanced Scorecard.

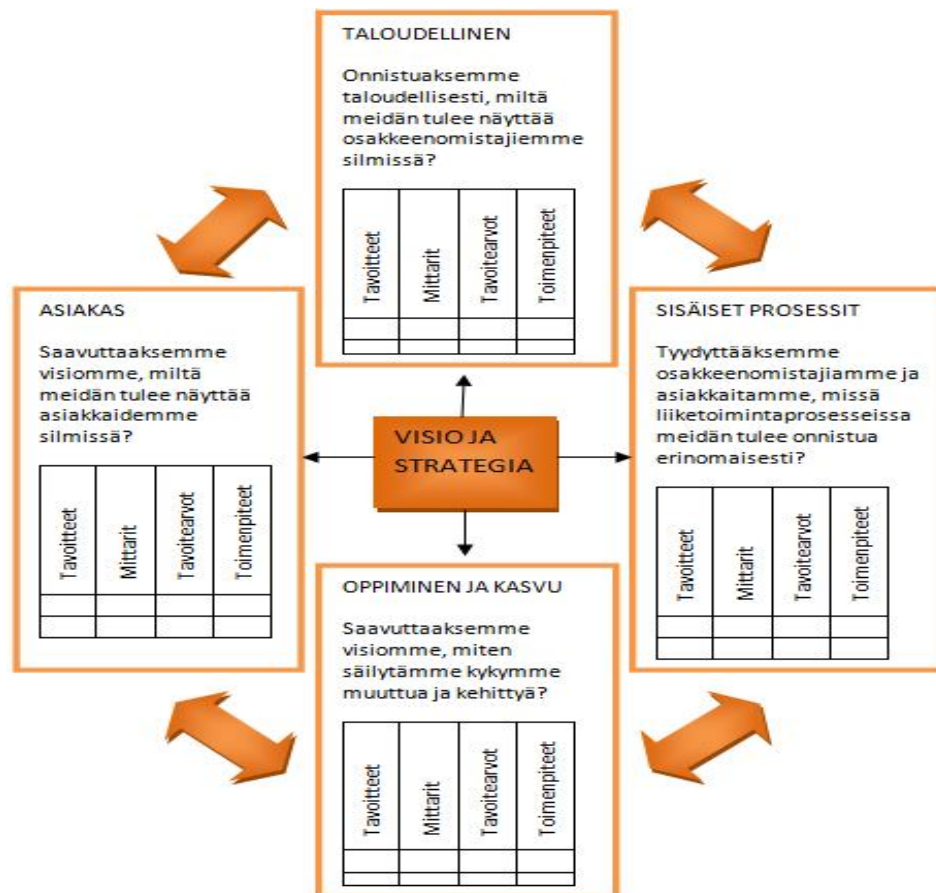
### 3.4 Mittariston käyttöönotto

Tasapainotetun mittariston käyttöönottoaminen vaatii huolellisesti suunnittelua toteutuakseen onnistuneesti. Onnistunut käyttöönotto puolestaan luo edellytykset mittariston onnistuneelle käytölle ja siitä saatavalle hyödyille. BSC:n käyttöönottoprosessilla on paljon yhteistä strategiaprosessin kanssa ja strategiaprosessin läpikäyneillä yrityksillä onkin runsaasti arvokasta tietoa valmiina halussaan. (Vilkkumaa 2005, 351.)

Käyttöönottoprosessi alkaa yrityksen toimialan kehityksen ja yrityksen aseman määrittämisellä sekä toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision täsmentämisellä. Tässä vaiheessa yrityksen on hyvä myös valita ja täsmentää strategiset liiketoiminta-alueensa, joilla se aikoo toimia pitkällä aikavälillä. Seuraavana vuorossa on mittariston näkökulmien valinta. Näkökulmista tulee valita ne, jotka ovat ratkaisevia ja auttavat strategian toteutuksessa. Tämän jälkeen määritellään kriittiset menestystekijät eli päätetään, mitkä tekijät vaikuttavat strategian toteutumiseen eniten. (Vilkkumaa 2005, 351–352.)

Kun menestystekijät on määritelty, on aika päättää eri näkökulmien mittarit, jotka yhdessä muodostavat yrityksen tasapainotetun mittariston. Mittareiden valinnassa kannattaa muistaa, että niiden laatu korvaa määrän. Jos mittareita on liikaa, niiden

mukaan toimiminen hankaloituu ja ristiriitatilanteet lisääntyvät. Jokaiselle mittarille asetetaan tavoitteet, joiden tulee olla sopusoinnussa keskenään. Tavoitteita tulee olla sekä pitkälle että lyhyelle aikavälille ja niiden avulla yritys seuraa toimintansa onnistumista. (Olve ym. 1998, 66, 69; Vilkkumaa 2005, 352–353.)



KUVIO 5. Esimerkki Balanced Scorecardista (Kaplan & Norton 1996, 9).

Mittariston viimeistelee toimintasuunnitelman laadinta, jossa eritellään tavoitteiden ja vision toteutumiseksi tehtävät toimenpiteet. Valmista mittaristoa (KUVIO 5) tulee kehittää ja seurata jatkuvasti. Mittariston avulla on tarkoitus ohjata ja johtaa suoritusta, ja on tärkeää, että sitä käytetään jokapäiväisessä johtamistyössä. Tällöin sillä on vaikutusta myös päivittäiseen työntekoon. Jos mittaristoa ei käytetä tehokkaasti ja oikeaan tarkoitukseen, ei siitä juurikaan ole hyötyä. (Olve ym. 1998, 71; Vilkkumaa 2005, 354.)

BSC:n käyttöönottoon liittyvät myös henkilöstön valmentaminen mittariston käyttöön ja mittariston vaikutusten esille tuominen. Tähän liittyvät henkilöstölle tiedottaminen, koulutus ja mittariston koekäyttö. Tiedottamisen tavoitteena on tuoda yrityksen strategia, tavoitteet, arvot ja toimintamallit koko henkilöstön tietoon sekä saada henkilöstö sitoutumaan niihin. BSC:n myötä yrityksen johtamismalli muuttuu menneen seurannasta ennakoivaan seurantaan, jonka vuoksi mittariston käyttöönotto vaatii myös teorian opettamista ja käytännön ohjausta työympäristössä organisaation eri tasoilla. On tärkeää, että henkilöstö ymmärtää oman työn merkityksen tavoitteiden toteutumisessa. Järjestämällä mittariston koekäytön henkilöstö voi tutustua ja perehtyä siihen. Koekäytössä mittaristosta saadaan arvokasta palautetta, jonka avulla mittaristoa voidaan edelleen kehittää. (Malmi ym. 2002, 112–114.)

Balanced Scorecard on sekä käsitteenä että käytännössä sovellettuna monisisältöinen ohjausmenetelmä. Kokeilujen myötä BSC on kehittynyt eri suuntiin ja sen käyttäjät sekä tulkitsijat voivat hyödyntää sitä eri tavoin. Sitä voidaan pitää esimerkiksi:

- kilpailustrategian läpinäkyväksi tekeväna strategisena mittaristona,
- strategian konkretisoijana ja maastouttajana,
- strategian ja budjetoinnin yhdistävänä suunnitteluvälineenä,
- moniulotteisena ja rajattuna joukkona mittareita tai
- strategisen johtamisjärjestelmän kulmakivenä, joka yhdistää pitkän tähtäimen strategian lyhyen aikavälin toimenpiteisiin. (Määttä 2000, 34.)

BSC ei ole mikään itseisarvo eikä sitä voida pitää yrityksen kaikkien ongelmien lopullisena ratkaisuna, mutta parhaimmillaan se voisi kertoa strategian eräänlaisen tarinan muodossa, jonka laadintaan ja toteutukseen yrityksen jokainen työntekijä osallistuu (Määttä 2000, 36–37). Seuraavaksi alkavassa empiriaosuudessa esitellään case-yksikön avulla yksi tapa soveltaa ja hyödyntää Balanced Scorecardia strategialähtöisessä liiketoiminnassa.



## 4 CASE: ICEPEAK

### 4.1 Liikeidea

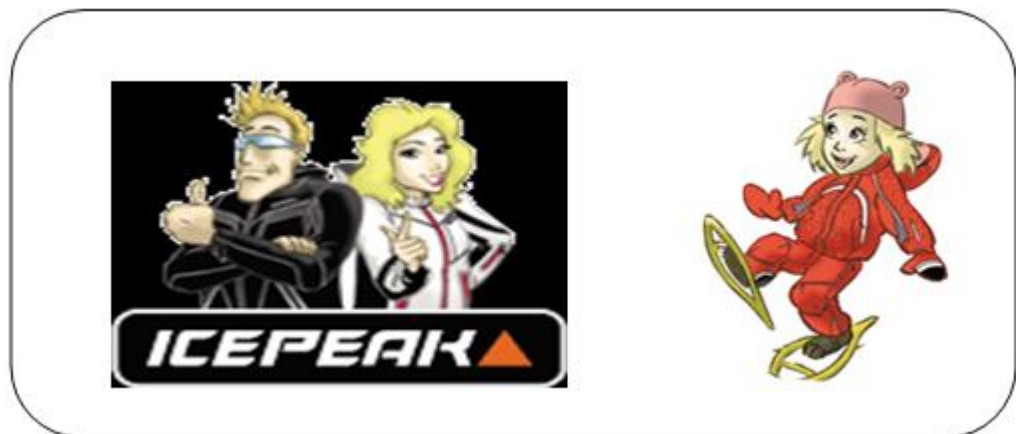
Icepeak on L-Fashion Group-konserniin kuuluva tuotemerkki. L-Fashion Group Oy eli Luhta on suomalainen vaatetusalan yritys. Se on saanut alkunsa vuonna 1907 Vihtori Luhtasen perustettua oman vaatetusyrityksen Lahteen, jossa yhtiön pääkonttori edelleen sijaitsee. Tähän päivään mennessä L-Fashion Group Oy on kasvanut yhdeksi johtavista vaatetusalan yrityksistä Pohjoismaissa. Konserni työllistää noin 1400 henkilöä ja vuonna 2008 sen liikevaihto oli noin 209 miljoonaa euroa. Luhtaan ja Icepeakin lisäksi yrityksen muita merkkejä ovat Rukka, Torstai, Ril's, O.i.s, Story, Big-L, Beavers, Your FACE ja Sinisalo. Lisäksi yhtymään kuuluu trading-toimintaan erikoistunut L-Fashion House ja vähittäiskauppaketju Aleksi 13. (L-Fashion Group Oy 2009b.)

Icepeak on perustettu vuonna 1996 ja vuodesta 2001 se on toiminut itsenäisenä yksikkönään. Nykyään se on yksi suurimmista urheiluvaatteiden brändeistä Euroopassa ja sen asiakkaista valtaosa on urheiluliikkeitä, tavarataloja ja hypermarketteja. (L-Fashion Group Oy 2009a.) Icepeakia myydään yhteensä 34:ssä Euroopan maassa ja Venäjällä (Korvenranta 2009, Heralan 2009, 5 mukaan). Merkittävin markkina-alue on saksankieliset maat, jotka tuovat noin kolmasosan liikevaihdosta (Corporate Advisor Group 2008, 6).

