



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Balanced Scorecard Case: Arol Finance Oy

Sintonen, Tiina

2014 Laurea Lohja



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Balanced Scorecard
Case: Arol Finance Oy

Tiina Sintonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Tiina Sintonen

**Balanced Scorecard
Case: Arol Finance Oy**

Vuosi 2014

Sivumäärä 68

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli taloushallintoalan yritys. Tarkoituksena oli laatia johtamisen tueksi yritykselle Balanced Scorecard. Aiemmin yrityksessä oli seurattu talouden tunnuslukuja ja sitä kautta saatu tietoa yhtiön taloudellisesta tilanteesta, mutta toiminnan johtamiseen haluttiin tueksi työkalu, jolla saadaan tietoa yhtiön operatiivisesta toiminnasta päätöksenteon ja liiketoiminnan kehittämisen tueksi.

Balanced Scorecardin teoreettisen viitekehyksen sisältämään teorian osuuteen käytettiin erilaisia strategioita ja Balanced Scorecardia käsitteleviä aineistoja sekä kirjallisuutta lähdeaineistona. Työn empiirisessä osuudessa tutustuttiin toimeksiannon tehneen yrityksen liiketoimintaan ja tilitoimistoalan toimintaympäristöön. Yrityksen liiketoiminnan nykytilannetta arvioitiin sisäisten dokumenttien ja havainnoinnin avulla. Empiiristä osuutta varten toteutettiin yhtiön toimitusjohtajan teemahaastattelu, jossa selvitettiin yrityksen strategiaa. Johtoryhmän jäsenten kanssa keskusteltiin Balanced Scorecardin toteuttamiseen ja rakentamiseen liittyvistä asioista tämän toimintakeskeisen opinnäytetyöprosessin aikana useasti.

Balanced Scorecardin rakentaminen aloitettiin kerätyn aineiston perusteella, selvitettiin yrityksen visio, arvot ja strategia. Strategia dokumentoitiin yksityiskohtaisesti ja pohdittiin yrityksen missio sekä kriittiset menestystekijät. Työn aikana päätettiin asettaa yritykselle benchmarking-kohde toiminnan kehittämiseen ja nykyaikaistamiseen. Yritykselle toteutettiin opinnäytetyöprosessin aikana SWOT-analyysi ja laadittiin strategiakartta.

Näistä elementeistä johdettuna rakennettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla yrityksen tarpeita vastaava Balanced Scorecard, josta tuli työkalu johtamistyön tueksi. Balanced Scorecard tulee olemaan aktiivisessa käytössä päällikkötasolta johtoryhmälle raportoitaessa. Balanced Scorecardia tulkitsee, analysoi ja käyttää päätöksenteossaan tukena yrityksen johtoryhmä. Tulokortiston asema osana johtamisjärjestelmää tulee testattua ja tarpeen mukaan sitä tullaan päivittämään.

Tämän työn tarkoituksena oli suunnitella ja rakentaa Balanced Scorecard kohdeyritykselle. Tässä tavoitteessa onnistuttiin. Balanced Scorecardiin saatiin valittua loogiset mittarit yhteistyössä yrityksen toimitusjohtajan kanssa ja yrityksen muut johtoryhmän jäsenet olivat tästä samaa mieltä. Jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa muutaman vuoden kuluttua Balanced Scorecardin vaikutus yrityksen johtamisjärjestelmän tukena, mitä hyötyä yritys on tulokortistostaan saanut tai onko yritys ylipäättään hyötynyt sille laaditusta Balanced Scorecardista. Lisäksi tutkimuskohteena voisi olla, että mitä muutoksia tulokortistoon on ajan kuluessa tehty tai onko Balanced Scorecardia ollut tarpeen päivittää.

Asiasanat: Balanced Scorecard, benchmarking, johtamisjärjestelmä, oppiva organisaatio.

Tiina Sintonen

**Balanced Scorecard
Case: Arol Finance Oy**

Year	2014	Pages	68
------	------	-------	----

The purpose of this case was to build a Balanced Scorecard for supporting the management in their decisions. This company operates in accounting branch. Previously, they had been following the company's financial figures and they had received information about the company's situation only from financial perspective. They wanted to create a Balanced Scorecard as a tool to gain information about the operative situation to support decision making and development of business.

The theoretical frame of this work consisted of different written material and literature pertaining to strategies and Balanced Scorecards. In the empirical part of work, an environmental analysis of the whole operating area of accounting offices was made. The present situation of company's business was resolved from internal documentation and observations. The company CEO was also interviewed to clarify company strategy. There were often discussions with the members of the management team regarding matters associated with carrying out and building the Balanced Scorecard.

Once the vision, values and strategy of the company were clearly understood, it was time to begin the building of Balanced Scorecard. This process was based on the collected material. Also the factors critical to success and the mission of the company were thought with the management team members. It was decided to set a benchmarking target for the company during the work. This was made to develop and modernize the company's reporting operation to customers. A SWOT analysis and a map of strategy were also made during this process.

This Balanced Scorecard, a tool which was to respond the needs of the company's management, was built with Excel from the elements of business strategy. Balanced Scorecard will be in active use when managers report to the management team. The team will analyze and use Balanced Scorecard to support their decisions. The functionality of the Balanced Scorecard as a part of the management system is tested and updated when it is necessary.

The purpose of this case was to design and build a Balanced Scorecard to the target company. This goal was achieved. The logical indicators to Balanced Scorecard were chosen with the CEO and other members of the management team agreed with these indicators. As a further study, it would be interesting to find out after a few years how the Balanced Scorecard has provided support to the management system, what has been the effect and the benefits to the company from this Balanced Scorecard. Furthermore, it would be interesting to find out what changes have been made in the Balanced Scorecard contents or has there been a need to update the Balanced Scorecard.

Keywords: Balanced Scorecard, benchmarking, management system, learning organization.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimusmenetelmät.....	7
1.2	Aiheen rajaus.....	8
1.3	Toteutussuunnitelma.....	8
1.4	Resurssit ja riskit.....	8
1.5	Tavoitteet ja hyödyt kohdeyritykselle.....	9
2	Balanced Scorecardin rakentamiseen liittyviä käsitteitä.....	9
2.1	Visio.....	11
2.2	Strategia.....	12
2.3	Oppiva organisaatio.....	13
2.4	Benchmarking.....	15
3	Balanced Scorecard.....	15
3.1	Näkökulmat.....	17
3.2	Käyttötapa.....	21
3.3	Tasapaino.....	22
3.4	Prosessi.....	23
3.5	Strategiakartat.....	24
3.6	Mittareiden johtaminen.....	26
3.6.1	Syy-seuraus-suhteet.....	26
3.6.2	Kriittiset menestystekijät.....	27
3.7	Käyttöönotto.....	28
3.8	Kritiikki.....	28
4	Balanced Scorecard ja johtamisjärjestelmät.....	29
5	Metodologia.....	31
5.1	Kehittämistutkimusmenetelmät.....	32
5.2	Menetelmävalintojen selvittäminen.....	33
5.3	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	33
6	Case Arol Finance Oy.....	34
6.1	Tilitoimistoalan ympäristöanalyysi.....	34
6.2	Tilitoimistoalan tulevaisuus.....	35
6.3	Toimintaympäristön ja organisaation muospaineet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.4	Visio ja arvot.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.5	Arol Financen strategia.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.5.1	Arol Financen kasvustrategia...	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.5.2	Arol Financen toimintastrategia	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.5.3	Arol Financen henkilöstöstrategia	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.5.4	Arol Financen viestintästrategia	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

6.6	Missio ja kriittiset menestystekijät ...	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.7	Arol Finance ja benchmarking	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.8	SWOT-analyysi	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.8.1	Vahvuudet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.8.2	Heikkoudet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.8.3	Mahdollisuudet.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.8.4	Uhat.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.9	Strategiakartta	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.10	Balanced Scorecardin rakentaminen Arol Financelle	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.10.1	Näkökulmien valinta	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.10.2	Mittariston syy-seuraus-suhde ja tasapaino .	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.10.3	Mittareiden määrä	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.10.4	Balanced Scorecardin raportoinnin laajentaminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.10.5	Käyttöönotto ja tulevaisuus	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7	Johtopäätökset ja tulosten tarkastelua.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
	Lähteet	59
	Kuvat.....	63
	Kuviot.....	64
	Taulukot	65
	Liitteet.....	66

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantona Balanced Scorecard johtamisen tueksi yritykselle Arol Finance Oy. Yritys on voimakkaasti kasvava taloushallinnon palveluita tuottava yritys. Voimakkaan kasvun myötä yrityksen johtamiseen halutaan lisätä laajempaa näkökulmaa yrityksen liiketoiminnasta ja yrityksen nykytilasta johtamistyön tueksi. Arol Finance Oy on perustettu vuonna 2009. Yrityksen toimistot sijaitsevat Turussa, Lohjalla ja Kirkkonummella. Työntekijöitä yrityksellä on noin 15 ja henkilöstön määrää on lisätty tarpeen mukaan rekrytoimalla. Tilitoimistoliiketoiminnasta vastaava yritys Arol Finance Oy on Arol Group Oy:n tytäryhtiö. Emoyhtiöllä on kolme omistajaa. Emoyhtiön omistusosuus Arol Financelta on sata prosenttia. Yrityksen johtoryhmässä ovat yrityksen toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja, yrityksen kolmas osakas sekä tilitoimistotoiminnan palvelupäällikkö, joka toimii kirjanpitäjien esimiehenä yrityksen tulostuullisessa asemassa. (Arol Finance Oy 2014.)

Yrityksen liiketoimintaan liittyy oleellisesti henkilöstön osaaminen, prosessien tehokkuus, asiakassuhteet ja jatkuvasti muuttuvan tiedon soveltaminen asiantuntijatyöhön. Yrityksen kannattava toiminta tulee varmistaa jatkossakin, ja kestävä liiketoiminnan kehittämistyötä on tulevaisuudessa tuettava laadukkaalla johtamisjärjestelmällä. Pelkällä talouden seurannalla ei pystytä seuraamaan tavoitteiden toteutumista erilaisista näkökulmista ja yrityksen strategia on syytä muutoinkin dokumentoida selkeämmin. Yrityksen päivittäistä liiketoimintaa ja laadukkaan toiminnan tason ylläpitoa tukemaan yrityksen tulee pyrkiä strategiansa toteuttamiseen sitouttamalla koko organisaation henkilöstö tavoitteisiinsa.

Opinnäytetyön teoriaan käytettiin erilaisia strategiaa ja Balanced Scorecardia käsitteleviä aineistoja sekä kirjallisuutta lähdeaineistona. Keskeisin käsite työssä on Balanced Scorecard, joka on suomennettu tuloskortistona. Tuloskortiston laatimiseen liittyy olennaisessa roolissa yrityksen strategia, visio ja organisaation oppiminen. Työhön sisällytettiin myös benchmarking-kohde, jotta saatiin yritykselle tuotettua konkreettinen vertailu- ja kehittämiskohde.

1.1 Tutkimusmenetelmät

Työn empiirisessä osuudessa tutustuttiin toimeksiannon tehneen yrityksen liiketoimintaan ja toimintaympäristöön. Liiketoiminnan nykytilannetta arvioitiin sisäisten dokumenttien ja havainnoinnin avulla. Empiiristä osuutta varten aineistoa kerättiin johtoryhmän jäsenten kanssa keskustelemalla ja teemahaastattelulla. Työntekijöiden työilmapiiritutkimus tehtiin joulukuussa ja asiakastytytyväisyyskysely toteutettiin opinnäytetyöprosessin aikana pilottina yhdessä toimipisteessä. Yritys on mitannut asiakastytytyväisyyttä laajemmalla kvantitatiivisella tutkimuksella vuoden 2013 syksyllä. Asiakastytytyväisyyskyselyn vastausprosentti oli pieni, 38 prosenttia, joten työn kannalta koettiin käytännönläheisemmäksi tutkia asiakkaiden tyytyväisyy-

tä palveluun lyhyemmällä kvantitatiivisella tutkimuksella syksyllä tehdyn asiakastytyväisyyskyselyn sijaan. Kohderyhmä rajattiin käsittämään tilikautensa juuri päättäneet yritykset ja kysely (liite 1) toteutettiin samalla, kun asiakkaalle luovutettiin hänen yrityksensä tilinpäätös.

1.2 Aiheen rajaus

Toimeksiantona Balanced Scorecardin toteutus case-yritykselle toimi yksiselitteisenä aiheen rajauksena. Muut mittaristot, kuten tulosmatriisi ja suorituskykyprisma sekä laatujohtamiseen liittyvät TQM-, EFQM-mallit ja erilaiset laadunhallinnan standardisoinnit rajattiin aiheen ulkopuolelle. Toimeksiannossa huomioitiin, että mittariston tulee olla mahdollisimman pitkäikäinen, jolloin siihen ei vaikuttaisi merkittävästi päivittäisten toimintojen muuttuminen, kuten esimerkiksi käytännön tasolla kirjanpitoa tuottavan ohjelmiston vaihto toiseen ohjelmistoon. Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen yrityksen tavoitteisiin tulisi suunnitella huolella. Balanced Scorecardia rakennettaessa otettiin huomioon, että kohdeyritys oli laatinut työntekijöilleen perehdyttämiseen henkilöstökäsikirjan, ohjelmistokäyttöoppaan ja sisäiset prosessikuvaukset päivittäisen työn tueksi. Toimeksianto ei sisältänyt konsernitason tulokortiston työstämistä, joten työ keskittyi ainoastaan tytäryhtiön antamaan toimeksiantoon. Työhön ei myöskään kuulunut Balanced Scorecardin käyttöönoton jälkeinen seuranta, analysointi ja raportointi, vaan se rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle ja vastuu näistä toimista jätettiin kohdeyrityksen johdolle.

1.3 Toteutussuunnitelma

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutettiin yhteistyössä Arol Finance Oy:n johtoryhmän jäsenten kanssa. Työ toteutettiin vuoden 2014 kevään aikana. Tammikuussa laadin työn teoriaosuuden pääpiirteittäin. Helmikuussa jatkoin käytännön osuuden laatimista. Maaliskuussa työstin johtopäätökset, tarkastin johdannon, laadin tiivistelmät ja viimeistelin työn. Opinnäytetyön esitys oli 16.4.2014.

