

Balanced Scorecard apuna strategian jalkauttamisessa

Joonas Laukkanen



Tekijä(t) Joonas Laukkanen	
Koulutusohjelma Liikuntajohtamisen ja valmennuksen koulutusohjelma YAMK	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Balanced Scorecard apuna strategian jalkauttamisessa	Sivu- ja liitesivumäärä 55 + 0
<p>Yrityksen liiketoiminnan kokonaisvaltainen mittaaminen on nykyaikana yksi liiketoiminnan tärkeimmistä menestystekijöistä. Pelkästään taloudellisten lukujen analysointi ei enää riitä, vaan liiketoimintaa kokonaisuutena tulee mitata myös ei-taloudellisten tekijöiden kautta. Balanced Scorecard, eli tasapainotettu tuloskortti, on yrityksen työkalu laaja-alaisempaan liiketoiminnan suorituskyvyn seurantaan. Balanced Scorecardin on kehittänyt Harvardin yliopiston professori Robert Kaplan ja konsultointiyrityksen johtaja David Norton 1990-luvun alkupuolella.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeyritykselle tasapainotettu tuloskortti, joka mitaa liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti. Kohdeyrityksenä toimii jyvaskyläläinen liikunta- ja palvelualan yritys Laajis Oy.</p> <p>Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa käytetään konstruktivistista tutkimusotetta ja teoreettinen viitekehys koostuu strategian käytännön toteuttamisesta ja Balanced Scorecard -kirjallisuudesta. Tutkimusaineisto kerätään ryhmähaastatteluilla sekä kohdeyrityksen toimintaa havainnoimalla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena on tasapainotettu tuloskortti, joka on yhteydessä kohdeyrityksen strategiaan. Tasapainotetussa tuloskortissa on hyödynnetty neljää perusnäkökulmaa taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimis- ja kasvunäkökulma.</p>	
Asiasanat Balanced Scorecard, tasapainotettu tuloskortti, johtaminen, mittaaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Strategian jalkauttaminen	2
2.1	Missio, arvot ja visio	3
2.2	Strategian käytännön toteutus.....	4
2.3	Strategian yhteys budjettiin	8
2.4	Suorituskyky ja menestystekijät	9
2.5	Strategiakartta	10
3	Balanced Scorecard	13
3.1	Balanced Scorecard mittarina	13
3.2	Balanced Scorecardin toteuttaminen	15
3.3	Balanced Scorecardin näkökulmat.....	16
3.4	Mahdolliset hyödyt ja haitat Balanced Scorecardin käytöstä	19
4	Balanced Scorecard toteutusvaiheet.....	22
4.1	VAIHE 1. Päätös ja johdon sitoutuminen	23
4.2	VAIHE 2. Vision ja strategian selkeyttäminen	24
4.3	VAIHE 3. Menestystekijöiden määrittäminen	25
4.4	VAIHE 4. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen	26
4.5	VAIHE 5. Mittareiden käyttöperiaatteen määrittäminen	29
4.6	VAIHE 6. Mittariston käyttöönottaminen ja organisaation sitouttaminen.....	31
4.7	VAIHE 7. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin.....	32
4.8	Mittariston ja mittareiden validointi	33
5	Tutkimusstrategia ja -menetelmä.....	36
5.1	Konstrukttiivinen tutkimusote.....	36
5.2	Käytetty menetelmä ja aineiston hankinta.....	37
6	Balanced Scorecardin kehittäminen kohdeyritykselle	38
6.1	Kohdeyrityksen esittely.....	38
6.2	Tutkimuksen tarve ja lähtökohdat.....	39
6.3	Kohdeyrityksen strategiakartta ja menestystekijät	40
6.4	Kohdeyrityksen tasapainotettu tuloskortti.....	44
6.4.1	Taloudellinen näkökulma	44
6.4.2	Asiakasnäkökulma	45
6.4.3	Sisäisten prosessien näkökulma.....	46
6.4.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma	47
6.5	Mittariston validointi ja luotettavuus.....	49
7	Pohdinta.....	50
7.1	Johtopäätökset	51
7.2	Tulevaisuus ja jatkotutkimustarpeet	53

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeyritykselle Balanced Scorecard, tasapainotettu tulokortti, joka auttaa kohdeyritystä viemään strategiset tavoitteet käytännön toimiin. Kohdeyrityksenä toimii jyvaskyläläinen liikunta- ja palvelualan yritys Laajis Oy. Opinnäytetyön tarve tuli esille, kun yrityksellä ei ollut vielä käytössä virallisia mittareita liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen seurantaan, vaan toimintaa ohjasi yksinomaan taloudellinen mittaristo.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus keskittyy Balanced Scorecard -malliin. Teoreettinen viitekehys rajataan strategian toteuttamiseen ja Balanced Scorecard -kirjallisuuteen. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää ja aikaansaada ensimmäinen versio kohdeyrityksen tasapainotetusta tulokortista. Koska opinnäytetyön aihe on rajattu, tämä opinnäytetyö ei keskity uuden perustetun mittariston testaukseen ja mittariston lopullisen toimivuuden arviointiin.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa käytetään konstruktivistista tutkimusotetta. Tutkimuksessa pyritään löytämään ajankohtaisen teoreettisen viitekehysten pohjalta ratkaisut käytännön ongelmiin. Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävä on kehittää toimiva Balanced Scorecard yrityksen strategisen ja operatiivisen johdon sekä henkilöstön käyttöön.

Opinnäytetyön tutkimusosuus etenee selvittämällä kohdeyrityksen taustoja ja keräämällä tietoa käytettävistä johtamisen työkaluista. Kohdeyrityksen nykytilannetta selvitetään havainnoimalla ja ryhmähaastatteluilla. Ryhmähaastatteluihin osallistuu henkilöitä organisaation eri tehtävistä ja vastuualueilta toimitusjohtaja, rinne-, huolto- ja markkinointipäälliköt, palveluesimiehet sekä vakituisessa työsuhteessa olevat työntekijät. Tutkimuksen validiteetti pyritään varmistamaan monipuolisten lähteiden kautta. Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee kohdeyrityksessä, joten tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon myös kirjoittajan subjektiivinen näkökulma.

2 Strategian jalkauttaminen

Strategia sanaa on käytetty alkuperin sotilastermistössä, joka tarkoittaa sodanjohdon ja upseerien välistä suunnitelmaa. Nykypäivänä suuryritykset ovat ottaneet strategian luontevasti omaan käyttöönsä, kun taas pienemmissä yrityksissä strategian käyttäminen on vielä osittain vierasta. (Lecklin 2006, 38.) Strategialla tarkoitetaan organisaation tavoitteiden ja toiminnan suunnittelua muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimivan strategian avulla organisaatio voi saavuttaa asettamansa tavoitteet. (Kauhanen 2015, 20.) Mahdollisimman pitkän aikavälin menestys vaatii toimivaa, joka tarkoittaa yli kuukauden, vuoden tai vuosikymmenen aikaväliä. Strategiajohtamisella pyritään tietoisesti ja tavoitteellisesti valitsemaan suunta muuttuvassa ympäristössä. Operatiivinen johtaminen taas keskittyy lähiajan tulevaisuuteen, tähän päivään tai ensi viikkoon. Strategiaa voidaan kuvailla yrityksen kannattavuuden kaavaksi ja koko liiketoiminnan teoriaksi. (Vuorinen 2014, 15.)

Strategia rakennetaan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden arvioinnille. Organisaation visio, missio ja arvot ovat keskeisimpiä sisäisiä tekijöitä. Ulkoiset tekijät vaikuttavat kuinka organisaation asemoituu toimialalla ja vallitsevilla markkinoilla. Näiden tekijöiden pohjalta organisaation strategia määrittelee kuinka organisaatio pärjää liiketoimintaympäristössä ja kuinka organisaatio saavuttaa tavoitteensa liiketoimintaympäristön asettamissa haasteissa. (Niemelä ym. 2008, 49; Hyppänen 2013, 46.) Strategia syntyy strategisen ajattelun tuloksena, jonka merkityksen voi määrittää usealla eri tavalla. Strategian yleisin käytetty määritelmä on, että strategia on yrityksen suunnitelma. Strategia voi olla muutakin kuin suunnitelma, esimerkiksi strategia voi olla linjaus edetä suuntaan, jossa pyritään saavuttamaan haluttu kilpailuetu. Strategia voi olla myös, ennalta suunniteltu toimintamalli, jossa on tietty tapa toimia tietoisesti tai tiedostamatta. Strategia voi myös merkitä yritykselle asemoitumista omaan ympäristöönsä. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys pyrkii löytämään rauhaisamman markkinaraon välttääkseen kilpailua tai yritys voi sattumalta keksiä keinon tuottaa asiakkaita kiinnostavia palveluita, mitä muilla ei vielä ole. Lisäksi strategia voi olla käsite tai ideologia, joka voi linjata kuinka maailmaa tulkitaan tai katsotaan. (Santalainen 2006, 31.)

Yrityksen strategian voi erotella kahteen strategia-alueeseen omistajan näkökulmasta. Liiketoimintastrategia sisältää yrityksen ulkoisen ympäristön, asiakkaat ja markkinat. Liiketoimintastrategia kertoo, kuinka hyvin yritys pystyy tyydyttämään omien tavoiteasiakkaidensa tarpeet ja miten yritys asettuu kilpailijoihinsa verrattuna. Yrityksen kilpailuetu ja strategiset valinnat pyritään asettamaan tarkasti liiketoimintastrategiaan. Liiketoimintastrategian luomisesta vastaa yrityksen johto. (Santalainen 2006, 46.) Liiketoimintastrategia suunnitellaan

yleensä vähintään kolmen vuoden mittaiseksi. Osassa organisaatiossa voi olla vielä pidemmän ajan suunnitelma, esimerkiksi yli viisi vuotta. (Hyppänen 2013, 58.) Yritysstrategia tarkoittaa, että ”omistajien yritykseen sijoittaman pääoman allokoimista yrityksen toimintaympäristöön ja organisaation edellytyksiin nähden parhaiten tuottaville alueille”. (Santalainen 2006, 46.)

2.1 Missio, arvot ja visio

Missio eli toiminta-ajatus vastaa siihen, miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen perustehtävä. (Alhola & Lauslahti 2006, 76; Kauhanen 2015, 16; Hyppänen 2013, 49.) Hyvin mietitty ja toimiva missio pysyy voimassa koko organisaation toimintavuosien ajan. Mission tulisi kannustaa koko organisaation henkilöstöä jatkuvaan kehittymiseen ja inspiroida tavoittelemaan organisaation yhteistä visiota. Näin ollen, missio auttaa henkilöstöä tuntemaan, että heidän työnsä on arvokasta. (Hyppänen 2013, 49.)

Mission tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- *Miksi organisaatio on olemassa?*
- *Mikä on organisaation tärkein liikeidea?*
- *Ketkä kuuluvat organisaation asiakkaisiin?*
- *Mitä ja millaisia palveluita tai tuotteita organisaatio tuottaa?*
- *Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet?*

(Lecklin 2006, 38.)

Arvot perustuvat koko organisaation olemassaoloon ja toimivat henkilöstöjohtamisen perustana. (Hyppänen 2013, 49.) Arvot voivat olla organisaatiossa hyvin erilaisia, mutta ne kohdistuvat jokaisen liiketoiminnan tärkeimmiksi pidettyihin asioihin. Organisaatiossa arvot ovat yleisesti ottaen tarkasti kirjattuna, mutta osassa organisaatiosta ne eivät ole kaikkien nähtävillä. Arvojen avaaminen ja viestiminen koko henkilöstölle on suotavaa. (Lecklin 2006, 35-36.) Organisaation arvot kertovat henkilöstölle tai jäsenistölle mikä työyhteisössä on tärkeää ja millaista toiminta-ajatusta halutaan toteuttaa. Arvojen tavoitteena on, että ne heijastuisivat organisaation arkipäivän toimintaan. (Kauhanen 2015, 17.) Esimiehen tulee näyttää omalla esimerkillään mallia arvojen noudattamisesta ja toteuttamisesta. Arvojen toteuttamiseen voidaan vaikuttaa yhteisillä pelisäännöillä arvojen mukaisesta toiminnasta. Tämän lisäksi on tärkeää määrittää arvojen vastainen toiminta ja kuinka siihen puututaan. (Hyppänen 2013, 50.)

Arvot ovat pysyviä, mutta niitä voidaan muokata uudelleen isojen muutoksien yhteydessä. Arvojen näkyvillä olon lisäksi, niiden toimivuutta tulisi testata käytännössä, esimerkiksi vaikeissa tilanteissa, kehityskeskusteluissa ja yksikköpalavereissa. Useissa organisaatioissa arvot viittaavat henkilöstöön, asiakkaisiin, vastuuseen, tuloksiin, työn iloon ja uudistumiseen. Arvojen mukainen toiminta on joissain organisaatioissa otettu yhdeksi kriteeriksi tulospalkkiota jaettaessa. Henkilökohtaisten arvojen ei tarvitse olla samanlaisia kuin organisaatiolla, mutta jos ne ovat radikaalisti ristiriidassa keskenään voi syntyä arvoristiriitoja. Esimerkiksi rekrytointitilanteessa on hyvä keskustella työnhakijan arvoista ja verrata niitä organisaation arvoihin. (Hyppänen 2013, 49-50.)

Visio tarkoittaa tulevaisuuden ja muutoksen kuvausta. Visio kuvaa sitä, mihin organisaatio haluaa lähivuosina. (Lecklin 2006, 37; Kauhanen 2015, 18; Malmi ym. 2006, 62.) Visio näyttää organisaation suunnan koko henkilöstölle, omistajille ja asiakkaille. (Hyppänen 2013, 50.) Visio tulisi miettiä realistiseksi, mutta kuitenkin saavuttaviksi. Visio voi olla tavoite, johon nykyinen ei pääse, mutta kuitenkin se on mahdollista saavuttaa toimintaa kehittämällä. (Malmi ym. 2006, 62.) Visio asetetaan yleensä noin 5-15 vuoden päähän. Toimiva visio on motivoiva ja innostava, joka luo mielekkyyttä suoritettavalle työlle. Vision voi jakaa pienemmiksi osatavoitteiksi ja visiota voi tarpeen tullen muokata. Usein visioon kuuluu tavoite olla jossakin asiassa paras tai jonkun alan markkinajohtaja. Vision on hyvä muotoilla ymmärrettävään ja yksinkertaiseen muotoon. (Lecklin 2006, 37.) Hyvän ja toimivan vision tunnusmerkkejä ovat uskottavuus, yksinkertaisuus, selkeys, johdonmukaisuus, voimakkuus, vaikuttavuus, joustavuus sekä oikea aikaikkuna. (Hyppänen 2013, 50.)

2.2 Strategian käytännön toteutus

Strategian on määritettävä organisaatiolle kehittämisen painopisteet ja selkeä suunta. Strategian toteutuksessa merkittävin epäonnistuminen johtuu usein siitä, ettei organisaatioissa ole löydetty selkeää suuntaa, mihin halutaan mennä. Toteutuksessa tulee huomioida organisaation toimintaympäristön vaatimukset, resurssit sekä näiden yhteensopi- vuus. (Salminen 2008, 30.) Strategian toteutus edellyttää myös koko organisaation sitoutumista siihen. Tämä edellyttää hallitusta, toimitusjohtajaa ja koko johtoryhmänjäseniä sitoutumaan yhteiseen strategiaan. Kuitenkaan pelkkä sitoutuminenkaan ei riitä, jos kaikki vastuutahot eivät ole sisäistäneet ja ymmärtäneet strategian ydinkohtia. (Salminen 2008, 40.) Strategian toteutuminen edellyttää myös, että kaikki organisaation työntekijät ovat tietoisia ja ymmärtävät organisaation tulevaisuuden tavoitteet sekä tiedostavat kokonaisuuden kannalta oman työnsä merkityksen. Yhden työntekijän työpanos voi olla koko organisaation tavoitteen kannalta hyvin pieni, mutta se on kuitenkin tärkeä palanen laajempaa kokonaisuutta tavoiteltaessa. (Hyppänen 2013, 48.)

Strategian toteuttaminen on jatkuva prosessi, joka vaatii säännöllistä tarkastelemista ja tarpeen tullen muokkaamista. Jos organisaation strategiset valinnat ovat väärät, ei arkipäivän työn tehostaminen tai parantaminen vie organisaatiota eteenpäin. Strategian toteutuksen voi jakaa kahteen päävaiheeseen: laadinta- ja toimeenpanovaihe. Toimeenpanovaihe pitää sisällään asioiden organisoinnin, viestinnän, motivoinnin ja seurannan. Näiden lisäksi onnistuneen strategian toteutuksen varmistamiseksi tarvitaan siihen sopiva budjetoituvaihe. (Hyppänen 2013, 52.)

Strategian käyttöönotto ja johtaminen edellyttävät toimivaa strategiajohtamista ja strategian tulee sisältyä työntekijöiden päivittäin suorittamaan työhön. Strategian käytäntöön vieminen ei onnistu ilman hyvää esimiestyötä. (Hyppänen 2013, 51.) Strategian jalkauttaminen edellyttää hyvää strategiaviestintää. Yleensä organisaation toimitusjohtaja viestii strategian koko henkilöstölle, mikä lisää viestin painoarvoa. Strategiaviestinnän tulisi jatkua esimiesten pitämässä henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa ja osastojen tiimipalaverissa. Tämä tapa edesauttaa jokaisen työntekijän ymmärtämistä ja sitoutumista strategiaan. (Hyppänen 2013, 57-58.)

Organisaation strategian toteutuksessa ja jalkauttamisessa voi käyttää apuna erilaisia mittareita. Toimivien mittareiden avulla voidaan kasvattaa organisaation arvoa. (Niemelä ym. 2008, 95-97.) Organisaatioissa käytetyt mittarit ovat usein sidoksissa sen historiaan (Kauhanen & Matikainen 2005, 145.)



Kuvio 1. Strategialähtöisen organisaation periaatteet. (Hypänen 2013, 51.)

Monessa organisaatiossa luullaan, että esimerkiksi tuloskortin käyttöönotto poistaisi kaikki mittaamiseen liittyvät ongelmat. Toimiva ja tasapainoinen tuloskortti mittaa perinteisesti mitattujen talouslukujen lisäksi asiakas-, henkilöstö- ja prosessinäkökulmia. Tässä kuitenkin piilee ongelmana se, että jokaiselle eri osa-alueelle pyritään löytämään jokin oma mittari. Tällöin mittareiden syy-seuraussuhde ei ole kytköksissä organisaation strategiaan. Syy-seuraussuhteiden lisäksi olisi hyvä seurata mittareiden käytännön vaikutuksia. Organisaation johto ja vastuutehtävissä olevat voivat pitää itsestäänselvyytenä työntekijöiden motivoitumista sekä sitoutuneisuutta tuloskehityksen ja markkina-arvon edistämiseksi. Tällaisessa oletuksessa on organisaation mentävä pintaa syvemmälle ja mietittävä tarkoin, mitkä työntekijä- ja asiakasryhmät ovat niitä, joihin kyseisessä tilanteessa tulisi panostaa. (Niemelä ym. 2008, 98-99.)

Toimivat ja hyviksi koetut mittarit kokoavat strategian ja toiminnan yhteen operatiivisella tasolla. Näin ollen mittaristoa suunniteltaessa on otettava huomioon organisaation kaikki eri tasot. Kullekin eri tasolle on hyvä määrittää oma mittarinsa. Kaikkien mittareiden tulee olla linkitettyinä organisaation strategian tavoitteisiin. On kuitenkin tärkeää huomioida ettei mittareiden määrä kasva liian suureksi, jolloin niitä on mahdotonta tai erittäin työlästä

seurata. (Niemelä ym. 2008, 105.) Strategian ja toiminnan yhdistämisen lisäksi on pyrittävä sitouttamaan myös henkilöstö mukaan organisaation visioon ja strategiaan. (Niemelä ym. 2008, 107.)