Icepeakin tuotteet ovat eri aktiviteetteihin, kuten ulkoiluun, kadulle ja laskettelurinteisiin sopivia vapaa-ajan tekstiilejä (L-Fashion Group Oy 2009a). Merkki tarjoaa kaksi perusmallistoa vuodessa, jotka esimerkiksi vuonna 2010 sisältävät yhteensä noin 1200 mallia. Mallien kokonaismäärä kasvaa noin 1800 artikkeliin vuodessa, kun siihen lisätään perusmallistosta poikkeavat erikoisasiakkaiden mallit. (Korvenranta 2009.) Perusmallistojen lisäksi vuosittain julkaistaan kaksi noin 50 mallin välimallistoa sekä noin 30 mallin laukkumallisto (Ubaleht 2009, Heralan 2009, 4-5 mukaan).

Icepeakin tuotanto on täysin ulkoistettu ja tuotteet ostetaan valmistajilta Kaukoidästä. L-Fashion Groupin tytäryhtiö sijaitsee Kiinan Suzhoussa, jossa toimii oma Icepeak-tiimi. Heidän kanssaan yhteistyössä valvotaan tuotannon laatua ja toteutusta. (Luhta Fashion Magazine 2009, 12.) Laadunvalvonnan lisäksi Suzhoussa hoidetaan joitain logistisia toimintoja sekä tuotekehitystä tarvikkeiden ja kankaiden osalta ja tehdään materiaalitestejä (Korvenranta 2009, Heralan 2009, 5 mukaan).

Icepeak-brändin ydinajatus tuodaan esille urheilullisten ja vauhdikkaiden Icepeak-hahmojen (KUVIO 6) avulla (L-Fashion Group Oy 2009a).



KUVIO 6. Icepeak-hahmot (L-Fashion Group Oy 2009a).

Brändin imago rakentuu hyvästä hinta-laatu-suhteesta, nuorekkuudesta, ajanhenkisydestä ja edullisista hinnoista. Kuluttajalle halutaan luoda Icepeak-brändimielikuva, joka yhdistää edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi tuotteen toimivuuden. (Luhta Fashion Magazine 2009, 13.)

#### 4.2 Tuotekehitystiimin henkilöstö

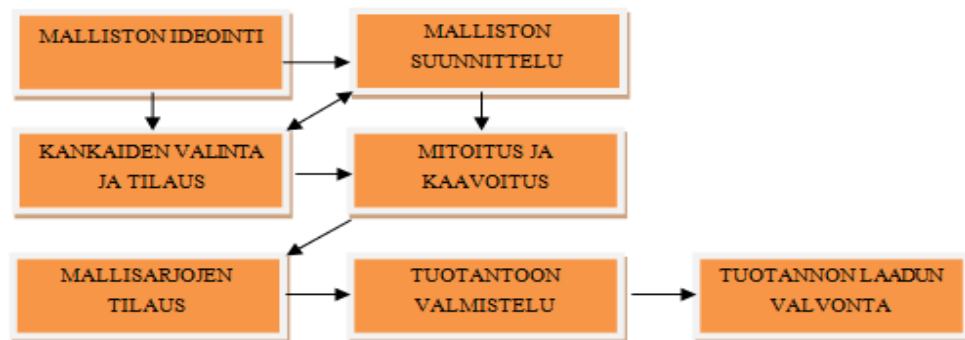
Icepeak-tiimissä työskentelee tällä hetkellä 35 henkilöä (Korvenranta 2009). Tiimin toiminnasta vastaa brändin johtaja eli brand manager. Hän on vastuussa brändin kehityksestä sekä menestyksestä, ja lopullinen päätösvalta tiimin asioista on hänellä. Vastuuta tiimin toiminnasta jakaa tuotekehityspäällikkö, joka johtaa tuotekehityksen toimintaa. Brand managerin ja tuotekehityspäällikön lisäksi tiimissä työskentelee tuotepäälliköitä, tuotesuunnittelijoita, suunnitteluassistentteja, kaavakoordinaattoreita, tuoteassistentteja ja mallistoassistentteja (Luhta Fashion Magazine 2009, 12). Tiimin organisaatorakenne nähdään liitteestä 1.

Kesällä 2009 tiimi jaettiin neljään pienempään tiimiin, jolloin osa työntekijöistä si-  
joitettiin uusiin työtehtäviin. Organisaatiomuutoksen myötä kartoitettiin tarve uusille työntekijöille, joita on rekrytoitu syksyn aikana. Tuotepäälliköt vastaavat tiimien toiminnasta tuotekehityspäällikölle sekä brand managerille. Kaksi tiimiä vastaa aikuisten malleista ja yksi tiimi lasten malleista. Neljäs tiimi on keskittynyt erikoisasiakkaiden malleihin. Pienien tiimien rinnalla työskentelevät mallistonhoitajat, osa tuoteassistenteista sekä laukkujen suunnittelija.

Tiimin ydinporukka on vuodesta 2001 pysynyt samana ja vaihtuvuutta tuovat ainoastaan kesätyöntekijät, harjoittelijat ja muut sijaiset tai kiireapulaiset. Henkilöstön sisääntulo on suurta, koska Icepeakin toiminta on ollut jatkuvassa kasvussa. Työharjoittelijoita hyödynnetään paljon ja heitä työskentelee tiimissä miltei jatkuvasti. (Korvenranta 2009.)

### 4.3 Tuotekehitystiimin ydinprosessit

Icepeak-tiimin ydinprosesseja ovat tuotekehitysprosessi ja tilaus-toimitus-prosessi (Korvenranta 2009). Tuotekehitysprosessi eli vaatemalliston luominen on monivaiheinen prosessi, joka alkaa malliston suunnittelulla ja päättyy tuotannon laadun valvontaan (KUVIO 7).



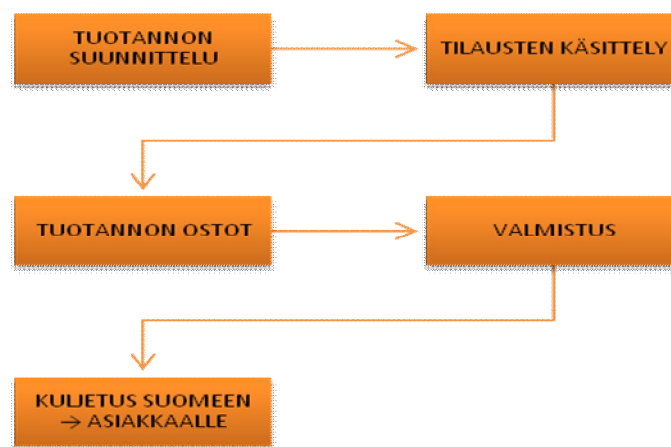
KUVIO 7. Icepeakin tuotekehitysprosessi (muokattu Stenroos 2006, 18).

Aluksi käydään läpi edellisen sesongin palautteet ja kokemukset. Tämän jälkeen päätetään malliston koko, teemat, kohderyhmät, hintataso ja toimitusajat. Jokaiselle teemalle laaditaan oma budjettinsa, joka jaetaan suunnittelualueittain. Mallituk- selle tehdään suunnitelma ja tällöin aikataulutetaan esimerkiksi tuotekuvaukset sekä malliston luovutuspalaveri. (L-Fashion Magazine 2009, 12.)

Budjetit sekä mallistolta vaadittavat ominaisuudet käydään läpi vaatesuunnittelijoi- den kanssa, jonka jälkeen tehdään mallisto-osioille trendit, tuoteideat ja värimaail- ma. Tämän jälkeen aletaan piirtää tuotteiden kuvia, jotka käydään läpi ns. kuvapa- laverissa. Tuotekuvien pohjalta tilatut mallikappaleet sovitetaan ja tarvittavat muu- tokset korjausohjeineen ilmoitetaan valmistajalle. Samalla tilataan myyntiedustajien käyttöön tulevat näytekappaleet eli mallisarja, joka on myös sovitettava ja tarkistet- tava. Valmistajalle ohjeistetaan tarvittavat muutokset sekä tehdään tuotannon oh- jeet, mikä vie muutaman kuukauden koko tiimiltä. Tuotantoprosessin ajan tuotan-

nosta vastaavat henkilöt huolehtivat sovittujen laatukriteerien ja toimitusaikojen toteutumisesta. Kun myyntiedustajalla on näytekappale lopulta käytössään, on mennyt noin kahdeksan kuukautta ensimmäisestä suunnittelijan kanssa käydystä palaverista. (L-Fashion Magazine 2009, 12.)

Tilaus-toimitus-prosessi (KUVIO 8) alkaa tuotannon suunnittelulla, jolloin päätehtään tuotantomäärät ja tuotantopaikat myyntiosaston ennustamia myyntimääriä apuna käyttäen (Korvenranta 2006, Stenroosin 2006, 31 mukaan).



KUVIO 8. Icepeakin tilaus-toimitus-prosessi (muokattu Stenroos 2006, 29).

Ennakoiduille tuotantokangasmäärille varataan tuotantokapasiteetit, jonka jälkeen valitaan varsinaiset tuotantopaikat. Tuotantopaikan valintaan suurin vaikutus on hinnalla ja laadulla. Neuvottelut tuotantopaikoista käydään yleensä Kaukoidässä, jolloin tehdään myös alustavat sopimukset aikatauluista sekä maksu- ja toimitusehdoista. (Korvenranta 2006, Stenroosin 2006, 31 mukaan.)

Tuotannon suunnittelun jälkeen tuotetiedot avataan atk-järjestelmään, jotta tilaukset voidaan syöttää koneelle. Asiakastilaukset käsittelee myyntiosasto, mutta tuotannon ostot hoidetaan Icepeak-tiimissä. Myynti- ja vientisihteerit syöttävät asiakkaiden tilaukset järjestelmään, minkä jälkeen voidaan alkaa tehdä tuotannon ostoja. Kun tuotannon ostot on pääosin tehty, rakennetaan toimitusaikataulu, jota päivitetään reaaliaikaisesti toimitusten liikkumisen mukaan (Ubaleht 2006, Stenroosin

2006, 35 mukaan). Ostojen jälkeen toimittajille tulee lähettää tuotteiden riippulappuihin tulevat EAN-koodit sekä asiakkaiden toimittamat erikoisriippulaput.

Tuotannon tilaukset vastaanotettuaan valmistaja aloittaa hyväksymiensä tilausten valmistuksen. Valmiit tavarat toimitetaan Suomen varastoon laivalla tai kiireellisissä tapauksissa lentäen. Suomessa tavarat tarkastetaan sekä mahdollisesti viimeistellään ja sitten lähetetään eteenpäin.

#### 4.4 SWOT-analyysi

Icepeakin SWOT-analyysi (TAULUKKO 1) on rakennettu johdon oman materiaalin sekä Corporate Advisor Groupilla teetetyn liikeidean analyysin pohjalta.