1.4 Resurssit ja riskit

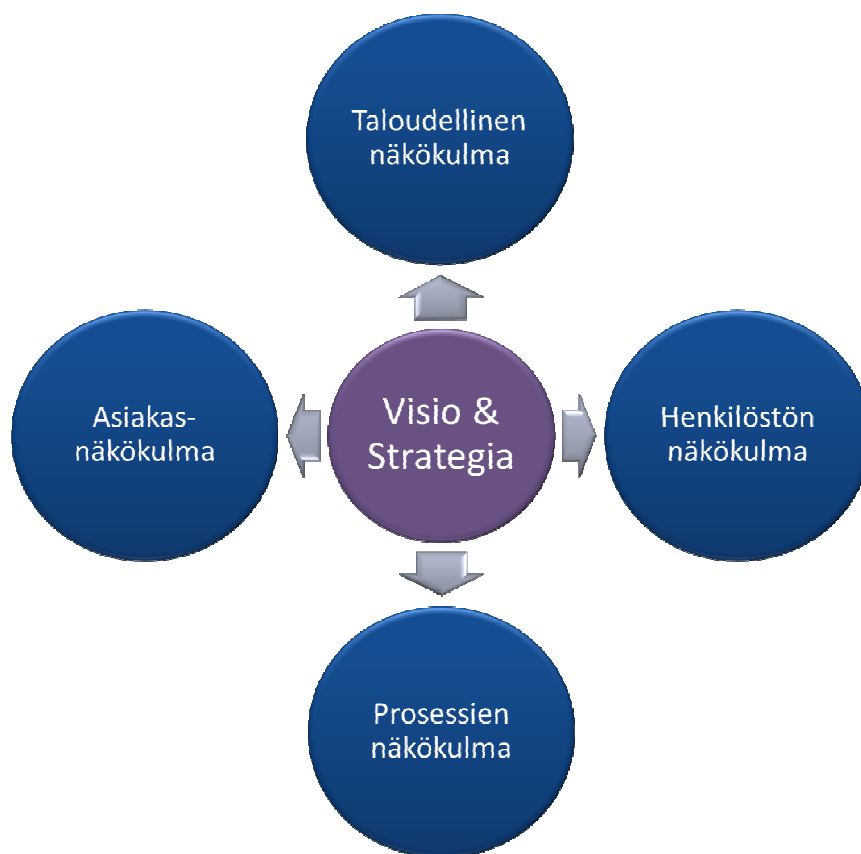
Tein opinnäytetyöni yksin ja olin työn ainoa kantava resurssi. Riskinä oli oman aikani ja voimieni riittävyys sekä tasapainoilu näiden riskitekijöiden välillä. Pyrin ensisijaisesti tekemään työn suunnittelemani aikataulussa ja järjestelin ajankäyttöni siten, että oli mahdollista työstää projektia eteenpäin intensiivijaksoilla. Intensiivijaksot tarkoittivat tässä tapauksessa opinnäytetyölle rauhoitettuja viikonloppuja, jolloin sain rauhassa keskittyä projektini tekemiseen. Aloitin teoriaosuudesta ja teoriaosuuden ollessa lähes valmis työstin tasapainotetun mittariston rakentamista kohdeyritykselle teorian pohjalta ja keräämääni tietoon tukeutuen.

1.5 Tavoitteet ja hyödyt kohdeyritykselle

Omaan kehittymiseeni ja osaamiseeni tämä opinnäytetyö vaikutti siten, että pystyn työssäni hyödyntämään laatimaani tuloskortistoa monipuolisissa työtehtävissäni. Kohdeyrityksen tavoitteena oli saada aikaan uusi työkalu, joka tukee johtoa päätöksenteossa ja antaa arvokasta informaatiota yrityksen tilasta eri näkökulmien tarkastelulla. Kohdeyrityksessä oli tiedostettu, että yrityksen tuloksellisuutta pystytään mittaamaan muillakin tekijöillä kuin taloudellisia mittareita tarkastelemalla, mutta muita tietoja ei ole tutkittu eikä dokumentoitu. Tätä perusteltiin sillä, että yksinkertaisesti aika ja resurssit eivät ole riittäneet tällaisen prosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen, eikä siksi kiistetty sen tarpeellisuutta yritykselle. (O. Nieminen, haastattelu 28.3.2014.)

2 Balanced Scorecardin rakentamiseen liittyviä käsitteitä

Kauppinen (2006, 77) toteaa, että Balanced Scorecard on kahden vuosikymmenen aikana syntynyt standardi. Ajatus tasapainoisesta toiminnasta, kuten nimikin viittaa ja antaa ymmärtää, voi olla epätasapainoon eli vaikeaan tilanteeseen joutuneelle organisaatiolle lupaus paremmasta tulevaisuudesta. Balanced Scorecard ja strategiakartta ovat ihanteellisia yrityksen arvolutupausta kuvaavia mekanismeja. Yrityksen johto voi käyttää näitä työkaluja yrityksen ajatusten ilmaisemiseen. Karlöf (2004, 109) mainitsee, että Balanced Scorecardilla on monia etuja. Tärkein niistä on se, että tuloskortiston avulla yrityksen johto saa nopeasti kattavaa tietoa yrityksen tilanteesta. Tuloskortistossa käytettävät mittarit ovat joko rahallisia mittareita tai ei-rahallisia mittareita. Näitä ei-rahallisia mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja henkilöstön osaaminen. Muita etuja Karlöfin (2004, 110) mukaan on mittariston yksinkertaisuus ja helppo hahmotettavuus sekä mittariston monipuolisuus eri näkökulmien tarkastelun ansiosta. Kokonaiskuva kertoo esimerkiksi sen, tapahtuuko jonkin osa-alueen parannus jonkin toisen alueen kustannuksella. Kuitenkin tulee muistaa, kuten Lindroos ja Lohivesi (2010, 193) toteavat, että organisaation tulee käyttää myös muita mittareita operatiivista liiketoimintaansa seurattaessaan. Näitä ovat esimerkiksi kassavirtalaskelmat, budjetti ja muut tunnusluvut. Balanced Scorecardin rakentamisen lähtökohtina ovat kuvion 1 mukaisesti yrityksen vision määrittely ja strategian laatiminen, sillä niistä johdetaan yrityksen tuloskortiston ohjausjärjestelmä ja mittaristo näkökulmien mukaisesti. Visio ja strategia toimivat kortiston rakentamisprojektissa avainasemassa jo aloitusvaiheessa, mutta jotta organisaatio pystyisi omaksumaan asioita, kehittymään sekä oppimaan, on syytä pohtia oppivan organisaation merkitystä sekä siitä saatavia hyötytekijöitä jo Balanced Scorecardin rakentamisprojektin aikana. (Lindroos & Lohivesi 2010, 193; Kaplan & Norton 2007, 54-56; Karlöf 2004, 109-110; Kauppinen 2006, 77; Opetushallitus 2014.)



Kuvio 1: Balanced Scorecard, yrityksen visio ja strategia (mukaillen Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17)

Kuviossa 1 on esitetty alkuperäinen ajatus Balanced Scorecardin mallista. Johtamisjärjestelmissä koettiin ongelmaksi, että aikanaan oli keskitytty lyhyen tähtäimen tavoitteisiin ja tavoitteiden toteutumista seurattiin esimerkiksi ainoastaan talouden mittareilla. Tästä johtuen lyhyellä aikavälillä tuloksen huononnutta saatettiin säästää erheellisesti liiketoiminnan kannalta epäolennaisissa kustannuksissa, jolloin aiheutettiin vielä enemmän ongelmia yritykselle, kun se ei enää pärjännyt toimintaympäristössään, sillä säästöjä oli tehty vääristä kohteista. Tasapainotettu tuloskortisto tähtää pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen siten, että yrityksen täytyy ensin luoda visio, sen jälkeen suunnitellaan vision saavuttamiseen soveltuva strategia. Kun organisaatio on selvittänyt nämä, tulee pohtia strategian kriittisten menestystekijöiden ja syy-seuraus-suhteiden mukaisesti tältä pohjalta sopivat perspektiivit yrityksen tasapainotettuun tuloskortistoon. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 198; Kauppinen 2006, 78.)

2.1 Visio

Yrityksen visio on Kamenskyn (2010, 78-79) mukaan näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta, jonka yritys haluaa toteutuvan pitkän aikavälin kuluttua. Malmin, Peltolan ja Toivasen (2006, 62) käsitys visiosta noudattaa Kamenskyn linjaa todeten, että visio on näkemys tilasta, jossa tietyn ajanjakson kuluttua yrityksen halutaan olevan. Lecklin ja Laine (2009, 129) toteavat vision kuvaavan tietyllä, esimerkiksi 3-5 vuoden aikavälillä organisaation mahdollisuuksia ja toivottuja ominaisuuksia. Lauri ja Sumkin (2009, 47) määrittelevät visiovuoden saman aikamäärään eli 3-5 vuoden päähän. Eli visiossa kyse on yrityksen näkemyksestä, mikä on sen tulevaisuuden strateginen tahtotila. Se ei ole tulevaisuuden ennuste, vaan tila tai päämäärä, jonka yritys toiminnallaan pyrkii saavuttamaan. Malmi ym. (2006, 62) kirjoittavat, että visio tulisi sitoa aikaan, sillä vision tulee kuvata tilaa, johon yritys haluaa ja johon se ei vielä nykyisellä toiminnallaan ole yltänyt. Lauri ja Sumkin toteavat, että organisaatiolla tulee olla vahva usko omaan visioonsa. Visio on tulevaisuus, jonka organisaatio haluaa yhdessä saavuttaa. (Kamensky 2010, 78-79; Lauri & Sumkin 2009, 47; Lecklin & Laine 2009, 129; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 62.)

Usein visio koetaan johdon hallusinaatioksi, sillä päivittäisessä toiminnassa visio ei tule riittävästi esille ja jää vieraaksi organisaation keskuudessa. Visio voi olla myös niin kaukainen tavoite, että se on liian haastava yritykselle, sillä kukaan ei tiedä, miten ja milloin visio aiotaan saavuttaa. Visiota voidaan konkretisoida nykyhetkeen määrittelemällä organisaation strategiset lyhyemmän aikavälin tavoitteet. Parhaimmillaan visio motivoi koko henkilöstöä toimimaan yrityksen laatiman tavoitteen saavuttamiseksi. Kamensky (2010, 79) korostaa, että selkeä ja voimakas visio toimii yhtenä organisaation keskeisistä menestystekijöistä nopeasti muuttuvassa ja koko ajan monimutkaisemmassa yritysten toimintaympäristössä. Yrityksellä täytyy olla kyky luoda oma tulevaisuutensa pärjätäkseen haasteellisessa toimintaympäristössä. (Kamensky 2010, 79; Lauri & Sumkin 2009, 47; Malmi ym. 2006, 62.)

Yrityksen epäonnistuminen saavuttaa visionsa juontaa juurensa esimerkiksi siitä, että yrityksellä on ollut vaikeuksia luoda oma realistinen visio, ymmärtää se käsitteenä tai vaikeus toteuttaa hyvää visiota. Kamenskyn (2010, 79) mukaan vision tulee sisältää rohkeita tavoitteita, jopa olemalla ”pelottava”, kuitenkin olemalla selkeä ja kirkas näkemys yrityksen tulevaisuudesta. Strateginen tahtotila tulisikin asettaa Kamenskyn (2010, 80) kertoman mukaan niin korkealle, että selkeä ristiriita nykytilan kanssa on todettavissa. Hyvän vision luomiseen tarvitaan paljon ennakkoluulottomuutta, mielikuvitusta, rohkeutta ja luovuutta, unohtamatta loogista ja analyttistä ajattelua. Ei tule unohtaa, että vision tarkoitus on olla innostava, motivoiva ja helposti kommunikoitava. Tulevaisuudesta tulee luoda analyysejä ja skenaarioita, jotta tiedostetaan, mitä mahdollisuuksia tulevaisuudessa yrityksellä toimintaympäristössään voi olla uhkien lisäksi. Hyvän vision tunnusmerkistöön kuuluu muun muassa johdonmukaisuus,

selkeys, voimakkuus, riittävän ajanjakson määrittäminen sekä suhde yrityksen strategiaan. Ei tule unohtaa, että vision tulee olla helposti muistettava, joten se on osattava tiivistää lyhyesti ja sen on oltava ytimekäs. Parhaimmillaan visio on Lauri ja Sumkinin mukaan ”parhaimmillaan tarina tulevaisuudesta.” He toteavat myös, että visio usein laaditaan organisaation sisäisesti, eikä ajatella tarpeeksi sitä, että kuinka hyvä ajatus voisi olla vision määrittelemisen siten, että asiakkaan näkökulma otetaan myös huomioon. Esimerkiksi laaditaan visio, joka kertoo asiakkaalle, että yrityksen visiona on löytää asiakkaalle toimivimmat ratkaisut. (Lauri & Sumkin 2009, 48; Lecklin & Laine 2009, 129; Kamensky 2010, 78-80; Malmi ym. 2006, 62.)

2.2 Strategia

Strategian määrittely ei kirjallisuuden mukaan ole täysin yksiselitteistä. Lauri ja Sumkin (2009, 47) toteavat strategian kantavaksi voimaksi vision. He mainitsevat, että strategian perustana toimivat kolme konkreettista asiaa, jotka ovat arvot, toiminta-ajatus ja ydinosaaminen. Hannus (2004, 9) kokoaa strategian elementeistä, joista ensimmäisen tarkoitus on määritellä yritykselle tahtotila, päämäärät ja tavoitteet. Seuraavaksi Hannus tekee merkittävät valinnat koskien asiakkaita, tuotteita, kanavia, arvostrategiaa ja ansaintalogiikkaa. Tulkitseen tämän siten, että Hannus segmentoi liiketoimintansa osa-alueet. Kolmantena Hannus tekee päätökset ja selvittää toimenpiteet liittyen strategisesti tärkeiden voimavarojen hankintaa, kehittämistä tai muuttamista varten. Saksi (2013, 23) toteaa yrityksen arvojen toimivan strategian pohjana. Hänen mukaansa jokaisella yrityksellä on omat arvomaailmansa, johon perustuu yrityksen olemassaolo, strategiatyö ja johtajuus. Arvot ilmentävät yrityksen tavoitteita ja sitä, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä. Arvojen tasapaino yrityksen ja työntekijöiden välillä on tärkeä ja yrityksen johdon tulee toimia yrityksen arvojen mukaisesti ja sitoutua yrityksen arvoihin. Yrityksen arvot tulisi osata jalkauttaa osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. (Hannus 2004, 9; Lauri & Sumkin 2009, 47; Saksi 2013, 23-25.)