Toimivan ja tehokkaan mittarin käyttöönottamiseen liittyy neljä erilaista vaihetta, jotka vaativat toimiakseen ylimmän johdon, kaikkien vastuuhenkilöiden sekä koko henkilöstön sitoutumisen sekä osallistumisen.

1. Strategian määrittäminen. Tässä ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää, että organisaation tavoitteet ovat määritetty ja päämäärä selvillä. Tavoitteita voi määrittää niin organisaation historiaan kuin tuleviin ennusteisiin katsoen. Tavoitteiden määrittämisessä on myös tärkeää asettaa ne tarpeeksi haasteelliseksi, sillä liian alhaiset tavoitteet voivat johtaa alisuoriutumiseen. (Niemelä ym. 2008, 112-114.)
2. Strategisten mittareiden määrittäminen. Toisessa vaiheessa, kun organisaation tavoitteet ja päämäärät ovat selvillä, määritetään organisaation strategiaan sopivat mittarit. Mittareita valittaessa, valitaan myös mahdolliset vastuuhenkilöt, laskentakaavat sekä raportointiajankohdat. (Niemelä ym. 2008, 112-114.)
3. Organisaation sisällä tapahtuva mittareiden käyttöönotto. Kolmannessa vaiheessa, jotta organisaatio saisi mahdollisimman hyvän hyödyn mittareiden käytöstä, tulee mittareiden läpikäynti sisällyttää organisaation kokoukskäytäntöihin, raportteihin, suunnitteluun, organisaation kulttuuriin ja henkilökohtaisten tavoitteiden asetteluun. Mittareiden käyttöönotto mahdollistaa myös johtamiseen liittyvän päätöksenteon kehittämisen, koska mittarit antavat uutta tietoa organisaation toiminnasta. (Niemelä ym. 2008, 112-114.)
4. Säännöllisesti selvitettävä mittareiden ylläpito ja toimivuus. Neljännessä vaiheessa on erittäin tärkeää, että mittareita seurataan ja mahdollisesti muokataan ilmenneiden tarpeiden mukaisesti. Mittaristoa tulee päivittää säännöllisesti, jotta organisaation haluttu suorituskyky pysyy yllä. Päivittämätön mittaristo voi antaa organisaatiolle vanhentunutta tietoa ja ohjata tekemään huonoja ratkaisuja. (Niemelä ym. 2008, 112-114.)

Kun strategia on määritetty, on tärkeää viestiä strategiset päämäärät koko henkilöstölle. Strategiaviestinnän voi aloittaa kertomalla organisaation toiminta-ajatuksen, arvot ja vision. Tämän lisäksi on hyvä selventää, mitä strategia tarkoittaa työntekijän näkökulmasta omassa osastossaan tai yksikössä. (Hyppänen 2013, 51.)

Strategian saavuttamista seurataan erilaisten mittareiden ja tavoitteiden avulla. Strategiset tavoitteet sisältävät yleensä taloudellisia tai laadullisia tavoitteita. (Lecklin 2006, 39.) Strategian pyrkimyksen voi jakaa kahteen eri toimintamalliin. A) Pyritään tekemään jotain tehokkaammin tai paremmin. Tällöin yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaan tarpeet nykyisillä liiketoiminnanalueilla tai kehittämään uusia kannattavia liiketoiminta-alueita. B) Pyritään kehittämään jotain uutta ja erilaista. Näin ollen yritys ei pyri optimoimaan toimintojaan olemassa olevaan ympäristöön, vaan tekemään asiat eri tavalla kuin muut vastaavalla alalla toimivat organisaatiot. Tässä tavassa ei vastata markkinoiden kysyntään, kilpailijoiden hinnoitteluun eikä ensisijaisesti optimoida toimintoja senhetkisten liiketoiminta-alueiden suhteen. Karkeasti ottaen yritys voi siis keskittyä toiminnallaan tehokkuuden parantamiseen tai uuden kehittämiseen. (Vuorinen 2014, 27-28.)

2.3 Strategian yhteys budjettiin

Strategiasta voidaan luoda aina seuraavalle toimintavuodelle toimintasuunnitelma, jota voi kuvata taloussuunnitelmana eli budjettina. Taloussuunnitelmassa määritetään organisaatiolle numeraaliset tavoitteet seuraavalle vuodelle. Siinä on otetta huomioon vuoden aikaiset tulot ja menot niin koko organisaatiolle, kuin sen pienemmille osastoille. Budjetointi on tärkeää organisaation toiminnan ohjaamiseen ja seurantaan. Budjetointia suunniteltaessa tulee ottaa huomioon organisaation asettamat strategiset tavoitteet, jotka pyritään vuoden aika saavuttamaan ja varmistamaan organisaation menestyminen myös seuraavana vuonna. Kun budjetointi on hyväksytty, voidaan aloittaa osastojen sisäiset kehityskeskustelut. Jos organisaatiossa on käytössä strategiaan sidonnainen tulospalkkausjärjestelmä, voidaan kehityskeskustelun yhteydessä käydä läpi tulospalkkiokeskustelu. Budjettikausi on yleensä 12 kuukautta ja se jaksetaan kolmeen osaan: kuukausi, neljännesvuosi ja puolivuosi. Kuukausitasolla esimies käy läpi toteutuneita lukuja ja samalla tarkastellaan toteutuneen sekä ennusteen välisiä eroja. Osallistava esimies käy toteutuneen kuukausiajon läpi henkilöstönsä kanssa. Jos toteutuneet luvut vastaavat odotuksia, on esimiehellä mahdollisuus antaa kiittävää palautetta. Jos taas ollaan odotuksista jäljessä, voi esimies kannustaa henkilöstöä pohtimaan, kuinka lukuja pystyisi parantamaan. Liiketoimintaa suunniteltaessa ja seurattaessa siihen syntyy yleensä tietty rytmi, jota kutsutaan johtamisen vuosikelloksi. Vuosikelloon kootaan liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeimmät toimenpiteet. Vuosikelloa käytetään suunnittelun sekä viestinnän välineenä, ja sen

avulla pystytään kertomaan eri työkalujen ja toimenpiteiden välisistä riippuvuuksista. (Hyp-
pänen 2013, 59-60.)

2.4 Suorituskyky ja menestystekijät

Suorituskyky pitää sisällään sen, kuinka hyvin mitattava kohde saavuttaa asetun tavoitteen. Suorituskyvylle on useita erilaisia määritelmiä. Tunnetuin organisaation suorituskykyä tarkasteleva lähestymistapa on Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard -malli. (Lönqvist & Mettänen 2003, 21.) Balanced Scorecard toimii parhaimmillaan organisaation strategisena johtamisjärjestelmänä. Toimiva strateginen johtamisjärjestelmä edellyttää valittujen menestystekijöiden yhteen sulautuvuutta ja riippuvaisuutta toisistaan. (Lecklin 2006, 70.)

Suorituskykyä mitatessa kutsutaan mitattavia asioita menestystekijöiksi. Jokaisessa organisaatiossa on sen toiminnan kannalta tärkeää tunnistaa kaikki keskeisimmät asiat, jolloin organisaation suorituskykyä on helpompi tarkastella menestystekijöiden avulla. (Lönqvist & Mettänen 2003, 24; Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 301.) Menestystekijät tarkoittavat organisaation strategian ja liiketoiminnan menestymisen kannalta keskeisiä asioita. Puolestaan kriittisiä menestystekijöitä kutsutaan liiketoiminnan merkittävimmiksi avainalueiksi, jotka voi saavuttaa korkealla suoritusasolla ja tilanteissa, joissa organisaatio tavoittelee menestymistä. Menestystekijöitä voi luokitella eri tavoin. Perinteinen tapa on jakaa menestystekijät taloudellisiin ja ei-taloudellisiin. (Lönqvist & Mettänen 2003, 24.) Alla esimerkki menestystekijöiden luokittelusta:

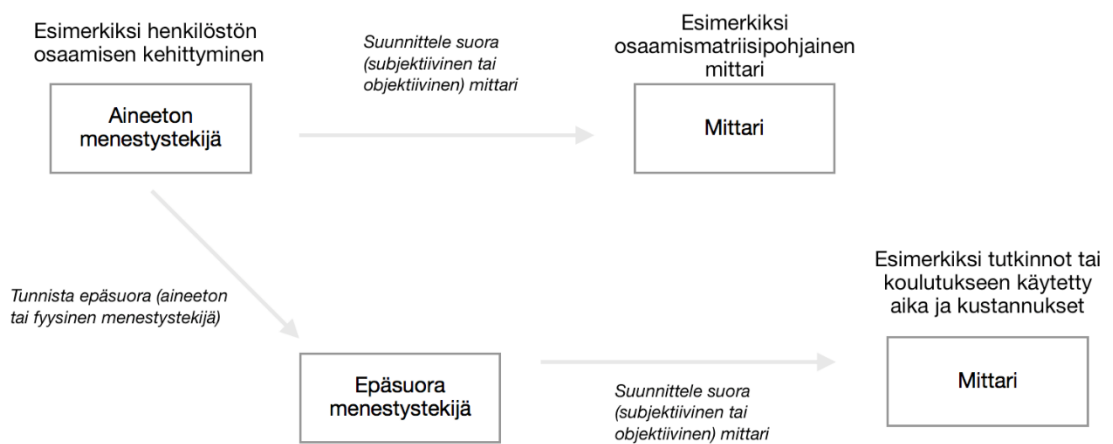
Taulukko 1. Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä. (Lönqvist & Mettänen 2003, 24.)

Taloudelliset	Ei-taloudelliset
Likviditeetti	Asiakastyytyväisyys
Kannattavuus	Laatu
Taloudellinen kasvu	Toimitusaika
Tuotteen valmistuskustannukset	Tuottavuus

Menestystekijöillä on tapana muodostaa keskinäisiä syy-seuraussuhteita. Niitä voidaan kuvata niin sanotusti syytekijöiksi ja seuraustekijöiksi. Syytekijät vaikuttavat yleensä seuraustekijään pidemmällä tai lyhyemmällä aikavälillä. Esimerkiksi asiakasuskollisuus voi nostaa myynnin määrää ja henkilöstön osaaminen voi nostaa toiminnan tehokkuutta. Jos-

kus menestystekijä voi olla samanaikaisesti sekä syy- että seuraustekijä, kuten esimerkiksi liiketoiminnan kannattavuus on seurausta tehokkaasta toiminnasta ja toiminnan kehittämisen mahdollistaa kannattavan toiminnan. (Lönqvist & Mettänen 2003, 24.)

Ei-taloudellisia menestystekijöitä on haastavaa mitata, jos tuloksia ei voi konkreettisesti havaita. Esimerkiksi tuotteiden valmistamiseen kulunutta aikaa on helppo tarkastella, mutta sen sijaan työilmapiiriä ja työntekijöiden osaamista on vaikeampi mitata. (Lönqvist & Mettänen 2003, 56-57.) Mittareita suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon halutun mittauksen tarkoitus. Mittarin valinnassa on syytä arvioida mittauksesta aiheutuvia hyötyjä, kuten relevanttia ja tarkkaa informaatiota sekä (on syytä arvioida) haittoja, kuten mittauksesta aiheutuvia kustannuksia ja mahdollisia epäolennaisia tuloksia. (Lönqvist & Mettänen 2003, 60.)



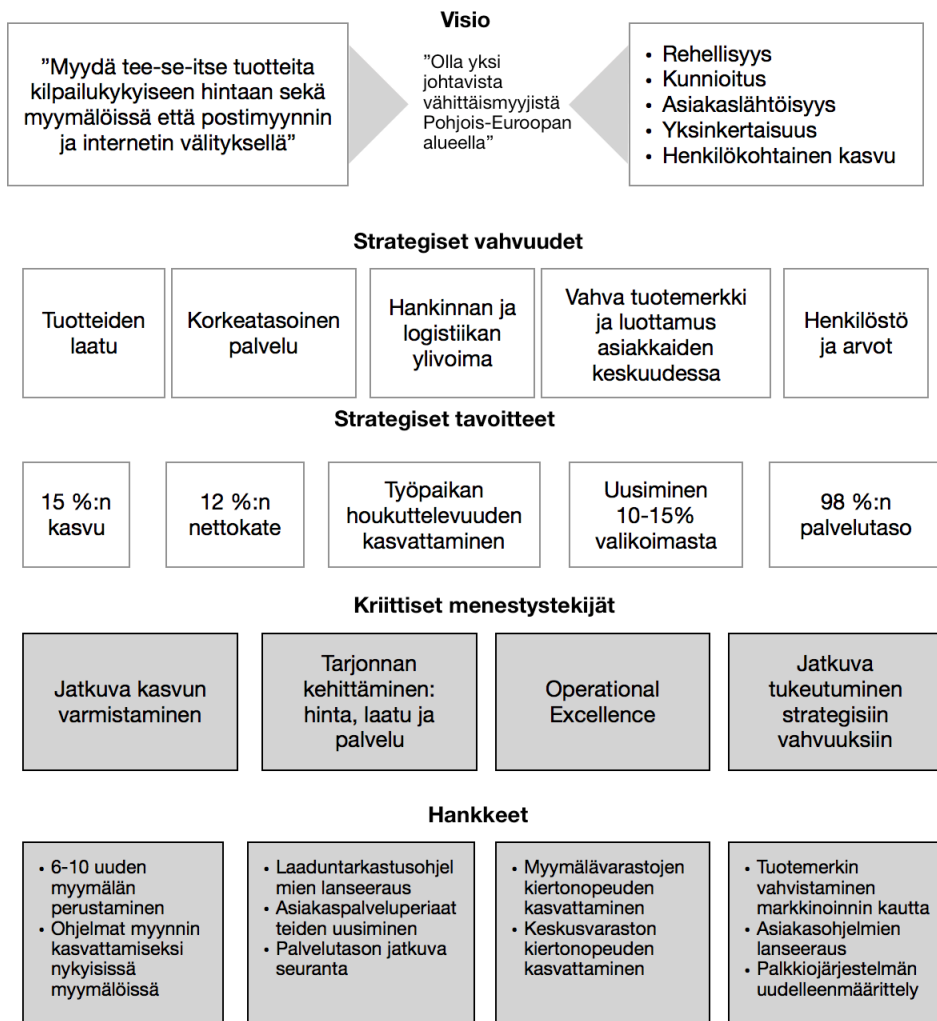
Kuvio 2. Aineettoman menestystekijän mittarin suunnittelu. (Lönqvist & Mettänen 2003, 59.)

2.5 Strategiakartta

Strategian kuvaamisen kannalta merkittävimpiä syy-seuraussuhteita kutsutaan strategiakartaksi. (Alhola & Lauslahti 2006, 90-91.) Strategiakartan voi jokainen organisaatio luoda itselleen omista lähtökohdistaan käsin. (Hyppänen 2013, 54.) Strategiakartta voi auttaa purkamaan strategian ymmärrettävään muotoon ja selkeäksi kokonaisuudeksi. Strategiakartan visuaalisen muodon ei tulisi olla suurempi kuin A4-arkki. (Niemelä ym. 2008, 53-55.) Strategiakartan rakentaminen voi olla erityisen palvelevaa ennen kuin aloittaa varsinaisen mittariston suunnittelun. Tässä vaiheessa voi huomata puutteita ja päällekkäisyyksiä mittaristossa käytettävissä menestystekijöissä. (Lönqvist & Mettänen 2003, 48: Järvenpää ym. 2010, 294.)

Strategiakartta kuvaa syy-seuraussuhteita neljästä eri näkökulmasta. **Taloudellinen** näkökulma kuvaa strategian konkreettisia lopputuloksia eri mittareilla, kuten taloudellinen lisäarvo, sijoitetun pääoman tuotto, liiketulo, asiakaskohtainen liikevaihto ja yksikkökustannukset. Nämä lopputulokset kertovat osakkeenomistajilleen, onko strategiassa onnistuttu. **Asiakasnäkökulma** kuvaa asiakastuloksiin liittyvää tietoa, kuten asiakastyytyväisyydestä, -uskollisuudesta ja -kasvusta. Asiakasnäkökulman ydin on arvolutaus eli se määrittää kuinka yritys on erottunut kilpailijoista asiakkaiden silmissä. Taloudelliset- ja asiakasnäkökulmat kuvaavat organisaation tavoittelemaa päämäärää. Tämä tavoiteltu päämäärä kasvattaa omistaja-arvoa tuottavuutta parantamalla ja liikevaihtoa lisäämällä. **Prosessinäkökulma** kuvaa kriittiset liiketoimintaprosessit, joidenka avulla taloudelliset ja asiakastavoitteet voidaan saavuttaa. Yrityksen sisällä suoritetaan satoja prosesseja, kuten palkanmaksua, vuositulosten julkistamista ja uusien tuotteiden kehittämistä. Kaikki yrityksen prosessit on suoritettava riittävällä tasolla, mutta vain osalla niistä on suuri merkitys kilpailijoiden strategiaan verrattuna. Nämä merkittävimmät avainprosessit tulisi sisällyttää strategiakarttaan, jotta työntekijät ja johto voivat keskittyä näiden merkittävimpien avainprosessien jatkuvaan kehittämiseen. **Oppimis- ja kasvunäkökulma** kuvaa arvonluomisprosessia tukevat työtehtävät, järjestelmät ja ilmapiirin. Organisaation strategian toteutumista kuvaavat prosessinäkökulma ja oppimis- ja kasvunäkökulma yhdessä. (Kaplan & Norton 2009, 125-126.)

Balanced Scorecardissa jokainen mittari sijoitetaan syy-seuraus-ketjuun, jota kuvataan strategiakartan avulla. Esimerkiksi strategiakartta voi kuvata sitä, kuinka henkilöstön osaaminen muutetaan rahalliseksi tuloksiksi, toisin sanoen kuinka aineeton pääoma muutetaan aineelliseksi pääomaksi. Strategiakartan avulla varmistetaan, ettei mikään asetettu mittari ole irrallaan strategiasta. Lisäksi strategiakarttaa voi käyttää viestinnän välineenä visuaalisessa muodossa, kuinka strategia saavutetaan ja millä mittareilla sitä mitataan. Strategiakartta voi auttaa koko organisaation henkilöstöä ymmärtämään vallitsevaa strategiaa ja lisää strategiaan sitoutumista sekä sen toteuttamista. (Alhola & Lauslahti 2006, 90-91.) Strategiakarttaa voidaan käyttää viestintävälineenä, jonka avulla esimerkiksi työntekijä voi havaita oman työnsä merkityksen koko organisaation strategisessa tavoitteessa. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 47: Järvenpää ym. 2010, 294.) Strategiakartan tulisi sisältää prosesseihin ja henkilöstöön liittyvät tekijät, joilla on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen ja tämän kautta organisaation taloudelliseen menestykseen. (Hyppänen 2013, 54.) Strategiakarttaan sisällytetään lähtökohtaisesti tietyt perusasiat, kuten organisaation visio, missio ja arvot, strategiset vahvuudet ja -tavoitteet, kriittiset menestystekijät sekä hankkeet, joilla strategian toteuttaminen saavutetaan. Alla kuvio, jossa esimerkki organisaation strategiakartasta. (Niemelä ym. 2008, 56.)



Kuvio 3. Strategiakartta esimerkki. (Niemelä ym. 2008, 56.)