TAULUKKO 1. Icepeakin SWOT-analyysi.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hyvä hinta-laatusuhde</li> <li>• kannattava ja edullinen tuote</li> <li>• ammattitaitoinen henkilöstö</li> <li>• Suzhoun tiimin tuki</li> <li>• hyvä toimitusvarmuus</li> <li>• osa suurta konsernia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• merkin näkyminen marketeissa</li> <li>• uusien toimintatapojen ja työtehtävien hallitseminen</li> <li>• 2 suurta mallistoa/vuosi → kiirehuiput, toimitusaikaongelmat</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pienemmät mallistot 2-3 kk:n välein → jatkuva tarjonta</li> <li>• brändin kehitys vahvaksi kuluttaja-brändiksi</li> <li>• myyntimahdollisuudet Venäjällä</li> <li>• Kiinan ja USA:n markkinat</li> <li>• uudet tuoteryhmät</li> <li>• toimintojen siirto Suzhouhun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kustannusten nousu</li> <li>• kuluttajien kiinnostus hiipuu → heikko ulosmyynti</li> <li>• toimitusvarmuus tai laatu heikenee</li> <li>• asiakkaiden tarpeita ei tunnista</li> <li>• uudet kilpailijat</li> <li>• henkilökunnan ylikuormitus</li> <li>• ilmaston lämpeneminen</li> </ul>

##### 4.4.1 Vahvuudet

Icepeakin yksi merkittävimmistä vahvuuksista on hyvä hinta-laatusuhde. Tuotteet tunnetaan edullisuudestaan sekä laadustaan ja ne ovat kannattavia. Kannattavuus-

della on olennaisesti osansa siinä, että Icepeakin talous on vakaalla pohjalla. Suunnittelijat seuraavat maailman trendejä ja katumuotia, mutta ottavat huomioon myös tuotteen käytännöllisyyden ja asiakkaiden tarpeet. Henkilöstö on ammattitaitoista sekä työhönsä motivoitunutta ja Icepeakin myyntiverkosto on hyvä. Myyntiverkoston kautta saatua palautetta sekä tietoa asiakkaista hyödynnetään omassa toiminnassa. (L-Fashion Magazine 2009, 13.)

Tuotannon laadun tarkkailussa sekä toimittajayhteysissä auttaa Suzhoun Icepeak-tiimi, josta on oma apunsa myös varastoinnissa ja toimituksissa. Sovituista toimitusajoista ja aikatauluista pyritään pitämään mahdollisimman hyvin kiinni. Myös suureen ja arvostettuun konserniin kuuluminen tuo oman etunsa uusia liikesuhteita ja asiakkaiden luottamusta tavoitellessa.

#### 4.4.2 Heikkoudet

Uudet toimintamallit vaativat henkilöstön kehittämistä. Äskettäin tiimissä toteutetut uuteen organisaatiomalliin siirtyminen ja uuden atk-ohjelman käyttöönotto aiheuttavat puutteita henkilöstön osaamisessa ennen kuin uudet työtavat ja uusi työnkuva omaksutaan. Henkilöstön kehittämistarpeet voivat näkyä jossain määrin prosessien hidastumisena ja lisääntyneinä virheinä.

Icepeakia myydään myös marketeissa muiden edullisten merkkien ohella, mikä vaikeuttaa brändin kehittymistä vakavasti otettavaksi urheilukaupan brändiksi. Urheiluväitteitä myydään suurelta osin niiden brändillä ja kilpailijan ”paremmin brändätyllä” tuotteella on paremmat mahdollisuudet menestyä.

Icepeak julkaisee kaksi isoa ja kolme pientä mallistoa vuosittain, mikä johtaa kiirehuippuihin ja toimitusaikaongelmiin. Asiakkaalle ei ole niin usein ja niin nopeasti uutta tavaraa tarjolla, kuin se ehkä haluaisi. Jos tuotanto olisi jatkuvampaa, kiirehuiput tasaantuisivat koko vuodelle.

#### 4.4.3 Mahdollisuudet

Mahdollisuutena nähdään jo heikkouksissa mainittu jatkuvampi tuotanto. Jos Icepeak siirtyisi esimerkiksi kahden tai kolmen kuukauden välein julkaistavaan pienempään mallistoon, suurin kiire ja toimitusaikaongelmat vähenisivät. Useiden urheiluvaatevalmistajien suosiessa vuosittaista kahden sesongin tuotantorytmiä, tämä olisi myös huomatta kilpailuetu (Stenroos 2006, 46).

Syksystä 2009 alkaen kuluttajille on näkynyt Icepeakin uusi ilme uuden logon ja omaleimaisten Icepeak-hahmojen myötä. Uuden ilmeen avulla brändiä rakennetaan arvostetuksi urheilukaupan kuluttajabrändiksi. Halutun brändistatuksen saavuttaminen vaatii suurta panostusta markkinointiin ja nähtäväksi jää, kuinka hyvin tavoitteessa onnistutaan.

Tähän asti Icepeakin myynti Venäjälle on ollut hyvin pientä ja tällä hetkellä maasta vasta haetaan vakioasiakkaita. Mahdollisuuksia myynnin kasvattamiseen ja uusiin liikesuhteisiin Venäjällä löytyy hyvinkin paljon. Tulevaisuuden mahdollisuuksina voidaan nähdä myös Kiinan ja USA:n markkinat.

Uusien markkina-alueiden lisäksi uusien tuoteryhmien innovoinnissa ja lanseeraamisessa löytyy mahdollisuuksia. Vuonna 2010 on tulossa uusi uima-asumallisto, jota tulevaisuudessa voidaan laajentaa. Vihreiden arvojen ja tuotteen ekologisuuden korostuessa yhä enemmän, tulevaisuuden mahdollisuutena nähdään myös ympäristöystävällisen malliston tarjoaminen.

Icepeakin logistisia toimintoja kuten myös tuotekehitysprosessin joitain toimintoja on siirretty L-Fashion Groupin tytäryhtiöön Kiinan Suzhouhun. Myös ostotoiminnan keskittämisellä Suzhouhun säästettäisiin resursseissa ja kustannuksissa, koska siellä tuotanto on lähellä.



#### 4.4.4 Uhat

Icepeakin merkittävimpiä uhkia ovat kiinteiden kustannusten nousu ja kuluttajien kiinnostuksen heikkeneminen. Kustannusten noustessa tai tuotantovolyymien laskiessa käyttökate romahtaa, mikä johtaa nopeisiin säästötoimiin ja liiketoiminnan sopeuttamiseen.

Toimitusvarmuuden ja laadun heikkeneminen ovat myös suuria uhkia, joihin tulee kiinnittää huomiota. Näihin voidaan vaikuttaa pysymällä aikatauluissa ja valvomalla laatua. Lisäksi asiakkaiden kanssa täytyy olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa, jotta tiedetään mitä he haluavat. Jos asiakkaiden tarpeita ei tunnisteta, niin he eivät myöskään osta tuotteita.

Hieman pienempiä, mutta mahdollisia uhkia ovat alalle tulevat uudet kilpailijat, henkilöstön ylikuormitus ja ilmastonmuutos. Uusien kilpailijoiden uhka ei poistu, mutta pienenee saavuttamalla riittävä markkinaosuus ja arvostettu brändistatus. Icepeakin toiminta on kasvanut jatkuvasti ja liiketoiminnan kasvaessa tulee huomioida henkilöstön riittävyys ja palkata uutta työvoimaa tarpeen mukaan, jotta ylikuormitukselta vältytään. Ilmastonmuutokseen tulee myös varautua, sillä ilmaston lämpeneminen voi tulevaisuudessa vaikeuttaa talviurheiluväitteiden myyntiä ja vaatia hyvin lämpimien vaatteiden tarjonnan pienentämistä.

#### 4.4.5 Analyysin hyödyntäminen

Icepeakin SWOT-analyysissä on huomioitu Icepeak-merkin toiminta kokonaisuudessaan ja se antaa kokonaisvaltaista tietoa Icepeakin nykytilasta ja tulevaisuudesta. Seuraavaksi määritellään Icepeakin tuotekehitystiimin strategiset menestystekijät ja rakennetaan tiimille BSC:n esimerkki-mittaristo, jolloin kiinnitetään huomiota vain tiimin toimintaan olennaisesti liittyviin seikkoihin. Tämä tarkoittaa, että vain osaa analyysin tiedoista hyödynnetään ja esimerkiksi joitain merkittäviksikin todettuja heikkouksia tai uhkia ei huomioida.

## 5 BALANCED SCORECARD ICEPEAK-TIIMISSÄ

Balanced Scorecardin esimerkki-mittaristoa lähdetään rakentamaan läpikäymällä Icepeakin elämäntehtävä, strategiset tavoitteet ja käytössä olevat seurantamenetelmät. Tämän jälkeen määritellään Icepeak-tiimin strategiset menestystekijät ja samalla rakennetaan tiimin strategiakartta. Strategiset menestystekijät määritellään brand managerin haastattelusta saatujen tietojen pohjalta. Ennen mittariston luomista analysoidaan vielä henkilöstökyselyn tulokset ja lopuksi esitellään valmis mittaristo sekä johtopäätökset.

### 5.1 Strategiset tavoitteet ja tavoitteiden toteutumisen seuranta

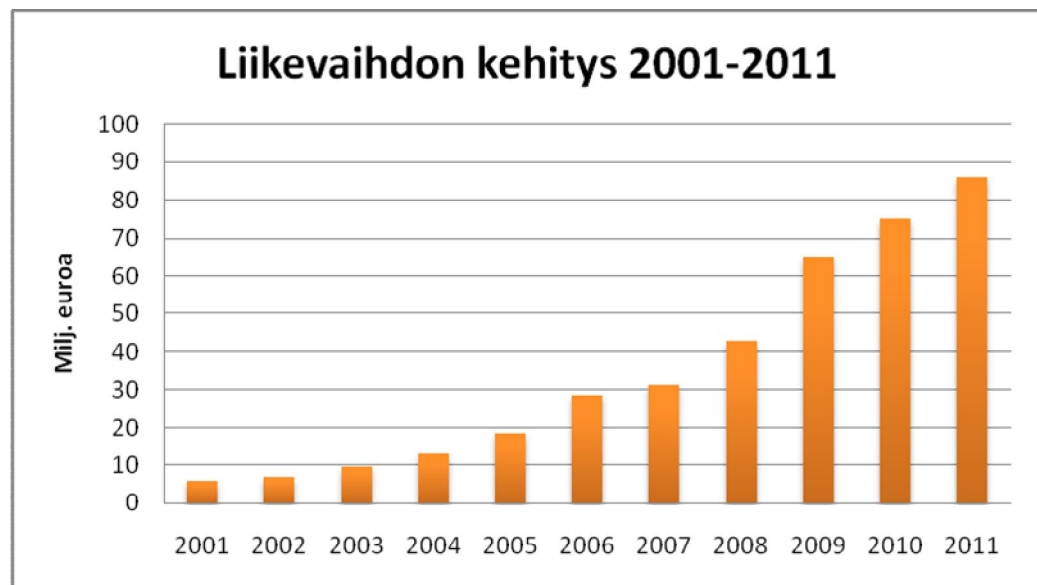
Icepeakin toiminta-ajatus on toimia eurooppalaisessa urheilukaupassa johtavana urheilutekstiilien toimittajana, jonka design, laatu ja hintataso ovat balanssissa keskenään. Merkin toimintaa ohjaavat sen arvot, jotka muodostuvat osaavasta henkilöstöstä, vakaasta taloudesta, haluttavista tuotteista ja menestyksekkäistä liikesuhteista. Suuressa arvossa pidetään myös tunnettuun sekä pitkäikäiseen perheyriytyseen kuulumista ja sen mukanaan tuomia etuja. Icepeakin visio on kasvaa yhä merkittävämmäksi urheiluvaatteiden toimittajaksi eurooppalaisessa urheilukaupassa. (Korvenranta 2009.)

Icepeakin perusstrategia on kustannuspainotteinen keskittäminen (Corporate Advisor Group 2008, 23). Tämä tarkoittaa, että Icepeak toimii alallaan tarkoituksellisesti kapealla kilpailukentällä, jonka sisältä se valitsee tietyn segmenttiryhmän. Tämän segmenttiryhmän tarpeisiin keskittymällä se pyrkii saavuttamaan kohderyhmässä kustannusedun eli kyvyn tuottaa kilpailijoitaan tehokkaammin. (Kamensky 2004, 243.)