Karlöf (2004, 19) määrittelee strategian pitkäjänteiseksi toiminnaksi, jolloin se on kattavampaa kuin operatiivinen johtaminen vaikuttamisalueen yltäessä kauemmas tulevaisuuteen. Kamenskyn (2010, 18-19) mukaan strategiaa ei pysty määrittelemään lyhyesti. Hän ottaa määrittelyn tueksi kolme eri näkökulmaa, joista ensimmäinen koskee yrityksen toiminnallisten ja tavoitteellisten suuntaviivojen valitsemista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Toinen näkökulma perustuu siihen, että strategiansa avulla yritys pystyy hallitsemaan ympäristöönsä. Kolmas näkökulma koskee yrityksen hallitsemien sisäisten sekä ulkoisten tekijöiden hallintaa siten, että se kykenee saavuttamaan omat asetetut tavoitteensa kannattavuuden, jatkuvuuden ja kehittämisen osalta. Näin ollen voin todeta, että sekä Hannus että Kamensky rakentavat strategian määritelmän samoista asioista, käyttäen eri termistöä ja kielellistä ilmaisuja. Ala-Mutka (2008, 269) kuvaa, että strategian rakentaminen voi olla ajattelun tulos poh-

jautuen suunnitelmallisuuteen sekä päämäärään tai se voidaan kuvata kokemuksen kautta eräänlaiseksi järjestelmäksi. (Ala-Mutka 2008, 269; Kamensky 2010, 18-19; Karlöf 2004, 19.)

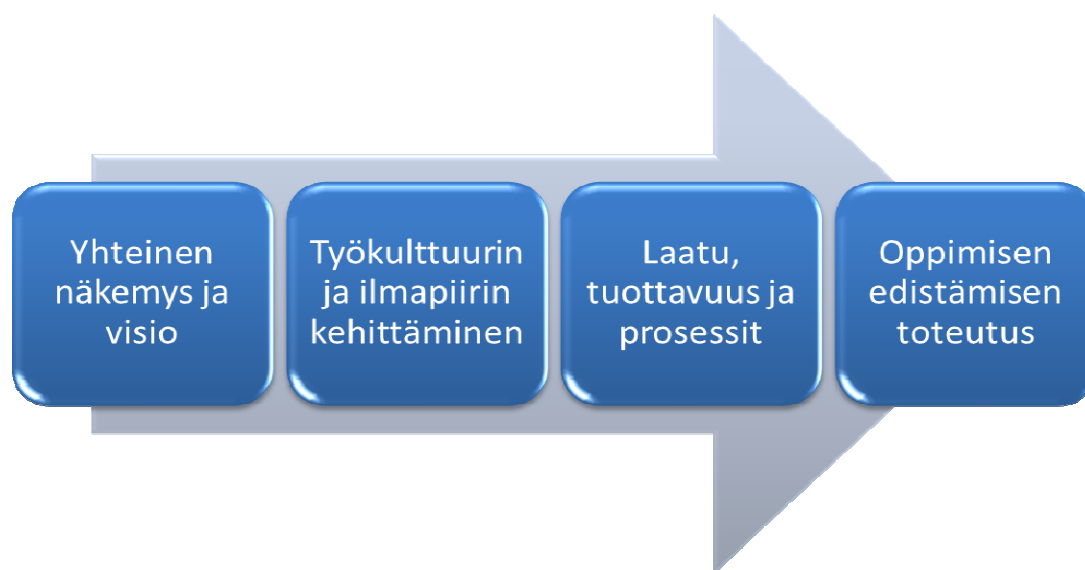
Lainaten Karlöfia (2004, 19) strategian määrittelemisestä ”nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi”. Kuitenkin paras strategiamalli on joustava ja pystyy mukautumaan nopeasti muuttuvaan kilpailuympäristöön. Strategian tulee olla kattava, joustava, luova, yhdistävä, motivoiva, vastuullinen ja tehokas. (Daniell 2004, 150-152; Karlöf 2004, 19.)

Sinisen meren strategian mukaan yrityksen strategia ei ole selkeä tai kilpailijoista erottuva, jos sillä ei ole selkeästi esitettynä kolmea pääpiirrettä: painopiste, erilaisuus ja vakuuttava motto. Painopisteen tulisi selkeästi erottua yrityksen strategisesta profiilista. Erilaisuus antaa valmiuden strategian ainutlaatuisuuteen. Asiakkaiden luottamus ja mielenkiinto saavutetaan mieleenpainuvalla motolla. Vahvalla ja totuudenmukaisella motolla voidaan arvioida strategian tehokkuus sekä kantavuus. Sinisen meren strategian innovatiivinen logiikka pohjautuu siihen, kuinka yritys toimii omassa liiketoiminnan ympäristössään välttämällä kuvainnollisesti punaisella merellä käytävää veristä kilpailua. Tarkoituksena ei ole kilpailijoiden nujerrus vaan kilpailun merkityksen poistaminen. Tähän toimenpiteenä käy esimerkiksi uuden kysynnän luominen ja sen valtaaminen yritykselle itselleen. Toinen esimerkki on luoda kokonaan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailijoita. Punaisen meren strategia perustuu olemassa olevilla markkinoilla kilpailemiseen, jolloin hyödynnetään voimassa olevaa kysyntää ja yritetään voittaa kilpailijat. Punaisella merellä usein joutuu tekemään valintoja yritysarvojen ja kustannusten välillä. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 39-63; Lecklin & Laine 2009, 85-87.)

2.3 Oppiva organisaatio

Jo 1970-luvulla ensimmäisiä kertoja mainittu käsite oppivasta organisaatiosta luotiin Lecklinin ja Laineen (2009, 191-192) mukaan alun perin siksi, että pystyttiin korostamaan ajatusta, jossa organisaatio, joka ei ole valmis muuttumaan, kehittymään, uudistumaan tai oppimaan, on vaarassa tuhoutua. Koettiin, että organisaation on muututtava ja uudistuttava, jotta se pärjää muuttuvassa toimintaympäristössä. Tässä ajatuksessa organisaation vahvuus perustuu sen osaamisen tasoon. Yksilöiden osaaminen on tärkeää ja kuuluu oppivan organisaation käsitteeseen. Oppiminen tapahtuu luonnollisessa työympäristössä ollen aktiivista ja hyvin vuorovaikutteista. Kauhanen (2012, luku 10) taas lähestyy asiaa positiivisemmasta näkökulmasta toden, että oppivassa organisaatiossa ei pelätä virheiden tekemistä ja jos virheitä tehdään, niitä opitaan. Muutoinkin hän mainitsee oppivan organisaation tunnusmerkeiksi kannustavan ilmapiirin, tiimityöskentelyn ja järjestelmällisen ajattelun. Näiden lisäksi hän korostaa, että koko henkilöstön toimintaa kehitetään jatkuvasti oppivassa organisaatiossa jatkuvalla työtapojen ja prosessien parantamisella. Kehittymisestä ja oppimisesta palkitaan työntekijöitä,

jotta heillä on motivaatiota toimia organisaation yhteistä etua tavoitellen. Oppivassa organisaatiossa tiedonkulun tulee olla vapaata ja tiedon täytyy kulkea esteettä johdolta työntekijöille ja päinvastoin. Organisaation henkilöstön tulee jatkuvasti kyseenalaistaa toimintastrategiaa ja pyrkiä löytämään parhaimpia mahdollisia työskentelytapoja. Organisaatiokulttuurin tulee kaikin puolin olla oppimista tukevaa, jolloin henkilöstönkin täytyy osata sopeutua muutoksiin ja muuttuvaan toimintastrategiaan. (Kauhanen 2012, luku 10; Lecklin & Laine 2009, 191-192.)



Kuvio 2: Oppivan organisaation luominen (mukaillen Lecklin & Laine 2009, 191)

Oppivan organisaation ulottuvuuksiin kuuluu kuvion 2 mukaisesti ajatusmallien integroiminen siten, että ne ovat yhdensuuntaisia ja niiden pyrkimys on saavuttaa yhteiset näkemykset, tavoitteet ja visio. Työilmapiirin ja työskentelykulttuurin tulee olla myös yhdensuuntainen. Lisäksi yksilöt on saatava toimimaan yrityksen periaatteiden ja toimintaprosessien mukaisesti. Työntekijöiden erilaiset tiedot ja taidot tulee saada toimimaan yhtenä ehjänä kokonaisuutena sujuvasti. Työyhteisön ominaisuuksiin kuuluu osaamisen lisäksi luottamus ja kyky korjata toimintaansa. Organisaation tulee suunnitella oppimisen edistämisen toteutus huolella ja kiinnittää huomiota mm. yrityksen sisäisiin informaatiokanaviin, jotta tieto on jaettavissa ja se on dokumentoitu. Oppivassa organisaatiossa esimerkiksi erilaiset näkemykset, ristiriidat ja konfliktit mielletään oppimisen voimavaraksi. Henkilöstön rohkaiseminen kokeiluihin ja oppimaan kokemustensa kautta, myös epäonnistumisten, on ominaista oppivalle organisaatiolle. Organisaation tulosten seuranta- ja valvontajärjestelmän tulee olla tehokas. Työntekijöille annetaan palautetta ja heitä palkitaan tuloksellisuudesta. Työntekijöille annetaan vastuuta tekemisistään ja he tekevät havaintoja ympäristöstään tuottamalla tärkeää tietoa yritykselle. On ymmärrettävää, että tällainen organisaatio ei koskaan valmistu. Työilmapiiriä kehitetään jatkuvasti, samoin ihmisten osaamista, johtajuutta, toimintaprosesseja ja sidosryhmäsuhteita. Toi-

saalta tämän voi kokea enemmän mahdollisuutena kuin ongelmana, sillä kun oppivaa organisaatiota kehitetään eteenpäin, on mahdollisuus oppia myös organisaatiolta itseltään. (Arikoski & Sallinen 2007, 15; Honkanen 2006, 403-405; Lecklin & Laine 2009, 191-192.)

2.4 Benchmarking

Benchmarking on systemaattinen, jatkuva mittausprosessi, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että jatkuvasti vertaillaan omia suorituksia toimialan parhaimpiin mittaamalla tai Druckerin (2000, 137) mukaan jopa ”maailman parhaisiin suorituksiin alasta riippumatta”. Lähtökohtaisesti benchmarking olettaus on se, että jos joku osaa tehdä jotakin hyvin, osaa toinenkin tehdä saman asian hyvin, ellei jopa paremmin. Oletuksena on myös, että liiketoiminnan täytyy toimia globaalisti. Drucker mainitsee myös, että tunnusluku EVA (Economic Value Added) ja benchmarking ovat erittäin toimiva yhdistelmä mitattaessa tuotannontekijöiden tuottavuutta. Joten Balanced Scorecardin organisaation oppimisen näkökulmasta katsottuna voisi benchmarking-kohteesta olla hyötyä organisaatiolle. Hannukainen, Slotte, Kilpi ja Nikiforow (2006, 32) toteavat benchmarkingin tarkoittavan filosofiaa, jossa etsitään parhaita käytäntöjä. Benchmarkingilla saatavilla tiedoilla organisaation suorituskykyä pystytään parantamaan. Benchmarking ei ole suoraa kopiointia, vaan se on mallin soveltamista yrityksen omiin tarpeisiin. Sellainen toimintatapa, joka toimii jollakin toisella yrityksellä, ei välttämättä suoraan kopioituna toimi toisella yrityksellä samalla tavalla. Tästä syystä parhaimpien ja yritykselle sopivimpien ratkaisujen löytäminen on osa benchmarkingin ydinajatusta. Esimerkiksi prosessiteollisuudessa vierailu benchmarking-kohteen yrityksessä voisi olla benchmarkingin osalta hyödyllinen. Vierailun syy on selvitettävä benchmarking-kohteen yritykselle ja voisi olla hyvä pohtia, olisiko vierailevalla yrityksellä jotakin tietoa annettavana vastavuoroisesti, jos vierailevalla yrityksellä olisi enemmän esimerkiksi globaalia toimintaa ja benchmarkin-kohteen yrityksellä olisi tämänkaltaisista tiedoista hyötyä liiketoiminnalleen. Annettavien tietojen tulisi olla tasoltaan samanlaista ja samanlaatuista kuin mitä vieraileva yritys itse saa tietoonsa benchmarking-kohteelta. Näin voisi syntyä benchmarkin-kumppanuus. Benchmarkingin eettisiin periaatteisiin kuuluu luottamuksellisuus, laillisuus, salassapito, avoimuus ja laillisuus. (Drucker 2000, 37; Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 32, 335; Niva & Tuominen 2005, 28-107.)

3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard - moniulotteinen mittaristo, yleistyi Suomessa vuosituhaten vaihteessa. Tämän menestystekijämittariston esittelivät Robert S. Kaplan ja David Norton vuonna 1992. Aiemmin oli käytetty USA:ssa ja Kanadassa mittaristoa, joka perustui taloudellisten asioiden mittaamiseen ja tällöin aineeton pääoma, kuten prosessien tehokkuus, työntekijöiden osaaminen ja motivaatio, asiakassuhteet sekä it-teknologian toimivuus jäivät kokonaan mittariston

ulkopuolelle. Aineeton pääoma, sen tuottavuus ja tuloksellisen johtamisen merkitys on kasvanut useissa yrityksissä vuosien kuluessa. Balanced Scorecard kehitettiin nimenomaan yrityksen aineettoman pääoman mittaamiseen. Mittariston on tarkoitus toimia suunnan näyttäjänä, tiedon tuottajana sekä hälyttäjänä yrityksen johdolle. Kun yrityksen johdolla on tieto siitä, ”missä yritys menee”, se voi tehdä päätöksiä ja ratkaisuja tietojensa pohjalta. Jos taas yrityksen kehitys ei näytä menevän haluttuun suuntaan, johto voi ryhtyä toimenpiteisiin korjatakseen tilannetta. (Kaplan & Norton 2004, 31-32; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16-19.)

Balanced Scorecardin avulla on tarkoitus muuttaa yrityksen strategia toiminnaksi. Mittariston avulla yritys pystyy kuvaamaan yrityksensä strategian. Yrityksen strategia kertoo, kuinka yritys on ajatellut saavuttavansa oman tavoitteensa ja toteuttavan visionsa. Person (2013, 13) toteaa, että mikäli yrityksen laatima Balanced Scorecard ei tue yrityksen keskeistä strategiaa, sen rooli johtamisen työkaluna heikkenee ja henkilöstön näkökulmasta se menettää merkityksensä. On väitetty, että yrityksen ongelma ei usein ole huono strategia vaan se, että valittua strategiaa ei ole pystytty toteuttamaan. Suomeen on jalkautunut työskentelymalli, jolloin keväisin yrityksille laaditaan strategia ja syksyisin tehdään budjetti. Usein budjetti laaditaan edellisvuosien toteutuneiden tietojen pohjalta ja budjetin laatii henkilö, joka ei ole yrityksen strategisessa suunnittelussa mukana. Silloin törmätään ongelmaan, jolloin yrityksen strategiset linjaukset ja vaikutukset jäävät epäselviksi eivätkä tule esille yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. (Kaplan & Norton 2004, 31-32; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16-19.)