3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard mittariston kehitti Harvardin yliopiston professori Robert Kaplan ja konsulttiyrityksen johtaja David Norton. (Lecklin 2006, 67.) Balanced Scorecard kehitettiin 1990-luvun alkupuolella yritysten suorituskyvyn mittaamista kehittävän projektin yhteydessä. Projektiin osallistuneissa organisaatioissa oli todettu, ettei pitkän tähtäimen tulosten saavuttaminen onnistunut yksinomaan taloudellisia mittareita seuraamalla. Sen sijaan perinteiset taloudelliset mittaristot johtivat enemmänkin vain lyhyellä tähtäimellä tuloksia tuoviin investointeihin. Sisäisten prosessien kehittäminen sekä asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyys ennakoivat suuremmalla varmuudella tulevaa menestystä, mutta nämä seikat olivat olleet paitsiossa yritysten tavoitemittaristoissa. Kaplan ja Norton loivat mallin, Balanced Scorecardin, jossa edellä mainitut osa-alueet yhdistettiin, ja malli levisi nopeasti yhdeksi suosituimmaksi strategisen johtamisen välineeksi. (Vuorinen 2014, 51-52).

Balanced Scorecard on toimintaa mittaava järjestelmä, jonka tarkoituksena on mahdollistaa strategian tuominen päivittäisen toiminnan tasolle keskittyen neljään toiminnan osa-alueeseen; talouslukuihin, asiakkaisiin, yrityksen sisäisiin prosesseihin ja sisäiseen oppimiseen. (Tuominen & Laamanen 2012, 12.) Nykyajan organisaatiolle pelkkä talouden seuraaminen ei enää riitä, koska se ei yksinään ota huomioon strategisia vaatimuksia. Menestyvässä organisaatiossa taloudellinen menestyminen vaatii rinnalleen palveluiden tai tuotteiden hyvää laatua, asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön monipuolista osaamista. (Alhola & Lauslahti 2006, 80.)

Nykyajan organisaatiolle on entistä tärkeämpää olla tietoisia organisaation suunnasta ja suorituskyvystä. (Alhola & Lauslahti 2006, 80.) Balanced Scorecard on osoittanut arvonsa yli kahdenkymmenen vuoden aikana organisaatioiden toiminnan suunnittelun ja johtamisen alueilla. Balanced Scorecard mahdollistaa menetelmänä yrityksen toiminnan kokonaisvaltaisen tehostamisen ja perustuu ajatukseen, jonka mukaan pelkät taloudelliset luvut eivät ole riittäviä mittareita organisaatioiden johtamis- ja toimintasuunnitelmaa laatiessa. Lisäksi tulevaisuutta ei tulisi suunnitella peilaten yksinomaan menneestä kertoviin talouslukuihin. (Kauhanen 2015, 51; Vuorinen 2014, 57.)

3.1 Balanced Scorecard mittarina

Balanced Scorecardin avulla pyritään muuttamaan strategia päivittäiseksi toiminnaksi oikeisiin asioihin keskittyvien mittareiden ja operatiivisten toimien avulla, perustuen siihen, että pystymme johtamaan parhaiten sellaista, mikä voidaan mitata. Toinen Balanced Scorecardin johtava ajatus on, että taloudelliset mittarit ovat aina seurausta organisaatiossa jo

tapahtuneista asioista, ja näin ollen näyttävät tapahtumat liian myöhään. Balanced Scorecard on laajasti hyödynnetty malli, jota käyttävät useat organisaatiot koostaan tai toimialastaan riippumatta. Vaikka menetelmästä on useita versioita, näistä jokainen pohjautuu Kaplanin ja Nortonin luomaan malliin. (Kauhanen, 2015, 52; Vuorinen 2014, 51.)

Balanced Scorecard -mallin tarkoituksena on määrittää organisaation toiminnalliset tavoitteet strategian pohjalta ja luoda tapa mitata suunnittelun ja toteutuksen välistä yhteyttä neljän eri näkökulman kautta: sisäinen tehokkuus, taloudelliset luvut, asiakas sekä osaaminen ja motivaatio. Kaikki sisältävät muutaman näkymän tavoitetilasta sekä mitattavissa olevan luvun. Tunnuslukuja on tärkeää määrittää sopiva määrä, mikä mahdollistaa sopivan haasteen, vie mahdollisuuden manipuloida tuloksia sekä ohjaa fokusta oikeisiin asioihin. (Kauhanen 2015, 52.)

Balanced Scorecard avulla voi ohjata organisaation tulosta haluttuun suuntaan; tämä edellyttää strategista suunnittelua, työyhteisön, eri osastojen ja tiimien vuositavoitteiden asettamista sekä avaintehtävien asettamista. Pelkkä tavoitteiden asettaminen ei riitä, vaan toimintaa tulee tarpeen mukaan oikaista haluttuun suuntaan. Kehityskeskusteluissa ja osastojen tuloskeskusteluissa arvioidaan mennyttä vuotta ja selvitetään tulevia odotuksia ja tarpeita. Kaiken tämän onnistumiseen vaikuttaa toimiva viestintä. Strategiset suuntaviivat on määritettävä Balanced Scorecardin toiminnan ohjauksessa, jotta kaikilla on selkeä kuva siitä, mitä heidän on tarkoitus tehdä ja mitä heiltä odotetaan. (Åberg 2006, 69-70.)

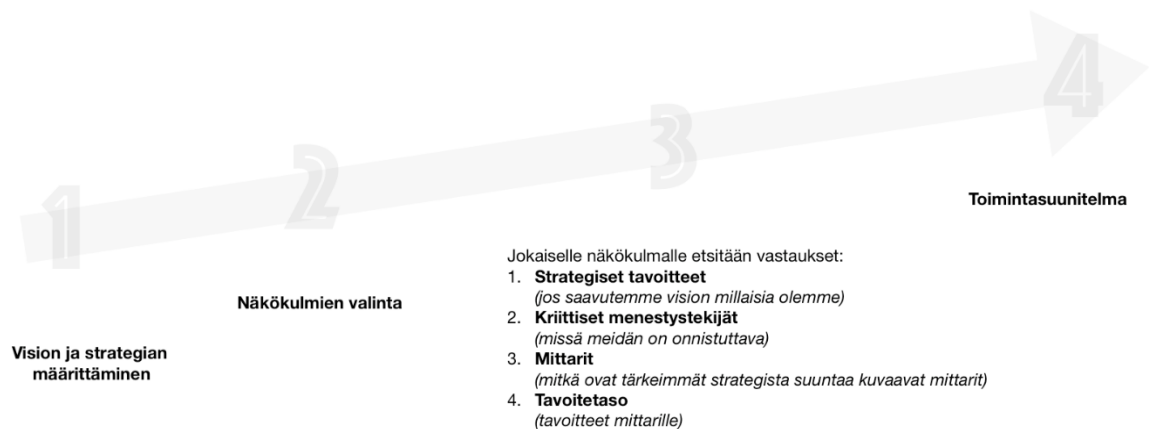
Organisaation ottaessa Balanced Scorecard -malli käyttöön, on strategiasta määriteltävä strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, avainmittarit ja toimintasuunnitelmat. Strategiset tavoitteet ovat suuren kuvan tavoitteita, joita kohti yritys pyrkii pääsemään. Kriittiset menestystekijät johtavat toteutuessaan näihin haluttuihin tavoitteisiin. Avainmittarit mittaavat kriittisten menestystekijöiden toteutumista ja tarkemmat toimintasuunnitelmat mahdollistavat mittareiden määrittämiin tavoitteisiin pääsemisen. Mallin toimiessa ideaalilla tavalla jokaisella työntekijällä organisaation osa-alueesta riippumatta on tieto siitä, mitä häneltä odotetaan ja kuinka hänen suorittamansa konkreettiset työtehtävät vievät organisaatiota kohti sen strategista tavoitetta. (Vuorinen 2014, 52-53.)

Balanced Scorecard sisältää Kaplanin ja Nortonin mukaan tyypillisesti, melko suuressa organisaatiossa, 20-25 mittaria. Sisäisten prosessien osuus on suurin eli noin 8-10 mittaria ja muut näkökulmat sisältävät keskimäärin noin 5 mittaria. Suomessa käytettyjen Balanced Scorecardin mittarien määrä vaihtelee organisaatiosta riippuen 4-25 mittarin välillä. (Malmi ym. 2006, 31.) Mittareita ei kuitenkaan saa olla liikaa, koska tällöin mittareiden

seurattavuus vaikeutuu ja merkitys vähenee. Mittareita on hyvä asettaa tasaisesti organisaation joka osa-alueelle. Useasti talousmittareita on jo käytössä riittävästi, jotka tyypillisesti ovat liikevaihto, pääoman tuotto, katetuotto, maksuvalmius ja vakavaraisuus. (Lecklin 2006, 68.)

3.2 Balanced Scorecardin toteuttaminen

Ennen Balanced Scorecardin käyttöönottoa, on yritysjohdon määritettävä tarkasti mitä organisaation strategialla ja strategisilla tavoitteilla haetaan. (Malmi ym. 2006, 17-18.) Balanced Scorecard ei toimi, jos organisaation strategia ei ole käytännössä toteutuskelpoinen. (Atkinson 2006.) Yritysjohdon ensimmäinen tehtävä on asettaa yrityksen strategiset tavoitteet ja yhdessä selvittää miten asetettuihin tavoitteisiin päästään ja millä keinoin. Tämän jälkeen voi aloittaa määrittelemään mittareita niin, että ne ovat yhteydessä visioon ja strategiaan sekä määrittämään niiden syy-seuraussuhteita. (Malmi ym. 2006, 17-18.)



Kuvio 4. Balanced Scorecard -prosessin etenemismallinnus. (Alhola & Lauslahti 2006, 85.)

Yrityksen ottaessa Balanced Scorecardin käyttöön, on tärkeää kerätä koko organisaation näkemyksiä mahdollisimman laaja-alaisesti esimerkiksi tiimeissä toteuttavien ryhmätöiden kautta: (joissa) mietitään mallin rakentavia tavoitteita, menestystekijöitä, mittareita sekä toimintasuunnitelmia. (Vuorinen 2014, 56.) Atkinsonin (2006) tutkimuksen mukaan Balanced Scorecard voi mahdollisesti ratkaista strategisten tavoitteiden ja operatiivisten tavoitteiden välistä kuilua, jos työntekijät otetaan mukaan suoritustavoitteiden määrittelyyn. Mikäli mittaristo ja sen yhteyteen kehitetty strategiakartta ovat suunniteltu niin, että ne kuvaavat yrityksen strategiassa ja liiketoiminnassa vallitsevat uskotut lainalaisuudet, on mittariston perusteleminen yrityksen työntekijöille helpompaa. (Malmi ym. 2006, 19-20.) Tä-

män avulla voidaan saada työntekijät paremmin sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja tämän avulla voidaan saada yrityksen strategia helpommin toteutumaan käytännössä. (Malmi ym. 2006, 19-20: Atkinson 2006.)

Balanced Scorecardin avulla yritykset pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen parempaa johtajuutta, koska sen avulla on osattu luoda mitattavia tavoitteita toimintojen eri osa-alueille. Toimivan Balanced Scorecardin avulla on myös löydettävissä organisaation suorituskyvyn ongelmat, jolloin niitä päästään kehittämään. Lisäksi Balanced Scorecardin avulla on pystytty mittaamaan säännöllisin väliajoin työntekijöiden suoriutumista työstään sekä auttamaan heikommin suoriutuneita työntekijöitä ja luomaan paremmin suoriutuville etenemismahdollisuuksia. (Chavan 2009.)

Mittareiden tulee olla helposti ja jatkuvasti seurattavissa. Mallin luojien Kaplanin ja Nortoin ohjeena on sisällyttää jokaiseen osa-alueeseen suunnilleen viisi mittaria ja talousnäkökulmaa tulisi seurata vain 20-prosenttisesti. (Vuorinen 2014, 56.)

3.3 Balanced Scorecardin näkökulmat

Balanced Scorecardin tulee olla tasapainossa, jotta siitä saadaan kattavin hyöty organisaation kannalta. Balanced Scorecard sisältää tyypillisesti ei-rahamääräisiä mittareita noin 80%. Tällä haetaan yleensä sitä, ettei johtaminen nojaudu vain taloudellisiin mittareihin. Tämän lisäksi mittaristoa suunniteltaessa olisi hyvä huomioida, että tulosmittarit ja ennakoivat mittarit ovat tasapainossa toisiinsa nähden. Balanced Scorecard tulisi sisältää helposti sekä vaikeasti mitattavia asioita, sekä näiden lisäksi pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteita, joiden tulisi olla tasapainossa. (Malmi ym. 2006, 32-33.)

Balanced Scorecard on alun perin sisältänyt neljä näkökulmaa; talous-, asiakas-, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvun näkökulmat. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 38: Malmi ym. 2006, 24.) Näkökulmia on käytännössä yleensä 3-5, joista oppimisnäkökulma on joissakin tilanteissa irrotettu viidenneksi näkökulmaksi, jota kutsutaan nimellä henkilöstönäkökulma. (Järvenpää ym. 2010, 291.) Balanced Scorecardin neljä perinteistä näkökulmaa mahdollistavat pehmeiden ja kovien mittareiden sekä lyhyiden ja pitkän aikavälin tavoitteiden välille tasapainon luomisen. Niin sanottuja kovia mittareita ovat taloudelliset luvut ja ne kertovat menneestä, kun taas pehmeitä mittareita ovat oppimisen ja kasvun mittarit. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 38.) Nykypäivänä organisaatiot soveltavat perinteisiä näkökulmia oman tavoitteensa mukaiseksi. Balanced Scorecardia suunniteltaessa on organisaation mahdollista ja jopa hyvä itse määrittää omaan toimintaansa sopivat näkökulmat.

(Malmi ym. 2006, 24.) Balanced Scorecard perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: tulevaisuuteen, nykyhetkeen ja menneisyyteen. Tätä voidaan kuvata seuraavalla kuviolla:



Kuvio 5. Balanced Scorecardin yhteys organisaation strategiaan ja visioon. (Alhola & Lauslahti 2006, 80.)

Taloudellinen näkökulma

Balanced Scorecardissa taloudellisella näkökulmalla tai toisin sanoen omistajanäkökulmalla voidaan selvittää, kuinka hyvin strategiassa on onnistuttu taloudellisesti. Esimerkiksi voimakasta kasvua tavoitteleva yritys voi mitata myynnin kasvamista. Taas ylläpitovaiheen yritys voi esimerkiksi mitata yrityksen kannattavuutta. Taloudellisen näkökulman mittareilla on kaksi tehtävää Balanced Scorecardissa. Yhtenä tehtävänä ne kuvaavat miten strategian toteutuksessa on onnistuttu taloudellisesti ja toisena tehtävänä ne määrittävät tavoitteet, joihin strategialla pyritään. Taloudellisen näkökulman tavoitteet voivat vaihdella riippuen yrityksen tavoitteista ja tilanteesta. Voimakasta kasvua hakeva yritys voi tavoitella myynnin kasvua. Ylläpitovaiheessa oleva yritys voi hakea toiminnalleen kannattavuutta, joista suurin osa yrityksistä on. Yritys, jonka elinkaari alkaa olemaan loppuvaiheessa, tavoittelee kassavirran merkitystä. (Malmi ym. 2006, 25.) Taloudellista näkökulmaa arvioidaan taloudellisilla mittareilla, jotka määrittävät yhtiön strategian menestymisen. (Kaplan & Norton 2007, 86.)

Asiakasnäkökulma

Balanced Scorecardissa asiakasnäkökulman mittarit voi jakaa kahteen eri ryhmään. Toinen ryhmä on niin sanotusti perusmittareita, niitä ovat esimerkiksi yrityksen markkinaosuudella, asiakastyytyväisyydellä, asiakaskannattavuudella, asiakasuskollisuudella tai uusien asiakkaiden lukumäärällä. Toinen ryhmä on niin sanotusti asiakaslupauksen mittarit. Näiden mittareiden avulla on tarkoitus selvittää asiakkailta mitä yrityksen olisi hyvä tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. (Malmi ym. 2006, 26.) Asiakasnäkökulmassa pyritään saavuttamaan mahdollisimman tyytyväisiä asiakkaita, jotta asiakas saadaan käyttämään yrityksen kaikkia palveluita lojaalisti yhä uudestaan ja uudestaan. (Kaplan & Norton 2007, 86.) Lisäksi asiakaslupausmittareiden tulisi selvittää, kuinka uusia asiakkaita tulisi houkutella ja kuinka voi saavuttaa halutun markkinaosuuden. Asiakaslupaustekijöitä voi olla muun muassa tuotteen tai palvelun ominaisuudet, hinta ja laatu, palvelun vasteaika, täsmällisyys sekä yleisesti asiakaspalvelu. Asiakaslupaustekijöistä tulisi heijastua, kuinka yritys aikoo menestyä kilpailussa. Yrityksen kilpailustrategian tulisi näkyä asiakaslupaustekijöissä. (Malmi ym. 2006, 26-27.)

Sisäisten prosessien näkökulma

Balanced Scorecardissa sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan sitä, missä yrityksen tulee onnistua täydellisesti, jotta tavoitteet saavutetaan talous- ja asiakasnäkökulmissa. Sisäisiä prosesseja voi mitata esimerkiksi tilaus ja toimitus -prosessilla, uusien tuotteiden ja palveluiden innovatiivisuudella sekä myynnin jälkeisellä palveluprosessilla. Erityisesti innovatiivisuus voi kehittää yrityksen arvoa pitkällä aikavälillä, kun taas samantyyppistä hyötyä ei tuota pelkkä nykyisiin operatiivisiin toimintoihin keskittyminen. (Malmi ym. 2006, 27.)

Yrityksissä on yleensä meneillään monta erilaista prosessia, joten kaikkien prosessien mittaaminen Balanced Scorecardissa ei ole perusteltua. Strategialla on keskeinen merkitys sisäisen prosessin valinnassa. Sisäiset prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään: asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin, toimintaprosesseihin, lainsäädännöllisiin- ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. (Malmi ym. 2006, 28.) Asiakasprosessin tavoitteet voivat pitää sisällään esimerkiksi henkilöstön noudattamaa ennalta sovittua asiakaspalvelulua, jossa asiakas saa nopeaa, laadukasta ja ystävällistä asiakaspalvelua. (Kaplan & Norton 2007, 86.)

