

Olli Sipilä

KOKONAISVALTAISEN SUORITUSKYKYMITTARISTON  
KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSELLE

Liiketalouden koulutusohjelma

2015

# KOKONAISVALTAISEN SUORITUSKYKYMITTARISTON LUOMINEN KOHDEYRITYKSELLE

Sipilä, Olli  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
tammikuu 2015  
Ohjaaja: Keskinen, Arto  
Sivumäärä: 65  
Liitteitä: 2

Asiasanat: suorituskyky, balanced scorecard, tasapainotettu tuloskortti, strateginen johtaminen

---

Opinnäytetyön aiheena oli kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston luominen kohdeyritykselle. Tutkimuksessa käsiteltiin yritysten suorituskykyä ja mittaamista yleisesti ja tämän jälkeen painopiste oli Balanced Scorecardissa. Olen itse työskennellyt kohdeyrityksessä vuodesta 2012 lähtien, joten aihe sopi minulle hyvin. Käytin tutkimuksen pääasiallisena tiedonkeruu menetelminä teemahaastattelua, avointa keskustelua yrityksen toimitusjohtajan kanssa sekä omia kokemuksiani. Teemahaastattelu suoritettiin marraskuussa 2014. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda kohdeyrityksen johdolle Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti työkaluksi. Balanced Scorecardin avulla kohdeyritys pystyy jatkossa paremmin seuraamaan suorituskykyään ja tehokkuuttaan. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle mahdollisimman hyvin soveltuva mittaristo, jota yritys hyödyntää suorituskykynsä mittaamisessa tulevaisuudessa.

Tutkimuksen teoriaosa sisälsi kaksi päälukua. Ensimmäisessä kerrottiin mitä on yrityksen suorituskyky käytännössä sekä millä erilaisilla menetelmillä suorituskykyä voi mitata. Toisessa luvussa keskityttiin suorituskykymittaristo Balanced Scorecardiin.

Tutkimuksen empiirisessä osassa luodaan kohdeyritykselle tasapainotettu tuloskortti, Balanced Scorecard. Balanced Scorecardia aloitettiin luomaan ensin selvittämällä yrityksen visio ja strategia. Näiden pohjalta määritettiin yrityksen kriittiset menestystekijät. Kriittisten menestystekijöiden jälkeen määritettiin strategiset tavoitteet ja mittarit, joilla mitataan tavoitteiden onnistumista. Näiden määritysten jälkeen kaikki tieto koottiin yhdeksi taulukoksi. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena haastatteluiden ja havainnoin perusteella.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Balanced Scorecardista tuli kattava ja monipuolinen. Kohdeyritys aloittaa mittariston käyttämisen mittariston mittareiden tavoitteiden määrittämisellä, jonka jälkeen Balanced Scorecard otetaan käyttöön vuoden 2015 aikana.

# CREATING A FULL PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM FOR THE CASE COMPANY

Sipilä, Olli

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

January 2015

Supervisor: Keskinen, Arto

Number of pages: 65

Appendices: 2

Keywords: performance measurement, balanced scorecard, strategic management

---

The purpose of this thesis was to create a full performance measurement system for the case company. In this thesis concerned about generally what means performance of companies. After that the focus was in Balanced Scorecard. I have been working in the case company since 2012, so the company was familiar for me before I started to write this thesis. I used theme interview, open conversations with managing director of the company and my own experiences as a main data collection methods. The theme interview was held in November 2014. The goal of this thesis was to create Balanced Scorecard, which suits best for the case-company. Using the Balanced Scorecard the company will get a good management tool, which will help the company to measure better how well company is working.

The theory part of this thesis includes two main chapters. The first chapter includes information, what performance of companies generally means and what sorts of different performance measurement systems different companies are using nowadays. The second chapter includes information about the Balanced Scorecard.

The aim of the empirical part of this thesis was to create a new good Balanced Scorecard performance system to the case company. Whole Balanced Scorecard creating project starts that you must know companies vision and strategy. After that you will define critical success factors of the company. When you know the critical success factors of the company you can define strategic targets. After that you can create indicators on the strength of the foregoing definitions. Following that you will have basis of Balanced Scorecard. This research was qualitative action-research study.

The result of this thesis was successful. The created Balanced Scorecard was extensive and diverse. The case company will start using The Balanced Scorecard after the board of the company have defined goals of the indicators. The company will start use the Balanced Scorecard during 2015.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEOREETTINEN VIITEHEHYS.....	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusmenetelmä .....	6
2.2	Teoreettinen viitekehys .....	6
3	SUORITUSKYKY JA MITTAAMINEN .....	8
3.1	Yrityksen suorituskyky .....	8
3.2	Suorituskyvyn mittaaminen.....	8
3.3	Erilaiset suorituskykymittaristot .....	9
3.4	Mittaristojen käyttö toiminnanohjauksessa .....	12
4	BALANCED SCORECARD.....	14
4.1	Balanced Scorecardin historia .....	14
4.2	Mittariston käyttö.....	15
4.3	Mittariston tasapaino .....	17
4.4	Näkökulmat .....	18
4.5	Mittareiden määrä .....	25
4.6	Mittariston hyödyt haitat ja ongelmat .....	26
4.7	Visio, strategia, kriittiset menestystekijät ja Porterin malli.....	29
4.8	Balanced Scorecardin käyttö strategisena johtamisvälineenä .....	32
4.9	Tuloskortin käyttöönotto .....	33
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	37
5.1	Kohdeyritys .....	37
5.2	Tutkimusotteen valinta.....	38
5.3	Aineiston kerääminen.....	40
5.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	40
6	BALANCED SCORECARDIN LAATIMINEN KOHDEYRITYKSELLE .....	43
6.1	Selkeä päätös projektin käynnistämisestä .....	43
6.2	Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen.....	44
6.3	Vision ja strategian selkiyttäminen .....	44
6.4	Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen.....	45
6.5	Strategisten tavoitteiden asettaminen.....	52
6.6	Tavoitetasojen asettaminen .....	58
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA YHTEENVETO .....	62
	LÄHTEET .....	64
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Yrityksen ja yritystoiminnan tehokkuus ja sen mittaaminen korostuu nykyaikana koko ajan enemmän ja enemmän. Jos yritysjohto haluaa tehdä nyt ja tulevaisuudessa hyviä päätöksiä, sen tulee tietää, missä ja mihin suuntaan yritys on menossa. Mikäli yritys ei kehity oikeaan suuntaan, yrityksen johdon on ryhdyttävä toimenpiteisiin korjatakseensa suunta oikeaksi. Suunnan näyttäjäksi ja korjaustyökaluksi soveltuu erittäin hyvin Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti.

Balanced Scorecard kehitettiin 1990-luvun alussa Yhdysvalloissa. Suomessa Balanced Scorecardit alkoivat yleistyä 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alussa. Noihin aikoihin suomalaisyritykset huomasivat, että tiedon ja osaamisen merkitys yrityksen menestykselle oli kasvamassa. Yrityksen suorituskykyä mitattiin siihen aikaan pääosin vain seuraamalla yrityksen taloudellista tilaa. Näin ollen yritykset eivät tarkastelleet omaa aineetonta pääomaansa, kuten työntekijöiden motivaatiota, erilaisten prosessien tehokkuutta tai asiakassuhteita tarpeeksi hyvin. Ottamalla Balanced Scorecard käyttöön yrityksessä, nämä edellä mainitut ongelmat poistuvat.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään ensin yrityksen suorituskyvyn sekä mittaamisen periaatteita. Tämän lisäksi esitellään lyhyesti muita käytössä olevia suorituskykymittaristoja. Tämän jälkeen on teoriaosan pääluvun Balanced Scorecardin vuoro. Tässä osassa selvitetään, mikä on Balanced Scorecard, miksi se on kehitetty ja mihin sillä pyritään. Lisäksi käydään läpi mittariston hyötyjä ja ongelmia sekä sitä, miten yrityksen visio, strategia ja kriittiset menestystekijät liittyvät mittaristoon. Teoriaosassa tarkastellaan myös Balanced Scorecardin käyttöä strategisena johtamisvälineenä.

Tutkimusosiossa kohdeyritykselle luodaan tulokortti Balanced Scorecard, toisin sanoen luodaan mittaristo, joka pyrkii mahdollisimman hyvin mittaamaan yrityksen suorituskykyä. Tutkimusosiossa määritellään tulokortille näkökulmat, kriittiset menestystekijät ja strategiset tavoitteet. Näiden pohjalta valitaan mittarit, jotka soveltuvat parhaiten kohdeyrityksen suorituskyvyn mittaamiseen.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEOREETTINEN VIITEHEHYS

### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

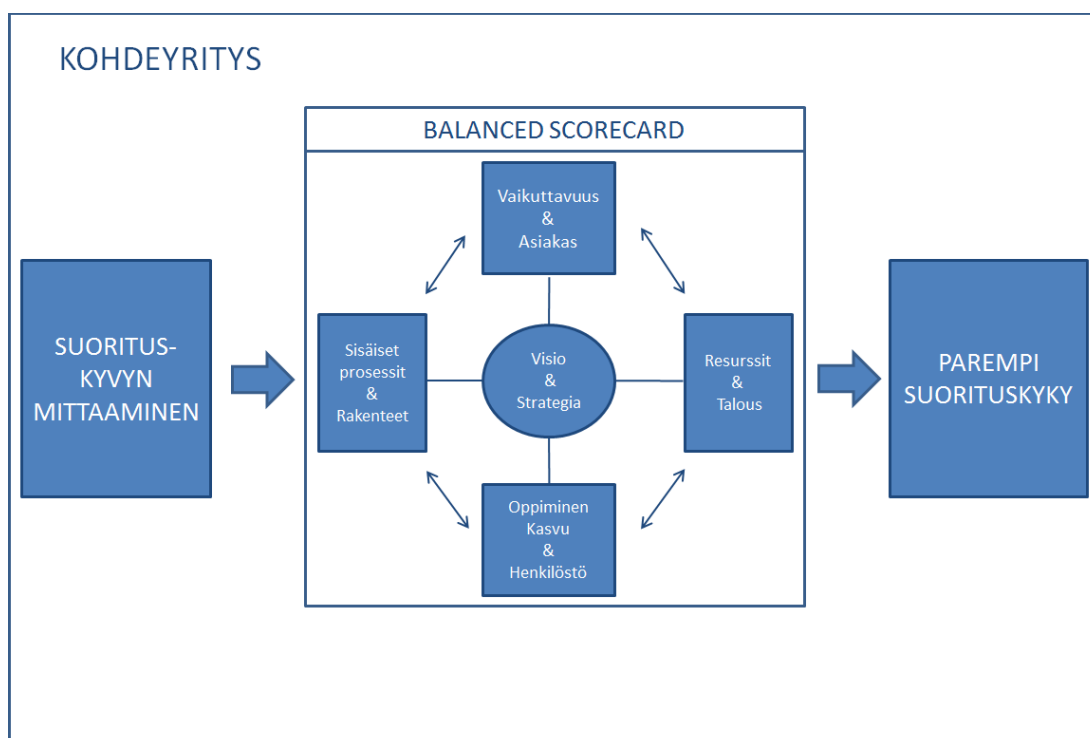
Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kohdeyritykselle Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti yrityksen johdolle työkaluksi. Balanced Scorecardin avulla kohdeyritys pystyy jatkossa paremmin seuraamaan suorituskykyään ja tehokkuuttaan. Kohdeyrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä mittaristoa tai järjestelmää, jolla voisi seurata ja mitata suorituskykyä tai asetettujen tavoitteiden toteutumista kokonaisvaltaisesti. Yritys on käyttänyt aiemmin taloudelliseen tulokseen liittyviä tunnuslukuja suorituskykynsä mittareina.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimiva, tehokas ja mahdollisimman hyvin kohdeyritykselle soveltuva tasapainotettu tulokortti, jota yritys hyödyntää suorituskyvyn mittaamisessa tulevaisuudessa. Valmis mittaristo helpottaa yrityksen päätöksentekoa ja kertoo selkeästi mikä on yrityksen nykytila.