Balanced Scorecardin kyky muuttaa strategia toiminnaksi on yksinkertainen. Tasapainotetun tulokortiston ytimeksi ovat Lindroos ja Lohivesi (2010, 181) määritelleet strategian syy-seuraus-suhteiden mallintamisen. Oletetuista syy-seuraus-suhteilla rakennetaan heidän mukaansa organisaatiolle strategiakartta. Näin ollen yritysjohton on ensin pakko määrittellä, mitä strategialla ja sen tavoitteilla tarkoitetaan, sillä Balanced Scorecard ei ole työkalu strategian määrittämiseen. Kun strategia on määritelty ja valmis, voidaan aloittaa tasapainotetun tulokortiston rakentaminen. Person (2013, 31) korostaa, että yrityksen on tiedostettava organisaationsa tarkoitus ennen kuin yritys alkaa kehittämään Balanced Scorecardiaan. Hän mainitsee myös, että tasapainotettu tulokortisto ei ole yrityksen suorituskyvyn hallinnan työkalu. Lindroos ja Lohivesi (2010, 181-182) puolestaan toteavat, että ”pitkän aikavälin trendimittaristona BSC on nimenomaan organisaation suorituskyvyn johtamisjärjestelmä”. (Lindroos & Lohivesi 2010, 181-182; Malmi ym. 2006; 19-21; Person 2013, 31.)

Yrityksen vision termit tulee konkretisoida. Jos yrityksen visioon liittyy kasvu, tulee olla suunnitelma siihen, kuinka kannattava kasvu toteutetaan. Yrityksen kasvaessa johtamisen täytyy muuttua. Kun yritys on edennyt vakiintuneeseen vaiheeseen, sisäisen tehokkuuden tarve lisääntyy. Kasvavassa yrityksessä toiminnan systematisointi ja talouden järjestelmien avulla tehtävä seuranta on välttämätöntä. Päätöksiä ei voida enää improvisoida samalla tavalla kuin

yrityksen käynnistysvaiheessa. Mittareiden määrittäminen aloitetaan, kun yrityksen johto on päättänyt, mikä yrityksen keskeinen visio on ja mikä on se keino, eli strategia, joilla keskeinen visio aiotaan toteuttaa. Person (2013, 13) mainitseekin, että yrityksen johdolta vaaditaan kovaa työtä ja sitoutumista, jotta Balanced Scorecardista tulee osa organisaation kulttuuria. Yrityksen tulisi viestittää strategiansa koko organisaatiolle. Työntekijöille on helpompaa perustella asetetut tavoitteet ja valitut mittarit, kun mittaristo ja sitä tukemaan rakennettu strategiakartta kuvaavat yrityksen strategiaa sekä liiketoimintaa. Työntekijöiden ymmärrys edesauttaa heidän sitoutumistaan yrityksen strategian toteuttamiseen. (Laukkanen 2007, 245-248; Lindroos & Lohivesi 2010, 181-182; Malmi ym. 2006, 19-21; Person 2013, 31.)

3.1 Näkökulmat

Liiketoiminnan edistäminen on Balanced Scorecardin yksi tarkoitus. Liiketoiminnan edistämiseen yritys tarvitsee vision. Vision saavuttaakseen yritys tarvitsee strategian. Kun organisaatiolle laaditaan strategiakartta, korostavat Lindroos ja Lohivesi (2010, 183-184), että jokaisen ylemmän tason liittyminen alempaan tasoon täytyy olla selitettävissä. Tästä syntyvät erilaisen näkökulmien tarkastelu. Alun perin näkökulmia Balanced Scorecardissa oli perinteiset neljä. Nykyisin yritykset muokkaavat näkökulmat oman yrityksensä toiminnan kannalta sopiviksi. Näitä voivat olla kuvion 3 mukaan osa esimerkiksi seuraavista:



Kuvio 3: Balanced Scorecard näkökulmia (mukaillen Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24-29)

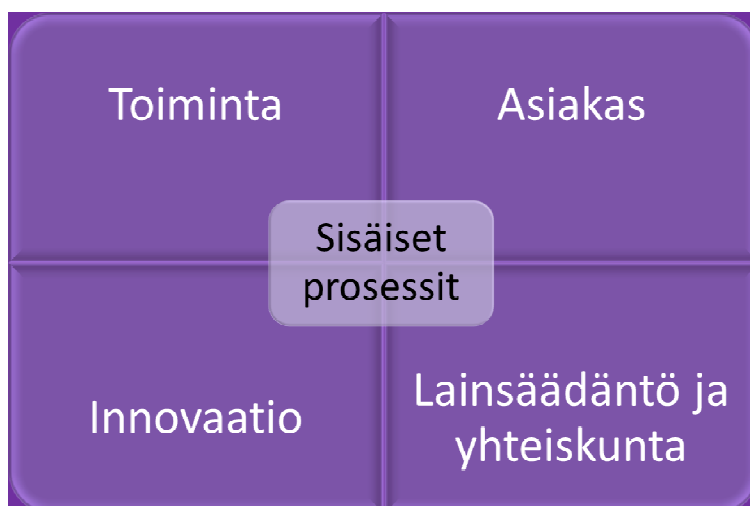
Yllä kuviossa 3 mainitut mitattavat näkökulmat voivat toimia joko yksin tai yhdessä jonkun muun näkökulman kanssa. Esimerkiksi usein henkilöstönäkökulma nimetään oppimis- ja kasvunäkökulmaksi. Näkökulmien valinta on yksi keskeisimmistä vaiheista tulokortiston rakentamisessa. Strategisten teemojen valitseminen ei saa perustua sattumanvaraisuuteen, vaan valintojen täytyy olla perusteltavissa. Tähän strategiakartta on hyvä työkalu syy-seuraussuhteineen. (Kaplan & Norton 2007, 19; Kauppinen 2006, 81.)

Yleensä yrityksen taloudesta ovat kiinnostuneita eniten yrityksen omistajat. Taloudellisessa näkökulmassa korostuvat pitkän tähtäimen tavoitteet ja yritystoiminnan perusajatus, että yrityksen tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen. Useimmille yrityksille taloudellisen näkökulmassa tarkasteltavat asiat, kuten kasvava liikevaihto, kustannustehokkuus, tuottavuus ja riskien hallinta on jollakin tavalla sidoksissa jokaiseen näkökulmaan. Yleisimpiä taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi myynnin kasvua kuvaava mittari, kannattavuuden mittari, kassavirta ja tasapainottamaan kannattavuutta talouden näkökulmasta mukaan voidaan ottaa riskin mittareita. Esimerkiksi rahoituslaitoksissa tuottoja saadaan kasvatettua riskitason nostolla. Lindroos ja Lohivesi (2010, 186) uskovat yrityksen parantavan liiketoimintaansa, kun kasvu- ja kannattavuusstrategioita toteutetaan rinnakkain. He mieltävät, että vain toiseen strategiaan keskittymällä hukataan kokonaisuus, jolloin pahimmassa tapauksessa kannattavuuden heikentyminen tai kasvu tyrehtyminen voi vaurioittaa yrityksen liiketoimintaa oleellisesti. Raab (2010, 108-110) toteaa, että suuren organisaation tulisi pilkkoa strategia vähintään kolmelle eri tasolle, jolloin taloudelliset mittarit ja tavoitteet myös asetettaisiin vähintään kolmelle eri tasolle strategian mukaisesti. Hän mainitsee myös, että taloudellinen näkökulma luo perustan muille Balanced Scorecardin näkökulmille. (Kaplan & Norton 1996, 61-62; Lindroos & Lohivesi 2010, 186; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 25-26; Raab 2010, 108-110.)

Asiakasnäkökulmaa voidaan mitata markkinaosuuden, asiakastyytyväisyyden, asiakaskannattavuuden, asiakasuskollisuuden, uusien asiakkaiden lukumäärän, täsmällisyyden sekä vasteaikojen mittareilla. Asiakasnäkökulman mittareiden tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin, eli sen tulisi kertoa, millä ylivoimatekijöillä yritys kilpailee markkinoilla sekä tulevaisuudessa ja mitkä ovat sen avainasiakkaat. Kilpailustrategian muutokset ovat mahdollisia yrityksen elinkaaren aikana. Yrityksen liiketoimintaan voi tulla muutoksia, yrityksen palvelutarjonta voi kaventua tai laajentua, samoin tuotevalikoima. Asiakkaan kuuntelua ja hänen tarpeidensa täyttämistä ei pidä unohtaa missään vaiheessa, sillä asiakkaan tekemät valinnat kertovat, onko organisaation valitsema kilpailustrategia oikea. Kuitenkin tulee muistaa, että asiakkaan odotusten ylittäminen ei ole ylilaadun, vaan kilpailuedun tuottamista. Asiakaslupauksen mittareina voi toimia myös yrityksen imago, maine, tuotteen hinta ja laatu. Happotestinä voidaan osoittaa, että jos yrityksen käyttöön rakennettu asiakasnäkökulman mittaristo sopii monelle saman alan yritykselle, on mittarit määritetty liian yleiselle tasolle. Tällöin se ei heijasta riittävän vahvasti yrityksen kilpailustrategiaa. Organisaation ulkoinen tehokkuus, eli miten

organisaatio toimii ja millainen on lopputuote, on tekijä, jota asiakkaat kokevat ja arvioivat. Sisäistä tehokkuutta yrittäessään parantaa esimerkiksi henkilöstöä vähentämällä yritys usein heikentää ulkoista tehokkuutta ja sitä kautta asiakkaan kokemaa laatua. Organisaation tulee kiinnittää strategiaa laatiessaan huomiota tehokkuuteen, tuottavuuteen ja kustannussäästöön. Näiden tulisi olla tasapainossa sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden kanssa. Tilanteissa, joissa asiakkaan palvelukokemusta parannetaan todistettavasti, perustuvat palveluiden ominaispiirteisiin. (Grönroos 2009, 256-257; Lecklin 2006, 17-19; Lindroos & Lohivesi 2010, 188; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 23-30; Raab 2010, 110.)

Prosessien näkökulmasta mitataan prosesseja, joiden onnistuminen edesauttaa taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamista. Mitattavat prosessit vaihtelevat johtuen valitusta kilpailustrategiasta. Esimerkiksi tilaus- ja toimitusprosessi, myynti-, palvelu-, tuotekehitys- ja tuotantoprosessit voivat olla seurannan ja mittauksen kohteita BSC:ssa. Kaplan ja Norton tekivät jaon kattavasti neljään eri osaan (kuvio 4).



Kuvio 4: Sisäisten prosessien osa-alueet (mukailten Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 28)

Prosessien mittauksen tulisi perustua yrityksen strategian toteuttamiseen, sillä ei ole järkevää mitata kaikkia prosesseja. Yrityksen tulisi fokusoida oikeat prosessit yrityksen ajankohtaisen strategian mukaisesti. Lindroos ja Lohivesi (2010, 191) ehdottavat, että kilpailustrategian valinnat toimivat perustana sille, mitkä yrityksen sisäisistä prosesseista ovat kulloinkin keskeisiä. Prosessien toimivuudella on suora yhteys asiakastyytyvyyteen, joten Raab (2010, 111-112) suosittelee, että prosesseihin tulisi asettaa tavoitteet tehokkuuden ja laadukkaan toiminnan takaamiseksi. Prosessit ovat se osa yrityksen liiketoimintaa, jossa asiakkaan arvo muodostetaan ja tätä kautta voidaan saavuttaa kilpailuetua. (Lindroos & Lohivesi 2010, 191; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 27-28; Raab 2010, 111-112.)

Oppimis- ja kasvunäkökulmaa mitataan, jotta saadaan selville yrityksen kyky kehittyä ja tuottaa arvoa omistajilleen myös tulevaisuudessa. Lindroos ja Lohivesi (2010, 191) pitävät kyseistä näkökulmaa kaikkein vaikeimpana, sillä tulisi löytää ja erottaa ne asiat, joilla varmistetaan prosessinäkökulmaan vaikuttavien tekijöiden toteutuminen ja toimivuus. Yritysjohdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on kehittää kriittistä aineetonta pääomaa, eli ihmisiä, teknologiaa, yrityskulttuuria ja johtajuutta. Yritys turvaa toimintaansa, kun se kiinnittää huomiota sisäisten prosessiensa kehittämiseen ja ottaa huomioon kykynsä vastata asiakkaidensa tarpeisiin myös tulevaisuudessa. Usein yritys määrittelee, millaista infrastruktuuria sen kannattaa kehittää ja ylläpitää. Oppivalla organisaatiolla on yhteys organisaation uudistumiseen ja tulevaisuuden luomiseen. Oppiva organisaatio mielletään sellaiseksi, jossa työntekijöille annetaan mahdollisuus kehittymiseen ja tarjotaan koulutusta siten, että he kokevat sen tarpeellisenä ja yhtenä mahdollisuutena kehittyä. Turvallinen työympäristö antaa valmiudet visioimiseen, luovuuteen, kyselemiseen sekä toimintatapojen kyseenalaistamiseen. Johdon tulisi olla esimerkki itsensä kehittämiseen ja kasvamiseen. (Kaplan & Norton, 2007, 23; Lindroos & Lohivesi 2010, 191; Malmi ym. 2006, 28-30.)

Oppivaan ja kasvavaan organisaatioon voidaan määritellä kolme tekijää: ihmiset, järjestelmät ja organisaation toimintatavat. Kaplan ja Norton ovat jakaneet tämän aineettoman pääoman kolmeen omaan pääoman alueeseensa; inhimilliseen, informaatioon ja organisaatioon. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyttä, sairauspoissaoloja, vaihtuvuutta, kouluttautumista ja osaamista. Strategiset ajurit perustuvat oletuksiin. On tärkeää muistaa, että esimerkiksi syy-seuraus-suhteilla ajateltuna voi olla kyseenalaista käyttää henkilöstön motivaation mittaamiseen sairauspoissaolojen lukumäärää, sillä välttämättä näillä ei ole todistettavaa yhteyttä. Oppimisen ja kasvun näkökulma on myös Malmin ym. (2006, 28-30) mukaan haastavin BSC:n näkökulmista. Heidän mukaansa haastavuus syntyy siitä, että mittareilla tavoiteltava hyöty usein konkretisoituu esimerkiksi vasta pidemmällä ajanjaksolla taloudelliseen näkökulmaan. Tämä aiheuttaa ongelmia mittareiden käsittelyyn BSC:ssa. Strategia on suuressa roolissa pohdittaessa mihin aineettoman pääoman alueeseen yrityksen tulisi panostaa esimerkiksi kasvun näkökulmasta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 191-192; Malmi ym. 2006, 28-30; Telaaranta, Lepistö & Wickman-Viitala 2010, 64-65.)