Oppimis- ja kasvunäkökulma

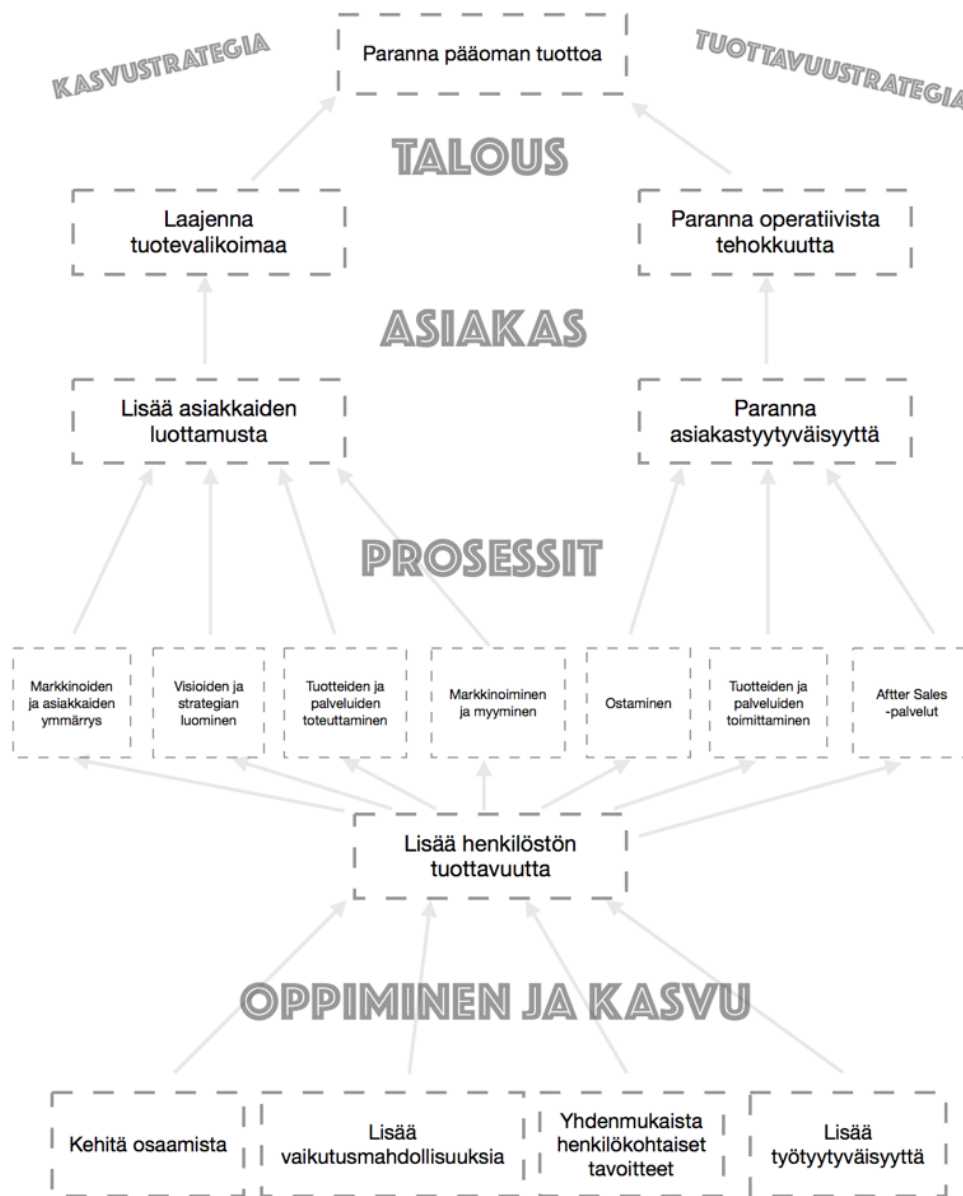
Balanced Scorecardissa oppimis- ja kasvunäkökulmassa tulisi määritellä mihin organisaation kannattaisi tulevaisuudessa keskittyä. Mittarissa tulisi vastata kysymykseen, onko organisaatiolla mahdollisuuksia kehittyä tulevaisuudessa ja luoda arvoa omistajilleen. Yrityksen turvattu menestyminen tulevaisuudessa on tärkeää määrittää oppimis- ja kasvunäkökulmassa esimerkiksi, miten organisaation infrastruktuuria kannattaisi kehittää. Oppimis- ja kasvunäkökulman kolme tärkeintä tekijää ovat ihmiset, järjestelmät ja toimintatavat. Nämä kolme tekijää muodostavat organisaation aineettoman pääoman. Aineettoman pääoman voi jakaa vielä kolmeen osaan, informaatiopääoma, inhimillinen pääoma ja organisaatiopääoma. Näitä voidaan mitata esimerkiksi henkilöstötyytyväisyydellä, sairauspoissaoloilla, henkilöstön vaihtuvuudella ja koulutukseen käytetyillä resursseilla. (Malmi ym. 2006, 28-29.) Tavoitteet oppimis- ja kasvunäkökulmassa voivat olla henkilöstön sitoutumisessa ja pysyvyydessä sekä henkilöstön tietotaitojen kehittämisessä. (Kaplan & Norton 2007, 86.) Balanced Scorecardissa käytettyjen oppimis- ja kasvunäkökulmien panostusten konkreettiset tulokset esimerkiksi talousnäkökulmassa voi näyttäytyä vasta pidemmän aikavälin jälkeen. Tämä on yksi syy, miksi oppimis- ja kasvunäkökulma on Balanced Scorecardin vaikein osio. Tähän pulmaan auttaa kuitenkin organisaation luoma strategia, jonka on kytkeydyttävä oppimis- ja kasvunäkökulmaan. (Malmi ym. 2006, 29.)

3.4 Mahdolliset hyödyt ja haitat Balanced Scorecardin käytöstä

Balanced Scorecard auttaa organisaatiota muuttamaan strategiansa käytännötoimiksi. Strategian tavoitteiden seuranta ja niiden saavuttamisen vastuut tulee jakaa organisaation sisällä. Vastuiden jaon jälkeen tulee resurssit kohdentaa tehokkaasti ja ajoittaa tuleville toimintakausille. Suurimman hyödyn Balanced Scorecardista voi saada sen rakentamisprosessissa, jossa käydään läpi organisaation tavoitteita ja strategiaa sekä luodaan yhteisiä näkemyksiä. Näiden lisäksi työntekijöille kerrotaan ja selkeytetään organisaation strategiaa ja sen tavoitteita. Näin työntekijät hahmottavat aikaisempaa konkreettisemmin millainen heidän roolinsa on organisaatiossa ja millainen merkitys heidän työpanoksellaan on. (Malmi ym. 2006, 53-56.)

Balanced Scorecard tulee räätälöidä jokaisen organisaation tavoitteisiin kohdentaen, niin että jokaisella osastolla on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin ja kustomoida osaston tavoitteet yrityksen tavoitteita tukeviksi. Osastotavoitteet ovat johdettavissa jokaisen työntekijän henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Kun yrityksen tavoitteet muotoillaan yksiköiden sekä yksilöiden tuloskortteiksi, on asiakkaan näkökulman tuominen prosessiin erityisen tärkeää. Balanced Scorecard -metodin käyttäminen voi vaatia yrityksen kulttuurin muovaamista ja ymmärrystä, sitoutumista ja tukea jokaiselta organisaation osa-alueelta johdosta liikkeelle

lähtien. Balanced Scorecard myös kehittyä jatkuvasti; kulttuurin kehittyessä ja menetelmän tullessa hyväksytyksi organisaatiossa, löytyä uusia mitattavia asioita ja uusia tavoitteita. (Chavan 2009.)



Kuvio 6. Esimerkkiyrityksen Balanced Scorecardin strategiamallista. (Lecklin 2006, 71.)

Balanced Scorecardin toimivuus on saanut myös paljon kritiikkiä osakseen. Balanced Scorecardista on esitetty olevan kolme heikkoutta. Yksi näistä on mittariston jäykkyys, koska se sisältää vain neljä näkökulmaa, mikä voi mahdollisesti rajoittaa menestystekijöiden valinnoissa. Nämä neljä näkökulmaa on toki muokattavissa tilanteesta riippuen. Toinen heikkous on, että henkilöstöä on otettu liian vähän huomioon niin suunnittelussa kuin

myös toteutuksessa. Kolmas heikkous on, että Balanced Scorecard on suunniteltu organisaatioiden sisäiseen käyttöön, eli mittarin ulkoinen vertailu on lähes mahdotonta. (Lönqvist & Mettänen 2003, 39-40.)

4 Balanced Scorecard toteutusvaiheet

Balanced Scorecard -mallista on rakennettu useampia versioita paikkaamaan löydettyjä puutteita ja vastaamaan erilaisten yrityskulttuurien tarpeeseen. (Malmi ym. 2006, 96-99.) Jouko Toivasen rakentama **Toivasen malli** ottaa huomioon erityisesti suomalaisten yritysmaailman toimijoiden näkemykset ja kokemukset Balanced Scorecard -projekteista ja näin ollen soveltuu tehokkaimmin suomalaisiin yrityksiin. (Malmi ym. 2006, 100.)

Toivasen malli erittelee Balanced Scorecard -projektissa olevan seuraavat vaiheet:

1. Johdon tekemä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä, jossa määritetään projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat.
2. Ylimmän johdon sitoutuminen projektiin.
3. Vision ja strategioiden selkeyttäminen.
4. Yrityksen tärkeimpien menestystekijöiden määrittämisen, lisäksi toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaiden selvittäminen esimerkiksi SWOT-analyyseillä.
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen, jossa valitaan näkökulmat, mittarit, tarpeeksi haasteelliset tavoitteet ja syy-seuraussuhteet.
6. Koko organisaation sitouttamisen, jossa osallistutetaan koko henkilöstö mukaan, raportoidaan avoimesti, mittaristo otetaan käyttöön nopeasti ja pyritään saamaan aikaan konkreettisia tuloksia.
7. Mittaristo karsitaan ja täydennetään.
8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin.
9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.
10. Mittariston jatkuva kehittäminen ja parantaminen, mikä sisältää palautetta, palkitsemista ja oppimista.

Näiden vaiheiden jälkeen suoritettaisiin vielä mittariston karsimista ja täydentämistä. Kun mittaristo on saatu käyttöön, aloitetaan sen sovittaminen organisaation eri osiin.

Asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi luodaan selkeä toimintasuunnitelma ja jatketaan tulevaisuudessa mittariston kehittämistä. (Malmi ym. 2006, 102: Lönnqvist & Mettänen 2003, 80-81.)

4.1 VAIHE 1. Päätös ja johdon sitoutuminen

Balanced Scorecard -projektin käynnistämisen vaiheessa määritetään projektille käytettävät resurssit ja projektista saatavat hyödyt sekä haitat. Tällainen kehitysprojekti voi kilpailla samanaikaisesti muiden käynnissä olevien projektien kanssa, joten yrityksen johdon on tärkeää keskustella käytettävistä resursseista. Balanced Scorecard -projektin käynnistämiseen ja siihen priorisoimiseen voi vaikuttaa esimerkiksi seuraavat tekijät:

- kilpailuaseman parantaminen
- konkreettiset kustannussäästöt lyhyellä aikavälillä
- akuuttien ongelmien ratkaisu
- muutoshalukkuus

Mittaristoa suunniteltaessa on hyvä sopia vastuista ja toteuttaa suunnittelu esimerkiksi ryhmätyönä. Tärkeää on, että mittariston suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvat keskeiset henkilöt eri puolelta organisaatiota. Projektin alkuvaiheessa on hyvä ottaa henkilöstö mukaan suunnitteluun, tämä voi auttaa henkilöstöä ymmärtämään mitattavien asioiden ja mittareiden valitsemisperusteita. Suunnitteluprosessissa voi käyttää apuna eri asiantuntijoita organisaation ulkopuolelta, mutta on kuitenkin huomioitava, että oman henkilöstön panos on välttämätön. Oman henkilöstön käyttäminen on projektin ja tulevaisuuden kannalta hyödyllinen, koska koko projekti on kaikille oppimistapahtuma, jossa mietitään organisaatioon liittyviä asioita ja sen toimintaa. Mittariston suunnitteluvaiheessa tulee lisäksi sopia projektiin liittyvistä erilaisista käytännön asioista. Mittariston konkreettiselle tuotokselle on hyvä asettaa tarkat tavoitteet, aikataulu ja odotetut tulokset sekä sovitaan resursien käyttömäärästä. Lisäksi on tärkeää viestiä koko organisaation henkilöstölle uudesta johtamistyövälineestä ja siitä, kuinka henkilöstö voisi osallistua mukaan projektin toteutukseen. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 85-86.)

Toivasen Balanced Scorecard -projektimallissa tehdyissä haastatteluissa ilmeni erilaisia syitä, miksi yritykset olivat lähteneet kehittämään itselleen Balanced Scorecardin. Syitä oli muun muassa:

1. Halu muuttaa strategian seurantaan. Syitä tähän olivat uudet omistussuhteet, huono tulos, toimintaympäristön muuttuminen ja organisaatorakenteen muutos.

2. Halu seurata ei-taloudellisia mittareita.

3. Johtamisessa esiintyi ongelmia. Syitä tähän olivat vision ja strategian vaikeasti ymmärrettävyys, johdon painotus vain lyhyen aikavälin tavoitteisiin, johdon seuranta vain taloudellisiin tavoitteisiin ja eikä organisaatiossa tapahtunut konkreettista johtamista.

4. Johtamisen kehittämisen halukkuus. Syitä tähän olivat: johdolla tietoa joko liikaa tai liian vähän, tehoton tiedon hyödyntäminen, syy-seuraussuhteiden puutteellisuus ja käytössä liian monta erilaista tietojärjestelmää.

5. Halu kehittää tulevaisuuden johtamista menneisyyden johtamisen sijaan.

(Malmi ym. 2006, 101-103.)

Balanced Scorecard on johtamisen työkalu, jonka avulla yrityksen johto voi toteuttaa ja seurata strategian ja strategisten tavoitteiden onnistumista. Yrityksen johdon tulee olla aidosti sitoutunut Balanced Scorecard -projektiin, sillä ilman aitoa sitoutumista projektin onnistuminen ei ole mahdollista. Uuden toimivan johtamisen työkalun saavuttamiseksi, on yrityksen johdon laitettava itsensä konkreettisesti ja näkyvästi likoon. Balanced Scorecardin käyttöönotto muuttaa yrityksen toimintaa merkittävästi. Tulevaisuudessa ei enää keskitytä vain talouden mittareihin ja lyhyen aikavälin tuloksiin. Yritystä on johdettava pitkän aikavälin tavoitteilla, jotta yrityksen arvo kasvaa. Johdon tulee antaa henkilöstölleen koulutusta ja aikaa, jotta mittaristo saadaan vietyä toimivasti käytäntöön. (Malmi ym. 2006, 104.)

4.2 VAIHE 2. Vision ja strategian selkeyttäminen

Mittariston suunnitteluvaihe aloitetaan organisaation strategian ja vision tarkentamisella. (Lönqvist & Mettänen 2003, 87-88.) Vision asettaminen on tärkeässä roolissa projektin alkuvaiheessa. Vision avulla selvitetään, onko yrityksen sisällä yhteinen näkemys olemassa. Lisäksi vision tulee olla riittävän yksinkertainen ja selkeä, jotta se on helposti viestittävässä koko organisaatiossa. Vision yksinkertaisuus ja selkeys on avainasemassa, jotta mittariston avulla saadaan koko organisaatio keskittymään valittuihin tavoitteisiin entistä tehokkaammin. Jos visiota ei ole mietitty ja sen suunta on väärä, voi tällä olla kohtalokkaat seuraukset. (Malmi ym. 2006, 104.)

Kun strategia ja visio on saatu selkeäksi ja tarkaksi, alkaa mittatavien menestystekijöiden valinta. Toisinaan organisaation strategia voi tuntua alkuun selkeältä, mutta näyttäytykin

riittämättömäksi menestystekijöiden valinnassa. Jos näin käy, on aloitettava strategian täsmentäminen. Täsmentämisen voi toteuttaa haastattelemalla organisaation ydinhenkilöitä tai laajemmin noin 10-30 henkilöä. Jos täsmentäminen tuntuu vaikealta tai jopa mahdottomalta, mittariston suunnittelu aloitetaan selvittämällä organisaation tärkeimmät sidosryhmät. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi omistajat, asiakkaat, henkilöstö, viranomaiset, johto ja jakelijat. Organisaation kannalta tärkeimpien sidosryhmien määrittämisen jälkeen, aloitetaan sidosryhmien tarpeiden ja niistä saatavan panoksen arvioiminen. Sidosryhmien määrittämiseen voi käyttää apuna esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Mitä odotamme sidosryhmiltä? Mitä sidosryhmät vaativat organisaatioltamme? (Lönqvist & Mettänen 2003, 87-88.)

4.3 VAIHE 3. Menestystekijöiden määrittäminen

Menestystekijöitä määrittäessä voi valinnan tehdä suoraan strategian perusteella tai hyödyntää sidosryhmien tarpeita ja heiltä vaadittavan panoksen määrittelyä. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää tunnistaa merkittävimmät tavoitteet. Tavoitteiden tunnistamisen jälkeen voidaan määrittää menestystekijät. Kaikkea ei voi kuitenkaan mitata, joten kompromissien tekeminen on välttämätöntä menestystekijöitä valittaessa. Mittaristoon valittavien näkökulmien perusteella voi menestystekijöiden valinnan tehdä seuraavien kysymysten perusteella:

- Millaista työtä meidän on tehtävä asiakkaillemme, jotta saavutamme taloudelliset tavoitteemme?
- Millaista taloudellista suorituskykyä omistajat odottavat meiltä?
- Jotta tyydyttäisimme sekä omistajien että asiakkaiden tarpeet, missä liiketoimintaprosessissa meidän tulee onnistua?
- Jotta saavuttaisimme vision, kuinka kehitämme ja ylläpidämme kykyä muuttua ja kehittyä matkan aikana?

Menestystekijöitä voi valita kahdesta viiteen jokaista näkökulmaa kohden. (Lönqvist & Mettänen 2003, 91.) Yrityksen on hyvä selvittää aluksi oman toimialansa tai liiketoimintansa menestystekijät. Tämän jälkeen yrityksen on helpompi verrata omia menestystekijöitään muiden alalla toimivien yritysten menestystekijöihin. Seuraavaksi on tehtävä päätökset vision ja strategian pohjalta, mitä vision saavuttaminen vaatii ja mitkä kaikki tekijät

vaikuttavat siihen merkittävämmiin eli kriittisimpiin menestystekijöihin. Nämä kriittiset menestystekijät on hyvä asettaa tärkeysjärjestykseen. (Malmi ym. 2006, 105.)

Kriittisten menestystekijöiden määrittämiseen on kartoitettava yrityksen toimintaympäristö, asiakkaat, tuotteet sekä kilpailijat. On selvitettävä, mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. Lisäksi on selvitettävä yrityksen ydinprosessi ja missä asioissa yrityksen tulee olla erinomaisia. Vastauksista saadaan selvitettyä yrityksen kriittiset menestystekijät. Ne ovat konkreettisesti niitä tekijöitä, joilla yritys menestyy kuten taidot, tiedot, resurssit, kyvyt, aikaansaannokset sekä ominaisuudet. (Malmi ym. 2006, 105.)

Kun menestystekijöiden valinta on valmis, tarkastellaan vielä kokonaisuutta. Jokaisen näkökulman tulisi sisältää vähintään yksi tai useampi menestystekijä. Hyvä periaate on, että jokaisessa näkökulmassa olisi suunnilleen sama määrä menestystekijöitä. Jos näkökulmissa esiintyy päällekkäisyyttä, tarvittaessa menestystekijöitä yhdistetään tai poistetaan. Näkökulmien välisten menestystekijöiden tulisi olla linkitettyinä toisiinsa syy-seuraussuhteilla. Esimerkiksi, jos Balanced Scorecardissa käytettävässä oppimisen ja kehityksen näkökulmassa tapahtuu muutos, se vaikuttaisi prosessinäkökulmaan ja tämä sen jälkeen taloudelliseen näkökulmaan. (Lönqvist & Mettänen 2003, 92.)