Tutkimusote on tässä opinnäytetyössä laadullinen. Tutkimuksessa käytetään teema-haastattelua, joka käydään yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Haastattelussa selvitetään, mitkä ovat ne näkökulmat ja kriittiset menestystekijät, joita yritys haluaa mitata. Kaiken tämän perustana on yrityksen visio ja strategia.

### 2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten tehtävä on kuvata opinnäytetyön teoriaosuuden käsitteitä. Se on siis yhteenveto, siitä mitkä ovat opinnäytetyön keskeiset aiheet ja tausta tutkimukselle. (Kaartinen, 2013.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön viitekehys. Viitekehys pohjautuu yrityksen vision ja strategiaan, jotka ovat Balanced Scorecardin lähtökohta. Näistä luodaan yritykselle Balanced Scorecardin eri näkökulmat, josta johdetaan jokaiselle näkökulmalle erikseen kriittiset menestystekijät, strategiset tavoitteet sekä mittarit. Tutkimuksen teoriaosa alkaa suorituskyvynmittaamisesta. Tässä osassa kuvataan suorituskyvynmittaamisesta yleisesti sekä yleisimpiä yrityksen käyttämiä suorituskykymittaristoja. Tämän jälkeen teoriassa keskitytään suorituskykymittaristo Balanced Scorecardiin, joka luodaan kohdeyritykselle opinnäytetyön empiriaosassa. Balanced Scorecardia käyttämällä kohdeyritys saa tehostettua suorituskykynsä mittaamista jollain yritys saavuttaa paremman suorituskyvyn.

### 3 SUORITUSKYKY JA MITTAAMINEN

#### 3.1 Yrityksen suorituskyky

Yrityksen laskentatoimen tehtävä on kerätä ja tallentaa yrityksen toimintaa kuvaavia arvo – ja määrälukuja sekä tuottaa luvuista saatavaa informaatiota yrityksen johdolle. Saadulla informaatiolla yrityksen johdon on helpompi tehdä oikeita päätöksiä. Tehokas suorituskyvyn mittaaminen ja oikeanlaiset suorituskykymittarit ovat näin ollen yhä tärkeämpiä yrityksen tietojärjestelmissä. Tähän on syynä esimerkiksi taustalla olevat tulosjohtamisen tarpeet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 268.)

Rahaprosessien seuraamisen lisäksi yrityksen reaali-prosessi on saatava yrityksen johdon valvonnan alle. Reaali-prosessin osien mittaamiseksi yritys tarvitsee sopivat mittarit ja mittayksiköt. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 268.) Yrityksen suorituskyvyn arviointi hyödyttää niin yritystäkin kuin sen työntekijöitä. Se lisää raportointia johdon ja työntekijöiden välillä, kasvattaa tyytyväisyyttä työhön ja parantaa työntekijöiden lojaaliutta yhtiötä kohtaan. Lisäksi arviointi auttaa työntekijöitä näkemään oman roolinsa koko yrityksen toiminnan onnistumisessa. (Martin 2014).

#### 3.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaaminen on ohjausprosessi, jossa yrityksen tunnuslukuja hyväksi käyttäen selvitetään ja määritetään jonkin liiketoiminnallisesti tärkeän osa-alueen tila. Tunnistamalla ja mittaamalla oikeat keskeiset menestystekijät yritys saa ainutlaatuisia informaatiota yrityksen kehittämiseen. Suorituskyvyn mittaaminen kertoo myös yrityksen operatiiviselle tasolle organisaation tärkeimmät asiat. Mittaamisella on täten ohjaava vaikutus yrityksen henkilöstön käyttäytymiseen. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 286–287.) Lönnqvistin (2002) mukaan yrityksen suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoituksia ovat muun muassa:

- yrityksen henkilöstön ohjaaminen ja motivoiminen
- toiminnan nykytason arvioiminen
- yrityksen strategian konkretisoiminen tavoitteiksi



- ongelmien havaitseminen
- päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen
- tulevien tilanteiden ennustaminen. (Järvenpää ym. 2010, 286–287.)

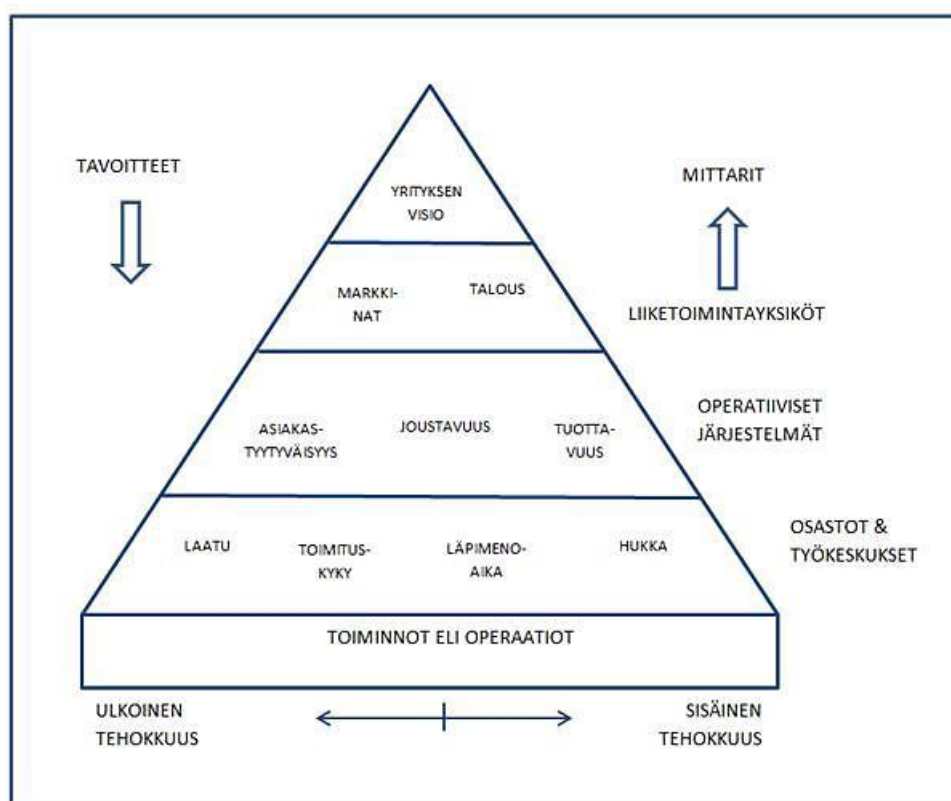
Yrityksen strategia on lähtökohta suorituskyvyn mittaamiselle. Viimeisimpien vuosien aikana suorituskykymittareita on ryhdytty kehittämään yritysten strategisen johtamisen ja strategisen ohjaamisen tueksi. Strategisessa johtamisessa on ollut ongelmia niin sanotussa toimeenpanossa eli organisaation sitouttamisessa päätettyihin strategioihin, strategioiden konkreettisessa toteuttamisessa ja niiden toimenpiteiden ohjaamisessa. Ennen taloushallinnon tuki strategian viestittämisessä organisaatioon on hoidettu budjetoinnin avulla ja sitä on vain valvottu budjettiseurannalla. Nykyisin tämä on yrityksille riittämätöntä, sillä aidot strategiset mittarit ovat puuttuneet. (Järvenpää ym. 2010, 288.)

Suorituskyvynmittaamisella on myös positiivinen vaikutus yritysten innovaatiokyvykkyyden kehittämiseen. Tämän lisäksi innovaatiokyvykkyys on yksi tärkeä tekijä pienten- ja keskisuurten yritysten suorituskyvyssä. Osallistuva johtaminen, erilaiset ideointi- ja organisointirakenteet sekä osaamisen kehittäminen ovat yhteydessä yrityksen suorituskykyyn. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014). Vielä nykyisinkin eri yrityksillä on kuitenkin ongelmia mitata suorituskykyään. Osa yrityksistä keskittyy mittaamaan sitä mikä on helpointa mitata, ei sitä mikä on oleellista. Lisäksi monet yritykset mittaavat vieläkin vain yrityksen taloudellista tilaa. Yhä useammin kuitenkin huomataan, että se osoittautuu vääräksi tai riittämättömäksi, joten nykyisin tarvitaan entistä monipuolisempaa ja kokonaisvaltaisempaa suorituskyvyn mittaamista. (Fiilin 2011.)

### 3.3 Erilaiset suorituskykymittaristot

Suorituskykypyramidi (Performance Pyramid System, PPS) on ensimmäinen markkinoille tullut suorituskykymittaristo. Mittariston on luonut Andrew Judson vuonna 1990. (Järvenpää ym. 2010, 289.) Suorituskykypyramidin taustalla on laatujohtamisen, kokonaisvaltaisen teollisen suunnittelun ja toimintolaskennan peruskäsitteet. (Kankkunen, Lehtinen & Matikainen 2005, 109.)

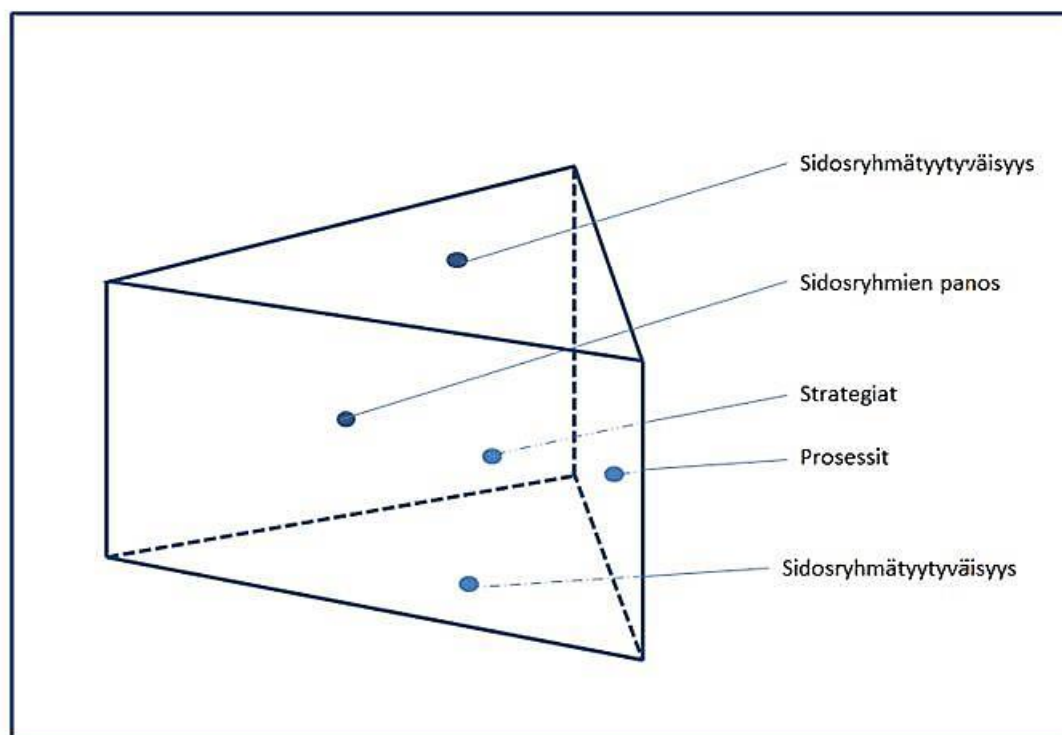
Mittaristossa yritys jaetaan neljään tasoon. Yrityksen korkein johto on pyramidin ylimpänä. Johdon alapuolella ovat liiketoimintayksiköt sekä liiketoimintaprosessit. Alimpana pyramidissa on operatiivinen taso. Mittaristossa tavoitteet viedään yrityksen hierarkiassa alaspäin ja saadut mittaustulokset ylöspäin. Kaikki tasot voidaan myös jakaa asiakkaalle näkyvään ulkoiseen tehokkuuteen sekä tuottavuuteen liittyvään sisäiseen tehokkuuteen. Suorituskykypyramidi sopii parhaiten valmistaville teollisuus yrityksille. On myös hyvä havaita, että pyramidi ei ota huomioon yrityksen henkilöstöä ja kehittämistä. (Kankkunen ym. 2005, 109.) Esimerkki suorituskykypyramidista kuviossa 2.