Laadukkaan yritystoiminnan tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi asiakaslähtöisyys, tosiasioihin perustuva johtajuus, toiminnan päämäärätietoisuus, tuloksellisuus, henkilöstön arvostaminen ja kehittämistyö, oppiva organisaatio, kumppanuuksien kehittäminen, yhteiskunnallinen vastuullisuus, jatkuva parantaminen ja tulevaisuuteen suuntaaminen. Laatukonsepti sisältää johtamisen, strategisen suunnittelun, organisaation kehittämisen, asiakaskeskeisyyden, asiakkaiden tarpeet ja yrityksen sidosryhmät. Käytännössä se sisältää koko yrityksen, sen liiketoiminnan ja toiminnot. Balanced Scorecardin näkökulmasta laatujärjestelmien mittareita voidaan

käyttää osana BSC:ia tai sitä voidaan täydentää laatu järjestelmien mittareilla. (Lecklin 2006, 17-29; Malmi ym. 2006, 46-47).

BSC:n tyypillinen mittareiden määrä on noin neljä. Mittareita voi olla jopa 25, mutta niiden hallinnointi, seuraaminen ja analysointi saattaa olla työläämpää. Sisäisten prosessien näkökulmaan voidaan suuremmissa yrityksissä määrittää 8-10 mittaria, kun muissa näkökulmissa on usein noin 5 mittaria. BSC:n käyttötarkoitus, organisaation koko ja osastojen määrä ratkaisevat mitattavien asioiden lukumäärän ja sitä kautta mittareiden määrän. Mittariston tulisi saavuttaa tasapaino. Usein BSC sisältää 80 % mittareita, joita ei mitata rahalla. Eli johdon ei tule tarkastella ainoastaan taloudellista mittaria. Lisäksi tulee löytää tasapaino tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden, pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden sekä ulkoisten ja sisäisten mittareiden välillä. Jotta BSC on hyvä, täytyy tasapaino löytyä sekä helposti että vaikeammin mitattavien, mutta strategisesti keskeisten asioiden, kesken. Balanced Scorecardia voidaan käyttää vertailupohjana organisaatioiden välillä ainoastaan silloin, kun niiden näkökulmat ja toteutukset ovat identtisiä. Toisaalta tällä on vähäinen merkitysarvo yksittäisille yrityksille. (Malmi ym. 2006, 32-33; Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 130-132.)

3.2 Käyttötapa

Tutkimuksilla on osoitettu, että teoriassa esitetyt mallit eivät aina suoraan vastaa käytössä olevia Balanced Scorecardeja. Silti Balanced Scorecardin on koettu olevan keino parantaa yrityksen strategian toteuttamista. Yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet eivät välttämättä toteudu, jos mitataan vain lyhyen aikavälin tavoitteita. Balanced Scorecardin tulisikin valita organisaation itsensä kannalta oleelliset ja tärkeät mittarit. Koska valmiita mallia ei täten kannata yritykselle suoraan kopioida, ovat organisaatiot muokanneet tuloskortiston mittauskohteita omiin tarpeisiinsa. Kaplan ja Norton (2002, 297) toteavat, että mikäli tuloskortistoa ei sidota esimerkiksi henkilöstön palkkiojärjestelmään, voi mittaristoa soveltaa nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. He (2002, 145) mainitsevat myös, että mikäli organisaatiossa taloudellisen näkökulman sijainti hierarkian huipulla ei ole oleellinen, on rakennetta mahdollista muuttaa organisaatiolle sopivammaksi ja asettaa esimerkiksi asiakkaat tuloskortiston hierarkian huipulle. Yrityksissä voidaan käyttää esimerkiksi alla mainittuja (kuvio 5) seurannan menetelmiä ja mitattavia kohteita. (Hiltunen 2012, luku 2.6; Kaplan & Norton 2002, 145-297; Malmi ym. 2006, 51-52.)

Mittauskohde	Menetelmä
Tulos	Perinteinen kuukausittainen välitilin päätöstarkastelu
Liikevaihto	Kasvuprosentti ja kasvun määrä
Kustannusrakenne	Aine-, alihankinta- ja palkkakustannukset
Asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyysmittaukset ja asiakaskyselyt
Palvelutaso	Palvelualueen asiakaskyselyt ja sovitut palvelulupaukset
Prosessien laatu	Virheprosentti
Toimitusaika ja -varmuus	Läpimenoajat ja reklamaatioiden hoito
Tutkimus ja kehitystyö	Projektien lukumäärä, aikataulu ja läpimenoaika
Henkilöstön osaaminen	Koulutuspäivien lukumäärä, erilaiset osaamismatriisit
Henkilöstön tyytyväisyys	Henkilöstön ilmapiiritutkimukset, tyytyväisyyskyselyt ja johtaminen

Kuvio 5: Balanced Scorecardin alkuperäisistä muokattuja seurannan mittauskohteita ja menetelmiä (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 51-52)

3.3 Tasapaino

Mittareiden välillä tulee vallita tasapaino. Puhutaan tasapainotetusta tuloskortista, Balanced Scorecard. Tästä syystä mittareita tulee olla parillinen määrä, jottei tasapaino horju. Organisaation on Kauppisen (2006, 81) mukaan tuotava visionsa ja strategiansa käytännön tasolle tasapainoisesti. Teoreettisesti tarkasteltuna tämä on helppoa, käytännössä tämä on haasteellista. Lähtökohtaisesti tasapaino tulisi ensisijaisesti vallita rahamääräisen ja ei-rahamääräisen mittaamisessa. Rahamäärämittareita on tyypillisesti yrityksen raportoinnissa suurin osa ja näin voidaan perustella, että ainoastaan taloudellisten mittareiden seuraamisella ei pystytä monipuolisesti kertomaan, millaista on organisaation toiminta. Kauppinen (2006, 83) tulkitsee, että mittareiden tavoitteet ja toimenpiteet tulee tasapainottaa, jotta saavutetaan taloudellista tulosta. Kuitenkin lähtökohtaisesti Kaplan ja Norton (1996, 38-40) toteavat, että mittariston tulee todentaa strategian täytäntöönpanoa käytännön tasolla. Näiden tietojen perusteella yrityksen on mahdollista tehdä suunnitelmia tulevaisuuden varalle, tiedostaa mahdollisuudet ja riskit sekä keskittyä pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen seuraamalla niiden edistymistä. Näin ollen tasapaino mittareiden välillä on edelleen tärkeä, jotta tuloskortistosta saadaan tuotettua oikeanlaista tietoa tarvittavien toimenpiteiden toteuttamiseen. Malmi ym. (2006, 32) mainitsevat seuraavana tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden

den tasapainon tarpeen. Käytännön soveltamiseen on tärkeää, että mittariston näkökulmien väliset suhteet huomioidaan, sillä muutoin saattaa syntyä joukko toisistaan riippumattomia mittareita. Kolmantena tasapaino täytyy löytää pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteille. Tämä syntyy usein automaattisesti noudattamalla syy-seuraus-logiikkaa. Neljänneksi oppimisen ja kasvun mittareista sekä ulkoiset että sisäiset mittarit tulee määrittää tasapainoon. Sisäisiä mittareita ovat esimerkiksi prosessit, oppiminen ja kasvu, kun taas ulkoinen mittari on esimerkiksi asiakkaat. Malmi ym. (2006, 33) mukaan viidenneksi ja viimeiseksi tärkein asia on huomioida, että ”hyvässä BSC:ssa tasapainottuvat helposti mitattavissa olevat asiat sekä vaikeammin mitattavat, mutta strategisesti keskeiset seikat”. Mittareiden validiteetti tulee huomioida, että mitataan oikeaa asiaa. Validiteettiongelman myötä mittariston käyttö jätetään, joten selkeiden ja yksinkertaisten mittareiden asettaminen kannattaa tehdä huolella. (Kaplan & Norton 1996, 38-40; Kauppinen 2006, 81-83; Malmi ym. 2006, 32-33.)

BSC:n käyttöönotolla saavutettuina hyötyinä on esitetty strategian ymmärrettävyys ja viestinnän helppous eri organisaatiotasojille. Organisaatioissa on Järvenpää ym. (2001, 206-207) mukaan pyritty valitsemaan strategian kannalta oleelliset mittarit ja strategian kannalta merkitykseltään vähäisemmät mittarit on suosiolla jätetty tulokortiston ulkopuolelle. Uusia mittareita on työstetty rakentamisvaiheessa ja niitä on käytetty tasapainotetussa tulokortistossa. Myös strategisten tavoitteiden saavuttamisen seuranta on BSC:n käyttöönoton myötä yksinkertaistunut. Seurantareportit toisinaan ovat sisältäneet ristiriitoja, kun eri mittarit ovat viestittäneet ristiriitaisia tietoja samoista asioista. Osaltaan tämä on positiivista, sillä pystytään tällöin paremmin hahmottamaan BSC:n heikkouksia sekä parantamaan mittaristoa kiinnittämällä huomiota tasapainottamiseen. Järvenpää ym. (2001, 210-211) mainitsee Balanced Scorecardin hyötyihin strategisen oppimisen. Tällä tarkoitetaan kriittisten menestystekijöiden tunnistamista ja niiden kehittymisen seurantaan sekä syy-seuraus-suhteiden oikeellisuuden arvioimista. Kaplan ja Norton (2002, 63) ehdottavat, että johtoryhmä voisi käyttää Balanced Scorecardia jopa esityslistana kokouksissaan. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 206-211; Kaplan & Norton 2002, 63; Malmi ym. 2006, 48-57.)

3.4 Prosessi

BSC:n rakentaminen alkaa suunnittelusta. Suunnittelussa tulee olla mukana henkilöitä, joilla on monipuolinen tieto yrityksen toiminnasta ja menestymisen osa-alueista. Seuraavaksi aloitetaan mittariston rakentaminen. Lindroos ja Lohivesi (2010, 200) toteavat, että tulokortiston rakentaminen on pitkä prosessi, aikamääräisesti mitattuna noin 1-2 vuotta. Ensin rakennetaan mittaristo ja sitten aloitetaan mittariston virittäminen. He myös toteavat, että mikäli organisaatioon kohdistuu paljon muospaineita, voi olla parempi vaihtoehto keskittyä yksinkertaisimpien mittareiden seurantaan ja olla rakentamatta Balanced Scorecardia, sillä heidän mielestään mittaristo soveltuu parhaiten vakiintuneen liiketoiminnan organisaatioille. Mitta-

reiden sijoittaminen näkökulmiin kannattaa pohtia. Yrityskohtaisesti voidaan määrittää, mihin näkökulmaan mikäkin mittari sijoitetaan. Pohtimisen arvoista on, pitäisikö jokin mittari sijoittaa sellaiseen näkökulmaan, johon sitä ei ole aiemmin sijoitettu. Parhaimmillaan tämä voi keskustelun jälkeen johtaa oppimiseen. Mittareita johdettaessa syy-seuraus-suhteella, tulisi mittari sijoittaa aina ylempään näkökulmaan. Tasapainon säilyttämiseksi mittaristossa tulisi huomioida, ettei joku näkökulma ole enemmän edustettuna kuin toinen näkökulma. Näissä tilanteissa on syytä pohtia mittareiden sijoittamista sellaiseen näkökulmaan, johon sitä ei alun perin suunniteltu sijoitettavan. Kun mittaristo on valmis, on käyttöönoton aika. Mittariston ollessa organisaation käytössä, kerätään aineistoa ja analysoidaan tietoa. Tämän jälkeen suunnitellaan ja toteutetaan kehittämishankkeita saatujen tietojen pohjalta. Tulevaisuudessa organisaation tulee huolehtia mittariston kehittämisestä ja ylläpidosta. Organisaation käyttötarkoitusta ei palvele BSC, joka on jäänyt ajastaan jälkeen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 200; Malmi ym. 2006, 30-31 ; PK-Yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki 2014.)

3.5 Strategiakartat

Kaplanin ja Nortonin kehittänyt Balanced Scorecard tarkasteli yritystä neljän näkökulman mallilla. Ensin näkökulmille luotiin tavoitteet, sitten niitä seurattiin syy ja seuraus-suhteilla ennemmin kuin tarkastelemalla vain tulosmittaristoa. Syy ja seuraus-suhteita kuvaamaan tehtiin yritysjohdolle yleinen malli, strategiakartta. Kauppinen (2006, 92) toteaa, että moni yritysjohtaja on tehnyt strategiakartasta eräänlaisen strategian ja tavoitteiden toteutumisen seurantaan laaditun työkalun. Visuaalinen malli, joka on esitetty kuviossa 6, antoi yritysjohdolle laajemman näkemyksen yrityksen strategiaan. (Kaplan & Norton, 2004, 29-32; Kauppinen 2006, 92.)



Kuvio 6: Strategiakartta (mukaillen Kaplan & Norton 2004, 30)

Strategiakartan avulla yritys esittää visuaalisesti strategiansa, jonka tavoitteena on tuottaa arvoa yritykselle. Strategiakartta toimii yhdistävänä tekijänä yrityksen strategian ja strategian toteutuksen kesken. Strategiakartalla pystytään esittämään yrityksen strategia loogisesti, yhteneväisenä ja tiivistetysti. Monimutkaisemmalla strategiakartalla pystytään tarkistamaan, ovatko kaikki strategiaan liittyvät osa-alueet ja keskinäiset suhteet huomioitu. Jos strategias- ta puuttuu jokin oleellinen osa-alue, se ei myöskään esiinny strategiakartassa ja näin ollen strategia on puutteellinen. Periaatteet strategiakartassa kertovat, kuinka strategia tasapainottaa vastakkaisia voimia. Kauppinen (2006, 107) toteaa, että strategiakartan vaikeutena on yksinkertaisuuden toteuttaminen. Hänen mielestään strategiakartasta syntyy helposti monimutkainen ja syy-seuraus-suhteet eivät tule riittävän selkeästi esille. (Kaplan & Norton 2002, 79; Kaplan & Norton 2004, 31-32; Kauppinen 2006, 107.)