4.4 VAIHE 4. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen

Menestystekijöiden määrittämisen jälkeen aloitetaan valitsemaan mittaristossa käytettävät mittausnäkökulmat eli mittarit ja asetetaan mittareille halutut tavoitteet. (Lönqvist & Mettänen 2003, 89; Malmi ym. 2006, 107-108.) Balanced Scorecardissa pyritään tasapainoiseen mittauskokonaisuuteen, jossa mittausnäkökulmat rakentavat tasapainoisen ja selkeän kokonaisuuden. (Lönqvist & Mettänen 2003, 89.) Asetettujen tavoitteiden on linkitettävä strategiaan ja asetettujen tavoitteiden välillä ei saa olla ristiriitoja. (Malmi ym. 2006, 107-108.) Mittausnäkökulmien määrittämisen voi toteuttaa usealla eri tavalla, kuten Balanced Scorecardissa on käytetty neljää perinteistä näkökulmaa: asiakasnäkökulma, talousnäkökulma, oppimisen ja kasvun näkökulma sekä prosessinäkökulma. (Lönqvist & Mettänen 2003, 89.) Kun nämä edellä mainitut valinnat ovat tehty, aloitetaan määrittämään mittareiden syy-seuraussuhteita ja tasapainotetaan mittaristo. Tasapainolla tarkoitetaan sitä, että tavoitteet on linkitetty visioon ja strategiaan sekä tavoitteet ovat tasapainossa keskenään. Syy-seuraussuhteiden yhteydet puolestaan auttavat selkeyttämään strategiaa ja löytämään mahdolliset epäloogisuudet strategiassa. (Malmi ym. 2006, 107-108.) Val-

miin mittaristomallin käyttämisessä voi olla haasteena, sillä organisaation omat erityispiirteet voivat tässä tilanteessa unohtua. Näitä erityispiirteitä voivat olla aineettomat tekijät ja työn luonne. (Lönqvist & Mettänen 2003, 89.)

Mittausnäkökulmien valinnan jälkeen, aloitetaan määrittämään jokaiselle mittausnäkökulmalle yksi tai useampi mittari. (Lönqvist & Mettänen 2003, 94.) Mittarin määrittämisessä on hyvä palauttaa mieleen organisaation tavoitteet. Mittarin eli toisin sanoen indikaattorin avulla mitataan tietyn tavoitteen edistymistä ja saavuttamista. Tavoitteet voidaan saavuttaa tavoitteeseen sopivilla toimilla ja ohjauksella. Tavoitteen saavuttamisen apuna voidaan käyttää SMART-menetelmää (specific, measurable, attainable, realistic and time-sensitive = suomennos täsmällisyys, mitattavuus, saavutettavuus, realistisuus ja aikajänne). *Täsmällisyydellä* tarkoitetaan sitä, että asetettujen tavoitteiden tulee olla tarpeeksi täsmälliset ja yksityiskohtaiset. Liian ympäröivät, epämääräiset ja helposti saavutettavat tavoitteet eivät suuntaa toimintaa haluttuun suuntaan tarpeeksi tehokkaasti. Kun tavoitteet ovat tarpeeksi tarkkoja ja tavoitteille on asetettu sopivat mittarit, johtaminen helpottuu huomattavasti. *Mitattavuudella* tarkoitetaan sitä, että jokainen asetettu tavoite on mitattavissa ja tavoitteet ovat selkeitä sekä konkreettisia. *Saavutettavuudella* tarkoitetaan sitä, että organisaation on mahdollista saavuttaa asetettu tavoite käytävissä olevilla resursseilla. Tavoitteen asettaminen aiheuttaa tasapainoilua saavutettavuuden ja haasteellisuuden välillä. Saatavuudella on iso merkitys toimijoiden motivaation kannalta, koska liian haastava tavoite voi johtaa suoritustason laskuun ja työtehon heikentymiseen. *Realistisuudella* tarkoitetaan sitä, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa juuri kyseisessä ympäristössä tai yksikössä. *Aikajänne* tarkoittaa sitä, että tavoitteen saavuttamiselle on määritettävissä selkeä ajankohta. Tavoitteen saavuttamisen kannalta aikajänne helpottaa johtamista ja auttaa henkilöstöä hahmottamaan, missä vaiheessa tavoitteen saavuttamisen osalta ollaan menossa. (Järvenpää ym. 2010, 297-298.)

Onnistunut tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen voivat aikaansaada työyhteisössä positiivisia vaikutuksia, kuten lisätä henkilöstön työmotivaatiota, selkeyttää asetettujen tavoitteiden merkityksen, korostaa mitattavan asian arvoa, ohjata työtä tärkeiden työtehtävien suuntaan, parantaa sisäistä viestintää, synnyttää tervettä kilpailua ja luoda palkitsemisen edellytyksiä. Tähän tilanteeseen voi päästä oikein valituilla mittareilla ja realistisiksi asetuilla tavoitteilla. Huonosti tehdyn tavoitteiden asettamisen ja mittaamisen vaikutus on juuri päinvastainen. (Järvenpää ym. 2010, 298: Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 301.)

Mittaria valitessa on ensisijaisen tärkeää selvittää mittarin käyttötarkoitus, esimerkiksi jos mittarin käyttötarkoituksena on ohjata ja motivoida henkilöstöä suorittamaan oikeita asi-

oita, ei tällöin mittarin tarvitse olla tarkin mahdollinen. Tärkeintä on, että mittari ohjaa työntekijöitä oikeaan ja haluttuun suuntaan. Puolestaan tarkkaa ja luotettavaa mittaria voi käyttää esimerkiksi palkkauksen perusteena. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 94.)

Taulukko 2. Mittarin hyvät ominaisuudet. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 94-95.)

Mittarin hyviä ominaisuuksia ovat:	Lisäksi mittareiden tulee olla:
<ul style="list-style-type: none"> - reliabiliteetti - validiteetti - käytännöllisyys - relevanssi 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteys strategiaan ja menestystekijään - yksiselitteinen ja helposti ymmärrettävä - huomioi etenkin pitkän aikavälin tavoitteet - sisältää asioita, joihin voi vaikuttaa - kuinka oma tehty työ vaikuttaa - helposti raportoitavissa ja muutettavissa - antaa palautetta ja informaatiota

Mittarin *reliabiliteetti* eli toisin sanoen luotettavuus, toimintavarmuus tai käyttövarmuus tarkoittaa sitä, että mitattavan asian tulos ei muutu mittauskerrasta toiseen, jos mittauksen kohteessa ei tapahdu muutoksia. *Validiteetti* eli toisin sanoen pätevyys tai oikeellisuus tarkoittaa sitä, että mittauksessa käytetty mittari mittaa sitä ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. *Relevanssi* eli toisin sanoen oleellisuus tarkoittaa sitä, että mittarin tuloksista on oleellista hyötyä yritykselle. Sitä tärkeämpi arvo yritykselle saadaan, mitä relevantimpi mittari on. (Huuhka 2019, 212.)

Jos mittarin käyttö on edullista ja helppoa, tällöin kannattaa yleensä valita kyseinen mittari mukaan mittaristoon. Jos taas mittarin käyttö on kallista ja vaatii suuria investointeja, kannattaa mittarin valinta tehdä uudelleen. Helppoa ja halpaa ei aina kuitenkaan kannata valita, jos mittari on irrallaan toiminnan kannalta tärkeimmistä asioista. Mittareiden määrällinen valinta on hyvin tapauskohtaista, osassa organisaatioissa toimii 15-25 mittaria kun toisessa 8-12 mittaria. Tärkeintä kuitenkin on, että mittarit muodostavat hyvän tasapainoisen kokonaisuuden. Toimiva tasapainoinen mittaristo sisältää hyvässä suhteessa mittareita taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden kesken, sisäistä ja ulkoista tehokkuutta kuvaavien mittareiden kesken, lyhyen ja pitkän aikavälin mittareiden kesken sekä ennakointien- ja tulostittareiden kesken. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 96.)

Taulukko 3. Esimerkkejä Balanced Scorecardissa käytetyistä mittareista. (Järvenpää ym. 2010, 299.)

Näkökulma	Mittari
Talous	Liikevaihto Myyntikate Liikevoitto Nettotulos Kassavirta toiminnasta Quick tai current ratio ROA ROCE EVA Gearing Budjetin pitävyys (esim. kunnassa) Ulkoisen rahoituksen osuus (esim. tutkimuslaitos)
Asiakas	Asiakastytyväisyys (esim. kysely 1-5) Reklamaatioiden lukumäärä Asiakaspalautusten lukumäärä Asiakaskannattavuus Markkinaosuus (%) Uusien asiakkaiden määrä tai osuus Yhteistyöprojektit asiakkaan kanssa Keskimääräinen ostokoko Tilausten saamisprosentti
Sisäiset prosessit	Prosessien läpimenoaika Toimitustäsmällisyys Pistemäärä laatuarvioinnissa Virheettömien toimitusten osuus Prosessien tai toimintojen kustannukset Menestyksellisten T&K-projektien osuus Uusien tuotteiden osuus myynnistä
Oppiminen ja kasvu	Henkilöstön pysyvyys Sairauspoissaolot Työtyytyväisyys (esim. kysely 1-5) Työntekijöiden koulutuspäivät Tehtyjen aloitteiden lukumäärä

4.5 VAIHE 5. Mittareiden käyttöperiaatteen määrittäminen

Mittareiden määrittäminen jälkeen aloitetaan valitsemaan mittarille sopiva käyttöperiaate. Jokaiselle mittarille on erikseen määritettävä oma käyttöperiaate. Mittarin käyttöperiaatteen tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka usein mittaustulos tulee kerätä?
- Kenen vastuulla on mittarista saadun datan kerääminen?
- Mistä mittarin data saadaan?
- Mikä on mittarin tavoitearvo?

- Kenelle mittarin tulos raportoidaan?
- Missä kanavissa/materiaaleissa mittarin tulos näkyy? (Lönqvist & Mettänen 2003, 99-100.)

Taulukko 4. Mittareiden käyttöperiaatelmake. (Lönqvist & Mettänen 2003, 99.)

Otsikko	Selitys	Esimerkki
1. Mittari	Mittarin nimi (hyvä nimi selittää itsessään mittarin tarkoitukset).	Toimitusvarmuus.
2. Käyttötarkoitus	Jos mittarilla ei ole käyttötarkoitusta, mittausta ei kannata toteuttaa.	Kohdistetaan henkilöstön huomio toimitusten myöhästymiseen vaikuttavien tekijöiden poistamiseen.
3. Mihin liittyy?	Tunnistetaan liiketoiminnan tavoitteet, joihin mittari liittyy.	Lisätään ajallaan toimitettujen osuutta, jolloin myöhästymiskustannukset vähenevät ja asiakastyytyväisyys paranee.
4. Tavoite	Tavoiteltava suorituksen taso ja aika, jolloin tavoite pyritään saavuttamaan.	Nostetaan toimitusvarmuus 90 prosenttiin vuoden loppuun mennessä.
5. Laskenta-kaava	Miten mittarin tulos lasketaan?	Sovittuna toimituspäivänä toimitettujen tuotteiden prosenttiosuus kaikista toimituksista.
6. Taajuus	Kuinka usein mittarin arvo lasketaan ja raportoidaan?	Kerran viikossa.
7. Kuka laskee ja raportoi?	Nimetään henkilö, joka vastaa datan keräämisestä, mittarin laskemisesta ja raportoinnista.	Tuotepäällikkö N.N.
8. Datat lähte	Mistä data saadaan?	Data saadaan laatu järjestelmästä, johon kirjataan myöhästyneet ja ajallaan toimitetut tuotteet.
9. Kuka reagoi tuloksiin?	Nimetään henkilö tai ryhmä, joka tekee toimenpiteitä tulosten perusteella.	Tuotepäällikkö N.N.
10. Miten tulosten perusteella toimitaan?	Kuvataan toimenpiteitä, joilla tavoitteesta jäävät arvot korjataan (nämä vaihtelevat tilanteittain).	Tunnistetaan myöhästyneiden toimitusten taustalla olevat syyt ja pohditaan keinoja näiden poistamiseen sekä suunnitellaan ja otetaan käyttöön tehokkaampia toimintatapoja.
11. Huomautukset	Mittariin liittyvät erityiset piirteet tai ongelmat.	Mittari on osa tulospalkkausta.

Taulukko 5. Mittarin käyttöperiaatteiden esimerkki dokumentoiminen. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 101.)

Mittari	Kuinka usein tulos raportoidaan?	Kuinka vastaa raportoinnista?	Mistä tarvittava informaatio saadaan?	Mikä on tavoitearvo?
Liikevaihdon kasvu (%)	1 / vuosi	N. N.	Tilinpäätös	
Henkilöstömäärän kasvu (henkilötyövuodet)	1 / vuosi	N. N.	Hallinnon paperit	
Keskimääräinen projektin kannattavuus (kerron)	1 / vuosi	N. N.	Kirjanpito ja projektiokohtaiset paperit	
Vuosittainen tuotto (€)	1 / vuosi	N. N.	Tilinpäätös	
Organisaation nimen esiintyminen mediassa (lkm)	1 / 6 kk	S. S.	Mediaseuranta	
Kansainvälisissä tapaamisissa käyneiden henkilöiden määrä (lkm)	1 / vuosi	S. S. ja P.P.	Tutkijat laskevat itse	

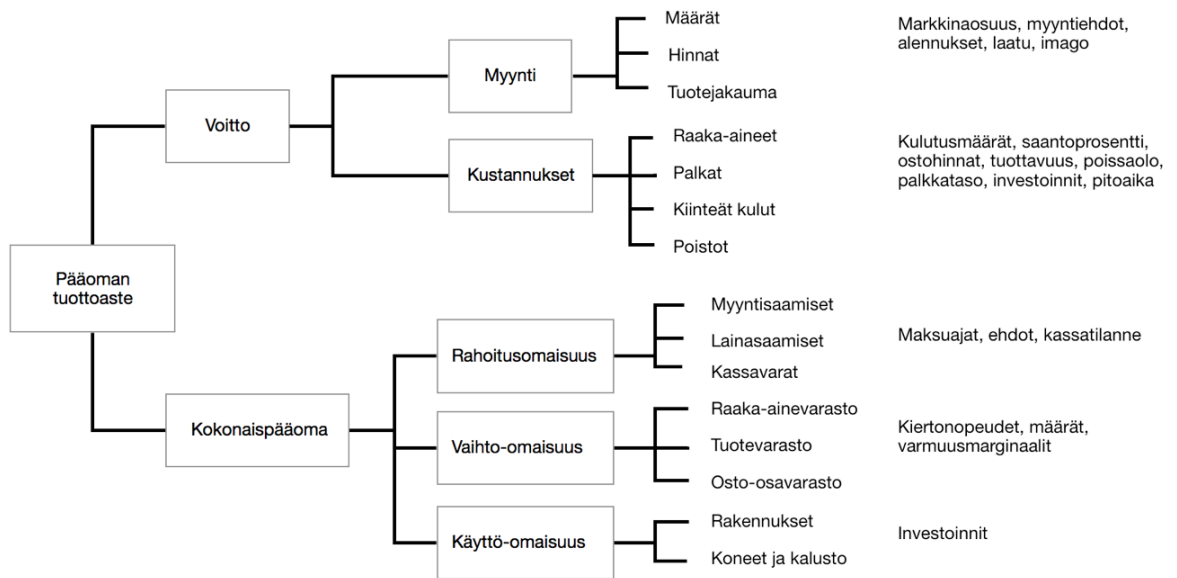
4.6 VAIHE 6. Mittariston käyttöönotto ja organisaation sitouttaminen

Kun mittariston suunnittelu on valmis, voidaan mittaristo ottaa käyttöön eli implementoida. Mittariston käyttöönotto vaatii mahdollisesti tietojärjestelmän muokkausta ja henkilöstön koulutusta mittareiden käyttöön. Näiden lisäksi mittaristoa tulee testata, mikä sisältää esimerkiksi tulosten laskemista, analysointia ja raportoimista sekä datan keräämistä. Yleisesti ottaen mittariston käyttöönotto ei onnistu heti ensimmäisellä kerralla täydellisesti. Tähän ei ole mitään yksiselitteistä ohjetta, kuinka mittaristo tulisi ottaa oikeaoppisesti käyttöön. Mittariston suunnittelussa ja käyttöönottoamisessa on kuitenkin olennaista, että projektiin osallistuu keskeiset henkilöt eri puolilta organisaatiota, johto on sitoutunut projektiin sekä henkilöstöä tiedotetaan ja koulutetaan projektiin liittyen. Kun johto on sitoutunut ja kokee mittariston olevan organisaation toiminnan kannalta tärkeää, kannustaa tämä myös henkilöstöä käyttämään mittaria todennäköisemmin. Jos taas henkilöstölle ei tiedoteta ja heitä ei kouluteta mittaristoon liittyvistä asioista, on mittariston käyttöön ottaminen henkilöstölle vaikeampaa. Mittariston suunnittelussa ja käyttöönottoamisessa olisi suotavaa olla ainakin yksi henkilö jokaista organisaation yksikköä kohden. Tämä auttaa lisäämään halukkaiden henkilöiden tietoa asiasta. Lisäksi yksikön henkilölle voi antaa mittariston suunnitteluvaiheessa palautetta, joka kulkeutuu helpommin mittariston mahdolliseksi kehitystoimenpiteeksi. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 101-103.)

Balanced Scorecardin päätavoitteena on saada mahdollisimman moni keskustelemaan yrityksen visiosta ja strategisista tavoitteista. Väärin käytettynä Balanced Scorecard voi tuntua henkilöstöstä valvontatyökaluna, vaikka sen pitäisi olla ohjaustyökalu. Tämän takia olisi tärkeää osallistuttaa mahdollisimman moni henkilötön jäsen Balanced Scorecardin laatimisprosessiin. Henkilöstön sitoutumista parantaa, jos henkilöstölle tarjotaan mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon. Lisäksi henkilöstön ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä parantaa erilaisten näkemysten kriittinen arvioiminen yhteisesti. Päätöksiä tehtäessä olisi tärkeää selittää päätösten perusteet mukana olleille. Päätösten perusteleminen edesauttaa päätöksen vastaanottoa, eli kerrotaan, miksi jotkut henkilöstön ideat ovat mukana ja jotkut eivät. Tärkeintä on, että henkilöstö kokee osallistumisensa ja näkemyksensä olleen merkityksellisiä, vaikka kaikkia ei olisi heidän toiveidensa mukaan tehty ja sisällytetty kokonaisuuteen tässä vaiheessa mukaan. Odotuksia ja vaatimuksia on johdon esitettävä suoraan ja selkeästi, jotta henkilöstö tietää mitä heiltä odotetaan, mistä heitä kiihitetään, mistä heitä moititaan ja kuka vastaa mistäkin. Oikeudenmukaisuutta arvostetaan lopputuloksessa, koska sillä ei ole väliä kenen idea on ollut kyseessä vaan, että siihen on ollut mahdollisuus vaikuttaa. (Malmi ym. 2006, 109-110.)

4.7 VAIHE 7. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin

Kun mittaristo on saatu vietyä käytäntöön, voi aloittaa sen sovittamisen organisaation eri osiin. Tärkeintä mittariston sovittamisessa on, että päivittäisellä työnteolla on konkreettinen yhteys organisaation visioon ja strategisiin tavoitteisiin. Jos mittareita johdetaan ylhäältä alas, voi osa mittareista olla samoja. Mitä alempana organisaatiotasolla ollaan, sitä vähemmän mittareiden yhtenäisyyksiä on jäljellä. On kuitenkin tärkeää, vaikka yhtenäisyys hävinee, että mittareilla on yhteys aiemman tason mittareihin. (Malmi ym. 2006, 111.) Organisaation eri tasoilla voi mittareiden sovittamista tehdä esimerkiksi DuPontin kuvion avulla.



Kuvio 7. DuPontin kuvio. (Malmi ym. 2006, 112.)