Kuvio 2. Suorituskykypyramidi, (Laitinen 2003, 386.)

Suorituskykyprisma (Performance Prism) on myös tunnettu suorituskykymittaristo. Mittaristo syntyi Cranfieldin yliopistossa vuosina 1997–2000 tehdyssä hankkeessa. Hankkeessa kehitettiin Balanced Scorecardin ja suorituskykypyramidin pohjalta kehittyneempi malli. (Järvenpää ym. 2010, 290.)

Mittaristossa on viisi tavoitealuetta: sidosryhmätyytyväisyys, sidosryhmien panos, strategiat, prosessit ja kyvykkyydet. Suorituskykyprismaa käytettäessä painotetaan yrityksen sidosryhmien laajempaa tarkastelua sekä niiden suhteiden hoitaminen ja johtaminen. Tässä mittaristossa tarkastellaan asiakkaiden ja omistajien lisäksi myös työntekijöitä, toimittajia ja muita yhteisöjä. Strategia on myös tässä mallissa tärkeässä osassa. (Järvenpää ym. 2010, 290–291.) Kuviossa 3. esimerkki suorituskykyprismasta.



Kuvio 3. Suorituskykyprisma (Järvenpää ym. 2010, 290.)

Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä (Dynamic Performance Measurement System, DPMS) on suomalaisen Erkki K. Laitisen vuonna 1998 kehittämä kokonaisvaltainen mittaristo. Mittaristo perustuu yrityksen resurssien kiertokulkuun. Laitisen teorian mukaan rakennettaessa mittaristoa, mittariston näkökulmien valinta sekä näkökulmien ja mittareiden välisten riippuvuuksien kuvaaminen voi olla ongelmallista. Laitisen mittariston logiikka otetaan suoraan yrityksen resurssien kiertokulusta. Mittaristossa seurataan yrityksen resurssien kulkua yrityksen sisällä ja niiden kehittymistä eri prosesseissa lopulta tuotoiksi. (Järvenpää ym. 2010, 289.)

Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä sisältää kaksi ulkoisen suorituskyvyn ulottuvuutta; taloudellisen suorituskyvyn ja kilpailukyvyn sekä viisi sisäisen suorituskyvyn ulottuvuutta. Nämä ovat kustannukset, tuotannontekijät, toiminnot, tuotteet ja tuotot. Yrityksen resurssit kohdennetaan ensin tuotannontekijöille, joiden avulla pyritään saavuttamaan laadukkain ja tehokkain prosessein mahdollisimman laadukkaita ja suorituskykyisiä tuotteita. Näistä tuotteista yrityksen asiakkaat ovat valmiita maksamaan riittävästi. Sisäiset tekijät heijastuvat myös edelleen ulkoisiin suorituskyvyn ulottuvuuksiin. (Järvenpää ym. 2010, 290.)

Yleisesti ottaen yritysten käyttämät suorituskykymittarit ovat samanlaisia, vaikkakin eri yrityksillä on erilaiset strategiat. Tämä voi siis tarkoittaa sitä, että yritys ei ole lähtenyt kehittämään yrityksen toimintoja omien tarpeiden pohjalta. Kuitenkin toimiva mittausjärjestelmä kuvaa yrityksen käyttämää strategiaa, näin ollen toimivaa järjestelmää tutkittaessa on mahdollista saada selville yrityksen käyttämä strategia. (Kankkunen ym. 2005, 17.)

Tässä opinnäytetyössä olisi voinut käyttää jotain näistä kolmesta edellä mainitusta suorituskyvyn mittausjärjestelmästä, mutta tässä työssä keskitytään Balanced Scorecardiin. Balanced Scorecard on valittu kohdeyrityksen mittausjärjestelmäksi, koska se antaa kaikista monipuolisimman mittaristo kokonaisuuden kohdeyritykselle. Tämän lisäksi Balanced Scorecard on helppokäyttöinen ja selkeä mittaristo, joten se sopii parhaiten kohdeyritykselle, joka on melko pieni yritys.

### 3.4 Mittaristojen käyttö toiminnanohjauksessa

Perinteisissä suorituskyvyn mittausjärjestelmissä on mitattu vain taloudellisia ulottuvuuksia. 1980-luvulla muun muassa Robert S. Kaplan huomasi, että yrityksen suorituskyvyn mittaamiseksi ei enää riitä pelkkien taloudellisten (financial) mittareiden käyttäminen. Lisäksi tarvittiin myös niin sanottuja ei-rahamääräisiä (non-financial measures) mittareita, jotka ottavat huomioon myös yrityksen sidosryhmät. (Laitinen 2003, 367.) Voidaan sanoa, että 1990-luvulla yleistyi ei-rahamääräisten mittareiden käyttö yrityksen johdossa. Mittareita alettiin käyttää yrityksen ohjaamisessa sekä suorituskykymittauksessa. (Järvenpää ym. 2010, 288.)

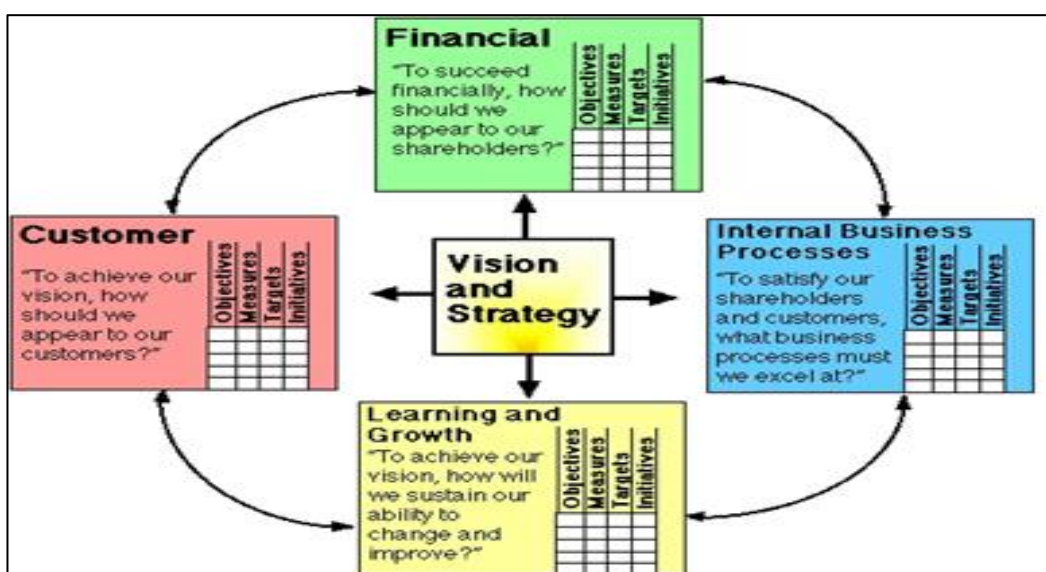
Lähtökohtana yrityksen käyttämälle suorituskykymittaristolle on yrityksen avainmenestystekijöiden (key success factors) löytäminen. Näiden avainmenestystekijöiden pohjalta yritys määrittää tunnusluvut, joita suorituskykymittaristo sisältää. Usein näitä mittareita kutsutaan KPI:ksi, joka tulee sanoista Key Performance Indicators. Menestystekijät ovat yleensä liiketoiminnallisen menestymisen ja organisaation strategian kannalta keskeisiä asioita. Menestystekijöiden lisäksi yrityksellä on kriittisiä menestystekijöitä (critical success factors), joissa yrityksen menestys tarvitsee erittäin hyvän suoritustason saavuttamisen. On hyvä muistaa, että menestystekijät ovat yritys- ja organisaatiokohtaisia ja tunnistamalla oikeat menestystekijät luodaan pohja tehokkaalle suorituskykymittaristolle. (Järvenpää ym. 2010, 288.)

Menestystekijöihin ja niistä luotaviin suorituskykymittareihin liittyy myös oleellisesti mittareiden jakaminen koviin ja pehmeisiin mittareihin. Kovat mittarit pohjautuvat niin sanottuihin yksikäsitteisiin lähtöarvoihin, kuten liiketapahtumiin ja suoritusmääriin. Vastaavasti pehmeissä mittareissa mitataan esimerkiksi ihmisten asenteita, tunteuksia tai näkemyksiä. Pehmeitä mittareita voivat esimerkiksi olla asiakastyytyväisyyskyselyt tai yrityksen työilmapiiritutkimukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 272.)

## 4 BALANCED SCORECARD

### 4.1 Balanced Scorecardin historia

Balanced Scorecard syntyi 1990-luvun alussa Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämänä. Ensimmäisen kerran mittaristo julkaistiin Harvard Business Review-lehdessä vuoden 1992 tammi-helmikuun numerossa. (Jyrkkö & Riistamaa 2004, 254.) He kehittivät mittariston vuoden mittaisessa projektissa, jossa oli mukana 12 johtavaa yhdysvaltalaisista yritystä. Projektin tavoitteena oli parantaa yritysten suorituskyvynmittaamista. Balanced Scorecard sisältää taloudellisia mittareita, jotka kuvaavat yrityksen menneen toiminnan tuloksia. Taloudellisten mittareiden lisäksi kehitetty järjestelmä sisältää operationaalisia ei-taloudellisia mittareita; esimerkiksi asiakastyytyvyyden, sisäisten prosessien ja yrityksen innovoituvuuden ja kehittämiskyvyn mittaamiseksi. Myös ei-taloudellisilla mittareilla on vaikutus suorituskykyyn. (Laitinen 2003, 376.) Taloudelliset mittarit ovat ja tulevat aina olemaan tärkeitä yrityksille, mutta niiden lisäksi tarvitaan muita mittareita jotka ennakoivat tulevaisuuden taloudellisen onnistumisen (Niven 2005, 13). Mittaristo pohjautuu yrityksen kriittisiin menestystekijöihin, tavoitteisiin, suorituskyvyn mittaukseen, mittaamisen mittareihin ja tavoitteisiin sekä niiden pohjalta tehtäviin parannuksiin (Rampersad 2003, 18). Alempana Kaplanin ja Nortonin alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista.



Kuvio 4. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista (Balanced Scorecard Instituutin www-sivut 2014).

Kaplan ja Norton ovat sitä mieltä, että yritysten organisaatioiden johtaminen on nykyisin niin monimutkaista, että johdon on saatava kokonaisvaltainen käsitys yrityksen suorituskyvystä eri osa-alueilta samaan aikaan. Heidän mukaansa myös yrityksen mittariston avaintekijät löytyvät yrityksen strategiasta. Tällä pakotetaan yritysjohto keskittymään suorituskyvynmittauksessaan muutamaankin tärkeään mittariin. (Laitinen 2003, 376.) Keskittymällä muutamaankin tärkeään mittariin ja ottamalla kaikki neljä eri näkökulmaa huomioon yritys saa luotua itselleen tehokkaan ja monipuolisen suorituskykykymittariston.

#### 4.2 Mittariston käyttö

Laskentatoimen keskeisin rooli tuloskortin kehittämisessä on pääasiassa itse oikeiden ja tehokkaiden mittareiden kehittäminen yrityksen järjestelmään. Erkki K. Laitinen esitti vuonna 1998 tuloskortin mittareille viisi keskeistä ominaisuutta: relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus. Näiden viiden edellä mainitun ominaisuuden avulla liikkeenjohdon on hyvä arvioida omia mittareitaan. Lisäksi on otettava huomioon eri mittareiden tasapaino. Yleisesti ottaen taloudelliset mittarit ovat niin sanottuja seurausmittareita, jotka kuvaavat yrityksen toiminnan taloudellista lopputulosta tai välitulosta, eivätkä toimintaa, josta yrityksen tulos johtuu. (Järvenpää ym. 2010, 296–297.)