Kaplan ja Norton (2004, 27-35) ovat havainneet, että organisaation menestymisen kuvaa taloudellinen näkökulma. Taloudellisen tuloksen parantamiseen toimii asiakasnäkökulma. Tulostittarit asiakasnäkökulmaan ovat asiakastyytyväisyys, asiakasmäärän kasvu ja asiakkaiden sitoutuneisuus. Strategian yksi keskeisimmistä osa-alueista on, että millaisen arvolutupauksen se antaa asiakkaalleen. Sisäinen näkökulma toteutetaan sisäisillä prosesseilla. Niitä voidaan parantaa ja kehittää tarpeen mukaan. Yrityksen sisäisten prosessien toimivuus heijastuu asiakastyytyväisyyteen sekä yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Strategian tukemiseen on op-

pimisen ja kasvun näkökulma. Se kertoo, kuinka ihmiset, teknologia ja yrityksen ilmapiiri vaikuttavat toiminnallaan strategialle asetetun tavoitteen eli vision saavuttamiseen. Oppimisen ja kasvun kautta saavutettava tulosten kehitys edesauttaa sisäisten prosessien, asiakas- ja talousnäkökulman menestymistä. Nämä neljä näkökulmaa ovat sidoksissa toisiinsa syy ja seuraus-suhteella. Tämä aineettoman pääoman kehitys parantaa prosessin tulosta, joka parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja sitä kautta myös osakkeenomistajille tuotettavaa arvoa. Kaplan ja Norton (2002, 74) toteavat, että aineettoman pääoman mittaaminen ei onnistu perinteisillä talouden mittareilla, joten näkökulmien mittaamiseen täytyy huolella valita mittarit. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa organisaatiopääoma sisältää yrityskulttuurin, yrityksen johtamismallin, työntekijöiden kohdistamisen ja tiimityöskentelyn. Informaatiopääoma sisältää kaiken yrityksen informaatioteknologian, kuten yrityksen tietojärjestelmät, tietokannat, sisäisen sekä ulkoisen verkon, teknisen infrastruktuurin ja kaiken edellä mainitun ylläpidon. Inhimilliseen pääomaan lukeutuu työntekijöiden tietotaito, osaaminen ja kyvykkyys. (Kaplan & Norton 2002, 74; Kaplan & Norton 2004, 27-35.)

3.6 Mittareiden johtaminen

Malmi ym. (2006, 70-73) mukaan yrityksen Balanced Scorecardin mittareita voidaan johtaa kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on johtaa mittareita syy-seuraus-logiikkaa noudattaen yrityksen vision ja strategian pohjalta. Toinen tapa on johtaa yrityksen Balanced Scorecardin mittarit yrityksen kriittisistä menestystekijöistä. Lindroos ja Lohivesi (2010, 196) huomauttavat, että tuloskortistoon ei saa sijoittaa mittareita, joihin vastataan ”kyllä” tai ”ei”. Valittujen mittareiden tulee kertoa saavutetuista tuloksista tai asioiden kehittymisestä. Mittarin tulee myös olla sellainen, että tieto on saatavissa. Joissakin tapauksissa hyväksi ajateltu mittari joudutaan hylkäämään, sillä mistään järjestelmästä ei kyseistä tietoa pystytä tuottamaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 196-197; Malmi ym. 2006, 70-73.)

3.6.1 Syy-seuraus-suhteet

Yrityksen Balanced Scorecardin mittarit johdetaan syy-seuraus-suhteella lähtemällä liikkeelle strategiasta, joka määrittää sen, miten yritys saavuttaa visionsa. Strategian avulla on edetty syy-seurausketjun mallintamisessa. Kaplan ja Norton (2002, 77) toteavat, että jokainen tuloskortiston mittari tulee asettaa syy-seuraus-ketjuun. Syy-seuraus-ketju yhdistää strategian tavoitteet ja tekijät, joilla tavoitteet saavutetaan. Malmi ym. (2006, 71) mainitsevat, että yrityksen yksi tärkeimmistä tavoitteista on tuottaa voittoa omistajilleen, joten taloutta kuvaavan mittarin olisi luontevaa olla esimerkiksi EVA (Economic Value Added) tai jäännöskate (Residual Income). Seuraavaksi yrityksen strategian on päätetty sisältävän asiakasuskollisuuden ja sen säilyttämisen, joten esimerkiksi asiakastyytyväisyys voisi toimia mittarina asiakasnäkökulmassa. Ja asiakkaiden tyytyväisyyteen saattaa vaikuttaa toimitusprosessin sujuvuus, joten

operatiivisella toiminnan tasolla sisäisten prosessien laatua voisi mitata esimerkiksi virheiden prosentuaalisella osuudella. Jotta operatiivisen toiminnan prosessien laatu olisi hyvä, tulisi oppimisen ja kasvun näkökulmasta mitata osaamisen kehittymistä esimerkiksi henkilöstön koulutuspäivien lukumäärällä. Alla olevassa kuviossa 7 on esitetty yksinkertainen esimerkki edellä mainitusta syy-seuraus-ketjusta. (Kaplan & Norton 2002, 77; Malmi ym. 2006, 70-71.)



Kuvio 7: Esimerkki syy-seuraus-suhteella johdetusta mittareiden ketjusta (mukaillen Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 70)

Yllä olevassa kuviossa 7 on esitetty mittareiden johtamisen logiikka yhden ketjun mallilla. Yksi ketju on harvoin riittävä ollakseen valmis mittaristo. Kun kuvataan kaikki yrityksen ketjut samassa graafisessa kuvassa, syntyy strategiakartta. Strategiakartan tehtävänä on koota asiat yhteen. Strategiakartassa esitetyn neljän näkökulman pohjalta voidaan organisaatiolle laatia jopa 20-30 mittaria Balanced Scorecardiin. Usein mittareiden määrä on pienempi, jolloin erillisen tietojärjestelmän hankinta ei ole välttämätöntä. Oikein laadittu mittaristo kuvaa yhteneväisen organisaation strategian. (Kaplan & Norton 2004, 76-77; Kaplan & Norton 2004, 76-78.)

3.6.2 Kriittiset menestystekijät

Yrityksen Balanced Scorecardin mittarit johdetaan kriittisten menestystekijöiden avulla siten, että ensin määritellään mittariston näkökulmat, toiminnan kriittiset menestystekijät ja näiden kriittisten menestystekijöiden pohjalta mittarit. Kriittinen menestystekijä on asia, jossa yrityksen tulee olla hyvä, jotta se kehittyy haluttuun suuntaan. Wendelin (2013, 153) kirjoittaa, että yrityksen strategian ympärille rakennetaan kriittiset menestystekijät. Niiden täytyy olla organisaation vision ja strategian mukaiset. Kamensky (2010, 50-51) mainitsee joukon kriittisiä strategisen johtamisen menestystekijöitä. Näitä ovat hänen mukaansa esimerkiksi

vuorovaikutus, osaaminen, kyky keskittyä olennaiseen sekä johtamisen kokonaisnäkemys. Aluksi kriittiset menestystekijät käsittivät 3-6 tekijää, joilla määritettiin, millä tekijöillä yritys menestyy toimialallaan. Ongelmalliseksi on muodostunut mittareiden määrittäminen näkökulmiin. Jos näkökulmassa on useampi kriittinen menestystekijä, usein mittareitakin on monta, jolloin loppujen lopuksi voi olla hankalaa erotella kriittiset menestystekijät ja mittarit toisistaan. Haasteelliseksi voi muodostua myös mittariston eri osien jääminen toisistaan irrallisiksi, jolloin selkeää suhdetta niiden välillä ei ole havaittavissa. Joissakin yrityksissä tämä korostuu, sillä esimerkiksi talousosasto vastaa taloudellisen näkökulman mittareiden laadinnasta ja myyntiosasto vastaa asiakasnäkökulman mittareiden määrittämisestä. (Kamensky 2010, 50-51; Malmi ym. 2006, 71-73; Wendelin 2013, 153).

3.7 Käyttöönotto

Balanced Scorecardin käyttöönotossa pitäisi Malmin ym. (2006, 119-122) mukaan toteuttaa toiminnallinen sekä tekninen käyttöönotto. Toiminnallisen käyttöönoton ensimmäinen vaihe on tiedotus, jolloin henkilöstölle tiedotetaan yrityksen tavoitteet, arvot, toimintamallit ja saadaan heidät tätä kautta sitoutumaan yrityksen strategian toteuttamiseen. Järvenpää ym. (2001, 210-211) korostavat, että viestintä tulee hoitaa ymmärrettävästi, jotta organisaation kaikilla tasoilla ymmärretään yrityksen strategiset tavoitteet ja mittaamiseen käytettävät mittarit. Samalla luodaan Balanced Scorecardille odotukset ja kysyntä, jolloin henkilöstöltä tulevat kommentit ja kehitysideat voivat edesauttaa mittariston syventämistä ja kehittämistä, kun heillä on tieto tämänlaisesta tulokortistosta. Henkilöstön oman työn merkityksen ymmärtäminen poistaa muutosvastarintaa. Toinen vaihe toiminnallisessa käyttöönotossa on koulutus ja kolmantena on tulokortiston koekäyttö. Teknisellä käyttöönotolla tarkoitetaan järjestelmän luomista. Järjestelmä kerää, jalostaa ja esittää seurantatiedot. Yksinkertaisimmillaan tämä voi olla manuaalijärjestelmä, joka on tuotettu Excel- taulukkolaskentaohjelmalla. (Järvenpää ym. 2001, 210-211; Malmi ym. 2006, 119-149.)

3.8 Kritiikki

Balanced Scorecardia kohtaan on esitetty kritiikkiä. Nostan tässä esille kaksi suurinta kritiikin kohdetta. Ensimmäisenä on kritisoitu strategian ja Balanced Scorecardin välistä suhdetta. On väitetty, että yrityksen strategiaa on mahdotonta kuvata niin tarkasti, että sen pohjalta voitaisiin luoda toimiva Balanced Scorecard. Tähän kritiikkiin on vastattu, että epäily on aiheellinen, mutta usein joudutaan strategiaa pohtimaan yksityiskohtaisemmin ja usein syventämään sekä tarkentamaan laadittua strategiaa juuri sen takia, että strategia antaisi valmiudet järjestelmän toimivuuteen, erityisesti niissä tilanteissa, kun pyritään johtamaan syy-seuraussuhteilla Balanced Scorecardiin mittareita. Jyrkkiö ja Riistama (2004, 266) toteavat, että Balanced Scorecardista on tullut nimenomaan strategisen suunnittelun apuväline, vaikka se en-

sin kehitettiin eräänlaiseksi mittaamisen työkaluksi ja yrityksen hälytysjärjestelmäksi. (Malmi ym. 2006, 232; Jyrkkiö & Riistama 2004, 266.)

Toinen kritiikin kohde on ollut se, että strategian voi kuvata muutamalla mittarilla. Käytännössä on epäilty, että tämä on mahdoton ajatus. Tähän on vastattu, että strategian sisältöä ei voi koskaan mitata täydellisesti vaan strategiasta on poimittava mitattavissa olevat asiat tiettyssä tasapainossa keskenään. On myönnetty, että osa olennaisista strategian asioista on vaikeasti mitattavissa. Pohdittu on myös sitä, voiko nykyisin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksellä ylipäätään olla edes kiinteää strategiaa. Tätä väitettä on yritetty kumota ajatteleamalla, että organisaatiot ovat joustavia ja kykeneväisiä sopeutumaan nopeastikin muuttuviin olosuhteisiin. Ja toisaalta taustalla on edelleen vahva käsitys, että yrityksellä täytyy olla visio ja strategia olemassa toimiakseen liiketoimintaympäristössään. Lindroos ja Lohivesi (2010, 200) korostavat, ettei Balanced Scorecard itsessään takaa hyviä tuloksia, vaan kaiken takana on hyvin laadittu strategia. Järvenpää ym. (2001, 212) taas nostavat esille ongelman, jossa syy-seuraus-suhteiden määrittely on tehty huolimattomasti, jolloin mittariston strateginen merkitys jää heikolle tasolle. (Lindroos & Lohivesi 2010, 197; Järvenpää ym. 2001, 212; Malmi ym. 2006, 232.)

Kritiikkiä on kohdistettu myös Balanced Scorecardin johtamismalliin, jossa yrityksen ylin johto luo strategian, joka viedään käytännön tasolle Balanced Scorecardin avulla. Tästä syystä on esitetty, että usein käytännön tasolla on yrityksen strategian kannalta tärkeitä tietoja. Näitä tietoja ei oteta huomioon strategiatyöskentelyssä, sillä käytännön tasolla työskentelevä henkilöstö ei pääse osallistumaan ylimmän johdon laatiman strategian työstämiseen. Tällä voidaan saavuttaa vääränlaisen strategian laatiminen, jolloin organisaation toimintaan voi kohdistua kohtalokkaita seurauksia. Järvenpää ym. (2001, 212) ottavat esille ajatuksen, jossa organisaatio on ottanut käyttöön trendikkään työkalun, mutta ei hyödynnä sitä tehokkaasti. Toisaalta, Balanced Scorecardin luonteeseen kuuluu, että henkilöstöä voidaan ja kannattaa osallistaa tulokortiston laatimiseen. Etenkin, kun Balanced Scorecardia laaditaan organisaation eri tasoille. (Järvenpää ym. 2001, 212; Malmi ym. 2006, 232.)

4 Balanced Scorecard ja johtamisjärjestelmät

Seeck (2008, 18) määrittelee johtamisen olevan toimintaa, jolla ihmisten työpanos ja fyysiset voimavarat hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisjärjestelmä on Lecklinin (2006, 29) mukaan ”rakenne, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaation”. Yrityksen strategian ja vision laatii aina yrityksen johto. Kamenskyn (2010, 30-31) mainitsemien strategisen johtamisen kriittisten menestystekijöiden mukaan tulisi kiinnittää huomiota erityisesti itsetutkiskeluun. Näitä kohteita ovat hänen mukaansa esimerkiksi taito kyseenalaistaa ja tunnustaa tosiasioita. Yri-

tyksellä tulisi olla terve itsetunto nöyryyttä unohtamatta. Kamensky (2010, 31) esittää, että yrityksen herkkyyys ympäristölle auttaa näkemään ja reagoimaan yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia asioita. Yrityksen tulisi myös olla luova ja innovatiivinen, jotta sillä säilykyky, halu ja rohkeus uusiutua. Strateginen johtamisjärjestelmä koostuu vision ja strategian selkiyttämisestä, viestinnästä, liiketoiminnan suunnittelusta, palautteesta ja strategisesta oppimisesta. Johdon yksimielisyys näistä asioista on äärimmäisen tärkeää, jotta yritykselle voidaan konkretisoida päämäärät. Balanced Scorecard toteutetaan usein osana strategiaprosessia. Yrityksen johdon tehtävänä on saada henkilöstö vakuuttuneeksi tulokortiston rakentamisprojektin tärkeydestä. Johdon sitoutuminen Balanced Scorecardin käyttöönottoon on tulokortiston toimivuuden ehdoton edellytys, sillä johto toimii esimerkkinä henkilöstölle asenteellaan, toimintatavoillaan ja vuorovaikutuksellaan. Koekäytössä annetaan henkilöstölle mahdollisuus perehtyä Balanced Scorecardiin. He pystyvät paremmin sisäistämään yrityksen strategiset tavoitteet, kun heille annetaan aikaa tutustua mittariston arvojen seurantaan ja havainnollistetaan näiden merkitystä yrityksen liiketoimintaan. Erityisesti palautteen antoon ja palautteen käsittelyyn tulisi koekäyttövaiheessa panostaa. Koekäyttövaiheen päätyttyä esimiesten rooli on mittariston hyödyntäminen ja tarpeiden mukainen jatkokehitys. Balanced Scorecardin tavoite on tulla osaksi yrityksen johtamisjärjestelmän rutiinia ja käytännössä kannustinjärjestelmät voidaan kytkeä Balanced Scorecardiin. Kannustin- ja palkitsemisjärjestelmä voidaan kytkeä vain tiettyihin mittareihin. Tulee muistaa, että palkitsemisjärjestelmän tulee olla helposti ymmärrettävä ja riittävän yksinkertaisesti kommunikoitava. (Kamensky 2010, 30-31; Lecklin 2006, 29; Malmi ym. 2006, 92-145; Seeck 2008, 18.)