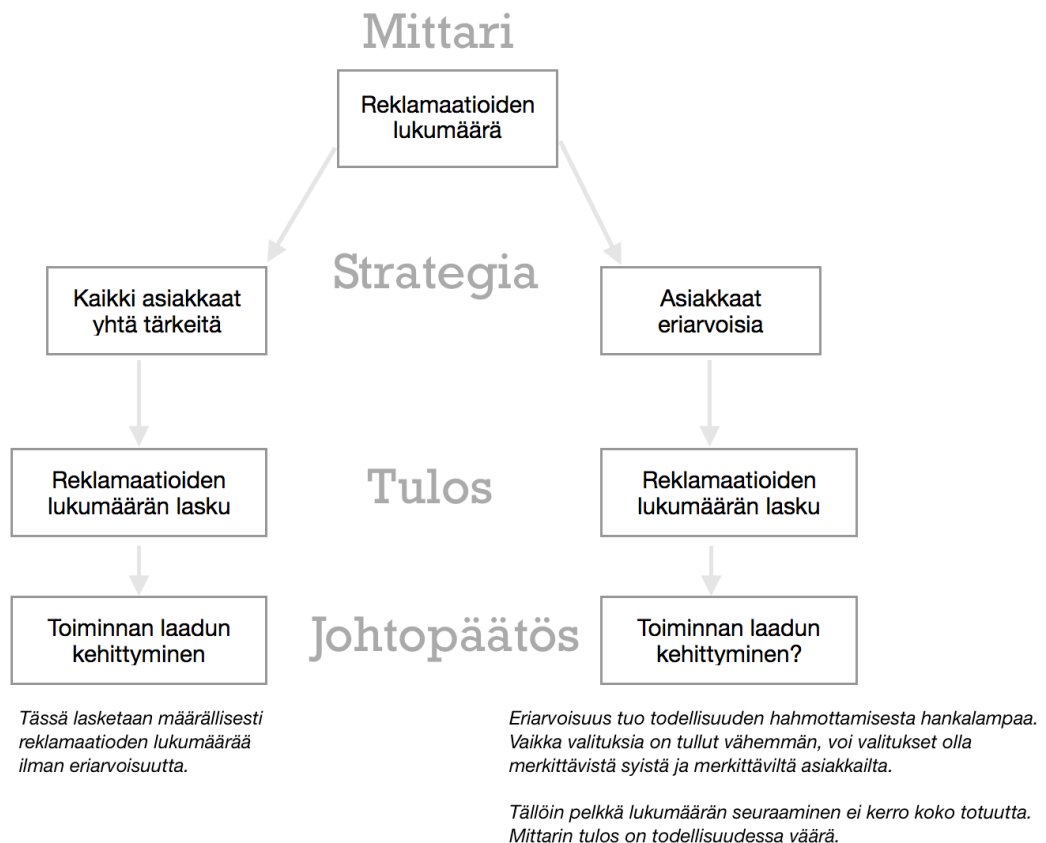
4.8 Mittariston ja mittareiden validointi

Mittariston pätevyys eli validoinnin testaaminen on tärkeä osa Balanced Scorecardin toimivuutta. Validointia voi tehdä esimerkiksi pohtimalla vastauksia alla oleviin kysymyksiin. Kysymyksiin vastattaessa, on hyvä muistaa, ettei vastauksien tarvitse olla kaikkiin kysymyksiin myönteisiä. (Malmi ym. 2006, 81-82)

1. Onko yrityksen kilpailustrategia pääteltävissä mittaristosta? Esimerkiksi mittaristo ei saa olla määritelty liian yleiselle tasolle, niin että se sopisi käyttöön myös muille yrityksille.
2. Onko seurantakohteet tai mittarit määritetty alkuperäisen suunnitelman mukaisiin näkökulmiin? Onko näkökulmat tasapainossa?
3. Onko mittaristossa ennakoivia mittareita sekä tulostittareita?
4. Sisältääkö tulostittarit tasapainoisia mittareita? Esimerkiksi suuren riskin avulla voi tehdä hyvän tuloksen, joten riskin mittaus on hyvä tasapainottava mittari tulokselle.
5. Onko yrityksen arvoketjun kannalta keskeiset seikat huomioitu mittaristossa?
6. Jos mittariston sisältö purettaisiin Du Pont -kaavion avulla, vastaako sisältö seikkoja, jotka korostuisivat yrityksen arvoon vaikuttaviin tekijöihin?

7. Onko mittaristo sopusoinnussa organisaation arvojen kanssa?

Kun mittariston validointi on tehty, on hyvä arvioida yksittäisen mittarin pätevyyttä. Mittarin validoinnin voi selvittää, mittaako yksittäinen mittari sitä, mitä sen on suunniteltu mittaavan. Esimerkiksi mittaako reklamaatioiden määrä toiminnan laatua ja koulutuspäivien lukumäärä oppimista? Vastaukset eivät aina ole yksiselitteisiä, jos esimerkiksi edellä mainittua reklamaatioiden lukumäärää tarkastellaan alla olevasta kuvasta tarkemmin:



Kuvio 8. Esimerkki mittarin validoinnista. (Malmi ym. 2006, 82-83.)

Mittarin luotettavuutta tulisi miettiä validiteetin lisäksi ja sitä voi havainnoida mittaustulosten perusteella. Jos mittaustulos vaihtelee mittauskerrasta toiseen, vaikka mitattavassa kohteessa ei tapahtuisi muutoksia, on kyseessä luotettavuusongelma. Tällöinen tilanne voi esiintyä esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittauksessa, niin ettei sattumalla ole vaikuttavaa roolia mittaustulokseen. Luotettavuuden lisäksi tulisi miettiä kuinka monin eri tavoin mittarin arvoon ihminen pystyy vaikuttamaan. Pääasiallisesti tavoitteena on, että ihminen voi vaikuttaa mittarin arvoon ainoastaan yrityksen toivomalla tavalla, niin että ihmisen tekemä toiminta parantaa mittarin arvoa. Tähän esimerkkinä uusien asiakkaiden

kautta tuleva liikevaihto. Mittarin arvo voi parantua kahdella eri tavalla, joko hankkimalla lisää uusia asiakkaita tai vähenevän asiakasmäärän myötä. Tavallisesti jälkimmäinen vaihtoehto ei varmaankaan ole toivottavaa. Viimeisempänä pohdittavana asiana on, pystytäänkö mittaustiedot saavuttamaan kohtuullisella työmäärällä ja kustannuksilla. (Malmi ym. 2006, 83-84.)

5 Tutkimusstrategia ja -menetelmä

Kehittämistyötä voi lähestyä monella eri tavalla. On kuitenkin hyvä pohtia etukäteen millaisia lähestymistapoja ja menetelmiä kehittämistyössä voi käyttää. Tyypillisiä kehittämistyöhön soveltuvia lähestymistapoja ovat konstruktiiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Lähestymistapaa valittaessa ei ole vielä kyse konkreettisesta menetelmän valinnasta, kuten haastattelu, kysely tai aivoriihiyöskentely. On hyvä tietää, että lähes kaikki menetelmät soveltuvat mihin tahansa lähestymistapaan. Tämän lisäksi on hyvä muistaa, että yhdessä kehittämistyössä voi olla käytetty useampia lähestymistapoja. Esimerkiksi, jos kehitetään organisaatiolle laatujärjestelmää, on lähestymistavassa käytetty osia todennäköisesti tapaus-, toiminta- ja konstruktiiivisesta tutkimuksesta. Lähestymistavan valinnassa kannattaa siis olla luova ja poimia kustakin lähestymistavasta ne osat, mitkä soveltuvat parhaiten omaan kehittämistyöhön. Nämä valinnat ovat kuitenkin muistettava perustella kehittämistyön liittyvissä julkaisuissa ja raporteissa. (Ojasalo ym. 2015, 51-52.)

5.1 Konstruktiiivinen tutkimusote

Kehittämistehtävässä käytetty konstruktiiivinen tutkimusote sopii lähestymistavaksi silloin, kun on tarkoitus luoda jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi mittari, suunnitelma tai malli. Konstruktiiivinen tutkimus on hyvin käytännönläheinen ja ongelmanratkaisukeskeinen, jolla pyritään luomaan käytännön ongelmaan uusi rakenne. Tähän luomisprosessiin tarvitaan ajankohtaista ja olemassa olevaa teoreettista tietoa sekä käytännössä kerättävää tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 65.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma, jota perustellaan kehittämistyössä uudella ja teoreettisella ratkaisulla. Tämän tavoitteena on tuoda organisaation liiketoimintaan ja yhteisöön uutta tietoa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tulee yhdistää ratkaisu teoreettisen tiedon ja käytännön ongelman välille. Ratkaisun löytäminen on tärkeää ja se, että menetelmä koetaan tutkimuskohteessa toimivaksi, mikä tekee lähestymistavasta samalla myös haasteellisen. (Ojasalo ym. 2015, 65.) Kehitetyn ratkaisun toimivuutta tulee arvioida käytännössä joko yleisesti markkinoilla tai organisaation sisällä. (Ojasalo ym. 2015, 68.) Konstruktiiivisessa tutkimuksessa esimerkiksi organisaation johto tai muut käytännön toimijat ovat aktiivisesti mukana ratkaisemassa esiintyvää käytännön ongelmaa. Lisäksi tutkimuksen hyödyntäjien ja tilaajien välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio on aktiivista. (Ojasalo ym. 2015, 65.)

5.2 Käytetty menetelmä ja aineiston hankinta

Konstruktivisessa tutkimuksessa voi käyttää hyödyksi useampaa eri menetelmää. Tarvittavan aineiston voi kerätä monin eri tavoin, jos tutkimuksen tavoitteena on selkeästi kehittää organisaatiolle jotain uutta. Konstruktivisessa tutkimuksessa käytetyimmät menetelmät ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu. Usein on myös hyödyllistä ottaa käyttäjien tarpeet perusteellisesti huomioon jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Ojasalo ym. 2015, 68.)

Havainnointi

Havainnointi on hyödyllinen ja tärkeä kehittämistyön tutkimusmenetelmä, jonka käyttöä kuitenkin vierastetaan usein esimerkiksi opinnäytetöissä. Havainnointi mahdollistaa muun muassa sellaisen tiedon keräämisen, kuinka ihmiset käyttäytyvät luonnollisessa toimintaympäristössään. Havainnointia voi käyttää joko itsenäisenä tutkimusmenetelmänä tai haastattelun tai kyselyn tukena. Havainnoin hyvä puoli on se, että sillä voi täydentää muita tutkimusmenetelmiä. Havainnoinnilla selvitetään esimerkiksi, mitä tutkittava kohde tekee, miten se käyttäytyy ja mitä tilanteessa tapahtuu. (Ojasalo ym. 2015, 114.)

Ryhmäkeskustelut

Ryhmähaastattelussa voi olla osallistujia useampia, yleisesti keskusteluissa on mukana keskimäärin 6-12 henkilöä. Ryhmähaastattelun etuna on se, että ryhmässä voidaan saada ajatukset ja käsiteltävät asiat ihan uusille tasoille. Haastatteliijoita voi myös olla useampia; esimerkiksi kaksi haastattelijaa voi luoda mahdollisesti rennomman ilmapiirin ja keskusteluita voi olla mahdollisesti helpompi virittää kuin yksin. Lisäksi haastattelijoiden kesken voi jakaa haastatteluun liittyvät tehtävät esimerkiksi toinen haastattelijaa kysyy ja pitää keskustelua yllä käsiteltävässä aiheessa ja toinen kirjaa ylös osallistujien reaktioita. (Ojasalo ym. 2015, 111.)

Haastattelun vetäjä ohjaa haastattelun etenemistä ja pitää huolen, että kaikki aihepiirit käydään läpi ryhmässä. Neutraali vetäjä, esimerkiksi organisaation ulkopuolinen henkilö, voi olla parempi, sillä osallistujien tulisi tuntea itsensä keskustelutilanteessa rennoksi ja omaksi itsekseen. Yleensä yksi haastattelutilaisuus kestää noin 1-3 tuntia. (Ojasalo ym. 2015, 112.)

6 Balanced Scorecardin kehittäminen kohdeyritykselle

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeyritykselle Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo. Tässä osuudessa sovelletaan aiemmin käsiteltyä teoretietoa ja rakennetaan sen perusteella kohdeyritykselle soveltuva tasapainotettu mittaristo. Työn tavoitteena on saada aikaan tasapainoinen tuloskortti, jota voidaan käyttää heti käytännössä. Lopullinen mittariston käyttöönotto, kehittäminen ja testaaminen jäävät kohdeyrityksen vastuulle.

Tutkimustehtävät:

- 1. Millaisten mittareiden avulla voisi kehittää yrityksen strategian viemistä käytäntöön?*
- 2. Minkälaisia mittareita pitäisi olla, jotta se kehittäisi organisaation kykyä arvioida omaa toimintaansa monipuolisemmin?*
- 3. Mitkä mittarit auttaisivat yrityksen johtoa ymmärtämään, sitoutuuko henkilöstö organisaation strategiaan?*

6.1 Kohdeyrityksen esittely

Laajis Oy on perustettu vuonna 2011. Yritys tuottaa elämys- ja liikuntapalveluita missioinaan inspiroida ihmisiä liikkumaan ja luoda elämyksiä heidän vapaa-aikaansa tarjoamalla laadukkaita ulkoilma-aktiviteetteja sekä majoitus- ja ravintolapalveluita. Liiketoimintaan sisältyy ympärivuotisesti ravintola- ja majoituspalvelut, sauna- ja kokoustilavuokraus sekä liikunta- ja hyvinvointipalvelut aputoiminimen Kipinä Studion kautta. Talvikaudella liiketoiminta painottuu hiihtokeskuksen pyörittämiseen, mikä sisältää laskettelutoiminnan ja Laajavuoren alueen hiihtolatuksen kunnossapidon. Kesäkaudella liiketoimintaan kuuluvat seikkailupuisto, alamäkipyöräily, frisbeegolf ja karavan-palvelu.

Yrityksen toiminta sijoittui vuosina 2011-2013 ainoastaan talvikuukausille marraskuu-huhtikuun. Vuonna 2014 yritys investoi ympärivuotiseen toimintaan rakennuttamalla seikkailupuiston. Tämän jälkeen seikkailupuisto on laajentunut kaksi kertaa; ensimmäinen laajennusosa, ”tolppapuisto”, avattiin kesällä 2016 ja viimeisin laajennus 250 metriä pitkä köysi-liuku ”haikararata” valmistui vuonna 2018. Yrityksen liikevaihto on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana noin 30%. Vuonna 2019 yrityksen liikevaihto oli 2,4 miljoonaa euroa, josta talvitoiminnat ovat yli puolet liikevaihdosta. Yritys työllisti 22 koko-aikaista ja noin 70 osa-aikaista työntekijää vuonna 2019.

Laajis Oy:n visio (2026) seuraavalle viidelle vuodelle on olla valtakunnallinen toimija tarjoamalla palveluita monipuolisesti myös Jyväskylän ulkopuolelle. Toisena tavoitteena on olla houkutteleva työpaikka ja mahdollistaa tätä kautta motivoituneiden ja innokkaiden työntekijöiden hakeutuminen yritykseen. Kolmantena tavoitteena on olla paikallisten "top of mind", ja näin ollen ensisijainen valinta ulkoilu- ja liikuntapaikaksi. Neljäntenä tavoitteena on kasvattaa liikevaihto 5 miljoonaan euroon kehittämällä toimintoja entistä tehokkaammaksi, investoida kesä- sekä talvitoimintaan ja rakentaa uusia majoitusmuotoja. Viidentenä tavoitteena on työllistää entistä enemmän henkilöstöä ja mahdollistaa yhä useammalle pysyvä ympärivuotinen työpaikka. Tavoitelukemaksi on asetettu noin 20 uutta vakituista ja 60 osa-aikaista työntekijää.

Laajis Oy on määritellyt yritykselle kuusi (6) arvoa ohjaamaan toimintaa. 1) Helposti saatava ja joustava palvelujen tuottaja: palvelut ovat lähellä Jyväskylää, helppo saapua autolla, polkupyörällä sekä julkisin liikennevälinein. 2) Kehittyvä edelläkävijä. Laajis haluaa olla suunnannäyttäjä alallaan ja luoda asiakkaille uusia palveluita. 3) Tyytyväisyys ja reiluus. Yritykselle on tärkeää, että henkilöstö ja asiakkaat ovat tyytyväisiä ja saavat reilua palvelua toimiessaan ja asioidessaan Laajiksessa. 4) Rento ja nuorekas yritys, varmistuen, että Laajiksessa on mukava meininki. 5) Ammattitaitoinen toimija, niin että Laajiksen palvelu on alansa parasta. 6) Laajiksessa on monipuolisesti tekemistä niin kesällä kuin talvella.

Laajis Oy:n missio on inspiroida ihmisiä liikkumaan ja tuoda elämyksiä heidän vapaa-aikansa tarjoamalla laadukkaita ulkoilma-aktiviteetteja, majoitus ja ravintolapalveluja. Missio on luotu tiivistämään Laajis Oy:n tavoite niin työntekijöille, asiakkaille kuin omistajille.

Laajis Oy:n strategiaa on aloitettu kehittämään hallituksessa kokonaisvaltaisemmin ja tarkemmin keväästä 2019 lähtien. Konkreettisemmat kasvusuunnitelmat ja strategiset linjat ovat työn alla. Laajis Oy:n strategiaan kulmakiviin kuuluvat henkilöstö, talous, sijainti ja vapaa-ajan liikuntapalveluiden tarjoaminen.

6.2 Tutkimuksen tarve ja lähtökohdat

Tarve opinnäytetyön aiheelle tuli esille ensimmäisen kerran yrityksen kehittämispäivillä joulukuussa 2018. Yrityksellä ei ollut vielä käytössä virallisia mittareita toiminnan monipuoliseen seurantaan. Suurimmaksi osaksi toiminnan seuraaminen toteutetaan taloudellisia lukuja tarkastelemalla. Yrityksen strategia ja strategiset tavoitteet oli luotu, mutta ne olivat vielä irrallaan käytännön toimista. Päätös opinnäytetyön aiheen valinnasta vahvistui mar-

raskuussa 2019 juuri ennen talvikauden alkua. Aihe esiteltiin johtoryhmälle, johon kuuluivat toimitusjohtaja, rinnepäällikkö, huoltopäällikkö ja markkinointipäällikkö. Opinnäytetyön aihe otettiin hyvin vastaan ja kaikki johtoryhmän jäsenet kokivat tarpeen tällaiselle tuotokselle. Johtoryhmässä koettiin, että yrityksellä on halu kasvaa, mutta strategian seuranta ja tavoitteiden saavuttaminen painottuivat lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja pääosin taloudellisiin mittareihin, jolloin pitkäjänteinen kehitystyö jäi sivuun.

Projekti toteutetaan ryhmätöinä niin, että siihen osallistuu yrityksen kannalta rooliltaan tärkeitä henkilöitä eri puolelta organisaatiota; toimitusjohtaja, rinne-, huolto- ja markkinointipäällikkö, palveluesimiehet sekä vakituudessa työsuhhteessa olevat henkilöt. Projektin toteutusta suunniteltaessa tiedostetaan, että käytettävät aikaresurssit ovat rajalliset. Projektin toteutus sulautetaan mukaan normaaleihin tiimi- ja johtoryhmäpalavereihin.

Projektin hyötyjä ja haittoja pohdittiin johtoryhmän kanssa aiheen esittelytilaisuudessa. Kaikki osallistujat kokivat projektilla olevan mahdollisia hyötyjä operatiivisen johtamisen kehittämiseen, tavoitteiden saavuttamiseen, kannattavuuteen ja henkilöstötyytyväisyyteen. Projektin mahdolliseksi haitoiksi nousivat mittareiden esille tuomien tulosten ja kehittämiskohtien työllistävä vaikutus, mahdolliset epätarkat mittarit sekä mittareiden liian suuri määrä.