Icepeakin kahden vuoden strategia on kasvaa vähittäiskauppa-orientoituneeksi brändiksi eurooppalaisessa urheilukaupassa sekä löytää kauppiaita tyydyttävä shop-

in-shop-konsepti. Shop-in-shop-konsepti tarkoittaa, että Icepeakilla on asiakkaan tiloissa omien tuotteiden esittelypiste eli Icepool soft shop. Näiden shopien kautta rakennetaan Icepeak-brändiä vakavasti otettavaksi urheilukaupan brändiksi. Saksassa on tällä hetkellä 80 shopia ja tavoitteena on nostaa määrä 200 kappaleeseen. Myös muilla alueilla shopien määrää pyritään kasvattamaan. (Korvenranta 2009.)

Merkittävä lähivuosien tavoite on liikevaihdon kasvattaminen. Icepeakin liikevaihto on kasvanut jatkuvasti ja viime vuosina kasvu on ollut hyvinkin suurta (KUVIO 9). Liikevaihdon numeraaliseksi tavoitteeksi on asetettu tälle vuodelle 65 miljoonaa euroa, ensi vuodelle 75 miljoonaa euroa ja vuodelle 2011 86 miljoonaa euroa. (Korvenranta 2009.)



KUVIO 9. Icepeakin liikevaihto vuosina 2001-2011 (Corporate Advisor Group 2008; Korvenranta 2009).

Myynnille asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan tulosbudjetin avulla. Jokaisella Icepeakin vientimaalla on maajohtaja, joka budjetoit vastaamansa maat. Lisäksi näiden maiden edustajat tekevät omat myyntibudjettinsa maajohtajan avulla ottaen huomioon sen hetkisen talouden ja kaupan tilan sekä maanolosuhteet. Budjetit perustuvat sen hetkiseen tietotaitoon ja päättyvät yleensä melko realistiseen

lukuun, koska asiakkaat, tuotteet ja toimintaympäristö tunnetaan hyvin. (Korvenranta 2009.)

Koko brändin tulosbudjetti laaditaan näitä maakohtaisia budjetteja hyväksi käyttäen ja kolmen kuukauden välein lukujen toteutumista seurataan johtoryhmän kokouksessa. Tietokoneelta seurataan päivittäin sekä myyntiä että arvioitua käyttökattetta. Käyttökatteen todellinen arvo selviää vasta seuraavana vuonna, kun tilinpäätös on tehty. Hinnointia seurataan katetuottoprosentin avulla esimerkiksi kaikki tuotteet sisältävästä hintataulukosta. (Korvenranta 2009.)

Tilaus-toimitusprosessissa on käytössä kaksi seurantajärjestelmää. Toimitusten oikea-aikaisuutta seurataan koneelta reaaliajassa teoreettisten lukujen avulla, jotka ilmoittavat, jos toimituksia on myöhässä. Lisäksi manuaalisen toimitusseurantajärjestelmän avulla nähdään tuotteen kulku lähes tehtaan ovelta Suomeen ja siitä eteenpäin. (Korvenranta 2009.)

Tuotekehityksen onnistumista seurataan mallistobudjetin avulla. Mallistobudjetissa on teemakohtaiset jaot ja suunnittelija saa niiden perusteella euromääräisen myyntitavoitteen tuotteilleen. Suunnittelijan ammattitaitoa, kuten myös koko tiimin onnistumista mitataan myynnin onnistumisen kautta. (Korvenranta 2009.)

Henkilöstön suorituskykyä mitataan henkilökohtaisen tulostoimenkuvan avulla. Jokaisen työntekijän työnkuva ja siihen liittyvät tavoitteet on määriteltä kirjallisesti tulostoimenkuvassa, joka läpikäydään kehityskeskusteluissa puolivuositain. (Korvenranta 2009.) Henkilöstön työtyytyväisyyttä on mitattu työtyytyväisyyskyselyillä, joita tehtiin aiemmin joka toinen vuosi. Tällä hetkellä viimeisimmästä kyselystä on kulunut kolme vuotta. (Koskinen 2009.)

Koko henkilöstöä koskevia, varsinaisia tavoitteita ei ole asetettu. Pyrkimyksenä on pitää henkilöstön määrä liikevaihdon kasvua vastaavana ja siirtää osa työtehtävistä Kiinan Suzhouhun lähelle toimittajia (Korvenranta 2009). L-Fashion Group Oy:n henkilöstöstrategian perustana ovat pitkät työsuhteet ja henkilökunnan ammattitaito. Yrityksessä arvostetaan moni- ja erityisosaamista sekä kehityksen mukana py-

symistä. Tärkeänä pidetään myös henkilöstön joustavuutta, halua kehittyä ja sitoutumista tehtäviin. (Koskinen 2009.)

Icepeak toimii alalla, jossa kolmen vuoden päähän ulottuva tavoite on jo pitkän tähtäimen tavoite eikä siitä pidemmälle tarkkoja tavoitteita juuri aseteta. Jos kuitenkin katsotaan muutama vuosi eteenpäin, niin voidaan ajatella laajentumista ns. overseas-markkinoille eli Kiinaan ja Yhdysvaltoihin. Tällä hetkellä merkin rekisteröintiprosessi Yhdysvaltoihin on jo käynnissä, mutta prosessi kestää useamman vuoden ja ennen rekisteröintiä asiakassuhteiden luonti ei ole mahdollista. (Korvenranta 2009.)

## 5.2 Strategisten menestystekijöiden määrittely ja strategiakartta

Korvenrannan mukaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat merkittävimmät tekijät ovat mallisto, hintataso, laatu ja tuotteiden kierto vähittäiskaupassa. Näihin taas puolestaan vaikuttavat toiminnan taso ja linjakkuus sekä henkilökunnan ammattitaito ja osaaminen. Toiminnan tulee olla arvostettua ja asiakkaiden on arvostettava tuotteita sekä laatua niin, että tuotteet menevät hyvin kaupaksi. (Korvenranta 2009.)

Icepeakin tärkeimmät taloudelliset mittarit ovat myynti ja käyttökate. (Korvenranta 2009). Näihin merkittävästi vaikuttava tekijä on tuotteen hinta. Hintojen on oltava asiakasystävällisiä sekä oikeassa suhteessa tuotteen laatuun, jotta myyntiä pystytään kasvattamaan. Jotta käyttökate pystytään säilyttämään, tulee hinnoilla kuitenkin saada tuotteelle riittävä kate.

Käyttökatteeseen vaikuttavat myös toimitusten myöhästymisistä tai tuotteen laadusta johtuvat hyvitykset asiakkaalle. Näitä hyvityksiä eli ”turhia” kuluja tulisi pyrkiä välttämään. Myöhästymiset ja laatuvirheet voivat myös laskea Icepeakin arvoa luotettavana liikekumppanina, jolla on omat vaikutuksensa myynnin kehittymiseen. Erittäin tärkeä Icepeakin taloudellinen menestystekijä on myös kiinteiden kustan-

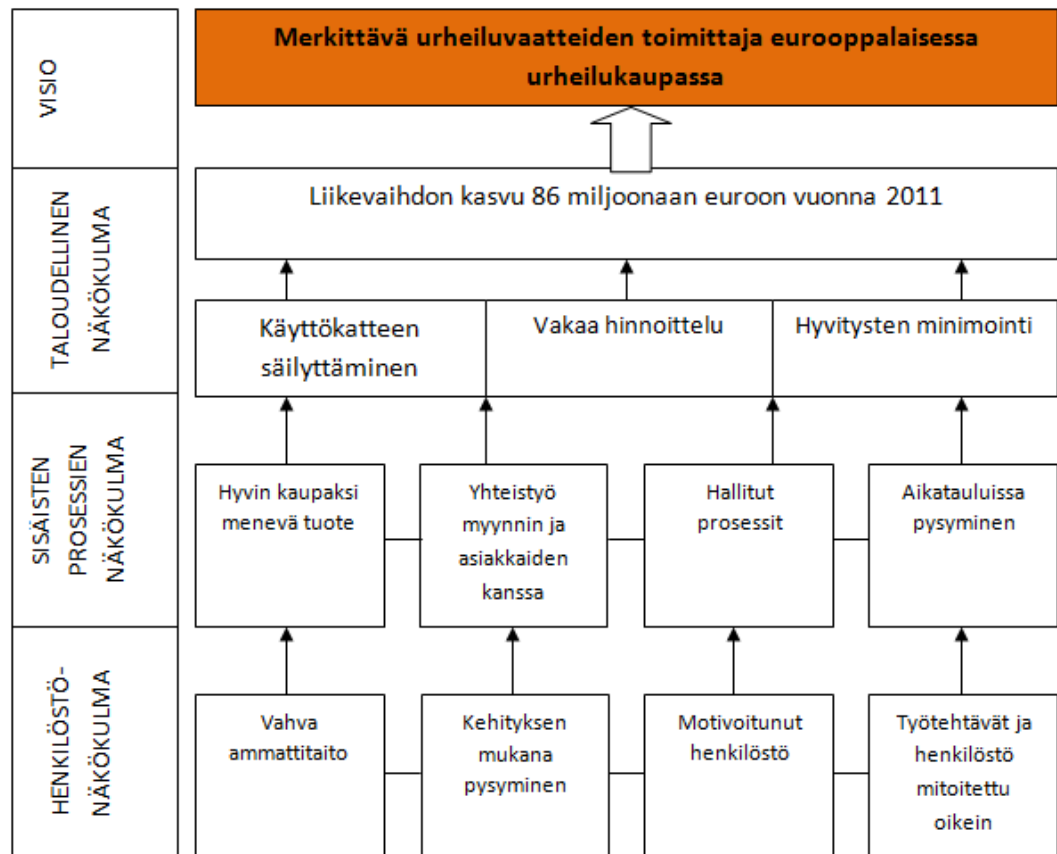
nusten hallinta. Pelkän tuotekehitystiimin osuus näissä kustannuksissa on kuitenkin sen verran pieni, että niiden hallintaa ei tässä ajatella tiimin menestystekijänä.

Prosessien osalta tärkeintä on aikatauluissa pysyminen sekä prosessien hallittavuus (Korvenranta 2009). Aikataulujen on oltava realistisia ja prosessien hyvin kontrolloituja. Varsinkin tuotekehitysprosessissa yhteistyö myyntiosaston ja asiakkaiden kanssa on merkittävässä asemassa, jotta asiakkaiden tarpeisiin osataan vastata (Korvenranta 2009). Myynnin ja asiakkaiden kautta saadaan selville edellisen sesongin palaute sekä ominaisuudet, joita tällä hetkellä tuotteelta halutaan. Prosessin lopputuloksena tulee syntyä hyvin kaupaksi menevä tuote, jolla tarkoitetaan, että tuotteen kiertäminen vähittäismyymälöissä on hyvä ja kaupalle jää myös katetta tuotteesta.

Henkilöstön menestystekijät rakentuvat sen ammattitaidosta sekä motivaatiosta. Ammattitaidon taustalla on riittävä ja oikeanlainen koulutus sekä henkilön sopivuus alalle ja kyseiseen työtehtävään. Tärkeää on, että design seuraa aikaansa ja työntekijät omaavat näkemystä sekä menneisyydestä että tulevaisuudesta ja osaavat käyttää näitä näkymiä hyväkseen (Korvenranta 2009).