Itse mittareiden määrittäminen alkaa siitä, että selvitetään organisaation tavoitteet. Näin ollen on hyvä tietää tavoitteiden ja suoritusmittareiden ero. On kuitenkin hyvä muistaa, että mittarit ovat vain indikaattoreita, joiden avulla mitataan yrityksen edistymistä kohti tiettyjä tavoitteita. Jotta päästäisiin tavoitteisiin, on yrityksen johdon tehtävä oikeita toimenpiteitä ohjaavasti. (Järvenpää ym. 2010, 296–297.)

Eräs menetelmä suorituskykykymittareiden integroimiseksi, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet, on Shaninin ja Mahbodin vuonna 2007 esittelemä SMART- menetelmä (specific, measurable, attainable, realistic and time-sensitive). (Järvenpää ym. 2010, 297.) Suomeksi SMART- menetelmän osat ovat: tavoitteiden täsmällisyys, mitattavuus, saavutettavuus, realistisuus ja aikajänne. Tässä menetelmässä on paljon samaa

kuin Laitisen vuonna 1998 esitellyssä tuloskortin mittareiden viidessä ominaisuudessa.

SMART- menetelmän täsmällisyydellä tarkoitetaan sitä, että yrityksen asettamat tavoitteet tulee olla mahdollisimman yksityiskohtaiset ja täsmälliset. Jos tavoitteet ovat liian helposti saavutettavat, laajat tai epämääräiset, ne eivät ohjaa yrityksen toimintaa tarpeeksi tehokkaasti. Organisaation johtaminen helpottuu, kun tavoitteet on määritetty tarkasti ja niiden saavuttamista voidaan mitata sopivilla mittareilla ja selvästi. Menetelmän toinen kohta mitattavuus perustuu siihen, että tavoitteet ovat riittävän selkeitä ja konkreettisia, toisin sanoen niiden tulee olla mitattavissa. (Järvenpää ym. 2010, 297.)

Kolmas osa; saavutettavuus tarkoittaa sitä, että yrityksen on tärkeä määritellä tavoitteet järkevästi niin, että ne voidaan saavuttaa sellaisilla resursseilla, jotka ovat jo yrityksen käytössä. Järvenpään mukaan tavoitteiden asettaminen onkin tasapainoilua saavutettavuuden ja haasteellisuuden välillä. Saavutettavuudella on yrityksen henkilöstön motivaatiolle suuri merkitys. Yrityksen suoritustaso laskee ja työteho heikkenee, jos tavoitteet ovat tavoittamattomissa. Sopiva tavoite on sellainen, jonka saavuttamiseksi täytyy tehdä vahvasti työtä, mutta on saavutettavissa olemassa olevilla resursseilla. (Järvenpää ym. 2010, 297.)

Kun syvennetään saavutettavuuden käsitettä, voidaan puhua tavoitteiden realistisuudesta, joka on SMART- menetelmän neljäs osa. On mahdollista, että tavoitteet ovat periaatteessa saavutettavissa, mutta ne eivät ole realistisia tietyssä ympäristössä, yksikössä tai organisaatiossa. Menetelmän viides ja viimeinen osa; aikajänne on tavoitteelliselle toiminnalle keskeistä. Tavoitteiden saavuttamiseksi on siis määriteltävä selkeä ajankohta. Järvenpään (2010) mukaan aikajänne helpottaa tavoitteen saavuttamisen tilan seuraamista ja arviointia, johtamisen näkökulmasta. Tämän lisäksi se auttaa työntekijää hahmottamaan edistymisensä nykytilan ja etenemismahdollisuuden. (Järvenpää ym. 2010, 297–298.)

J. Puiro ja J. Toivanen (2001) ovat molemmat tutkineet Suomessa toimivien suurien yritysten Balanced Scorecard hankkeita. Heidän mukaansa Balanced Scorecardia otettaessa käyttöön tavoitellaan yleensä yrityksen strategian muuttamista toiminnassa



ja pyritään parempaan talousohjaukseen, kiinnitetään huomiota yrityksen kriittisiin menestystekijöihin ja toiminnan tehostamiseen, yhtenäisten tavoitteiden luomiseen koko organisaatiolle sekä yrityksen voimavarojen kohdistamiseen oikeisiin asioihin. Viimeiseksi Balanced Scorecardilla pyritään viestittämään yrityksen strategia organisaatiolle, siten että saataisiin aikaan muutos yrityksen toiminnassa. (Malmi ym. 2006, 49.)

#### 4.3 Mittariston tasapaino

Balanced Scorecardin tulisi nimensä mukaisesti olla tasapainossa (balance). Siinä pitäisi olla myös sopivassa suhteessa rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita. (Järvenpää ym. 2010, 295.) Tyypillisesti Balanced Scorecardissa on noin 80 prosenttia ei-rahamääräisiä mittareita. Voidaan myös siis sanoa, että tasapainolla tarkoitetaan myös sitä, että johtamisessa ei nojauduta pelkästään taloudellisiin mittareihin. (Malmi ym. 2006, 32–33.)

Lisäksi niin sanottujen tulosmittareiden (lagging indicators) ja ennakoivien mittareiden (leading indicators) tulisi olla tasapainossa. Tämä seikka on yksi keskeisin huomioitava asia käytännön sovelluksia rakennettaessa. Erilaisia tulosmittareita löytyy tuloskortin eri näkökulmiin melko helposti. Näkökulmien väliset suhteet jäävät kuitenkin helposti miettimättä ja näin ollen mittaristosta voi tulla joukko toisistaan irrallisia tulosmittareita. On hyvä myös muistaa, että näkökulmien sisälle voidaan määrittää tulosmittarille ennakoivia mittareita. (Malmi ym. 2006, 32–33.)

Hyvään mittaristoon liittyy myös olennaisesti yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Yleensä nämä saavutetaan automaattisesti, mikäli mittaristoa luodessa käytetään ns. syy-seurauslogiikkaa. Myös ulkoisten (omistaja, asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) mittareiden on oltava tasapainossa. Malmin ym. (2006) mukaan näyttää siltä, että oppimisen ja kasvun mittareita määritetään kaikkien vähiten. Hyvässä Balanced Scorecardissa tasapainottuvat myös helposti mitattavissa olevat asiat ja vaikeimmin mitattavat, mutta strategisesti keskeiset seikat. Vieläkään Balanced Scorecardia käyttämällä ei ole onnistuttu ratkomaan mittaamiseen ongelmia, kuten kuinka mitata asioita, joita ei voi mitata. Mittaristoa käyttämäl-

lä pyritään luonnollisesti löytämään mahdollisimman selkeät ja yksiselitteisesti mitattavat suureet, mittareiden validiteetin (mittaako mittari oikeaa asiaa) kustannuksella. Yleiset mittariston validiteettiongelmat johtavat melko nopeasti siihen, ettei mittaristoa haluta käyttää. (Malmi ym. 2006, 32–33.) Mittariston mittarit eivät saisi myöskään olla sellaisia, jotka vain mittaavat jonkun asian suoritusta, eli onko jokin asia tehty vai ei. Jos mittari antaa vastauksen kyllä tai ei, ei sellaisia mittareita tule sisällyttää mittaristoon. (Lindroos & Lohivesi 2004, 194.)

#### 4.4 Näkökulmat

Robert Kaplanin ja David Nortonin alkuperäisessä Balanced Scorecard- mallissa on neljä eri näkökulmaa, jotka ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat (Malmi ym. 2006, 24). Balanced Scorecard mahdollistaa yrityksen näkemisen neljästä eri näkökulmasta ja tarjoaa vastauksen neljään peruskysymykseen, jotka voidaan esimerkiksi esittää seuraavasti: (Laitinen 2003, 377.)

- Millaisina asiakkaamme näkevät meidät? (asiakkaan näkökulma)
- Missä asioissa meidän pitää olla ylivoimaisia? (sisäisten prosessien näkökulma)
- Millä tavalla me voimme jatkuvasti parantaa yrityksen suorituskykyä ja arvonn tuottamista? (oppimisen ja kasvun näkökulma)
- Millaisina omistajamme näkevät meidät? (taloudellinen näkökulma)

Eri organisaatiot, jotka ovat ottaneet Balanced Scorecardin käyttöön, ovat kuitenkin muokanneet alkuperäisen mallin omaan toimintaansa sopivaksi. Osa yrityksistä on myös lisännyt omaan malliinsa viidennen mittausulottuvuuden; henkilöstönäkökulman. (Malmi ym. 2006, 24.) Jokainen määritetty näkökulma liittyy toisiinsa syy- ja seuraussuhteiden kautta. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittäminen parantaa asiakaspalvelua, mikä vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen ja uskollisuuteen, tämä taas kasvattaa pitkällä aikavälillä tuottoa ja parantaa tulosta. (Kaplan & Norton 2007, 19.)

Mittaristoa luotaessa ja näkökulmia valittaessa, on hyvä pitää mielessä, että erilaiset yritykset vaativat erilaiset näkökulmat. Toisin sanoen samat näkökulmat tai niiden painotukset eivät palvele erilaisia yrityksiä yhtä hyvin. Balanced Scorecardin suunnittelussa tulisikin määrittää itse yritykselle sopivat näkökulmat, eikä välttämättä ottaa alkuperäistä neljää näkökulmaa. Näkökulmien määrittäminen voidaan tehdä yrityksessä, joko ennen mittareiden määrittämistä tai ryhmitellä sopivat mittarit tiettyihin näkökulmiin. (Malmi ym. 2006, 24.)

### *Taloudellinen näkökulma*

Balanced Scorecardin taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata yrityksen sellaisia asioita, joista yrityksen omistajat ovat kiinnostuneet. Tämän takia taloudellista näkökulmaa kutsutaan usein myös omistaja näkökulmaksi. (Malmi ym. 2006, 25.) Tässä näkökulmassa yrityksen tavoitteet voivat olla hyvin erilaisia yrityksen kehitysvaiheesta riippuen (Jyrkkiö & Riistamaa 2004, 257). Julkisella sektorilla omistajaa eli yhteiskuntaa kiinnostaa usein ensisijaisesti tuotettujen palveluiden määrä ja laatu, taloudellisten tekijöiden muodostaessa lähinnä vain rajoitteen ei tavoitteen. On kuitenkin hyvä huomata, että omistajan kiinnostuksen ei tarvitse rajoittua pelkästään taloudellisiin seikkoihin. Hyvä esimerkki tästä on kun Taloussanomien lehti perustettiin. Lehden omistaja varmasti tiesi, että lehti ei tule heti olemaan kannattava, koska lehdellä ei ollut levikkiä. Tässä tapauksessa lehden levikin mittaaminen oli varmasti parempi vaihtoehto kuin pelkän yrityksen talouden mittaaminen. Aina ei voi siis sanoa, että yrityksen omistajat miettivät ensisijaisesti pelkkää yrityksen taloutta. (Malmi ym. 2006, 25.)

Taloudellisen näkökulman mittareilla on normaalisti kaksi roolia Balanced Scorecardissa. Ensiksi ne kuvaavat, kuinka hyvin yrityksen strategia on onnistunut taloudellisesti. Toiseksi ne myös määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla mittareilla pyritään. Tavoitteet vaihtuvat sen mukaan, missä tilanteessa yritys on. Jos yritys on esimerkiksi voimakkaassa kasvuvaiheessa, ovat esimerkiksi myynnin kasvua kuvaavat mittarit hyviä. Kun taas yritys olisi ns. ylläpitovaiheessa, johon kuuluu suurin osa yrityksistä, mittareina korostuvat erilaiset kannattavuuden mittarit. Yrityk-

sen ollessa elinkaarensa lopussa, kassavirtaan liittyvät mittarit ovat merkittävässä roolissa. (Malmi ym. 2006, 25–26.)