Balanced Scorecard on osa johtamisjärjestelmää, joten sen ei koeta kilpailevan muiden johtamisoppien kanssa. Tulokortiston tehtävänä on tukea johtoa päätöksenteossa ja tuottaa informaatiota yrityksen toiminnasta. Balanced Scorecard pohjautuu yrityksen strategiaan. Hyvin laadittu strategia kuljettaa yritystä kohti sen haluamaa tahtotilaa. Juuti ja Luoma (2009, 26-27) esittävät, että ”strategia on vastaus ihmisten tarpeeseen tulla johdetuiksi”. Erityisesti nopeasti muuttuvissa tilanteissa strategian merkitys korostuu, samoin kuin johtamisen merkitys. Kun henkilöstö on hyväksynyt strategiset linjaukset, se ei jatkuvasti kyseenalaista toimintaansa. Yrityksen etenemistä strategian avulla kohti omia tavoitteitaan seurataan mittareiden avulla. Toiminnanohjausjärjestelmät ajantasaisen tiedon kerääjinä ovat nykyajan yrityksille tärkeitä. Toiminnanohjausjärjestelmien rooli puolueettoman, loogisen ja oleellisen tiedon tuottajana on kiistaton. Yrityksen johdolle jää tuotetun tiedon analysointi, seuranta ja toimenpiteiden toimeenpano. Strategiatyökaluja on tasapainotetun tulokortiston lisäksi olemassa useita. Juuti ja Luoma mainitsevat erilaisia johtamisoppeja ja analyysseja, joista yhteensovivimpina he pitävät tasapainotetun tulokortiston ohella SWOT-analyysia, tavoitejohtamista sekä laatu- ja prosessijohtamista. Näitä mainittuja he suosittelevat käyttämään, kun pyritään optimoimaan organisaation suorituskykyä. (Juuti & Luoma 2009, 41-100; Malmi ym. 2006, 43.)

Tavoitejohtaminen yhdistetään usein tulosjohtamiseen. Juuti ja Luoma (2009, 295) toteavat, että tavoite- ja tulosjohtaminen muodostuu tavoitteiden asettamisesta sekä tavoitteiden saavuttamisen tarkastelusta. Hannukainen, Slotte, Kilpi ja Nikiforow (2006, 192-193) esittävät, että tavoitejohtamisessa yrityksen tavoitteet käännetään ensin tiimin tavoitteiksi. Tämän jälkeen tiimin tavoitteet vielä pilkotaan osiin, jotta saadaan yksilön tavoitteet asetettua. Käytännön tasolla tämä usein toteutuu siten, että esimies ja alainen sopivat yhdessä tavoitteet tietylle ajanjaksolle. Näin jokainen alainen seuraa itse omaa toimintaansa ja sitoutuu saavuttamaan hyviä tuloksia tavoiteseurannallaan. Tavoitteen saavuttamiseen määritellyn ajanjakson umpeuduttua esimies ja alainen tarkastelevat, kuinka asetetut tavoitteet toteutuivat vai jäivätkö ne toteutumatta. Keskustelua on syytä käydä myös siitä, kuinka toimintaa voisi kehittää ja parantaa, jotta saavutettaisiin parempia tuloksia. Esimiehen ja alaisen rakentava vuoropuhelu on erityisen tärkeää asetettaessa tavoitteita, kuin myös tavoitteiden toteutumista arvioitaessa. Tavoitteiden tulee olla motivoivia ja saavutettavissa. Tästä syystä tavoitteiden täytyy olla mitattavissa, joten Balanced Scorecardin hyödynnettävyys tavoitejohtamisessa, kuten Juuti ja Luoma edellisessä kappaleessa toteavat, on järkevää. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 192-193; Juuti & Luoma 2009, 295.)

5 Metodologia

Metodologia, eli tavat ja keinot, joilla tieteellistä tietoa tavoitellaan, hankitaan, muodostetaan ja perustellaan. Metodologisia kysymyksiä tässä työssä on esimerkiksi, ketä kehittäminen palvelee ja miten kehittämisen kohde ymmärretään. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yrityksen johtamisjärjestelmää. Tiedonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin keskeisimpänä metodina johtoryhmän jäsenten haastattelua. Haastatteluissa käytettiin avointa haastattelumallia ja pyrittiin luomaan hyvin etenevä ja vuorovaikutteinen keskustelu, jolloin sekä tutkija ja haastateltava osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti. Haastattelu on tehokas ja tärkeä tiedonhankintamenetelmä. Tutkija voi heti pyytää tarkennusta vastaanotettuihin tietoihin. Avointa haastattelua käytetään esimerkiksi silloin, kun on tarkoituksena tutkia jotakin ilmiötä tai sen merkitystä. Toisaalta sitä voidaan käyttää, kun tarvitaan taustatietoja ennen kvantitatiivista tutkimusta tai sen jälkeen, jolloin tuloksia tulkitaan. Tässä työssä avointa haastattelua käytettiin myös vahvistamaan mittareiden pätevyyttä ja niiden toimivuutta. Haastattelut dokumentoitiin haastatteluhetkessä tehtyjen ääninauhoitteen ja kirjallisten muistiinpanojen perusteella. Ääninauhoitteen litterointi toteutettiin keskimääräisen tarkalla tasolla ja kuten Ruusuvoori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 424-425) toteavat, nauhoitteessa kävi ilmi, että ”miten jotakin sanottiin, milloin se sanottiin ja miten sanottu oli suhteessa edeltävään puheeseen.” Toimitusjohtajan teemahaastattelussa haastattelun runko (liite 2) kohdennettiin tiettyyn teemaan ja tästä keskusteltiin. Teemahaastattelussa asioiden tulkinta ja asioiden merkitykset ovat keskeisessä asemassa. Vuorovaikutus mahdollistaa merkityksien syntyminen. Teemahaastattelun sisällön analysoinnissa kävi ilmi, että haastateltava

käytti paljon esimerkkejä käytännön toimintamalleista vastatessaan kysymyksiin strategian seurannasta, toteutumisesta, sen olemisesta osa yrityksen päivittäistä liiketoimintaa sekä strategian viestinnästä yrityksen henkilöstölle. Käytännön toimintamalleja olivat yrityksen kasvustrategiaan, toimintastrategiaan, henkilöstöstrategiaan ja viestintästrategiaan liittyvät konkreettiset esimerkit. Teemahaastattelun avauskysymys strategian suunnittelusta sai haastateltavan toistamaan maneerina toistuvia sanoja ja selvästi kiertämään jonkin asian strategian osa-alueen tai osa-alueiden viimeaikaisesta muutoksesta kertomalla ”no kyl se on niinku esimerkiks täs puol vuotta taaksepäin ni Arolin strategian tietyt osat on ... ne on muuttunu hyvinkin paljo tietyistä syistä ni siel on tota et kyl niit jos on perustaa niin kyl niin sillon muutaankin ja tää on yks osa sitä ... sitä ... et halutaan olla siellä omalla alalla sen verran hyvä toimija et jos me halutaan olla siellä niin meidän on pakko reagoida nopeesti.” Haastattelun aikana haastattelijalle tuli tunne, että aihe ei ollut yksinkertainen haastateltavallekaan ja selkeästi yrityksen strategiaa ei ole dokumentoitu tai pohdittu esimerkiksi strategiakartan avulla. Strategian merkitys sekä strategian toteutuminen käytännön tasolla osana yrityksen liiketoimintaa tuntui olevan haastateltavalla hyvin hallinnassa ja näin se yrityksen toimitusjohtajalla täytyykin olla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48; Järvinen & Järvinen 2004, 145-157; Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2014; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97-98; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 424-425; O. Nieminen, henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2014.)

5.1 Kehittämistutkimusmenetelmät

Kanasen (2012, 15) mukaan kehittämistutkimus rakentuu

1. johdannosta
2. tutkimusongelmasta, tutkimuskysymyksistä tai työn tavoitteista
3. tutkimusasetelmasta, metodologiasta, tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä
4. teoreettisesta viitekehystä; kirjallisuuskatsauksesta, aikaisemmista tutkimuksista, raporteista yms.
5. tutkimustuloksista ja tulosten analysoinnista
6. johtopäätöksistä.

Kehittämistutkimuksen tutkija määrittelee tarvittavan tiedon eli ”mitä”, tiedon lähteet eli ”mistä”, tiedonkeruumenetelmät ja sen, miten tieto jalostetaan analyysimenetelmillä siten, että löydetään ongelmaan ratkaisu. Kirjallisuudesta löydetään käytännön työn toteuttamiseen apua. Aiemmista tutkimuksista voidaan hakea työkaluja, kuten mittareita, tutkimustuloksia ja teoriaa, josta voidaan johtamalla kerätä tietoa omaan kehittämistutkimukseen. Tämän tutkimusprosessin kenttävaiheen pohjalta aineisto analysoidaan ja tuloksista rakennetaan johtopäätökset. Tämän jälkeen on tutkijan vuoro analysoida omaa tutkimusprosessiaan, laadittuja ratkaisuja ja tuloksia luotettavuustarkastelulla. Tällä tutkija näyttää toteen tulostensa oikeel-

lisuuden ja työn laadukkuuden. Teoreettisen viitekehyksen ja omien tutkimuslöydösten välille rakennetaan vuoropuhelu ja ongelmakohtia tai jatkotutkimusaiheita voi samalla tuoda julki. ”Opinnäytetyön kirjoittajan kyky tuoda julki oman tutkimuksen heikkouksia ja puutteita osoittaa tutkijan analyttisyyttä ja metodologista osaamista.” (Kananen 2012, 17.)

5.2 Menetelmävalintojen selvittäminen

Kananen (2012, 25-44) mainitsee kehittämistyön tutkimusotteina eli lähestymistapoina kvalitatiivisen, kvantitatiivisen, case-tutkimuksen, toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen. Hänen mukaansa kvalitatiivista tutkimusta tarvitaan kaikissa kehittämistutkimuksen vaiheissa lähtökohtatilanteen arvioinnista teoreettisen viitekehyksen laatimiseen. Tämän hän perustaa siihen, että kvalitatiivinen tutkimus sisältää prosessina suunnittelun, tiedonkeruun, analyysin ja tulkinnan. Tiedonkeruussa on eritelty havainnointi, teemahaastattelu ja kirjalliset lähteet. Validiteetti on huomioitu vaiheissa: suunnittelu ja tulkinta. Teemahaastattelua käytetään ongelman määrittelyssä, vaikuttavuuden ja tulosten arvioinnissa. Teemahaastattelu on hyvä menetelmä tutkimusongelman selvittämiseen tiedonkeruulla. Ongelman ratkaisuehdotukset syntyvät usein teemahaastattelun yhteydessä. Case-tutkimukseen voidaan yhdistää erilaisia tutkimusmetodeja. Tutkimus voi sisältää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä. Muitakin tiedonlähteitä voidaan käyttää case-tutkimuksessa. Näitä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi, dokumentteihin, nauhoitteisiin tai muihin informaation tallenteisiin tutustuminen. (Gill & Johnson 2010, 224-225; Kananen 2012, 92-93; Keizer & Kempen 2006, 163.)

5.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Nämä luotettavuuskysymykset otetaan huomioon jo työn suunnitteluvaiheessa. Eli tiedostetaan riskit, mikä voi mennä pieleen kehittämistyössä. Reliabiliteetti mittaa tutkimustulosten muutoksen pysyvyyttä ja validiteetti oikeiden asioiden tutkimista. Validiteetti vaikuttaa mittauksen kohteeseen ja valittuun mittariin. Validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kaikkea yrityksen keräämää tietoa ei ollut systemaattisesti dokumentoitu tai analysoitu, joten kerätyn tiedon hyödyntäminen laatu- ja järjestelmän mittareita laadittaessa ei olisi tuottanut validiteettia. Reliabiliteetti taas ottaa kantaa mittaukseen ja mittaustulokseen. Tämä voidaan todeta usealla tavalla. Jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos samaa henkilöä tutkittaessa kaksi eri tutkijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tulos todeta reliabiliteettiseksi. Kehittämistyön arvioitavuus perustuu dokumentaatioon. Tämä luo uskottavuuden työlle. Kehittämistutkimuksen eri vaiheissa perustellaan kaikki ratkaisut ja valinnat. Valittaessa tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä, on kirjattava valinnan syyt ja perustelut. Näin mahdollistetaan koko työn menetelmät ja arvioitavuus. Kehittämistyön reliabiliteettia vahvistaa tutkimuksen ristiriidat-

tomuus, että tutkimuksen johtopäätökset noudattavat aiempien tutkijoiden kanssa samaa linjaa. (Hirsjärvi 2013, 231-232; Kananen 2012, 161-174.)

Tieteellisyydessä tulisi Kananen (2012, 163-164) mukaan menetelmän ominaisuuksia kiteyttää seuraavasti;

- Objektiivisuus - riippumattomuus tutkijan mielipiteistä ja toiveista
- Testattavuus ja toistettavuus - tieto käytetyistä menetelmistä; tuloksen täytyy voida olla muidenkin tutkijoiden testattavissa tai todennettavissa
- Julkisuus - tulos kenen tahansa saatavilla, ei salattu
- Kriittisyys - tiedon muodostus harkiten, arvioiden, epäillen, valmius kumota omat oletukset ja päätelmät tosiasioiden niin osoittaessa
- Edistyyvyys - pätevimmän mahdollisen tiedon tavoittelu, tiede ei ole koskaan valmis; etsii ja löytää aina uutta, ”korjaa itseään”
- Autonomisuus - riippumattomuus esim. taloudellisista, poliittisista ja uskonnollisista sidoksista

(Kananen 2012, 163-164).