Hyvä työmotivaatio sisältää aidon kiinnostuksen Icepeakin tuotteeseen sekä vahvan halun työskennellä tuotteen menestyksen eteen. Motivaatioon vaikuttaa luonnollisesti henkilöstön hyvinvointi, joka syntyy hyvästä työympäristöstä ja hyvistä työntekijöiden keskinäisistä suhteista. Erittäin tärkeää on, että työtehtävät ja henkilöstö on oikein mitoitettu (Korvenranta 2009). Näin taataan työntekijöiden jaksaminen ja minimoidaan väsymisestä johtuvat virheet. Työtehtävien oikealla mitoituksella vältetään myös epätasa-arvoisuuden tunnetta työyhteisössä, mikä johtuu työtehtävien epätasaisesta jakautumisesta.

Icepeak-tiimin strategiakartta (KUVIO 10) lähtee liikkeelle henkilöstönäkökulmasta päätyn lopulta Icepeakin visioon. Asiaksnäkökulma on jätetty pois, koska sitä ei huomioida myöskään tiimille rakennettavassa BSC:ssa. Strategiakartta yhdistää tiimin strategiset menestystekijät, joiden kautta pyritään saavuttamaan visio.



KUVIO 10. Icepeak-tiimin strategiakartta

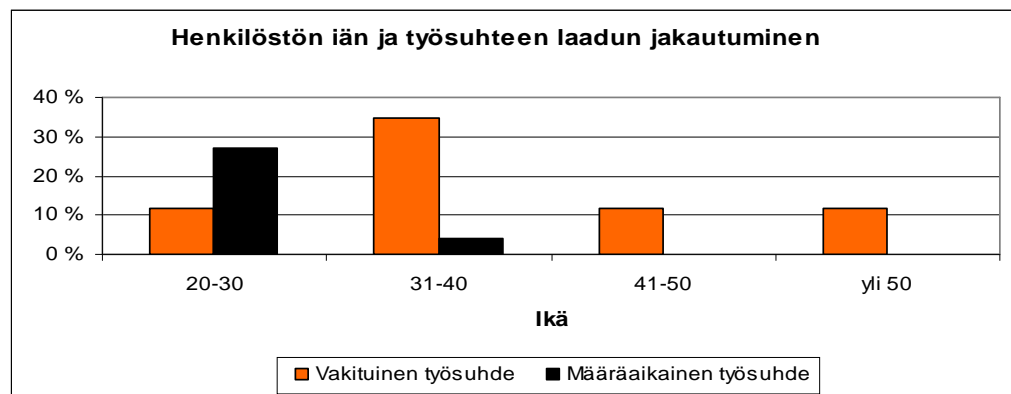
Strategiset tavoitteet on ryhmitelty näkökulmittain ja kartta kuvaa niiden syy-seuraussuhteita. Kaikki tavoitteet ovat linkitettyinä toisiinsa joko suoraan tai epä-suorasti, ja lopputulokseen eli visioon päästään kaikkien tavoitteiden toteutumisen seurauksena. Henkilöstönäkökulma on alimpana, koska kaikki toiminta lähtee ihmisistä. Toiminnan eli prosessien kautta taas päästään taloudellisiin tuloksiin, johon kaikki liiketoiminta viime kädessä tähtää.

### 5.3 Henkilöstökysely

Icepeak-tiimin henkilöstön perustietojen, osaamisen, motivaation, tyytyväisyyden ja viihtyvyyden selvittämiseksi suoritettiin henkilöstökysely (LIITE 2). Kysely lähetettiin henkilöstölle sähköpostilla ja vastauspaperit kerättiin tiimin tiloissa sijaitsevaan vastauslaatikkoon. Vastausaikaa oli hieman yli viikko ja vastausprosentiksi saatiin 74 %, mikä tulee huomioda tulosten luotettavuutta arvioidessa.

#### 5.3.1 Tulokset

Perustietojen osalta kysyttiin ikää, koulutusta sekä työsuhteen pituutta ja laatua. Työntekijöiden ikäjakauma ja työsuhteiden laatu nähdään kuviosta 11. Henkilöstö on nuorta ja noin 75 % on 20–40-vuotiaita. Noin kolmannes työntekijöistä on määräaikaissä ja loput vakituksessa työsuhteessa. Työsuhteiden määräaikaisuus on selvästi ominaista tiimin nuorimmilla työntekijöillä.

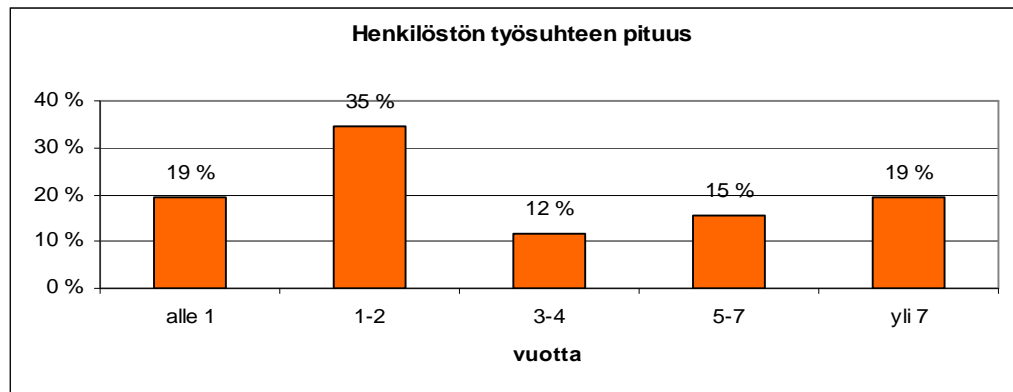


KUVIO 11. Icepeak-tiimin henkilöstön iän ja työsuhteen laadun jakauma.

Valtaosalla on alalle soveltuva koulutus, sillä vajaa kolmannes työntekijöistä on artenomeja, vajaa neljännes tekstiili- ja vaatetusteknikkoja ja toinen neljännes muun tekstiili/vaatetusalan koulutuksen suorittaneita. 12 prosentilla ei ole tekstiilialan koulutusta ja toinen 12 % ei vastannut kysymykseen.

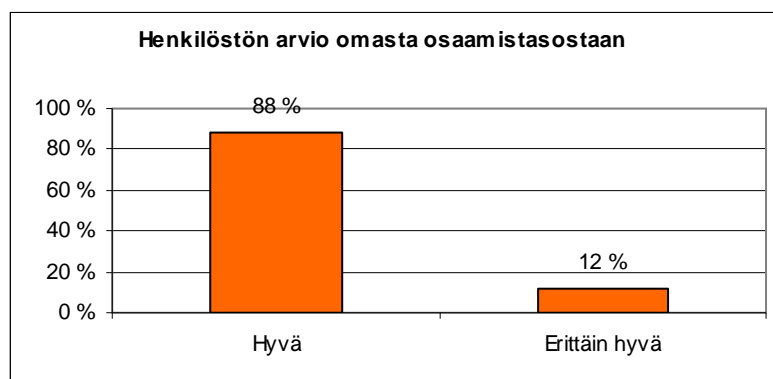


Kuviosta 12 nähdään työntekijöiden työsuhteiden tämän hetkiset pituudet. Henkilöstön sisääntulo on ollut suurta viimeisen parin vuoden aikana, jolloin tiimin koko on kaksinkertaistunut.



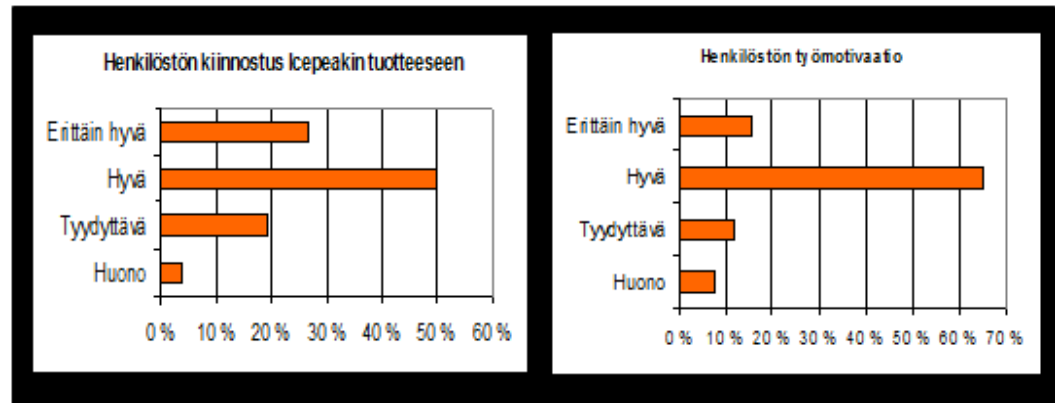
KUVIO 12. Icepeak-tiimin henkilöstön työsuhteiden tämän hetkinen pituus.

Henkilöstön osaamista, motivaatiota, tyytyväisyyttä ja viihtyvyyttä mitattiin asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa erittäin huonoa ja 5 erittäin hyvää. Työntekijät arvioivat omaa osaamistaan joko hyväksi tai erittäin hyväksi. Valtaosan mielestä heidän osaamistasonsa on hyvä (KUVIO 13) ja keskimääräiseksi osaamistasoksi saatiinkin 4,1.



KUVIO 13. Icepeak-tiimin henkilöstön arvio osaamistasostaan työssään.

Motivaatio-osuudessa mitattiin työntekijän kiinnostusta Icepeakin tuotteeseen sekä työmotivaatiota (KUVIO 14). Keskimääräinen kiinnostuksen taso on 4,0 ja motivaatiotaso 3,9. Tämä merkitsee, että molemmat ovat hyvällä tasolla. Kenenkään työmotivaatio tai kiinnostus tuotteeseen ei ollut erittäin huono.



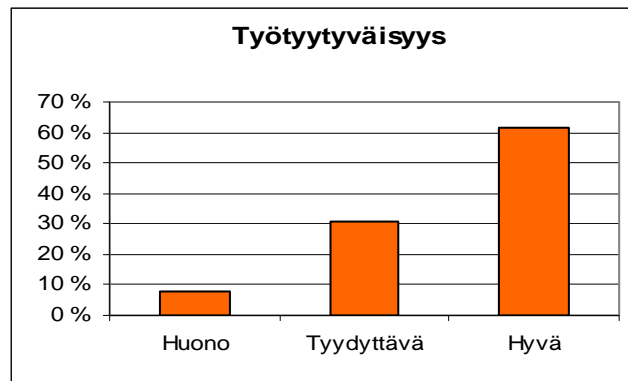
KUVIO 14. Icepeak-tiimin henkilöstön työmotivaatio ja kiinnostus Icepeakin tuotteeseen.

Henkilöstön tyytyväisyystason yhteenveto nähdään taulukosta 2. Lukuun ottamatta työntekijöiden tyytyväisyyttä yhteistyöhön lähimmän esimiehen kanssa, kaikki mitatut kohteet jäivät tyydyttävälle tasolle.

TAULUKKO 2. Icepeak-tiimin henkilöstön keskimääräinen tyytyväisyystaso.