Näkökulmaan voidaan valita myös tasapainottavia mittareita. Yleensä tällaisia mittareita käyttävät pankit ja rahoituslaitokset, jotka nostavat tuottoja riskitasoa nostamalla. Tämän takia pankit ottavat yleisesti riskin mittauksen mukaan taloudelliseen näkökulmaan, tasapainottamaan kannattavuuden suureita. (Malmi ym. 2006, 25–26.) Taulukossa 1. esimerkki Balanced Scorecardin talousnäkökulmasta. Taulukkoon on kerätty esimerkit talousnäkökulman kriittisistä menestystekijöistä, kuten esimerkiksi kannattavuus. Kriittisille menestystekijöille on määritetty strategiset tavoitteet esimerkiksi hyvä kannattavuus. Tämän jälkeen kriittisten menestystekijöiden ja strategisten tavoitteiden pohjalta on määritetty mittarit, esimerkiksi liike- ja omaisuusaste- %. Viimeiseksi mittareille on määritetty saavutettavat tavoitetasot, esimerkiksi liike- ja omaisuusaste on oltava yli 10 prosenttia.

Taulukko 1. Balanced Scorecard talousnäkökulma esimerkki.

Balanced Scorecard esimerkki			
Kriittiset menestystekijät	Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitetaso seuraavalle tilikaudelle
<b>Talousnäkökulma</b>			
Liikevaihdon kasvu	Positiivinen kasvu	Liikevaihdon muutos - %	Positiivinen luku
Kannattavuus	Hyvä kannattavuus	Liiketulos - % Sijoitetun pääoman tuotto - %	yli 10% yli 30%
Vakavaraisuus	Hyvä vakavaraisuus	Omaisuusaste - %	yli 60%

### *Asiakasnäkökulma*

Tässä näkökulmassa suorituskykymittarit voidaan jakaa kahteen eri ryhmän. Ensimmäistä ryhmää voidaan kutsua perusmittareiksi. Perusmittarit ovat hyvin samanlaisia erilaisissa organisaatioissa. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys, markkinaosuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä ovat tavallisia tämän ryhmän mittareita. Näistä mittareista voidaan ajatella, että ne heijastavat yrityksen onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsottaessa. (Malmi ym. 2006, 26.)

Asiakasnäkökulman toinen ryhmä on asiakaslupauksen mittarit. Tässä ryhmässä mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä ja uskollisia, ja miten yritys saa hankittua uusia asiakkaita ja miten saada haluttu markkinaosuus. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun ominaisuudet, hinta tai laatu. Myös suhde asiakkaaseen, mitattuna esimerkiksi täsmällisyydellä, vasteajoilla tai asiakaspalveluilla voivat olla tällaisia tekijöitä. Joissain tapauksissa yrityksen imago ja maine ovat myös tällaisia tekijöitä. (Malmi ym. 2006, 26.)

Edellä mainituista asiakaslupauksen tekijöistä ja niitä vastaavista mittareista pitäisi selkeästi heijastua se, millä yritys aikoo menestyä kilpailussa. Voidaan siis sanoa, että näiden mittareiden pitäisi kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. Asiakaslupauksen mittareista voidaan siis sanoa, että ne kuvaavat paremmin asiakkaan kuin yrityksen näkökulmaa. (Malmi ym. 2006, 26–27.)

Alkuperäisessä Balanced Scorecardissa Robert Kaplan ja David Norton painottivat asiakaslupauksen mittareita. Valitettavan usein yritykset keskittyvät käytännössä asiakasnäkökulman perusmittareihin. Tämä voi kertoa siitä, että useimmat Balanced Scorecardit on rakennettu mittaamisen, ei johtamisjärjestelmän näkökulmasta. Riippumatta siitä, mikä on yrityksen lähtökohta, hyvän mittariston tulisi heijastaa yrityksen kilpailustrategiaa. Hyvä testi rakennetulle mittaristolle on, sopiiko mittaristo lähes mille tahansa yritykselle. Jos näin on, on mittaristo tehty liian yleisellä tasolla. (Malmi ym. 2006, 27.) Taulukossa 2. (seuraavalla sivulla) on esimerkki Balanced Scorecardin asiakasnäkökulmasta. Taulukko 2 on luotu samalla tavalla kuin taulukko 1. Asiakasnäkökulmassa kriittiset menestystekijät liittyvät yrityksen suorasti tai epäsuorasti asiakkaisiin ja näiden tyytyväisyyteen yrityksen tuotteisiin tai palveluihin.

Taulukko 2. Balanced Scorecard asiakasnäkökulma esimerkki.

Balanced Scorecard esimerkki			
Kriittiset menestystekijät	Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitetaso seuraavalle tilikaudelle
<b>Asiakasnäkökulma</b>			
Asiakastyytyväisyys	Korkea asiakastyytyväisyystaso	Asiakastyytyväisyysmittarit; kyselyt	4 (asteikolla 1-5)
Tuotteen hinta	Kilpailukykyinen hinta	Benchmarking- analyysi kilpailijoiden hinnoista	3% halvempi kuin kilpailijat
Reklamaatioiden lukumäärä	Vähän reklamaatioita	Reklamaatiokysely	alle 5%

### *Sisäisten prosessien näkökulma*

Balanced Scorecardin kolmannessa näkökulmassa; Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä yrityksen prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteet saavutetaan. Riippuen yrityksen kilpailustrategiasta, Balanced Scorecardissa mitattavat prosessit voivat vaihdella. Esimerkiksi jos yritys tavoittelee kilpailuetua, ei vain riitä mitata tilaus- toimitusprosessin tehokkuutta, vaan tämän lisäksi olisi hyvä mitata esimerkiksi uusien tuotteiden tai palveluiden innovointiprosessia tai myynnin jälkeistä palveluprosessia. Mittaamalla innovointiprosessia, voidaan kasvattaa yrityksen arvoa pitkällä aikavälillä sen sijaan, että yritys vain keskittyisi yksinomaan tehostamaan nykyisiä operatiivisia toimintoja. (Malmi ym. 2006, 27.)

Yleisesti ollaan sitä mieltä, että juuri sisäisten prosessien näkökulma erottaa Balanced Scorecardin muista aiemmin esitetyistä moniulotteisista mittaristoista, että muista yritysten käyttämistä raha- ja ei-rahamääräisiä mittareita sisältävistä mittaristokokonaisuuksista. Tämä väite perustuu ajatukselle, että useissa yrityksissä erilaisten prosessien mittaaminen keskittyy nykyisten operatiivisten toimintojen mittaamiseen (esimerkiksi nykyinen tuotantoprosessi) sekä raha- että ei-rahamääräisesti. Kun taas rakennetaan Balanced Scorecardia, joudutaan usein määrittelemään kokonaan uusia prosesseja, joiden tulee toimia hyvin, jotta esimerkiksi asiakaslupaukset voidaan täyttää ja taloudelliset tavoitteet saavuttaa. (Malmi ym. 2006, 27–28.)

Hyvä esimerkki tästä on ex-puhelinvalmistaja Benefon, jossa määritettiin Balanced Scorecardin yhteydessä uusien palvelukokonaisuuksien tuottaminen yhdessä yrityksen eri yhteistyökumppaneiden kanssa strategian toteuttamisen kannalta keskeiseksi prosessiksi. Yrityksellä oli tuotekehitys- ja tuotantoprosessit seurannan alla, mutta erilaisten yhteistyömahdollisuuksien tunnistamiseen ja valintaan ei ollut olemassa valmista systemaattista prosessia. Tässä tapauksessa tämä em. prosessi otettiin yrityksessä seurannan ja mittauksen kohteeksi. (Malmi ym. 2006, 27–28.)

On hyvä huomata, että kaikkien yrityksen ydin- ja tukiprosessien mittaaminen yhdessä ja samassa Balanced Scorecardissa ei ole järkevää. Yrityksen strategian tulisi määrittää, mikä tai mitkä prosessit ovat kulloinkin seurannan alla ja valitaan yrityksen tai yksikön Balanced Scorecardiin. Muita niin sanottuja ei niin tärkeitä prosesseja voidaan mitata yrityksen alemmalla tasolla. Suurin osa sisäisten prosessien mittareista valitaan operatiivisten prosessien joukosta, mahdollisten uusien prosessien jäädessä taka-alalle. Ehkä juuri tämän takia Robert Kaplan ja David Norton jakoivat yrityksen sisäiset prosessit vuonna 2003 neljään eri ryhmään: toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. (Malmi ym. 2006, 28.) Taulukossa 3. esimerkki Balanced Scorecardin sisäisten prosessien näkökulmasta. Taulukko 3 on luotu samalla tavalla kuin aiemmat Balanced Scorecard esimerkki taulukot 1 ja 2. Taulukon 3 kriittiset menestystekijät ovat yrityksen sisäisten prosessien tärkeimpiä palasia. Esimerkiksi tuotteen läpimenoaika on hyvä kriittinen menestystekijä, tämän strategisena tavoitteena on nopea läpimenoaika. Hyvä mittari tälle strategiselle tavoitteelle on läpimenoaika tunneissa per 1000 tehtyä kappaletta. Tavoitetaso voisi olla tässä tapauksessa, että vähintään 80 prosenttia saadaan tehtyä kokonaismäärästä tunnissa.

Taulukko 3. Balanced Scorecard Sisäisten prosessien näkökulman esimerkki.

<b>Balanced Scorecard esimerkki</b>			
<b>Kriittiset menestystekijät</b>	<b>Strateginen tavoite</b>	<b>Mittari</b>	<b>Tavoitetaso seuraavalle tilikaudelle</b>
<b>Sisäisten prosessien näkökulma</b>			
Tuotteen läpimenoaika	Nopea läpimeno	Läpimenoaika h/1000 kpl	väh. 80% kok. määrästä
Toimitustäsmällisyys	Hyvä toimitustäsmällisyys	Toimitustäsmällisyys prosentti	yli 95%
Sisäiset kehitysprojektit	Onnistunut kehitys	Kehitysprojektien onnistumistaso %	90 %

### *Oppimis- ja kasvunäkökulma*

Balanced Scorecardin neljännessä näkökulmassa; oppimis- ja kasvunäkökulmassa haetaan vastausta kysymykseen pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan lisäarvoa omistajilleen. Yrityksen työntekijöiden nykyisellä osaamisella ja tietotaidolla sekä yrityksen nykyisillä järjestelmillä tuskin pystytään vastaamaan asiakkaiden tulevaisuudessa asettamiin haasteisiin sekä sisäisten prosessien kehitystavoitteisiin. Tässä näkökulmassa onkin siis tärkeä määritellä, minkälaisen infrastruktuurin kehittämiseen yrityksen organisaation kannattaa keskittyä, jotta menestyminen olisi turvattu myös tulevaisuudessa. (Malmi ym. 2006, 28–29.)

Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Näistä muodostuu organisaation aineeton pääoma, jonka Robert Kaplan ja David Norton jakaneet kolmeen ryhmään: inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan ja organisaatiopääomaan. Tavallisesti henkilöstöön liittyvät mittarit, kuten henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolo päivät tai koulutukseen uhratut resurssit ovat yleisiä tässä näkökulmassa. Tietotekniikan tai jonkin muun teknologian roolia yrityksen menestymiseen mitataan melko harvoin. (Malmi ym. 2006, 29.)

Käytännön sovellutuksissa yleisesti oppimisen ja kasvun näkökulma on ollut Balanced Scorecardin vaikein osio. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit konkretisoivat organisaation tavoitteita aineettoman pääoman kehittämiseksi. Tämä tehtävä muodostaa yhden käytännön ongelman, sillä panostuksilla aineettomaan pääomaan ja sen kehittämiseen tavoitellaan usein hyötyjä, jotka konkretisoituvat esimerkiksi talous näkökulmassa vasta tulevaisuudessa. Esimerkiksi mittaristossa näkyvät tänä vuonna tehtävät panostukset vasta ensi vuonna. Edellä mainittu ongelma ratkeaa, jos yrityksen strategia on kunnossa, koska juuri oppimisen ja kasvun näkökulma kytkeytyy yrityksen strategiaan voimakkaasti. (Malmi ym. 2006, 29–30.) Taulukossa 4. on esimerkki Balanced Scorecardin oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Taulukko on luotu samalla tavalla kuin muidenkin näkökulmien taulukot. Esimerkkinä tämän näkökulman kriittisistä menestystekijöistä on työntekijöiden tyytyväisyys, jonka strateginen tavoite on korkea tyytyväisyysaste. Strategista tavoitetta voidaan mitata esi-



merkiksi työntekijöiden tyytyväisyysindeksillä, jonka tavoitetasona olisi yli 3,5 asteikolla 1-5.