Seuraava projektipalaveri pidettiin tammikuussa 2021, jolloin syvennyttiin Balanced Scorecardin sisältöön. Palaveriin osallistuivat toimitusjohtaja, markkinointipäällikkö sekä rinne- ja huoltopäällikkö. Palaverissa päätettiin, että mittaristossa hyödynnetään Balanced Scorecardille tuttuja neljää perusnäkökulmaa talous-, asiakas- ja sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Nämä näkökulmat tukevat yrityksen strategiaa ja visiota.

6.3 Kohdeyrityksen strategiakartta ja menestystekijät

Kolmas projektipalaveri pidettiin syyskuussa 2021. Palaveriin osallistuivat toimitusjohtaja, markkinointi- ja huoltopäällikkö sekä palveluesimiehet ja markkinointikoordinaattori. Kolmannen palaverin pääaiheena oli suunnitella kohdeyritykselle strategiakartta ja selvittää kohdeyrityksen tärkeimmät menestystekijät. Strategiakartan avulla haluttiin visualisoida, kuinka kohdeyrityksen strategia saavutetaan ja millaisia mittareita siihen tarvitaan. Ennen tulevien mittareiden suunnittelua varmistettiin, etteivät tulevat mittarit ole irrallaan kohdeyrityksen strategiasta. Lisäksi toimitusjohtajan toiveena oli, että strategiakarttaa voisi hyödyntää organisaation viestintävälineenä, jonka avulla työntekijät voisivat hahmottaa työnsä merkityksen koko organisaation strategisessa tavoitteessa. Strategiakartan avulla

haluttiin myös viestiä johtoryhmälle, kuinka aineeton pääoma voidaan muuttaa aineelliseksi pääomaksi.

Palaveri jatkui määrittämällä jokaiselle näkökulmalle strategiset tavoitteet ja menestystekijät. Näiden pohjalta pystytään suunnittelemaan tavoitteisiin sopivia mittareita. Menestystekijöiden määrittelyssä hyödynnettiin Toivasen mallissa käytettäviä neljää kysymystä: (Malmi ym. 2006, 100.)

1. "Millaista työtä meidän on tehtävä asiakkaiden eteen, jotta saavutamme taloudelliset tavoitteemme?" (Lönnqvist & Mettänen 2003, 91.) Palaverin johtopäätökset: *"Meidän tulee tuottaa positiivisia sekä mieleenpainuvia elämyksiä asiakkaillemme, jotta he tulevat asioimaan meille yhä uudestaan ja kertovat positiivista palautetta eteenpäin. Lisäksi toimintamme pitää olla ammattitaitoista ja tuottaa lisämyyntiä oheispalveluissamme."*

Tärkeimmiksi menestystekijöiksi nousivat seuraavat kohdat, jotka täytyessään mahdollistavat taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen:

1. Positiivisten elämysten tuottaminen
2. Tyytyväinen asiakas
3. Positiivinen asiakaspalaute
4. Lisämyynti
5. Ammattitaitoinen ja ystävällinen palvelu

2. Millaista taloudellista suorituskykyä omistajat odottavat meiltä? (Lönnqvist & Mettänen 2003, 91.) Palaverin johtopäätökset: *"Meidän tulee tuottaa yrityksemme omistajille säännöllisesti voittoa, niin että toiminta jatkuu laadukkaana positiivisesta asiakaskokemuksesta tinkimättä. Lisäksi on muistettava henkilökunnan kouluttaminen ja uusiin palveluihin sekä tuotteisiin investoiminen."*

1. Kannattava ja nousujohteinen liiketoiminta
2. Henkilökunnan kouluttaminen
3. Innovatiivisuus ja investointi

3. Jotta tyydyttäisimme sekä omistajien että asiakkaiden tarpeet, missä liiketoimintaprosessissa meidän tulee onnistua? (Lönnqvist & Mettänen 2003, 91.) Palaverin johtopäätökset: *"Meidän tulee tarjota erinomaista asiakaspalvelua ja huomioiden kannattavuuden näkökulma. Palvelun tulee tuottaa positiivisia ja mieleenpainuvia elämyksiä sekä halun tulla asioimaan uudestaan."*

1. Ammattitaitoinen asiakaspalvelu
2. Tyytyväinen henkilöstö
3. Tyytyväinen asiakas
4. Tyytyväinen omistaja

4. Jotta saavuttaisimme vision, kuinka kehitämme ja ylläpidämme kykyä muuttua ja kehittyä matkan aikana? (Lönqvist & Mettänen 2003, 91.) Palaverin johtopäätökset: ”*Meidän tulee kehittyä jatkuvasti ja olla mukana alan nousevissa trendeissä. Meidän tulee kuunnella asiakkaitamme ja henkilökuntaamme, jolloin voimme vastata parhaiten heidän tarpeisiinsa. On uskallettava investoida uusiin projekteihin, joiden avulla visioon pääseminen mahdollistuu.*”

1. Jatkuva kehittyminen
2. Uudet trendit
3. Innovatiivisuus
4. Asiakkaiden ja henkilökunnan kuunteleminen

Näiden neljän kysymyksen pohjalta kohdeyrityksen kannalta tärkeimmiksi menestystekijöiksi muodostuivat liiketoiminnan kannattavuus, asiakastyytyväisyys, ammattitaitoinen henkilökunta ja innovatiivisuus. Menestystekijöiden määrittämisen jälkeen siirryttiin selvittämään SWOT-analyysillä liiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Kohdeyrityksen vahvuuksiksi muodostuivat organisaation sijainti, monipuoliset aktiviteetit, soveltuva ympäristö vapaa-ajan harrastamiseen, oheispalvelut ja kausikorttikampanjat.

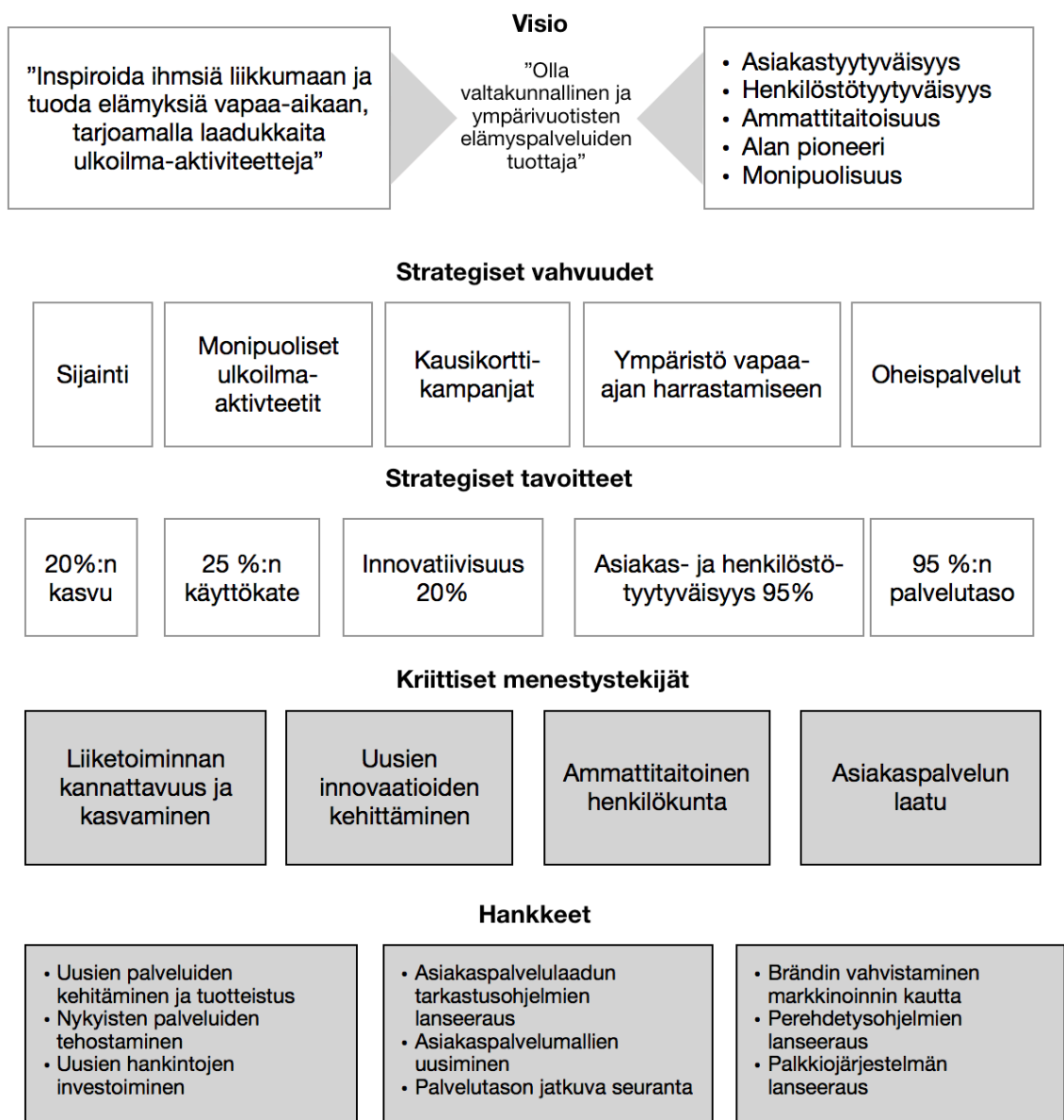
Taulukko 6. Kohdeyrityksen SWOT-analyysi.

SISÄISET	<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sijainti - monipuoliset aktiviteetit - puitteet harrastamiseen - oheispalvelut - kampanjat 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakaspalvelu - siisteys - johtaminen - palveluiden toiminta - tuotetietoisuus
ULKOISET	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakaspalvelun kehittämisen - tyytyväinen asiakas - johtamisen kehittäminen - henkilöstön kouluttaminen - uudet innovaatiot 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sääolosuhteet - talous - kilpailijoiden kehittyminen - maailman tilanne

Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat asiakaspalvelun laatu, johtaminen ja tuote- sekä palvelutietämys. Tämän jälkeen pohdimme, mikä on yrityksen ydinprosessi ja missä yrityksen tulee suoriutua erinomaisesti. Tähän muodostuivat kolme osa-aluetta: asiakaspalvelu, asiakaspalvelun laatu sekä tuote- ja palvelutietämys. Näiden selvitysten pohjalta yrityksen kriittisiksi menestystekijöiksi muodostuivat asiakaspalvelun laatu, johtaminen sekä tuote- ja palvelutietämys.

Kriittisten menestystekijöiden selvittämisen jälkeen siirryttiin strategiakartan suunnitteluun. Kohdeyrityksen strategiaan pohjautuen suunniteltiin strategiakartta, jossa otettiin huomioon kohdeyrityksen visio, strategiset vahvuudet, strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mahdolliset tulevat hankkeet. Alla olevassa taulukossa on jäsennelty kohdeyrityksen strategiakartta. Strategisten tavoitteiden onnistuminen vaatii, että kohdeyrityksen kriittiset menestystekijät ovat merkittävässä roolissa käytännön työssä. Lisäksi kohdeyrityksen on pidettävä kiinni hankkeiden toteutumisesta, jotta tulevaisuudessa aineeton pääoma voidaan muuttaa aineelliseksi pääomaksi.

Kuvio 9. Kohdeyrityksen strategiakartta.



6.4 Kohdeyrityksen tasapainotettu tuloskortti

Menestystekijöiden ja strategiakartan selvittämisen jälkeen siirryttiin miettimään tulevan tasapainotetun tuloskortin neljälle näkökulmalle omat mittarinsa. Kuten ensimmäisessä aloituspalaverissa kävi ilmi, mittareita ei saanut olla liian montaa ja mittaamisen tulisi olla vaivatonta. Jokaisen näkökulman strategisiin tavoitteisiin valittiin omat mittarinsa. Kohdeyrityksen tasapainotettu tuloskortti sisältää kuusi mittaria, joiden tavoitteena on mitata liiketoiminnan suorituskykyä laaja-alaisesti.

Taulukko 7. Kohdeyrityksen tasapainotettu tuloskortti.

Laajis Oy:n tuloskortti	Strateginen tavoite	Mittari
Taloudellinen näkökulma	- kannattavuus - myynnin kasvattaminen	- käyttökate% - liikevaihto
Asiakasnäkökulma	- asiakastyytyväisyys - asiakasuskollisuus - asiakaskannan kasvattaminen	- asiakastyytyväisyys
Sisäisten prosessien näkökulma	- asiakaslähtöisyys - oheismyynti	- asiakaspalvelun laatu ja myyntitavoitteet
Oppimisen ja kasvun näkökulma	- osaamisen kehittäminen - motivaation kehittäminen - johtamisen kehittäminen - innovatiivisuus	- henkilöstötyytyväisyys - innovatiivisuus

6.4.1 Taloudellinen näkökulma

Mittaristoon oli tavoite saada tärkeimmät taloudelliset mittarit, jotka kertovat selkeästi liiketoiminnan kasvusta ja kannattavuudesta. Taloudellisessa näkökulmassa menestystekijöiksi muodostuivat kannattavuus ja liikevaihdon kasvu. Taloudelliseen näkökulmaan valittiin näiden perusteella mittareiksi käyttökateprosentti ja liikevaihdon kasvu euroissa. Käyttökate on yrityksen tuottavuuden kannalta merkittävä menestystekijä. Kun käyttökate on positiivinen, vaikuttaa tämä liiketoiminnan kannattavuuteen ja mahdollistaa liiketoiminnan kasvamisen sekä kehittämisen. Liikevaihdon kasvaminen kertoo liiketoiminnan kehittymisestä strategisen tavoitteen mukaiseen suuntaan. Taulukossa on käsitelty käyttökateen ja liikevaihdon kasvun mittaamisen käyttöperiaatteita.

Taulukko 8. Taloudellisen näkökulman mittarit ja käyttöperiaatteet.

1. Mittari	Käyttökate %	Liikevaihdon kasvu €
2. Käyttötarkoitus	Kertoo kuinka paljon liikevaihdosta jää katetta, kun siitä vähennetään toimitakulut.	Kertoo siitä, että kasvaako liike-toiminta tavoitteen suuntaan.
3. Mihin liittyy?	Liiketoiminnan kannattavuus	Liiketoiminnan kasvaminen
4. Tavoite	Käyttökate % = 25%	Vuonna 2026 = 5m€
5. Laskentakaava	Käyttökate % = 100 x käyttökate/liikevaihto	Vuoden liikevaihto
6. Taajuus	4 kertaa vuodessa	Kerran vuodessa
7. Kuka laskee ja raportoi?	Toimitusjohtaja	Toimitusjohtaja
8. Datan lähde	Talousraportit	Talousraportit
9. Kuka reagoi tuloksiin?	Johtoryhmä	Johtoryhmä
10. Miten tulosten perusteella toimitaan?	Tunnistetaan onnistumiset ja epäkohdat. Puututaan ja kehitetään toimintaa.	Tunnistetaan onnistumiset ja epäkohdat. Puututaan ja kehitetään toimintaa.
11. Huomautukset	Mittari on osa tulospalkkausta	-

6.4.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa menestystekijöiksi muodostuivat tyytyväinen asiakas, asiakasuskollisuus sekä asiakaspalvelun laatu. Nämä kolme menestystekijää pyrittiin niputtamaan yhteen, jolloin asiakasnäkökulman mittariksi valittiin näiden perusteella asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyttä mittaamalla saadaan suoraan ensikäden tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä ja luottamuksesta yritystä kohtaan. Asiakasnäkökulma on tärkeä yrityksen liiketoiminnan kannalta, koska palvelualan yrityksessä kuluttaja-asiakkaat ovat yrityksen liiketoiminnan kasvattamisen mahdollistajat. Lisäksi tyytyväinen asiakas asioi yrityksessä todennäköisemmin uudestaan kuin tyytymätön. Asiakastyytyväisyyskysely pitää sisällään kysymyksiä yrityksen palvelukattauksesta, asiakaspalvelun laadusta sekä yleisesti asioimisesta kohdeyrityksessä. Taulukossa on käsitelty asiakastyytyväisyyden mittaamisen käyttöperiaatteita.

Taulukko 9. Asiaksnäkökulman mittari ja käyttöperiaate.

1. Mittari	Asiakastyytyväisyys
2. Käyttötarkoitus	Kertoo siitä, ovatko asiakkaat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja suosittelisivatko he palvelua eteenpäin.
3. Mihin liittyy?	Tyytyväinen asiakas tulee yhä uudestaan ja suosittelee eteenpäin.
4. Tavoite	4,5 / 95% (asteikolla 1-5)
5. Laskentakaava	Yhteenlaskettu pistemäärä
6. Taajuus	6 kertaa vuodessa
7. Kuka laskee ja raportoi?	Markkinointikoordinaattori
8. Datan lähde	Asiakaskysely
9. Kuka reagoi tuloksiin?	Johtoryhmä
10. Miten tulosten perusteella toimitaan?	Tunnistetaan onnistumiset ja epäkohdat. Puututaan ja kehitetään toimintaa.
11. Huomautukset	-

6.4.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa menestystekijöiksi muodostuivat toimiva perehdytys ja henkilöstön kanssa ennalta määritellyt asiakaspalvelun laatuksiteerit ja myyntitavoitteet. Sisäisten prosessien näkökulmaan valittiin mittariksi asiakaspalvelun laatu, joka sisältää oheistuotteiden myyntitavoitteet. Laadukkaalla asiakaskohtaamisella pyritään varmistamaan asiakkaan palaaminen yrityksen palveluiden pariin, yrityksen palveluiden suosittelu omalle lähipiirille sekä lisäostot asiakaskohtaamisessa. Asiakaspalvelun laatua mitataan mysteerishoppauksen, asiakaspalautteiden sekä asiakastyytyväisyyskyselyn asiakaspalveluosion kautta. Lisäksi ennalta määritettyjä myyntitavoitteita seurataan yhdessä työntekijän kanssa kuukausittain tiimin esimiehen toimesta. Taulukossa on käsitelty asiakaspalvelun laadun mittaamisen käyttöperiaatteita.

Taulukko 10. Sisäisten prosessien näkökulman mittari ja käyttöperiaate.

1. Mittari	Asiakaspalvelun laatu ja myyntitavoitteet
2. Käyttötarkoitus?	Kertoo siitä, että henkilöstö on koulutettu ja perehdytetty työtehtävään, yrityksen tuotetarjontaan ja liiketoimintaan.
3. Mihin liittyy?	Tasalaatuinen asiakaspalvelu, tyytyväinen asiakas ja ammattitaitoinen toiminta.
4. Tavoite	4,5 / 95% (asteikolla 1-5)
5. Laskentakaava	Yhteenlaskettu pistemäärä, ennalta sovittu toimintamalli.
6. Taajuus	kerran kuukaudessa
7. Kuka laskee ja raportoi?	Markkinointipäällikkö
8. Datan lähde	Mystreerishoppaus ja asiakaspalautteet
9. Kuka reagoi tuloksiin?	Johtoryhmä
10. Miten tulosten perusteella toimitaan?	Tunnistetaan onnistumiset ja epäkohdat. Puututaan ja kehitetään toimintaa.
11. Huomautukset	-

6.4.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa menestystekijöiksi muodostuivat tyytyväinen henkilöstö ja innovatiivisuus liiketoiminnan kehittämisessä. Oppimis- ja kasvunäkökulmaan valittiin mittareiksi henkilöstötyytyväisyys ja innovatiivisuus. Henkilöstön työtyytyväisyydellä on suuri rooli liiketoiminnan kannattavuudessa ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Tyytyväinen työntekijä on motivoituneempi tekemään työtä yritykselle, mikä heijastuu suoraan asiakaskohtaamisiin ja myyntiin. Henkilöstön työtyytyväisyyteen yksi eniten vaikuttavista osa-alueista on johtaminen, joka voi tällöin toimia yrityksen menestystekijänä tai vaihtoehtoisesti menestystä hidastavana tekijänä heikentäen työntekijöiden motivaatiota. Johtamisen kehittämisellä ja henkilöstön kouluttamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen. Henkilöstötyytyväisyyskysely pitää sisällään kysymyksiä esimiestyöskentelystä, perehdytyksestä, tiimityöskentelystä ja oman työn sisällöstä. Tavoitteena on, että nouseva henkilöstötyytyväisyys heijastuu asiakkaille ja tätä kautta yrityksen kannattavuuteen.