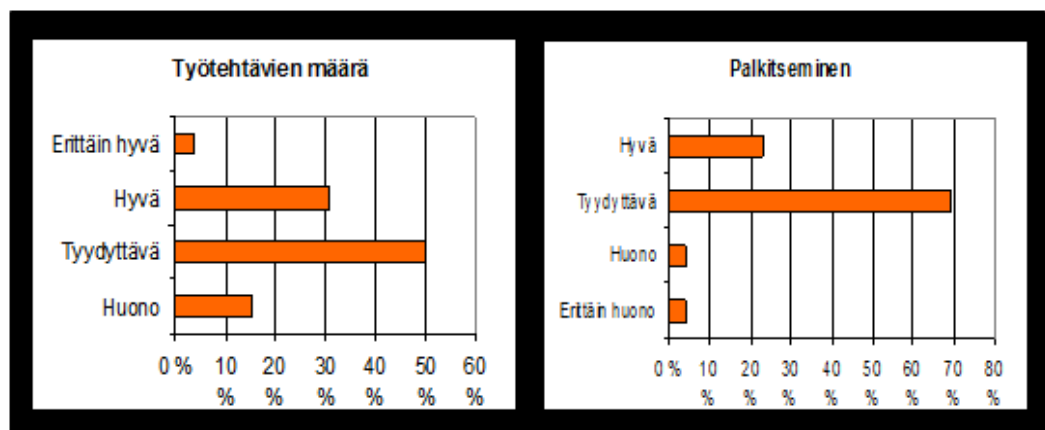
TYTYTYVÄISYYS	Keskiarvo
Työtyytyväisyys	3,5
Työtehtävien määrä	3,2
Palkitseminen	3,1
Yhteistyö lähimmän esimiehen kanssa	4,1
Sovituissa aikatauluissa pysyminen	3,0

Keskimääräinen työtyytyväisyys on lähes hyvän tasolla, mutta miltei 40 % työntekijöistä kuvaa työtyytyväisyytään tyydyttäväksi tai huonoksi (KUVIO 15). Yhdenkään työntekijän työtyytyväisyys ei ole erittäin hyvä, mutta ei erittäin huonokaan.



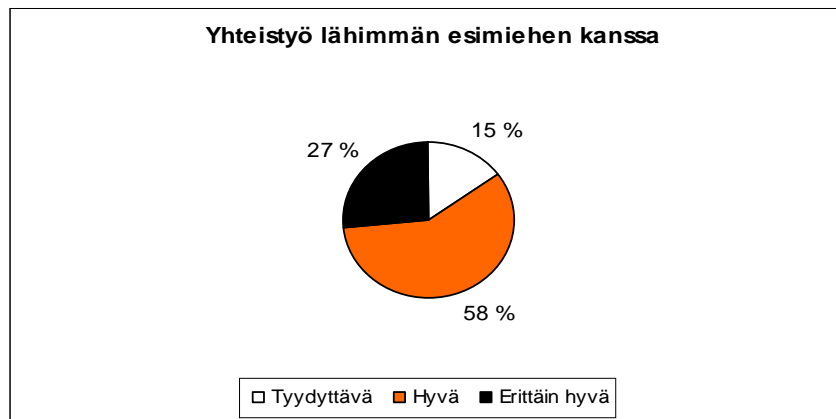
KUVIO 15. Icepeak-tiimin henkilöstön työtyytyväisyys

Tyytymättömyyttä työtehtävien määrään kokee jopa 65 % työntekijöistä, joista 15 prosentin tyytyväisyystaso on huono ja loppujen tyydyttävä (KUVIO 16). Vain 23 prosentin mielestä työntekijöiden palkitseminen on hyvällä tasolla. Reilu 70 prosenttia työntekijöistä kaipaa kehitystä palkitsemismenetelmiin (KUVIO 16).



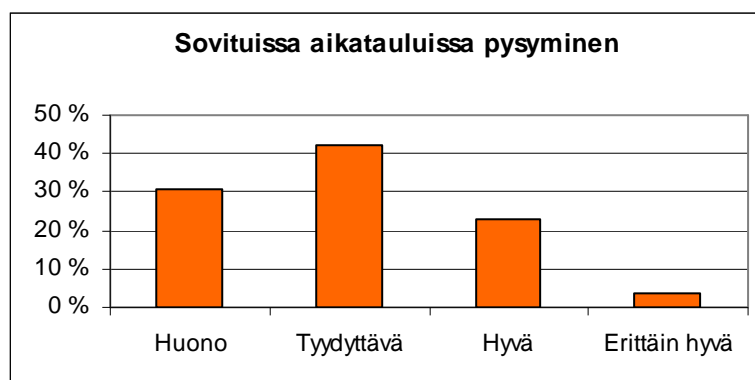
KUVIO 16. Icepeak-tiimin henkilöstön tyytyväisyys työtehtävien määrään ja palkitsemiseen.

Eniten tyytyväisiä ollaan yhteistyöhön lähimmän esimiehen kanssa. Jopa 85 % työntekijöistä kokee yhteistyön olevan hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla (KUVIO 17).



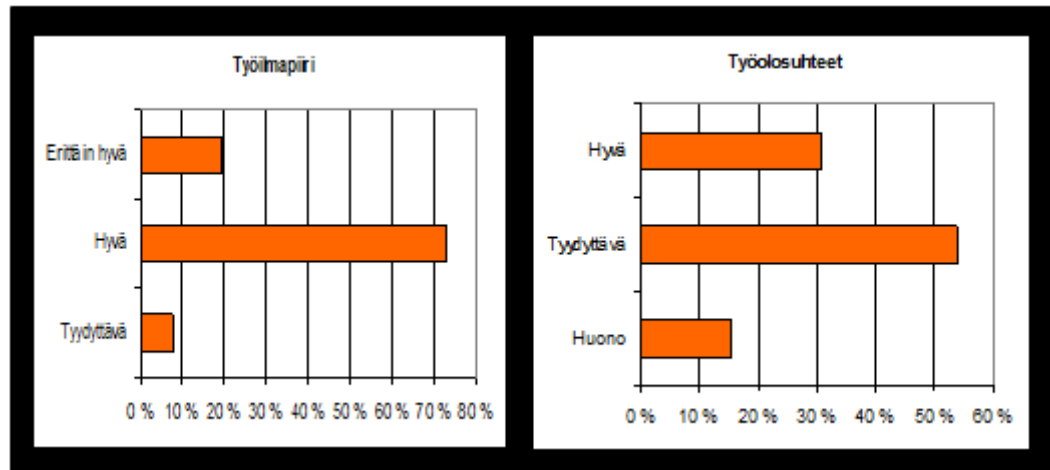
KUVIO 17. Icepeak-tiimin henkilöstön tyytyväisyys yhteistyöhön lähimmän esimiehen kanssa.

Työntekijät ovat vähiten tyytyväisiä sovituissa aikatauluissa pysymiseen. Jopa kolmanneksen tyytyväisyystaso on huono ja yli 40 prosentin tyydyttävä (KUVIO 18).



KUVIO 18. Icepeak-tiimin henkilöstön tyytyväisyys sovituissa aikatauluissa pysymiseen.

Viihtyvyyys-osio käsitti työilmapiirin ja työolosuhteiden arvioinnin (KUVIO 19). Työilmapiirin keskimääräinen taso on 4,1 eli hyvä. Jopa 90 % työntekijöistä pitää työilmapiiriä hyvänä tai erittäin hyvänä. Työolosuhteisiin puolestaan ei olla tyytyväisiä ja keskimääräiseksi arvoksi saadaan tyydyttävä 3,2. Miltei 70 % henkilöstöstä pitää työolosuhteita tyydyttävänä tai huonoina.



KUVIO 19. Icepeak-tiimin henkilöstön viihtyvyyys.

Lisäksi työntekijät saivat kirjoittaa kyselyn loppuun palautetta ja ehdotuksia yllä mainittuihin asioihin liittyen. Seuraavanlaisia asioita mainittiin:

- Töitä on liikaa ja kiire on jatkuva.
- Aikatauluissa ei pysytä, eivätkä ne ole realistisia.
- Työtilat ovat ahtaat ja rauhattomat.
- Palkka ei ole suhteessa töiden määrään.
- Ilmastointi on huono.
- Työnkuvaan ei voi vaikuttaa.
- Atk-ohjelmien käyttöön tarvitaan lisäkoulutusta.

### 5.3.2 Tulosten analysointi

Nuori henkilöstö on hyvä asia, kun ajatellaan kehityksen mukana pysymistä. Toisaalta nuorilla työntekijöillä ammattitaito ei ole niin vahva, koska tehtyjä työvuosia on vähän. Suurin osa nuorimman ikäluokan työntekijöistä on määräaikaissäessä työsuhteessa, mikä on ymmärrettävää jos työsuhte on alussa. Pitkät määräaikaissäesuudet voivat kuitenkin heikentää työntekijän työmotivaatiota ja aiheuttaa turhautuneisuutta, varsinkin jos ne ovat toistuvia ja niille ei ole kunnollisia perusteluja.

Valtaosalla henkilöstöstä on tekstiili/vaatetusalan koulutus, joka kaikilla tulisikin olla ammattitaidon ja työmotivaation takaamiseksi. Tosin työvuosien tuoma kokemus voi korvata koulutuksen, mutta kuten aiemmin mainittiin, niin nuorilta tämä vuosien kokemus puuttuu. Tiimin koko on kasvanut kovasti ja henkilöstön suuren sisääntulon vuoksi perehdyttämiseen sekä yhteisiin tiimitapahtumiin tulee panostaa. Näin luodaan hyvät lähtökohdat vahvalle ammattiosaamiselle ja hyvälle työilmapiirille.

Tulosten perusteella henkilöstön osaamistaso on hyvä eli osaamiseen liittyviä toimenpiteitä ei tarvita. Kuitenkin lähes viidesosa työntekijöistä on palkattu tiimiin alle vuoden sisällä. Lisäksi tämän vuoden puolella on otettu käyttöön uusi, valtaosan käyttämä atk-ohjelma ja kesällä on tehty organisaatiomuutos. Näihin seikkoihin liittyen kehittämistarpeita henkilöstön osaamisessa luulisi olevan. Omaan osaamistasoa ei välttämättä arvioida tyydyttäväksi tai huonoksi, koska se antaa vääristyneen kuvan henkilön pätevydestä ja työtehtävien hoitamisesta.

Henkilöstön työmotivaatio ja kiinnostus Icepeakin tuotteeseen ovat kunnossa. Tosin kiinnostus tuotteeseen voisi olla paremmallakin tasolla, koska kyse on tuotekehitystiimistä. Jos kiinnostuksen taso on heikko, niin henkilö on väärässä työpaikassa. Luonnollisesti työmotivaatio ja kiinnostus tuotteeseen ovat hyvin riippuvaisia toisistaan, joten kiinnostuksen parantuessa myös motivaatio saattaisi parantua entistään.

Yleinen tyytyväisyys jää hieman alle hyvän tason. Kysely ei selvittä, mitkä seikat tyytyväisyyteen vaikuttavat, mutta kommenteissa esille tuli huonot vaikutusmahdollisuudet työnkuvaan. Tyytyväisyyteen vaikuttavat olennaisesti myös työtehtävien monipuolisuus sekä haasteellisuus. Lisäksi omat vaikutuksensa on tyytyväisyysosion muilla kohdilla, joissa miltei kaikissa ilmeni kehittämistarpeita.