Taulukko 4. Balanced Scorecard Oppimisen ja kasvun näkökulman esimerkki.

Balanced Scorecard esimerkki			
Kriittiset menestystekijät	Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitetaso seuraavalle tilikaudelle
<b>Oppimisen ja kasvun näkökulma</b>			
Työntekijöiden sitoutuminen	Sitoutuminen työpaikkaan	Työntekijöiden vaihtuvuus % Uusien työntekijöiden määrä vuodessa	alle 4% 2 henkilöä
Työntekijöiden tyytyväisyys	Korkea tyytyväisyysaste	Työntekijöiden tyytyväisyysindeksi Poissaolot %	yli 3,5 (1-5) alle 5%
Oppiminen	Korkea oppimisen taso Korkealuokkainen ja tehokas oppiminen	Oppimisen taso Harjoittelu päivä/henkilö/vuosi	yli 4 (1-5) yli 5 päivää

#### 4.5 Mittareiden määrä

Suurimpia kysymyksiä tehokasta Balanced Scorecardia suunnitellessa on, mikä on mittareiden optimimäärä. Järvenpään mukaan keskimäärin Suomessa yritykset käyttävät 4-25 mittaria organisaatiota kohden. (Järvenpää ym. 2010, 298.) Robert Kaplan ja David Norton määrittivät, että tyypillisesti Balanced Scorecardissa on kokonaisuudessaan 20–25 mittaria. Heidän mukaan Sisäisten Prosessien näkökulma sisältää eniten mittareita 8–10 kappaletta. Lopuissa kolmessa näkökulmassa on noin viisi mittaria. Nämä lukumäärät viittaavat yritys tai SBU (Strategic Business Unit) – tason mittaristoihin. On hyvä huomata, että jo keskisuurissakin yrityksissä voi olla kymmeniä tuloskortteja eri organisaatiotasoilla. Näin ollen suuryrityksissä mittareiden kokonaismäärä nousee helposti suureksi. Kaplanin ja Nortonin olivat useimmiten tekemisissä suurien yritysten kanssa, joten pienempikin mittareiden kokonaismäärä 8-16 kappaletta voi hyvin riittää yritys/SBU – tason mittaristoon. (Malmi ym. 2006, 32–33.)

Yritykset ovat myös ottaneet aluksi käyttöönsä liian paljon erilaisia mittareita, esimerkiksi 30–50 kappaletta, jonka jälkeen on huomattu, että mittaaminen ei ole ollut tehokasta, ja tämän jälkeen mittareita on karsittu pois. Samalla on myös tarkennettu

yrittäjien niin sanottua strategista fokusta, joka on voinut jäädä puuttumaan. Vähäinen mittarimäärä on siis kokonaisuudessaan helposti hallittava, mutta se ei voi aiheuttaa tietojen pelkistämistä, ja täten epätarkkuutta. Suuren mittariston käyttö voi olla epämääräisempää ja voi olla myös työläämpää ylläpitää, mutta on kuitenkin informatiivisempi. (Järvenpää ym. 2010, 298.)

Suurella mittaristolla voi olla myös käytännön ongelmia, jos mittareiden arvot kehittyvät eri suuntiin. Esimerkiksi asiakastyytyvyys voi parantua yrityksellä, mutta samaan aikaan, kun asiakaskannattavuus heikkenee. Nykyisin tietojärjestelmien yhdistely- ja poraus- eli niin sanottua drill down -mahdollisuuksien kehittyessä mittareiden määrä yritysten tuloskortteissa on kasvanut. On kuitenkin muistettava, että ymmärrettävyys, yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys ovat jokaisen mittariston lähtökohta ja kaikkien innovaatioiden onnistuneiden käyttöönottojen avainasemassa. (Järvenpää ym. 2010, 298.)

#### 4.6 Mittariston hyödyt, haitat ja ongelmat

##### *Hyödyt*

Robert Kaplan ja David Norton ovat esittäneet monia erilaisia näkökulmia, joita voidaan pitää Balanced Scorecardilta odotettavina hyötyinä. Balanced Scorecard tarjoaa esimerkiksi yrityksen johdolle helposti ymmärrettävän kehyksen, joka selventää helposti yrityksen vision ja strategian. Mittariston ollessa tulevaisuuteen suunnattu, se parantaa yrityksen pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, painottaa asiakaslähtöisyyttä, keskittyy uusien ja sisäisten prosessien tunnistamiseen sekä työ esille avainhenkilöstön tarpeet. Tämän lisäksi mittaristo mahdollistaa ns. tasapainon yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, raha- ja ei-rahämäärien mittareiden sekä eri näkökulmien välillä. Balanced Scorecardin etuna on myös se että, yrityksen vision ja strategian kommunikointi yrityksen alemmille hierarkiatasojille parantuu. (Malmi ym. 2006, 48–49.)

Mittaristo on myös tehokas herättämään työntekijöiden mielenkiintoa itse yritykseen ja sitä kautta he voivat antaa uusia ehdotuksia yrityksen johdolle, jolloin saavutetaan

jatkuva parannusten virta. Mittaristoa ei kuitenkaan pidä pitää valmiina järjestelmänä, vaan toimintatapana, jolla varmistetaan jatkuva kasvu, parannukset ja saavutukset. Mittaristoa käyttämällä innovointi on kannustettua ja helpompi tuoda julki. Tämän lisäksi mittaristolla saavutetaan näkyvyyttä yrityksen arvon luomiseen. (Santagada 2012.)

Balanced Scorecardin käyttöönoton saavutetut hyödyt voidaan tiivistää toisaalta myös viiteen eri kohtaan. Ensiksi Balanced Scorecard auttaa muuntamaan yrityksen strategian toiminnaksi. Yrityksen strategiasta ja sen strategisista tavoitteista johdetaan mittarit ja niiden tavoitearvot. Tämän jälkeen luodaan tavoitteiden saavuttamiseksi suunnatut toimintasuunnitelmat, joiden tuottaman tiedon avulla mittaristoa voidaan täydentää ja täsmentää. Toimintasuunnitelmien ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vastuutetaan organisaatiossa. Tämän ketjun onnistuminen vaatii yrityksen sisäistä viestintää sekä myös Balanced Scorecardin käyttöä kaikissa suunnittelu- ja ohjausprosessin vaiheissa. Tällä tavalla saadaan yritykselle hyötyjä, kun Balanced Scorecardia käytetään strategisena johtamisjärjestelmänä, eikä vain pelkkänä mittaristona. (Malmi ym. 2006, 53.)

Toiseksi Balanced Scorecard tukee resurssien parempaa allokoointia. Kun yrityksen strategia konkretisoituu halutuiksi tavoitteiksi ja kehityshankkeiksi sekä priorisoituu, yrityksen pitää ajoittaa resurssit tietyiksi toimintakausiksi, jotta kaikki resurssit olisivat käytössä. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa sitä, että strategian aikajänteellä eri toimintakaudet saavat eri painotuksia ja jokaisella kaudella on oma teemansa. Toisin sanoen yritys ei pyri toteuttamaan kaikkea kerralla, vaan yrityksen visio, johon tähdätään saavutetaan vaiheittain. Tämän avulla yrityksen organisaatio kykenee keskittymään paremmin toiminnan kehittämiseen osa-alueittain. (Malmi ym. 2006, 53–54.)

Kolmanneksi Balanced Scorecard parantaa tiedonkulkua ja sen ymmärtämistä. Monesti sanotaan, että suurin hyöty mittaristosta on saatu sen rakentamisprosessista. Prosessin aikana käydään läpi yrityksen tavoitteita ja strategiaa sekä luodaan yhteistä näkemystä. Prosessi auttaa ymmärtämään liiketoiminnan osa-alueiden välisiä yhteyksiä, ja sitä miten asiat tulisi hoitaa pitkällä aikavälillä hyvin, jotta lyhyen aikavälin tulostavoitteet saavutetaan myös jatkossa. Kun mittaristo viedään organisaatiossa alaspäin, yrityksen strategiat selkiytyvät työntekijöille. Samalla työntekijät ymmärtä-

vät paremmin, miten heidän työpanoksensa liittyvät yrityksen muihin toimintoihin sekä mikä on heidän roolinsa osana kokonaisuutta ja mitä heiltä odotetaan, jotta strategiset tavoitteet täyttyvät. Mittaristosta saatu hyöty pätee myös rakentamisprosessin valmistuttua. (Malmi ym. 2006, 54–55.)

Neljänneksi Balanced Scorecard mahdollistaa oppimisen yrityksen strategiasta. Ohjauksjärjestelmän ollessa toimiva, se tuottaa tietoa, onko valittu strategia myös toimiva. Näin ollen mittaristo mahdollistaa valitun strategian arvioimisen. Esimerkiksi, jos henkilöstön osaaminen kehittyy suunnitellulla tavalla ja läpimenoajat ja laatu paranevat, mutta taloudellista lisäarvoa ei synny, on jossakin vikaa. Vika on silloin useimmiten yrityksen strategiassa tai toiminnan kehittämisen ja taloudellisen tuloksen välisestä viiveestä, joka on ollut pidempi kuin on kuviteltu. Molemmissa tapauksissa yrityksen strategiaa ja tavoitetasoja olisi hyvä tarkistaa. Tämänlaisen oppimisen tulisi näkyä viimeistään silloin kun uusia strategioita laaditaan. Balanced Scorecardilla on näin ollen mahdollista edesauttaa organisaatiossa käytävää strategiakeskustelua ja sen vaikutuksena hyödyntää usean ihmisen näkemyksiä yrityksen tulevaisuudesta. (Malmi ym. 2006, 55–56.)

Viidenneksi Balanced Scorecard mahdollistaa yritykselle budjetoinnista luopumisen tai keventämisen. Budjetointi vie prosessina monissa yrityksissä paljon aikaa. Osissa yrityksissä budjetointi toimii hyvin, mutta taas toisilla se muistuttaa enemmän ns. vuotuista rituaalia, jossa yrityksen rahankäyttö naulataan valmiiksi kiinni. Mikäli yritys haluaa luopua budjetoinnista, Balanced Scorecardilla voidaan hoitaa siitä osa; tavoitteen asetanta ja seuranta. Mikäli sovitusta tavoitteista sovitaan mittaritasolla, tilitason budjetoinnista voidaan luopua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toimintaa suunniteltaisi ollenkaan. Vain suunnittelemisen toiminta muuttuu erilaiseksi. Esimerkiksi tietyn vastualueen johtajan on pohdittava, millä resursseilla hän aikoo asetetut tavoitteet saavuttaa. Tässä tapauksessa kun budjetoinnista on luovuttu, hänen ei tarvitse hakea valtuutusta esimieheltään kutakin aktiviteettia, vaan yhteisesti sovitut taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet riittävät. (Malmi ym. 2006, 56–57.)

### *Ongelmat ja haitat*

Balanced Scorecardin käytöllä voi myös olla ongelmia ja haittoja yrityksissä. Ensiksi mittaristo ei voi ratkaista yrityksen kaikkia ongelmia; se ei ole työkalu, jolla parannetaan yrityksen organisaatiota, vaan se on mittaristo, joka auttaa saavuttamaan yrityksen strategiset päämäärät. Toiseksi mittariston näkökulmien eri työkalut määrittävät balanssissa olevat yrityksen päämäärät. Jos yrityksen johtamismenettelytapoja ei muuteta, kun mittaristo otetaan käyttöön, mittaristo ei voi toimia. Tärkeä on myös huomata, että monet organisaatiot käyttävät mittareita mittaristossaan, jotka eivät sovi heidän omaan tilanteeseensa. Näin ollen mittaristo ei ole yritykselle tehokas, koska mittarit mittaavat väärä asioita. (Khalad & Mazila. 2011, 621.)