Oppimis- ja kasvunäkökulman toiseksi mittariksi valittiin innovatiivisuus. Innovaatio voi olla esimerkiksi uusi tuote tai palvelu, joka vaikuttaa organisaation toimintaan. Innovaatiojohtaminen tarkoittaa esimerkiksi uusien ideoiden kehittämistä ja toteuttamista tai uusien tuotteiden lanseerausta. Innovatiivisuuden mittaamisella pyritään seuraamaan kuinka paljon

kohdeyritys saa vuotuisesti kerättyä investointikassaa ja kuinka paljon uusia ja potentiaalisia ideoita saadaan asiakkailta ja henkilökunnalta. Innovatiivisen toiminnan avulla liiketoimintaa pystytään kehittämään ja kasvattamaan.

Taulukko 11. Oppimis- ja kasvunäkökulman mittari ja käyttöperiaate.

1. Mittari	Henkilöstötyytyväisyys	Innovatiivisuus
2. Käyttötarkoitus	Kertoo ovatko työntekijät tyytyväisiä työhönsä ja saavatko tarpeeksi perehdytystä sekä ohjausta.	Kertoo tulevaisuuden mahdollisuudesta ja ideoista investoida uusiin palveluihin/hankkeisiin.
3. Mihin liittyy?	Tyytyväinen työntekijä on motivoituneempi ja tuottavampi.	Investointisuunnitelma ja henkilöstö sekä asiakastytyväisyyskyselyyn.
4. Tavoite	4,5 / 95% (asteikolla 1-5)	20% liikevoitosta ja uusia potentiaalisia ideoita asiakkailta ja henkilökunnalta.
5. Laskentakaava	Yhteenlaskettu pistemäärä	20% investoiminen vuotuisesta liikevoitosta uusiin innovaatioihin ja kuunnella ideoita asiakkaiden ja henkilökunnan puolelta
6. Taajuus	6 kertaa vuodessa	kerran vuodessa + 6 kertaa vuodessa tehdyissä kyselyissä.
7. Kuka laskee ja raportoi?	Markkinointikoordinaattori	Toimitusjohtaja
8. Datan lähde	Henkilöstökysely	Talousraportit
9. Kuka reagoi tuloksiin?	Johtoryhmä	Johtoryhmä
10. Miten tulosten perusteella toimitaan?	Tunnistetaan onnistumiset ja epäkohdat. Puututaan ja kehitetään toimintaa.	Onnistuessaan tavoitteen mukaiset suunnitelmat toteutetaan ja epäonnistuessa kehitetään.
11. Huomautukset	-	-

6.5 Mittariston validointi ja luotettavuus

Valittujen mittareiden tarkoituksena on antaa kohdeyritykselle mahdollisuus liiketoiminnan laajempaan seurantaan ja sen kehittämiseen strategisten tavoitteiden osoittamaan suuntaan. Mittariston avulla kohdeyritys pystyy seuraamaan liiketoimintaansa muidenkin kannattavuuteen vaikuttavien osa-alueiden kuin taloudellisten mittareiden kautta. Mittariston seurannasta ja käyttöönotosta vastaa erikseen nimetty työryhmä, johon kuuluvat toimitusjohtaja, markkinointipäällikkö, palveluesimiehet sekä markkinointikoordinaattori.

Kohdeyrityksen tasapainotetun tuloskortin mittarit on luotu yleiselle tasolle, jotta mittariston käyttöönotto olisi mahdollisimman sujuvaa ja niin, että mittaristo kehittyisi vuosien varrella entistä räätälöidymmäksi. Itse mittareissa käytettävät aineistonkeruumenetelmät ovat tarkkoja ja räätälöityjä suoraan kohdeyrityksen tavoitteet ja toimintatavat huomioiden. Mittaristoon valittiin kaksi taloudellisen näkökulman mittaria sekä kaksi oppimis- ja kasvunäkökulman mittaria. Asiakas- ja sisäisten prosessien näkökulmille valittiin yksi mittari. Näin ollen jokaiselle näkökulmalle on valittu tietyt mittarit, jotka ovat yhteydessä kohdeyrityksen strategiaan tavoitteisiin ja kokonaisuudessaan tasapainossa toistensa kanssa.

Tasapainotetun mittariston luotettavuutta arvioidaan mittaustulosten perusteella. Mittaus tavat esimerkiksi asiakas- ja henkilöstökyselyissä pyritään vakioimaan ja aikatauluttamaan aina samaan aikaan vuodesta, jotta sattumalla ei olisi vaikuttavaa roolia mittaustulokseen. Mittaustulokset halutaan saada kohdeyrityksen puolesta vaivattomasti, jotta mittaamisesta tulisi liiketoimintaan vakioitu käytäntö.

7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli laatia kohdeyritykselle tasapainotettu tuloskortti, joka auttaisi kohdeyritystä viemään strategiset tavoitteensa paremmin käytäntöön. Tasapainotetun tuloskortin suunnittelussa otettiin huomioon kohdeyrityksen missio, visio ja arvot. Ennen tutkimustyötä kokonaisuutta rajattiin siten, että tasapainotetun tuloskortin käyttöönotto ja sen kehittäminen jäivät kohdeyrityksen vastuulle. Kirjoittajan työskennellessä kohdeyrityksessä on käyttöönoton seuraaminen oman työroolin kautta mahdollista.

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt Laajis Oy:ssä 9 vuotta. Tänä aikana työtehtävät ovat painottuneet eri osastojen esimiesvastuisiin sekä markkinoinnin työtehtäviin. Opinnäytetyön tekemisen kautta kohdeyrityksen strategian kokonaiskuva on hahmottunut selkeämmäksi. Tämän lisäksi tärkeimpien menestystekijöiden tunnistaminen on harjaantunut. Opinnäytetyön tekeminen on myös antanut mahdollisuuden katsoa liiketoimintaa erilaisten ”lasien” läpi, mikä on auttanut tunnistamaan yrityksen tärkeimmät kehityskohteet. Laajis Oy:ssä on jo aiemmin tiedostettu puutteita esimerkiksi johdonmukaisessa esimiestyöskentelyssä ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä; varsinaista ratkaisua niiden kehittämiseen ei ole syntynyt. Kohdeyritykselle luodussa tasapainotetussa tuloskortissa painottuukin tästä syystä asiakaspalvelun laatu ja henkilöstön osaaminen. Laajis Oy:n toiminta painottuu palveluihin ja palvelumyyntiin, joissa asiakaskohtaamisella on suuri merkitys. Lisäksi kohdeyrityksen aiemmin saadut negatiiviset asiakaspalautteet painottuvat asiakaspalvelun vaihtelevaan laatuun. Laajis Oy tunnetaan hiihtokeskusalalla uranuurtajana ja uusien palveluiden sekä tuotteiden innokkaana kehittäjänä. Tämä sama näkyy myös kesätoiminnoissa, joita on kehitetty viimeiset 9 vuotta. Jotta ympärivuotisesta toiminnasta saadaan kaikilla osa-alueilla laadukasta, tulee asiakaspalvelun laatua ja henkilöstön osaamista kehittää erinomaiselle tasolle.

Kohdeyritykselle luotu tasapainotettu tuloskortti sopii opinnäytetyön tekijän mielestä hyvin ensimmäiseksi liiketoiminnan laaja-alaisemman seurannan työkaluksi. Tasapainotetun tuloskortin suunnittelussa otettiin Laajis Oy:n toiveet huomioon ja pyrittiin tekemään mittaamisesta mahdollisimman luontevaa. Varsinaisia mittareita kohdeyritykselle ei entuudestaan ollut käytössä, ainoastaan taloudellisen lukujen kuukausittainen seuranta. Tämän vuoksi Laajis Oy:lle luotu tasapainotettu tuloskortti voi olla erinomainen työväline liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen tarkasteluun ja varsinkin tärkeimpien kehityskohteiden kehittämiseen.

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää **millaisten mittareiden avulla kohdeyrityksen strategian voisi viedä käytäntöön.**

Tasapainotetussa tulokortissa pyrittiin vastaamaan kohdeyrityksen strategiaan ja tukemaan sen saavuttamista eri näkökulmissa käytettävien mittareiden kautta. Laajiksen strategiset tavoitteet ovat mielestäni tarpeeksi haastavia, mutta oikeilla toimenpiteillä myös saavutettavissa.

Taloudellisessa näkökulmassa mittareiksi valittiin liikevaihdon kasvu ja käyttökate. Liikevaihdon kasvua mitataan kerran vuodessa, ja sen avulla selvitetään kasvaako liiketoiminta tavoitteen mukaiseen suuntaan. Käyttökate seurataan neljä kertaa vuodessa, ja sen avulla selvitetään, pysyykö liiketoiminta kannattavana ja onko tulevaisuudessa mahdollista tehdä uusia investointeja, jotta toiminta kasvaa ja kehittyy. Sisäisten prosessien näkökulmassa mittariksi valittiin asiakastytyvyisyys, jota mitataan kuusi kertaa vuodessa. Asiakastytyvyisyys halutaan pitää korkeatasoisena, jotta asiakaspalvelu on ammattitaitoista ja osaavaa. Lisäksi halutaan, että asiakkaat tulevat mielellään asioimaan uudestaan ja kertovat positiivista palautetta eteenpäin. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa mittareiksi valittiin henkilöstötytyvyisyys ja innovatiivisuus. Henkilöstötytyvyisyys halutaan pitää myös korkeatasoisena, jotta pystytään palkkaamaan ammattitaitoista henkilökuntaa ja sitouttamaan motivoitunut henkilökunta työskentelemään Laajiksessa pidempään. Lisäksi henkilökunnan osaamista halutaan kehittää koulutusten ja säännönmukaisen ammattitaitoisen johtamisen kautta. Osaamisen kehittämällä saavutetaan tavoitteen mukainen asiakaspalvelu ja mahdollistetaan kannattavuuden kasvua positiivisten asiakaskohtaamisten sekä muun muassa lisämyynnin kautta. Lisäksi työmotivaation nouseminen lisää työn tehokkuutta ja parantaa asiakaspalvelun laatua sekä myyntiä. Uusilla innovaatioilla pyritään saavuttamaan uutta asiakaskuntaa ja palvelemaan nykyisiä entistä paremmin. Innovatiivisuutta mitataan siihen panostettavalla summalla ja uusien ideoiden saamista asiakkailta ja henkilökunnalta. Pelkkä investoiminen uusiin innovaatioihin ei auta Laajista kasvamaan, vaan on huomioitava aiemmin havaittujen kehityskohteiden kehittäminen, joita ovat asiakaspalvelu sekä henkilökunnan osaaminen ja johtaminen

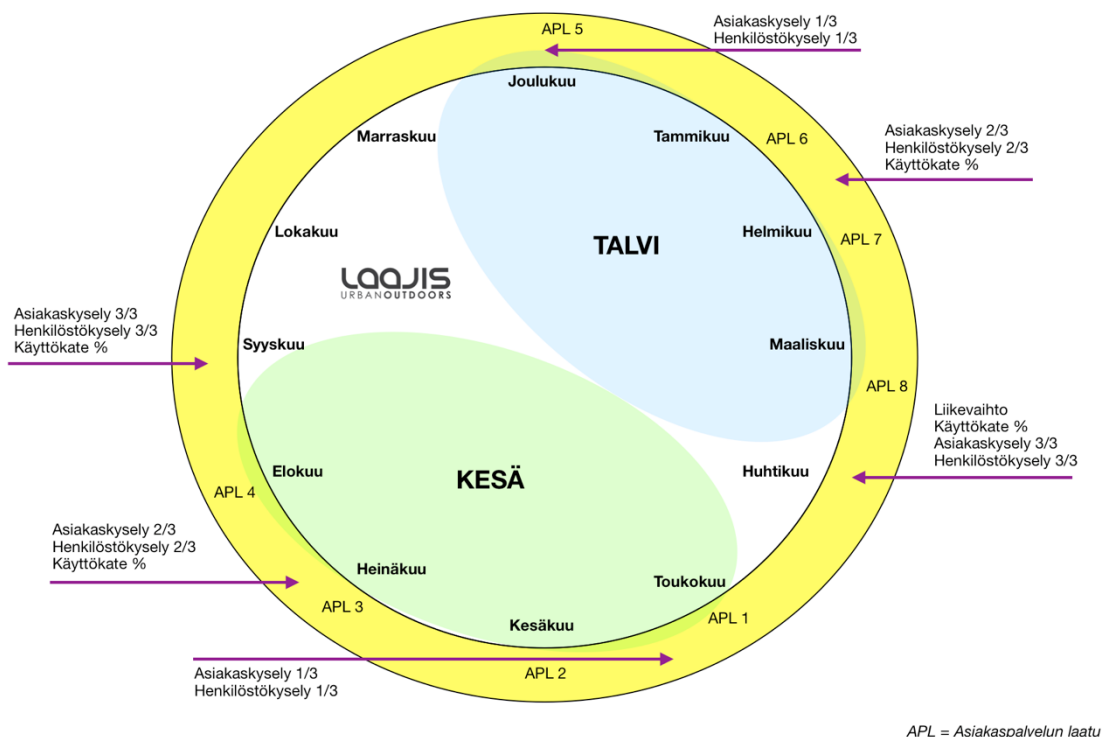
Laajis Oy:n liiketoiminnan kehittäminen ja kasvattaminen ovat vahvassa yhteydessä asiakaspalvelun laatuun, ammattitaitoiseen ja motivoituneeseen henkilökuntaan ja uusien innovatiivisten palveluiden sekä tuotteiden kehittämiseen. Jotta yrityksen on tulevaisuudessa mahdollisuus kehittyä valtakunnalliseksi toimijaksi, vaatii tämä tavoite onnistuneita asiakaskohtaamisia, mieleenpainuvia elämyksiä ja uusien innovaatioiden kehittämistä.

Markkinoinnin kehittämisellä on omat vaikutuksensa, mutta tuotteiden ja palvelujen pitää olla mielestäni kunnossa, jotta tavoite on kokonaisvaltaisesti saavutettavissa.

Opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys oli selvittää **minkälaisia mittareita pitäisi olla, jotta se kehittäisi organisaation kykyä arvioida omaa toimintaansa paremmin.**

Mittareiden määrää vaihtelee organisaation koosta riippuen, mutta yleisesti ottaen hyvä määrä mittareita vaihtelee 4-25 välillä. Jokaisen yrityksen tulee puntaroida itse, mikä määrä on toimiva ja perusteltu. Laaditussa tasapainotetussa tuloskortissa mittareita on kuusi, mikä vaikuttaa Laajiksen kokonaisuudessa varsin riittävältä ottaen huomioon kohdeyrityksen tavoitteet tasapainotetun tuloskortin käyttöönotolle; mittareita ei saa olla liikaa ja niiden tuottamien tulosten keräämisen tulee olla vaivatonta. Kun mittareiden määrä on maltillinen, voidaan tulosten perusteella arvioida helpommin syy- ja seuraussuhteita.

Tasapainotetussa tuloskortissa on hyödynnetty jokaisessa näkökulmassa sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita. Lisäksi tasapainotettu tuloskortti sisältää sekä ei-rahamääräisiä että rahamääräisiä mittareita. Tasapainotettu tuloskortti mahdollistaa liiketoiminnan laajalajaisen seuraamisen sen ollessa yhteydessä suoraan yrityksen mission, arvojen ja vision välillä.



Kuvio 9. Kohdeyrityksen tasapainotetun tuloskortin toimintasuunnitelma.

Opinnäytetyön kolmantena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, **mitkä mittarit auttaisivat yrityksen johtoa ymmärtämään, sitoutuuko henkilöstö organisaation strategiaan.**

Tasapainotetun tulokortin suunnitteluun osallistui vain osa kohdeyrityksen henkilökunnasta. Rajattujen resurssien ja aikataulujen takia suunnitteluprosessiin ei pystytty osallistuttamaan koko henkilöstöä. Laajiksen strategiset tavoitteet on esitelty henkilökunnalle viimeksi vuonna 2020 eli näin ollen uudet työntekijät eivät ole tietoisia Laajiksen strategisista tavoitteista. Strategian toteutuminen edellyttää, että kaikki organisaation työntekijät ovat tietoisia ja ymmärtävät organisaation tulevaisuuden tavoitteet sekä tiedostavat kokonaisuuden kannalta oman työnsä merkityksen. (Hyppänen 2013, 48.) Tasapainotettuun tulokorttiin valitut mittarit eivät itsessään auta kohdeyrityksen johtoa ymmärtämään sitoutuuko henkilöstö organisaation strategiaan. Strategiset tavoitteet tulisi käydä läpi ainakin kaksi kertaa vuodessa, jonka aikana uusien työntekijöidenkin olisi mahdollista osallistua strategian läpikäyntiin. Tasapainotetun tulokortin yhteydessä tehty strategiakartta voi helpottaa henkilöstöä sisäistämään Laajiksen strategiset tavoitteet ja oman työnsä merkityksen.

7.2 Tulevaisuus ja jatkotutkimustarpeet

Tasapainotetun tulokortin käyttöönottamisesta ja sen kehittämisestä vastaa erikseen nimetty työryhmä. Työryhmän tavoitteena on lanseerata tasapainotettu tulokortti käyttöön toukokuussa 2022. Ennen tätä ajankohtaa tasapainotettua tulokorttia testaan ja kehitetään tarpeen vaatiessa. Oletettavasti ja odotettavasti ensimmäisen vuoden aikana ilmenee kehitysideoita, joita työryhmä jalostaa edelleen. Tarkoituksena on, että luotu tasapainotettu tulokortti tulee toimimaan jatkuvasti kehittyvänä työkaluna, jonka kautta yritys pystyy muodostamaan uusia tavoitteita ja arvioimaan jatkuvasti toiminnan kokonaisuutta. Jatkotutkimuksena voisi selvittää kuinka tasapainotettu tulokortti toimii ja millaisia jatko-toimenpiteitä se vaatisi, esimerkiksi uusia mittareita.

Lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Edita Prima Oy. Helsinki.

Atkinson, H. 2006. Strategy implementation: A role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441-1460. Luettavissa: <http://dx.doi.org.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/10.1108/00251740610715740>. Luettu: 12.11.2019.

Chavan, M. 2009. The balanced scorecard: A new challenge. *The Journal of Management Development*, 28(5), 393-406. Luettavissa: <http://dx.doi.org.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/10.1108/02621710910955930>. Luettu: 12.11.2019.

Huuhka, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. BoD – Books on Demand. Saksa.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Bookwell Oy. Porvoo.

Järvenpää, M. Lämsiluoto, A. Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Waasa Graphics. Vaasa.

Kankkunen, K. & Matikainen, E. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

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

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntija organisaation johtamisvälineenä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Malmi, T. Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 2006. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Niemelä, M. Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin: tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro. Helsinki.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015 Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Tuominen, K. & Laamanen, K. 2012. Balanced Scorecard -mittaristo: itsearviointi työkirja: 35 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Hansaprint. Vantaa.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja 20 työkalua. PrintB Best. Viro.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.