Tyytymättömyys työtehtävien määrään sekä aikatauluissa pysymiseen tuli esille myös vastaajien omista kommenteista. Työtehtäviä on aivan liikaa, mikä aiheuttaa jatkuvaa kiirettä ja ylitöitä. Siltikään aikatauluissa ei pysytä, mikä stressaa henkilöstöä lisää. Jatkuvat ylityöt ja työtehtävien aiheuttama ylikuormitus eivät ole oikeassa suhteessa palkkaan, mikä turhauttaa ja laskee tyytyväisyyttä. Lisäksi kiire vaikeuttaa työtehtävien huolellista suorittamista.

Aikataulutuksessa tulee huomioida realismi. Jos aikataulut ovat jo valmiiksi liian tiukaksi tehtyjä, niin kiire on itse aiheutettua. Tuloksista päätellen työntekijöiden ylikuormitus johtuu ainakin osittain työtehtävien epätasaisesta jakautumisesta. Osalla tehtävien määrä on hyvä tai erittäin hyvä, kun taas toiset tekevät jatkuvasti ylitöitä saadakseen työt tehtyä. Toinen mahdollinen selitys ylikuormitukselle on, että henkilöstöä on liian vähän verrattuna työn määrään.

Tyytymättömiä oltiin myös palkitsemiseen. Tehdyn työn määrä ja saavutettu tulos tulee näkyä palkassa tai muunlaisena, riittävänä palkkiona. Johdon tulisikin miettiä, miten palkitsemisjärjestelmää voisi kehittää esimerkiksi yksilötasolle ja selvittää työntekijöiden kaipaamia muutoksia.

Tyytyväisyys yhteistyöhön lähimmän esimiehen kanssa kertoo hyvistä työntekijöiden keskinäisistä suhteista ja hyvästä työilmapiiristä, mikä työilmapiirin tuloksen perusteella pitääkin paikkansa. Työolosuhteissa puolestaan ilmeni kehittämistarpeita. Suurimmat ongelmat kommenttien perusteella ovat työtilojen ahtaus sekä ilmastoinnin laatu. Mahdollisen lisätyövoiman hankkiminenkaan ei nykyisiin tiloihin onnistu, joten uusiin tiloihin muutto on varmasti ajankohtaista lähitulevaisuudessa.

#### 5.4 Strategiset tavoitteet ja mittarit näkökulmittain

Icepeak-tiimin esimerkki-mittaristo (TAULUKKO 3) on rakennettu strategiakarttaa apuna käyttäen.

TAULUKKO 3. Icepeak-tiimin Balanced Scorecard

Näkökulma	Strategiset tavoitteet / menestystekijät	Mittarit	Seuranta	Tavoite-arvot
TALOUELLINEN	Liikevaihdon kasvu	Liikevaihdon muutos- %	Neljännes-vuosittain	
	Kannattavuuden säilyttäminen	Käyttökate- %	Neljännes-vuosittain	
SISÄISET PROSESSIT	Aikatauluissa pysyminen	Toimitus-täsmällisyys  Myöhästymisistä johtuvat hyvitykset	Sesongin päätyttyä	
	Laadukas tuote	Reklamaatioiden määrä  Laadusta johtuvat hyvitykset	Sesonki-kohtaisesti	
	Kannattava tuote	Tuotekohtainen myynti  Asiakaspalaute	Sesongin päätyttyä	
HENKILÖSTÖ	Oikea työtehtävien määrä	Ylityötunnit	Kerran kuukaudessa	
	Tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö	Henkilöstökysely  Kehityskeskustelut	Puoli-vuosittain	

Mittaristossa on jokaisen näkökulman päätavoitteet, joille on määritelty niiden saavuttamista parhaiten kuvaavat mittarit. Mittariston seurantasarake kertoo, kuinka



usein tavoitearvon saavuttamista tarkastellaan. Tavoitearvojen sarake on jätetty tyhjäksi, koska ne ovat yrityksen sisäistä tietoa. Mittaristoa käytettäessä on kuitenkin tärkeää, että tavoitearvot määritellään ja niitä verrataan toteutuneisiin lukuihin.

Taloudellisen näkökulman tavoitteet ovat liikevaihdon kasvu ja kannattavuus, joita seurataan neljännesvuosittain. Mittareiksi on valittu liikevaihdon muutosprosentti ja käyttökateprosentti, jotka ovat jo ennestään tuttuja Icepeakin talouden seurantavälineitä.

Sisäisten prosessien menestystekijöitä ovat aikatauluissa pysyminen sekä laadukas ja kannattava tuote. Aikatauluissa pysymistä mitataan sesongin päätyttyä toimitustäsmällisyyden ja myöhästymisistä johtuvien hyvitysten toteutuneilla luvuilla. Tuotteen laatua mitataan yhden sesongin reklamaatioiden ja laatuhyvitysten määrällä. Kannattavalla tuotteella tarkoitetaan tuotteen haluttavuutta. Tätä mitataan sesongin päätyttyä tuotekohtaisella myynnillä ja asiakaspalautteen laadulla. Tuote on kannattamaton, jos sen myynti ei yllä asetettuun tavoitearvoon. Jos tuotteen saama palaute on negatiivista, on sen kohdalla jotain tehty väärin. Asiakaspalautteen avulla pyritäänkin ”mittaamaan”, kuinka hyvin asiakkaiden tarpeet on tunnistettu.

Henkilöstönäkökulmalle määritellyt menestystekijät ovat oikea työtehtävien määrä sekä tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö. Työtehtävien määrää mitataan henkilökohtaisella ylityötuntien määrällä kuukausittain. Seurantajakso voi olla kuukauden mittainen tai pidempi, esimerkiksi jatkuva kolmen tai neljän kuukauden jakso. Jatkuvuudella tarkoitetaan, että tammikuun päätyttyä se pudotetaan seurantajaksosta pois ja huhtikuu lisätään sen tilalle. Henkilökohtaisten lukujen keskinäisellä vertailulla saadaan selville työntekijät, joille työtehtävät kasaantuvat. Jos kiire ajoittuu eri ajankohtiin työnkuvasta riippuen, voidaan vertailu suorittaa työnimikkeiden kesken. Tavoitearvoista päätettäessä on hyvä kuunnella henkilöstön mielipidettä sopivasta ylityötuntimäärästä. Toteutuneita lukuja tarkastellessa tulee muistaa myös työaikalain asettamat enimmäisylityömäärät neljän kuukauden ajanjaksolle ja kalenterivuodelle (Työaikalaki 605/1996, 19 §).

Tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö on monen tekijän lopputulos. Sekä tyytyväisyyttä että motivaatiota mitataan puolen vuoden välein henkilöstökyselyllä, jossa voidaan käyttää esimerkiksi 1-5 arviointiasteikkoa. Kyselyn tuloksia ja niihin liittyviä toimenpiteitä käydään läpi kehityskeskusteluissa. Henkilöstön ammattitaitoa ei mitata, koska se ilmenee sisäisten prosessien onnistumisena ja tavoitteiden saavuttamisena.

## 5.5 Johtopäätökset

Balanced Scorecard on Icepeak-tiimille uusi strateginen seurantamenetelmä, mutta suurin osa esimerkki-mittariston mittareista on jo ennestään tuttuja ja käytössä olevia. Tällä hetkellä pääpaino tiimin toiminnan mittaamisessa on taloudellisilla mittareilla, kuten useissa yrityksissä/tulosityksiköissä yleensä. Myös prosesseihin liittyviä mittareita on hyvin käytössä, mutta henkilöstöön liittyvään mittarointiin tulisi panostaa enemmän. Ylityötuntimääriä tulisi seurata sekä henkilöstön tyytyväisyyskyselyjä toteuttaa säännöllisesti. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, minkä vuoksi sen tarpeisiin ja hyvinvointiin tulee panostaa.

Icepeak-tiimin tärkeimmät kehityskohteet ovat henkilöstön ja työtehtävien oikea mitoitus, työolosuhteet sekä aikatauluissa pysyminen. Työtilat ja henkilöstön määrä eivät ole pysyneet mukana liiketoiminnan valtavassa kasvussa, mikä näkyy jatkuvana kiireenä, aikataulujen pitämättömyytenä ja epämukavina työolosuhteina. Osittain kiirettä aiheuttaa myös työtehtävien epätasainen jakautuminen, mikä tulisi selvittää ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä.

Icepeak-tiimille rakennetun BSC:n esimerkki-mittariston toimivuuden pystyy selvittämään vain käytön ja ajan kanssa. Tiimi ei ole tuonut ilmi tarvetta BSC:n kaltaiselle mittaristolle, vaan esimerkki-mittariston tekeminen oli tutkimuksen tekijän idea. Nähtäväksi jää aletaanko mittariston käyttöönottoa tiimissä harkita tai otetaanko seurannan alle joitain uusia, tutkimuksessa esille tulleita mittareita. Mittariston hyöty on, että se tuo taloudellisten tavoitteiden rinnalle muita yhtä merkittäviä tavoitteita, joita tiimin sisällä ei ole asetettu tai joiden saavuttamista ei ole säännöllisesti

seurattu. Esimerkkinä tästä henkilöstön motivaatio- ja tyytyväisyystasot, joihin liittyvät tavoitteet ja säännöllinen seuranta puuttuvat. Mittariston käyttöönotto toisi mukanaan myös säännöllisen ylityötuntiseurannan, jota jokaisessa yrityksessä tulisi toteuttaa.

## 6 YHTEENVETO

Strategia kuvaa yrityksen tapaa päästä tavoitteisiinsa. Lähes jokaisella yrityksellä on strategia, mutta harva onnistuu sen toteutuksessa. Suurin osa työntekijöistä ei ole tietoisia yrityksen strategiasta ja varsinkaan siitä, miten se vaikuttaa heidän työhönsä. Johto keskittyy seuraamaan rahamääräisiä mittareita ja tekee päätöksiä menneisyyteen tukeutuen sen sijaan, että ohjaisi toimintaa kohti visiota toiminnanohjauksen apuvälineitä hyödyntäen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yritys voi toteuttaa strategiaansa käytännössä ja mitata suorituskyykyään. Lisäksi tavoitteena oli rakentaa case-yksikölle Balanced Scorecardin esimerkki-mittaristo. Balanced Scorecard on johdon työkalu, joka muuttaa liiketoiminnan seurannan menneestä tulevaan. Sen avulla yrityksen strategia ja visio tuodaan abstrakteista käsitteistä käytännön toiminnaksi. Tällöin ne eivät jää etäisiksi johdon suunnitelmiksi, vaan tulevat osaksi henkilöstön jokapäiväistä työntekoa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitettiin strategian toteuttamista strategiaprosessin ja Balanced Scorecardin avulla. Työn empiriaosuudessa vastattiin tutkimusongelmiin eli määritettiin case-yksikön strategiset menestystekijät ja niihin soveltuvat mittarit. Strategiset menestystekijät määriteltiin strategiakartan avulla, jonka jälkeen case-yksikölle rakennettiin BSC:n esimerkki-mittaristo. Mittariston toimivuutta ei tutkimuksessa ratkaistu, koska se voidaan todeta vain mittaristoa käyttämällä.

Tutkimuksessa ilmeni, että case-yksikön suorituskyykymittaus sekä tavoitteiden asettaminen on keskittynyt pääosin taloudellisiin mittareihin. Lisäksi käytössä on

sisäisten prosessien kuten toimitustäsmällisyyden mittareita. Henkilöstöön liittyvää tavoitteiden asettamista ja mittausta ei puolestaan ole riittävästi. Henkilöstön suorituskyykyyn liittyviä tavoitteita on asetettu, mutta puutteita todettiin henkilöstön tyytyväisyyden ja motivaation tavoitteellisuudessa ja mittauksessa. Kehittämistarpeita havaittiin lisäksi työtehtävien ja henkilöstön mitoituksessa sekä työtiloissa, jotka eivät ole pysyneet liiketoiminnan kasvussa mukana.