#### 4.7 Visio, strategia, kriittiset menestystekijät ja Porterin malli

##### *Yrityksen visio*

Jos yrittäjä haluaa saavuttaa jotain, pitää tietää selkeästi, mikä on yritystoiminnan tavoite, johon pyritään. Ei riitä, että pelkästään yrittäjällä on selkeä kuva mihin ollaan menossa, vaan myös asiakkaiden ja työntekijöiden on hyvä tietää se. Näin ollen yritystoiminnan tavoite täytyy kertoa selkeästi auki. (Hesso. 2013, 27.)

Visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka yrityksen johto haluaa toteutuvan pitkällä aikavälillä. Visio voidaan lukea yhdeksi elämäntehtävän elementiksi, joka on arvoperusteinen ja ulottuu pitkälle aikajänteelle. (Kamensky. 2008, 83.) Hesson (2013) mukaan yrityksen visio on myös tavoite, joka antaa voimaa jokapäiväiselle työnteolle.

Yritysten toimintaympäristö muuttuu koko ajan monimutkaisemmaksi ja nopealiikkeisemmäksi. Tällöin on tärkeää yrityksen menestykselle, että yrityksellä on kyky luoda oma tulevaisuutensa. Monet menestyneet yritykset ovat tulleet siihen tulokseen, että organisaation selkeä ja voimakas visio on yksi keskeisistä yrityksen menestystekijöistä. (Kamensky. 2008, 83.) Yrityksen visio tulisi sitoa aikaan. Jos visiota ei

ole sidottu aikaan, se toimii vain kaukaisena tavoitteena, maalina organisaatiolle. Visio ilman aikaa on haastava yrityksen organisaatiolle, koska se jää vieraaksi ja etäiseksi. Henkilöstö voi pitää kaukaista visiota hallusinaatioksi tai harhanäyksi, koska heillä ei ole tarkkaa käsitystä siitä, miten ja milloin visio aiotaan saavuttaa. Jos visio on johdon mielestä liian kaukana, sitä tulisi konkretisoida lähemmäs nykyhetkeä, esimerkiksi määrittelemällä organisaatiolle strategiset tavoitteet. (Malmi ym. 2006, 62.)

Mikäli visio on luotu selkeästi, siitä voidaan usein johtaa tulostittareita. Esimerkiksi lentoyhtiöllä voisi olla visiona saavuttaa tietyn markkinaosuuden saavuttaminen Suomen sisäisistä lentoliikennemarkkinoista jonkin ajan kuluessa. Näin ollen yrityksen visiosta voidaan johtaa jokin keskeinen tulostittari Balanced Scorecardin taloudelliseen näkökulmaan. (Malmi ym. 2006, 62.)

### *Yrityksen strategia*

Aivan jokainen yritys ja yhteisö tarvitsevat strategian. Jokaisella yrityksellä ja yhteisöllä on myös oma strategia, jota yritys enemmän tai vähemmän noudattaa. (Vilkkumaa. 2005, 17.) Yrityksen strategia ei ole vain erillinen, itsenäinen johtamisprosessi. Se on oma vaihe prosessissa, jossa organisaation visio ja missio muutetaan yrityksen työntekijöiden tekemäksi työksi. Yrityksen strategia kehittyy ja sitä kehitetään koko ajan, jotta se vastaa riittävän hyvin ulkoisen ympäristön ja sisäisten prosessien muuttuvia toiminto olosuhteita. (Kaplan & Norton. 2004, 54.)

Strategian perusta saadaan kun yritys vastaa seuraaviin kysymyksiin; millä periaatteilla toimitaan (yrityksen arvot), miksi olemme olemassa (yrityksen toiminta-ajatus), millä osaamisella strategia saadaan toteutettua (yrityksen ydinosaaminen)? Yrityksen tulevaisuuden hahmottaminen aloitetaan niin sanotun skenaariotyöskentelyn avulla, jossa yritys hahmottaa todennäköisen, uhkaavan ja toivottavan tulevaisuutensa viiden tai kymmenen vuoden kuluttua. Yrityksen toimiessa strategiansa mukaisesti ja valitsemalla strategiaa tukevat kehittämisen painopisteet voidaan strategia sisällyttää osaksi yrityksen arkea. Yrityksen strategiseen kuvaan liittyy myös olennaisesti aikajänne; mitä yrityksen työntekijät tekevät tänään arjessa ja mitkä ovat ne keskeiset kehittämisen painopisteet, joiden kautta toivottu tulevaisuus rakentuu. Selkeä koko-

naiskuva yksinkertaistaa ja kiteyttää yrityksen tulevaisuuden suunnan. Tämän lisäksi se auttaa hahmottamaan, miksi ja miten tehdään tässä ja nyt. (Tuomi & Sumkin. 2009, 28–30.)

Balanced Scorecardin yhteydessä strategia tulkitaan yleisimmin myös keinoiksi, joilla yrityksen visio aiotaan saavuttaa. Tämä tulkinta sopii lähtökohdaksi niin voittoa tavoitteleville kuin voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Tässä tapauksessa strategian lähtökohtia ovat johto ja johdon aikomukset. Yrityksen eri organisaatioista, kuten markkinointi-, rahoitus ja henkilöstöosastoilta löytyy eri strategioita. Mikään näistä ei toimi yksinään Balanced Scorecardin lähtökohtana. Kun nämä eri strategiat yhdistetään, painotetaan ja tasapainotetaan, saadaan yhtenäinen ja kokonaisvaltainen käsitys organisaation tavoitteista ja muutoksesta. Tämän jälkeen on helppo luoda kuva yrityksen kokonaisstrategiasta. (Malmi ym. 2006, 63.)

#### *Kriittiset menestystekijät*

Yrityksen kriittisiä menestystekijöitä ovat ne tiedot, taidot, kyvyt, resurssit, ominaisuudet ja aikaansaannokset, joiden pohjalta yritys menestyy. Nämä tekijät määritellään yleensä niin sanotun luovan ongelmanratkaisun avulla. Luovassa ongelmanratkaisussa pyritään siihen, että ongelma-alueista suuntaudutaan ulospäin ja haetaan niitä tekijöitä, joiden avulla yritys menestyy. (Malmi ym. 2006, 105.)

Jotta menestyminen ja kehittyminen olisivat oikean suuntaisia, on kriittiset menestystekijät määriteltävä jokaiselle näkökulmalle erikseen. Tämän jälkeen tarvittavat mittarit saadaan johdettua helposti kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Alun perin kriittisiä menestystekijöitä oli määritetty kolmesta kuuteen kappaletta, jotka määrittävät ne tekijät joiden avulla yritys markkinoilla menestyy. Nykyisin ongelmana osilla yrityksillä on, että kriittisiä menestystekijöitä on määritetty liikaa, jolloin mittaristo on liian laaja, mikäli kriittisiä menestystekijöitä on useita, on myös mittareitakin paljon. Näin ollen mittariston käyttö ei ole tehokasta, koska mitattavaa on liikaa. Ongelmana voi myös olla, että ei nähdä tarpeeksi nopeasti mitkä mittarit mittaavat parhaiten yrityksen suotuisuuskäkyä. (Malmi ym. 2006, 73.)

### *Porterin malli*

Porterin viiden kilpailuvoiman malli on analysointityökalu, joka keskittyy analysoimaan viittä toimialalla vaikuttavaa kilpailuvoimaa (Strategy-training www-sivut). Mallin loi vuonna 1979 Michael E. Porter ja se julkaistiin ensimmäisen kerran Harvard Business Review lehdessä samana vuonna. Mallin viisi kilpailuvoimaa ovat: toimialalle vakiintuneiden yritysten kilpailu, hankkijoiden tai tavarantoimittajien neuvotteluvoima, asiakkaiden neuvotteluvoima, uusien kilpailijoiden markkinoille tulo sekä korvaavien tuotteiden kilpailu. (Porter. 2008.)

Jokaisella kilpailuvoimalla on ominaisuudet, jotka määräävät tietyllä toimialalla vallitsevan kilpailun tehokkuuden ja näin ollen toimialan potentiaalisen kannattavuuden sekä viehättävyyden potentiaalisille uusille tulokkaille. Porterin malli toimii hyvänä työkaluna tietyllä markkinasektorilla vallitsevien liikkeellepanevien voimien analysoimisessa. Saadulla tiedolla on helpompi päättää yritykselle sopivasta strategiasta. (Strategy-training www-sivut). Tämän takia Porterin malli sopii myös laadittavaksi ennen Balanced Scorecard projektia, koska malli antaa laajan kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen liiketoimintaympäristöstä.

#### 4.8 Balanced Scorecardin käyttö strategisena johtamisvälineenä

Balanced Scorecard on kehittynyt alkuperäisestä mittausjärjestelmästä kokonaisvaltaiseksi johtamisjärjestelmäksi, jonka avulla yrityksen strategia pyritään viemään yrityksen jokapäiväisen toiminnan tasolle. Robert Kaplan ja David Norton viittaavat johtamisjärjestelmällä yrityksen strategista ja operatiivista suunnittelua, tavoitteiden asettamista ja niiden seurantaan sekä strategian toimivuutta henkilöstön oppimiseen. (Malmi ym. 2006, 38.)

Johtamisjärjestelmällä voidaan myös tarkoittaa kaikkea sitä systemaattista toimintaa, jolla yrityksen johto pyrkii varmistamaan yrityksen menestyksen. Tällä tavalla määriteltynä johtamisjärjestelmä sisältää yhtäläillä yrityksen ohjausjärjestelmän, josta



osan muodostavat Kaplanin ja Nortonin tarkoittamat suunnittelu-, tavoitteenasetanta- ja seurantamenettelyt. Näiden lisäksi se sisältää erilaiset päätöksentekoa ja toiminnan hallintaa tukevat tietojärjestelmät ja menettelytavat, kuten esimerkiksi laatuauditoinnin tai hälytysjärjestelmätyyppisen Balanced Scorecardin. (Malmi ym. 2006, 38.)

Jos johtamisjärjestelmä määritellään näin laajasti, kuin edellä on mainittu, on melko vaikea ajatella, että Balanced Scorecard muodostaisi jonkin yrityksen koko johtamisjärjestelmän. Balanced Scorecardista puhuttaessa johtamisjärjestelmänä, onkin siis hyvä huomata, että yleensä sillä tarkoitetaan tavallisesti vain yrityksen johtamis- tai ohjausjärjestelmän osaa, ei koko järjestelmää. Lisäksi Balanced Scorecard voi muodostaa yrityksen johtamis- ja ohjausjärjestelmän viitekehyksen. Viitekehysellä tarkoitetaan tässä tapauksessa Balanced Scorecardin näkökulma-ajattelua ja sen soveltamista koko johtamis- ja ohjausjärjestelmässä. (Malmi ym. 2006, 38.)

Yrityksen pohtiessa Balanced Scorecardin hyödyntämistä, tulisi tehdä ensiksi selväksi, mitä Balanced Scorecardilta odotetaan. Toisin sanoen tällä tarkoitetaan sitä, että selvitetään mikä on Balanced Scorecardin rooli osana organisaation johtamis- ja ohjausjärjestelmää. (Malmi ym. 2006, 38.)

#### 4.9 Tulokortin käyttöönotto

Yleisimmät syyt, miksi yritykset ottavat Balanced Scorecardin käyttöönsä ovat seuraavat:

- yritykset haluavat muuttaa strategiansa toiminnaksi sekä haluavat ohjata paremmin yritystä
- yritykset haluavat kiinnittää enemmän huomiota kriittisiin menestystekijöihin ja toimintansa tehostamiseen
- yritykset haluavat yhtenäistää tavoitteiden luomisen koko organisaatiolle sekä kohdistaa voimavarat oikein
- yritykset haluavat viestittää strategian koko organisaatioille sekä saada aikaan haluttu muutos. (Järvenpää ym. 2010, 300.)