6 Case Arol Finance Oy

Tässä luvussa on rakennettu Balanced Scorecard yritykselle Arol Finance Oy. Kappaleen alku- puolella on selvitetty tilitoimistoalan liiketoimintaa ympäristöanalyysin muodossa ja käyty läpi Arol Financen liiketoimintaan sekä sen tuloskortiston rakentamiseen liittyviä tärkeitä elementtejä. Rakentaminen noudattaa Kaplanin ja Nortonin teoreettista esikuvamallia, josta Toivanen on soveltanut mallin BSC-rakentamisprosessin toteuttamisesta. Arol Financen liiketoiminnan, arvojen, vision ja strategian selvittämiseen käytettiin osaomistajan haastattelua sekä toimitusjohtajan teemahaastattelua, jolla tarkennettiin lisää yrityksen strategiaa. Tuloskortiston näkökulmien pohtiminen, strategisten tavoitteiden yhdistäminen syy-seuraussuhteilla valittuihin mittareihin ja mittareiden seurantavälit toteutettiin parhaimman tuloksen saavuttamiseksi tiiviissä yhteistyössä yrityksen toimitusjohtajan kanssa.

6.1 Tilitoimistoalan ympäristöanalyysi

Vuonna 2012 oli Suomessa 4 209 tilitoimistoa. Taloushallintoliitto (2014) esittää, että 5-9 hengen tilitoimisto hoitaa keskimäärin 145 asiakkaan kirjanpitoa. Taloushallintoliiton (2014) julkaiseman tilaston mukaan tilitoimiston toimialan liikevaihto kasvoi 1,6 % vuonna 2013 vuoteen 2012 verrattuna. Kvartaaleittain tarkasteltuna kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden liikevaihto ensimmäisessä kvartaalissa liikevaihto kasvoi 0,8 %. Toisen kvartaalin eli luonnollisesti vuoden sesonkiaikaan liikevaihto kasvoi 3,9 %. Kolmannen kvartaalin liikevaihto pysyi edelleen

hyvin kasvussa edellisvuoteen verrattuna ollen 1,6 %. Viimeisellä kvartaalilla toimialan liikevaihto pysyi edellisvuoden tasolla ollen kuitenkin 0,1 % enemmän. Jos tilannetta tarkastellaan puolivuositain, kertoo se ensimmäisen puolivuotisen kasvusta 2,4 % ja toisen puolivuotisen kasvusta 0,8 %. (Taloushallintoliitto 2014.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2011) toimialaraportin mukaan taloushallintoalan palvelut koostuvat toimialaluokituksen (6920) mukaan neljästä alatoimialasta; kirjanpito, laskentatoimi, tilintarkastus ja veroneuvonta. Taloushallinto on toimialana vanha ja vakiintunut. Aiemmin ala keskittyi lainsäädännöllisten asioiden hoitamiseen ja yritysten velvollisuuksien täyttämiseen. Alan tulevaisuudesta on paljon keskusteltu ja tulevaisuudessa rutiinityöt ovat sähköistymässä sekä automatisoitumassa. Tästä johtuen tilitoimistoyritysten palvelutarjonta on monipuolistunut ja liikkeenjohtoa tukevat neuvontapalvelut ovat vakiinnuttaneet asemaansa yritysten palvelutarjonnassa. Arol Financa tässä koskee kaikki muut näistä mainituista alatoimialasta lukuun ottamatta tilintarkastusta. Se toteutetaan asiakasyrityksille joko asiakkaan valitseman tai Arol Financen suositteleman tilintarkastajan kanssa. Tilinpäätöspalveluita tarjoavat yritykset ovat suuria yrityksiä ja ne toimivat usein kansainvälisillä markkinoilla, esimerkiksi kansainvälinen ketju KPMG. Kirjanpito-, tilinpäätös- ja veroneuvontapalveluita tarjoavat yleensä tilitoimistot. Tilitoimistot ovat keskimääräisesti suhteellisen pieniä. Taloushallintoliiton jäsenistä, jotka ovat pääosin pk-yrityksiä, noin 10 suurinta tilitoimistoa ilmoitti keskimääräiseksi henkilöstömääräkseen 20-70 työntekijää. Suurimmat tilitoimistot työllistävät 200-400 työntekijää ja ne toimivat maanlaajuisesti ketjuna. Alalla on perinteisesti arvostettu tiivistä yhteistyötä ja paikallisuutta. Sähköisen taloushallinnon lisääntyessä tämä tulee muuttamaan tulevaisuudessa. (TEM Toimialaraportti 2011.)

Kirjanpitopalveluita tuottava ala kasvoi vuodesta 2006 vuoteen 2009 yhteensä 15 %. Samoin tilitoimistojen toimipaikkojen määrä on kasvanut jatkuvasti. Tulevaisuuden yksi suurimmista haasteista on työntekijöiden ja yrittäjien eläköityminen, joten alalle tarvitaan nuoria osaajia. Tämän vuoksi oppilaitosten kanssa tehtävää yhteistyötä on kehitetty ja henkilöstömäärän kasvu alalla koetaan positiiviseksi asiaksi. Näin taantuman aikana taloushallintoalan yrityksissä korostuu osaaminen ja asioiden ymmärtäminen, sillä talouskriisi vaikuttaa väistämättä joihinkin asiakasyrityksiin esimerkiksi saneeraus- ja yritysjärjestelyiden myötä. (TEM Toimialaraportti 2011.)

6.2 Tilitoimistoalan tulevaisuus

Tilitoimistojen tulevaisuudessa toimintojen sähköistymisen ja automatisoitumisen myötä rutiininomainen työ vähenee ja asiantuntijaosaamista korostetaan. Yrityksille myytävät palvelut ovat monipuolisempia ja laaja-alaisempia. Rutiinityön vähetessä aikaa jää toimintojen kehittämiseen ja parhaimmassa tapauksessa tilitoimisto pystyy vastaamaan suuren yrityksen ta-

loushallinnon palveluiden tarpeeseen suurten yritysten ulkoistaessa taloushallinnon toimintonsa. Pienten tilitoimistojen asema on tulevaisuudessa epävarma. Näissä on kyse yrittäjän eläkeiän lähenemisestä sekä palvelun tuottamisen rajallisuudesta sähköisen toiminnan edistyessä. Tulevaisuuteen on ennustettu tulevan kolme eri tilitoimiston kokoluokitusta; perustiltoimistot, keskitason tilitoimistot ja suuret tilitoimistot. Suuri tilitoimisto on toiminnaltaan samankokoinen kuin tilintarkastuspalveluita tarjoava yritys, tosin ilman tilintarkastuspalvelua. Keski-alueella tilitoimistot kilpailevat konsultoinnilla ja yritysjärjestelyiden osaamisella. Työ- ja elinkeinoministeriön katsauksessa liike-elämän palveluihin todetaan, että taloushallintoalan kasvun ennustetaan olevan tasaista vuonna 2014. Edelleen tulee tasaisesti syntymään uusia yrityksiä, kuten on jo useamman vuoden ajan tapahtunutkin. Keskeisin syy, miksi alalle syntyy uusia yrityksiä, on se, että yrityksillä on halu keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. (TEM Katsaus 2014; TEM Toimialaraportti 2011.)

Varsinainen työosuus on salainen ja tämä osuus on poistettu opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä julkaistavasta kappaleesta. Yrityksen perustiedot ja opinnäytetyön teoriaosuus ovat julkisia.

Lähteet

- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. 2008. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Daniell, M. 2004. Strategy - A Step-by-step approach to the development and presentation of world class business strategy. New York: Palgrave Macmillan.
- Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy.
- Gill, J. & Johnson, P. 2010. Research Methods for Managers. 4th edition. London: SAGE Publications Ltd.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow R. 2006. Johtamisen kuntokoulu - Vuorovai-
kutuksella laadun läpimurtoon. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit - Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä - Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard - Translating Strategy Into Action. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat - Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, R & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio - Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Karisto Oy.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - Sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauppinen, T. 2006. Johtamisen johtaminen - Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Keizer, J. & Kempen, P. Business Research Projects. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki - Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen - Miten vastata kompleksien ja postmodernin ajan haasteisiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Karisto Oy.

Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia - Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä - Itsearviointin työkirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Porvoo: WSOYpro Oy.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma - Johdon käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Saksi, J. 2013. Johtajuus murroksessa finanssialalla. Tampere: Tammerprint Oy.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Tampere: Esa Print Oy.

Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. 2010. Johtamisen näkökulmat. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Internet-lähteet

Arol Finance Oy. 2014. Viitattu 13.3.2014. http://www.arolfinance.fi/?page_id=18

Arol Finance Oy. 2014. Viitattu 13.3.2014. http://www.arolfinance.fi/?page_id=20

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. E-Kirja. SanomaPro Oy. Tulostettu 29.3.2014. <http://verkkokirjahylly.sanomapro.fi.nelli.laurea.fi/teos/EAJBDXGTFF#kohta:3.%28%2820%29Johtaminen%28%2820%29ja%28%2820%29tunteet%28%2820%2928:3.2.%28%2820%29Perustunteet%28%2820%29/historiaan:http%28:%28/%28/verkkokirjahylly.sanomapro.fi.nelli.laurea.fi%28/Pages%28/ProBookShelf.aspx%2823%29params=60%287c%290%28:-1%28:-1%287c%29page-searchresults%287c%29tulokortti%287c%290>

Kajaanin Ammattikorkeakoulu, Opinnäytetyöpakki. 2014. Viitattu 13.3.2014. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/Ylempi-amk-%28Soteli%29/Opinnaytetyoprosessi/Opinnaytetyonsuunnitelu>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. SanomaPro Oy. Tulostettu 29.3.2014.

<http://verkkokirjahylly.sanomapro.fi.nelli.laurea.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL%28%28d6%29ST%28%28d6%29VOIMAVAROJEN%28%2820%29JOHTAMINEN%28%2820%29>

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. E-kirja. WSOYPro. Tulostettu 29.3.2014.

<http://verkkokirjahylly.sanomapro.fi.nelli.laurea.fi/teos/BAXBXATDFBCXIBA#kohta:2>

Opetushallitus. 2014. Viitattu 23.3.2014.

http://www.ooph.fi/saadokset_ ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista

Person, R. Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel (2nd Edition). 2013. E-book. New Jersey, Somerset: Wiley. Tulostettu 25.3.2014.

<http://site.ebrary.com/lib/laurea/Doc?id=10657519&pg=59>

PK-Yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. 2014. Viitattu 21.1.2014.

<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/mittaristo2.htm>

Raab, G. 2010. Customer Relationship Management - A Global Perspective. E-book. Farnham : Ashgate Publishing Ltd. Tulostettu 31.3.2014.

<http://reader.ebilib.com/%28S%28taxuxezkdlij0mdp1341uwwe%29%29/Reader.aspx?p=476253&o=1591&u=bDJ11aDllAbhfTfVfiG5vZWNmLQ%3d&t=1396937091&h=A5EDB80B34B0D8BBCC0D2FABC706CE8AB4C49527&s=22401873&ut=5362&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1#>

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2014. Viitattu 25.3.2014.

<http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/ajankohtaista/?x1734=1662160>

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2014. Viitattu 25.3.2014.

<http://www.taloushallintoliitto.fi/media/tilitoimistofaktaa2/>

Talenom Oy. 2014. Viitattu 3.3.2014.

<http://www.talenom.fi/fi/palvelut/palvelu/tulosseuranta/>

Talenom Oy. 2014. Viitattu 3.3.2014.

<http://www.talenom.fi/fi/talenom/talenom/>

Taloussanomat/Sanoma Media Finland Oy. 2014. Viitattu 3.3.2014.

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/EBITDA/>

TEM Katsaus - Liike-elämän palvelut. 2014. Viitattu 25.3.2014.

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2011/Liike-elaman_palvelut_Toimialojen_nakymat_kevut_2014.pdf

TEM Toimialaraportit - Taloushallinnon palvelut. 2011. Viitattu 25.3.2014.

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon_palvelut_2011_web.pdf

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa - Oivalluksia organisaation uudistajille. E-kirja. WSOYpro Oy. Tulostettu 29.3.2014.

<http://verkkokirjahylly.sanomapro.fi.nelli.laurea.fi/teos/BAIBXHTCF#kohta:1>

Muut lähteet

Lehtinen, S. Osaomistajan haastattelu 9.2.2014. Arol Group Oy. Turku.

Nieminen, O. Toimitusjohtajan haastattelu 12.3.2014. Arol Group Oy. Lohja.

Nieminen, O. Toimitusjohtajan haastattelu 27.3.2014. Arol Group Oy. Lohja.

Kuvat

- Kuva 1: Arol Financen strategiakartta **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuva 2: Arol Financen Balanced Scorecard..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuva 3: Balanced Scorecardin raportoinnin työkirjat**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuva 4: BSC:n välilehti kuukausitason raportoinnilla**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuva 5: Esimerkki kuukausitason raportoinnin keskiarvon linkityksestä BSC-välilehden taulukkoon **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuva 6: Graafisesti raportoituna liikevaihdon kasvu%, EBITDA ja keskimääräinen kk-lasku per asiakas **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuviot

Kuvio 1: Balanced Scorecard, yrityksen visio ja strategia (mukaillen Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17)	10
Kuvio 2: Oppivan organisaation luominen (mukaillen Lecklin & Laine 2009, 191)	14
Kuvio 3: Balanced Scorecard näkökulmia (mukaillen Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24-29)	17
Kuvio 4: Sisäisten prosessien osa-alueet (mukaillen Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 28).	19
Kuvio 5: Balanced Scorecardin alkuperäisistä muokattuja seurannan mittauskohteita ja menetelmiä (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 51-52)	22
Kuvio 6: Strategiakartta (mukaillen Kaplan & Norton 2004, 30)	25
Kuvio 7: Esimerkki syy-seuraus-suhteella johdetusta mittareiden ketjusta (mukaillen Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 70)	27
Kuvio 8: Arol Finance benchmarking-prosessin vaiheet (mukaillen Lecklin & Laine 2009, 195-196).....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 9: SWOT-analyysi Arol Finance Oy.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 10: Arol Financen syy-seurausketju	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Taulukot

- Taulukko 1: Arol Financen BSC:n seurantaosio **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 2: Arol Financen BSC:n talousnäkökulma **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 3: Arol Financen BSC:n asiakasnäkökulma**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 4: Arol Financen BSC:n prosessinäkökulma**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 5: Arol Financen BSC:n henkilöstönäkökulma..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liitteet

Liite 1 Asiakastyytyväisyyskysely tilinpäätöksen yhteydessä	67
Liite 2: Toimitusjohtaja Olli Niemisen haastattelurunko	68

Liite 1 Asiakastyytyväisyyskysely tilinpäätöksen yhteydessä



Kevät 2014

Liite 2: Toimitusjohtaja Olli Niemisen haastattelurunko