Tutkimuksessa selvisi, että Balanced Scorecard soveltuu case-yksikön toimintaan. Mittariston suuri etu on, että sen kautta henkilöstön hyvinvointiin kohdistuu sen tarvitsemaa huomiota ja mittausta. Case-yksikkö ei ole tuonut ilmi tarvetta BSC:n kaltaiselle toiminnanohjausjärjestelmälle ja mittariston käyttöönotto on pitkäkestoinen sekä suurta panostusta ja sitoutumista vaativa prosessi. Tästä syystä tutkimuksen tekijä uskookin mittariston käyttöönoton jäävän vain harkinnan tasolle. Tutkimuksen myötä tiimi sai kuitenkin esimerkin Balanced Scorecardista ja strategian ”jalkauttamisesta” käytännön työhön sekä uusia ulottuvuuksia suorituskyykyymittaukseen.

Tutkimusmateriaalin keräämiseksi toteutettiin kaivattu tiimin henkilöstökysely, jonka vastausprosentiksi saatiin kiitettävä 74 %. Tuloksia yleistettäessä koko tiimiin tulee muistaa vastausprosentin vaikutus tulosten luotettavuuteen, mutta kyselyn avulla saatiin kuitenkin paljon arvokasta tietoa henkilöstöstä sekä löydettiin siihen liittyviä kehittämiskohteita. Yleiskuva tuloksista oli positiivinen ja henkilöstön työtyytyväisyys, motivaatio ja viihtyvyys ovat melko hyvällä tasolla. Jälkikäteen tutkimuksen tekijä totesi, että henkilöstön osaamistasoa selvittänyt kysymys olisi pitänyt muotoilla toisin, jotta puutteet ja kehittämistarpeet osaamisessa olisi saatu selville.

Empiriaosuudessa hyödynnettiin myös haastatteluja, tutkimuksen tekijän omaa havainnointia, yrityksen sisäistä materiaalia sekä case-yksikölle aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä. Teoriaosuuden lähteistä suurin osa on 2000-luvun puolella julkaistua kirjallisuutta. Internet-lähteissä hyödynnettiin Opetushallituksen ja L-Fashion Group Oy:n ylläpitämiä sivustoja. Kaikkia työssä käytettyjä lähteitä voidaan pitää luotettavina sekä ajan tasalla olevina.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Balanced Scorecard sopii tiimitasolla käytettäväksi ohjausmenetelmäksi. Itsestään selvää on, että samat menestystekijät ja mittarit eivät välttämättä sovi toiseen tuotekehitystiimiin. Lisäksi tulee huomioida, että tiimin on oltava riittävän suuri omaa, itsenäistä mittaristoa varten. Tässä tutkimuksessa kyseessä oli yrityksen tulosityksikkö, jossa työskentelee 35 työntekijää. Pienen tiimin mittaristo kannattaa rakentaa ennemmin yrityksen tai konsernin mittariston pohjalta.

Tutkimus jättää mahdollisuuden jatkotutkimusaiheille. Tässä työssä käsitellään vain tuotekehitystiimiä, joten jatkotutkimuksessa voisi soveltaa Balanced Scorecardia koko Icepeakiin. Tällöin tutkimuksessa huomioitaisiin muun muassa myyntiosasto, hallinto, logistiikka ja asiakkaat. Toinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä mittariston käyttöönottoprosessiin, jolloin käyttöönottoprosessin vaiheet sekä niihin kuluva aika ja resurssit selvitettäisiin yksityiskohtaisesti.

## LÄHTEET

### PAINETUT LÄHTEET

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

Corporate Advisor Group. 2008. Icepeak business plan 11.7.2008. Liiketoimintanalyysi.

Herala, V. 2009. Vaatteiden valmistuksen ympäristövaikutukset ja kuluttajan suhtautuminen ekologiseen vaatteeseen Case Icepeak. Tekstiili- ja vaateustekniikan opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Tekniikan laitos.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

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

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum.

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

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

Miten mallisto syntyy? Luhta Fashion Magazine – L-Fashion Group henkilöstölehti  
1/2009, 12–13.

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

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos.  
Helsinki: Edita.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen  
ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma.

Rampersad, H. 2004. Total Performance Scorecard: johda ihmisiä, mittaa tuloksia.  
Helsinki: Suomen Laatu keskus.

Stenroos, S. 2006. Icepeakin toiminnan kuvaus. Tekstiili- ja vaate tekniikan  
opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Tekniikan laitos.

Työaikalaki 605/1996. Annettu Helsingissä 9.8.1996.

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

#### INTERNET-LÄHTEET

L-Fashion Group Oy. 2009a. About us. L-Fashion Group Oy [viitattu 20.8.2009].

Saatavissa: <http://www.icepeak.fi/mxl-fashion/icepeakwww.nsf/pages/about.html>

L-Fashion Group Oy. 2009b. L-Fashion Group. L-Fashion Group Oy [viitattu

20.8.2009]. Saatavissa:

[http://www.luhta.fi/mxl-fashion/luhtawww.nsf/pages/1\\_fashion\\_group.html](http://www.luhta.fi/mxl-fashion/luhtawww.nsf/pages/1_fashion_group.html).

Opetushallitus. 2009. Yleistä BSC -mallista. Opetushallitus [viitattu 8.10.2009].

Saatavissa: <http://www.oph.fi/prime315/prime104/prime101.aspx>.

Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutti. Synteesi. Opetushallitus [viitattu

16.7.2009]. Saatavissa: <http://www2.edu.fi/yrittajyvayla/?page=223#>.

## SUULLISET LÄHTEET

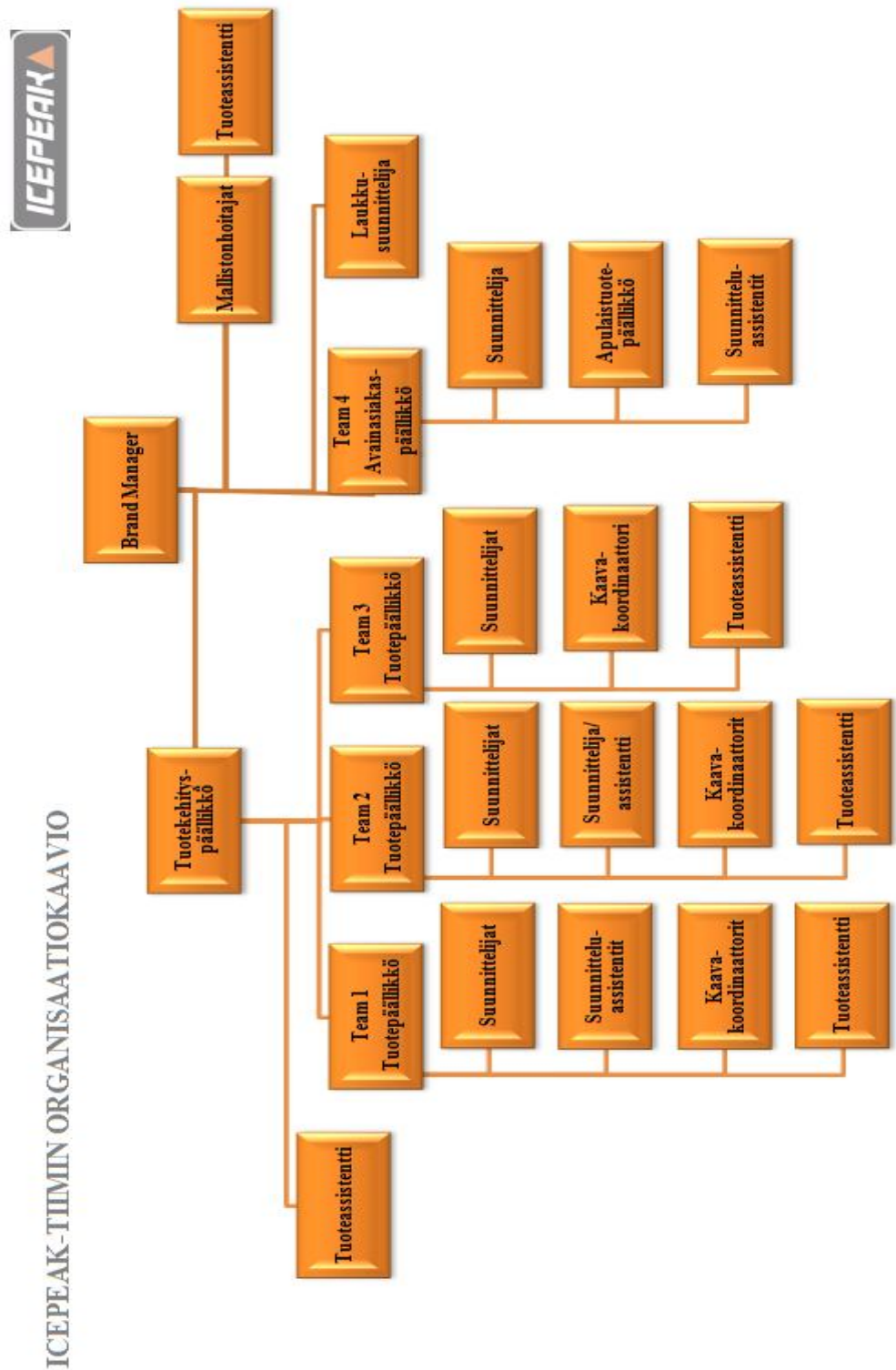
Korvenranta, K. 2009. Brand manager. L-Fashion Group Oy. Haastattelu  
18.8.2009.

Koskinen, E. 2009. Henkilöstöpäällikkö. L-Fashion Group Oy. Haastattelu  
17.8.2009.



LIITTEET

LIITE 1. Icepeak-tiimin organisaatiokaavio



## LIITE 2. Icepeak-tiimin henkilöstökysely

### Henkilön perustiedot

1. Ikä a) 20-30 b) 31-40 c) 41-50 d) yli 50-vuotias
2. Koulutus (kurssi, tutkinto tms.) \_\_\_\_\_
3. Kuinka kauan olet työskennellyt Icepeak-tiimissä? \_\_\_\_\_vuotta \_\_\_\_\_kuukautta
4. Työsuhteen laatu a) vakituinen b) määräaika

Vastatkaa seuraaviin kohtiin ympyröimällä sopivin vaihtoehto.

Arviointiasteikko: 1 = erittäin huono 2 = huono 3 = tyydyttävä 4 = hyvä 5 = erittäin hyvä

- |                            |   |   |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|---|
| 5. Osaamisen taso työssäsi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|---|---|---|---|---|

### Motivaatio

- |                                     |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 6. Kiinnostus Icepeakin tuotteisiin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Työmotivaatio                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Tyytyväisyys

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 8. Työtyytyväisyys                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Työtehtävien määrä                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Tyytyväisyys palkitsemiseen         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Yhteistyö lähimmän esimiehen kanssa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Sovituissa aikatauluissa pysyminen  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Viihtyvyys

- |                   |   |   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|---|---|
| 13. Työilmapiiri  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Työolosuhteet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Palautetta, ehdotuksia yllä mainittuihin asioihin:

---



---



---



---



---