Jokainen organisaatio luo Balanced Scorecardin, niin kuin on jo aiemmin mainittu omiin tarpeisiinsa. Yleisesti mittariston rakentamisprosessi on osoittautunut tärkeäksi ja opettavaiseksi. Jouko Toivanen esitti vuonna 2001 toimivan Balanced Scorecard-projektimallin. Projektimalli sisältää 10 eri vaihetta: (Malmi ym. 2006, 100–114.)

1. Selkeä päätös projektin käynnistämisestä

Tässä vaiheessa määritellään projektin laajuus sekä tarvittavat resurssit. Tämän lisäksi projektin hyödyt ja haitat määritellään.

2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen

Projektia aloitettaessa on yrityksen johdon oltava aidosti mukana mittariston suunnittelussa sekä sitouduttava projektiin.

3. Vision ja strategian selkiyttäminen

Ennen kriittisten menestystekijöiden sekä mittareiden määrittämistä on yrityksen visio ja strategia selkiytettävä ja tarvittaessa laadittava. Tämän lisäksi yrityksen johdolla sekä projektin tekijällä on oltava sama kuva yrityksen visiosta ja strategiasta.

4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Yrityksen vision ja strategian pohjalta määritetään kriittiset menestystekijät. Kriittisten menestystekijöitä määrittämisen apuna voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä. (Malmi ym. 2006, 105–106.) SWOT-analyysissä yrityksen strategista asemaa tarkastellaan vertailemalla subjektiivisesti yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysin ollessa yhteen vetävä synteesiomainen analyysi, sillä saadaan tuotettua selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi. SWOT-analyysi tuottaa nimensä mukaisesti ensin analyysin, jonka jälkeen tehdään valintoja ja toimintasuunnitelmia. (Vuorinen 2013, 88–89.)

## 5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen

Kriittisten menestystekijöiden määrittämisen jälkeen niistä määritellään halutut mittarit sekä niiden tavoitetasot. Tavoitetasot on oltava realistisia ja tavoitteellisia. Mittarit ja tavoitteet täytyy määritellä jokaisessa yrityksessä erikseen, jotta mittaristo toimii yrityksessä tehokkaasti.

## 6. Organisaation sitouttaminen

Mittariston mittareiden ja tavoitteiden määrittämisen jälkeen yrityksen henkilöstö täytyy sitouttaa uuden mittariston käyttöön sekä kertoa mitä hyötyjä uudella mittaristolla haetaan. Mittaristo olisi myös saatava mahdollisimman nopeasti yrityksessä käyttöön, jotta yritys hyötyisi siitä ja saadaan konkreettisia tuloksia.

## 7. Mittariston karsinta ja täydentäminen

Useissa mittaristoissa on aluksi liian monia mittareita, jolloin mittariston tehokkuus kärsii. Tämän takia mittaristoa on arvioitava tietyin aikaväleihin ja mahdollisesti karsittava mittareita, jotka eivät kuvaa yrityksen tehokkuutta riittävän tehokkaasti. Mittaristoon voidaan myös tarpeen vaatiessa lisätä mittareita, jos esimerkiksi yrityksen toimenkuva muuttuu.

## 8. Mittariston soveltaminen organisaation eri osiin

Pienessä yrityksessä yksi mittaristo voi olla riittävän tehokas kuvaamaan yrityksen tehokkuutta. Kuitenkin jos yritys on suuri tai sillä on monia erilaisia prosesseja on mahdollisesti luotava omat mittaristot eri prosesseihin, jotta yrityksen pienempiäkin osa-alueita saadaan mitattua tehokkaasti. Silti mittariston yhteys yrityksen strategiaan on säilytettävä.

## 9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi

Määritetyt tavoitteet on saavutettava, jotta yrityksen tehokkuus säilyy. Tämän takia mittariston pohjalta on luotava toimintasuunnitelmia, miten määritetyt tavoitteet saavutetaan, mitä resursseja tietty toimenpide vaatii, kuka toimenpiteet tekee ja mihin mennessä tavoitteet on saavutettava. Oikeanlainen toimintasuunnitelma sitouttaa yrityksen henkilöstön prosessiin ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa.

#### 10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

Luotua mittaristoa on kehitettävä jatkuvasti, jotta se vastaa yrityksen tarpeisiin. Tämän lisäksi mittaristo voi olla pohja yrityksen palkkiojärjestelmälle, koska mittaristossa on määritetty tarkasti yrityksen tietyt tulevaisuuden tavoitteet.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Kohdeyritys

Kohdeyrityksenä opinnäytetyössä toimii raumalainen vuonna 1956 perustettu osakeyhtiö. Yrityksen toimenkuvana on tuottaa kuljetus- ja kuriiripalveluja Rauman seudun yrityksille. Pääasiallisesti yritys kuljettaa asiakasyritystensä työntekijöitä Turun, Porin, Tampereen ja Helsinki-Vantaan lentoasemille. Yrityksen toimenkuva on muuttunut alkuaikojen pelkkien lentomatrustajien kuljettamisesta enemmän Rauman seudun suurimpien yritysten henkilökunnan ja vieraiden kuljetus- ja kuriiriyritykseksi, joka on tiiviissä yhteistyössä eri lentoyhtiöiden ja lentoasemahenkilökunnan kanssa.

Kohdeyrityksessä työskentelee 8 työntekijää, joista osa on osa-aikaisia työntekijöitä, kuten opiskelijoita. Yrityksellä on kuusi ajoneuvoa, aina edustusluokan henkilöautoista, luksusluokan tilataksiin. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2013 476 000 euroa sekä tilikauden tulos oli 24 000 euroa.

Kohdeyrityksen visiona on olla laadukas henkilökuljetuspalveluita tuottava yritys. Yrityksellä on yksinkertainen strategia, olla vähän parempi kuin kilpailijat. Yrityksen strategia saavutetaan laadukkaalla palvelulla tilaus-toimitusketjun alusta loppuun. Tämän lisäksi laadukkaat ajoneuvot, joilla asiakkaita kuljetetaan lentokentille, ovat se etu, jolla myös saavutetaan strategia. Yrityksellä ei ole hirveästi kilpailijoita, pääosin kilpailijat ovat normaali taksitoimintaa Rauman talousalueella harjoittavat yrittäjät. Kohdeyrityksellä on kuitenkin merkittävä etu verrattuna kilpailijoihinsa, yrityksen palvelu on parempaa kuin kilpailijoilla. Kohdeyrityksellä on käytössään internet-pohjainen tilausjärjestelmä, johon asiakasyritykset saavat suoraan laittaa kuljetustarpeensa. Tämän lisäksi kohdeyrityksen erottaa kilpailijoistaan se, että kuljetusta ei tarvitse maksaa, kun saavutaan määränpäähän, vaan maksu hoidetaan useimmiten laskulla.

Kohdeyrityksen kolmen-viiden vuoden tavoitteet on myös määritelty. Suurimpana tavoitteena on uuden, suuremman hallin rakentaminen, ostaminen tai vuokraaminen.

Tällä tavoitteella saavutettaisiin se, että koko yrityksen kalusto mahtuisi saman katon alle, jolloin ajoneuvojen siisteys ja toimintavarmuus kasvaisi. Suuremman hallinmyötä myös on mahdollisuutta lisätä kalustoa, koska esimerkiksi tarvetta maksimissa 16 hengen pieneen linja- autoon olisi. Tärkeä tavoite yrityksellä myös on nykyisten asiakkaiden pitäminen, näinä epävarmoina talousaikoina. Yrityksellä on myös korkeita odotuksia Teollisuuden Voiman OL4- projektin aloittamisessa, jolloin on mahdollisuutta lisätä asiakaskuntaa.

## 5.2 Tutkimusotteen valinta

Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään selvittämään tutkimuskohteen lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Voidaan siis sanoa, että tällainen tutkimus on ongelmanratkaisua. Tutkimus voi olla joko teoreettista tai empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta. (Heikkilä. 2004, 13.) Teoreettisessa tutkimuksessa käytetään hyväksi valmiina olevaa materiaalia ja se on pitkälti perustutkimusta, jonka tarkoituksena on uuden tieteellisen tiedon hankinta ja uusien menetelmien luonti ilman käytännön sovelluksia päämäärinä. Kun taas empiirinen tutkimus perustuu erilaisiin tutkimusmenetelmiin, jotka on kehitetty teoreettisen tutkimuksen pohjalta. Empiirisiä tutkimuksia sanotaan soveltaviksi tutkimuksiksi, jolla haetaan itsenäistä ja omaperäistä tiedon etsintää käytännön tavoitteisiin. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 20.) Empiirisessä tutkimuksessa voidaan esimerkiksi testata toteutuuko jokin teoriasta johdettu hypoteesi käytännössä. Tämän lisäksi tutkimusongelmana voi olla myös jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittämiseen tai ratkaisun löytymiseen, siihen miten jokin asia pitäisi toteutua käytännössä. (Heikkilä. 2004, 13.)

Yleisimmin käytettävät tiedonkeruumenetelmät ovat kvantitatiivisia eli määrällisiä tai kvalitatiivisia eli laadullisia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat aiempien tutkimusten johtopäätökset sekä aiemmat teoriat. Aineiston keräämisessä keskeistä on, että havaintojoukko soveltuu numeeriseen mittaamiseen. Tämän lisäksi tutkittavien henkilöiden joukosta on määriteltävä perusjoukko, johon tulosten tulee päteä sekä edellä mainitusta perusjoukosta on otettava otos. (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara 2010, 140.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen tulokset tulee pyrkiä esittämään arkipäiväisen kokemuksen ylittävinä teorioina. Teorian- ja mallinmuodostus on korvaamatonta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pitää pyrkiä teoreettisuuteen, koska ajatellaan, että teorioilla on tiettyjä perustehtäviä. Perustehtävillä tarkoitetaan esimerkiksi, että teoria tarjoaa oikotien kommunikoinnille, järjestää ideoita ja voi samalla paljastaa oletuksia, luo selityksiä ja ennusteita sekä voi osoittaa näennäisesti erillisten ongelmien yhteenkuuluvuuden. (Hirsjärvi ym. 2010, 141–142.)

Kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu tutkijan pitämiin keskusteluihin ja omiin havaintoihin tutkittaviensa kanssa enemmän, kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tässä menetelmässä suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat nousevat esille. Hyvä esimerkki tällaisesta menetelmästä on teemahaastattelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään sen päätöksen syitä. Tutkimuksessa on yleensä vähän tapauksia, mutta ne analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Sen avulla voidaan myös antaa virikkeitä erilaisille jatkotutkimuksille. (Heikkilä. 2004, 16.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Valitsin kvalitatiivisen tutkimusotteen tähän tutkimukseen, koska Balanced Scorecardia on lähdettävä luomaan siten, että yritys antaa pohjan sille, minkälainen mittaristo pitää luoda. Yrityksen tarpeet sain selville haastattelemalla kohdeyrityksen toimitusjohtajaa teemahaastattelun avulla. Tämän lisäksi minulla on hyvin tietoa yrityksestä ja sen tarpeista, koska olen työskennellyt kohdeyrityksessä melkein kolme vuotta.

### 5.3 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen tiedonantajana oli kohdeyrityksen toimitusjohtaja, joka hoitaa yrityksen jokapäiväisen organisoinnin. Tämän lisäksi oma kokemukseni, tietoni ja taitoni olivat hyödyllisiä aineistoa kerätessä. Tiedonhankintamenetelminä toimi keskustelumene-  
telmä sekä teemahaastattelu. Keskustelumene-  
telmää käytin monta kertaa tutkimuk-  
sen aikana toimitusjohtajan kanssa. Tämän lisäksi käytiin virallisempi teemahaastat-  
telu, joka antoi pohjan mittariston luomiselle.

Laadin teemahaastattelun työni teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tutkimusten keskeisten teemojen varassa ja tuo tutkittavan oman äänen kuuluviin selkeämmin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan laadullisia metodeja, joissa tutkittavien nä-  
kökulmat pääsevät hyvin esille. (Hirsjärvi ym. 2010, 164). Tämän takia teemahaas-  
tattelu on paras keino haastatella tuttua henkilöä. Lisäksi tutkimuksessa iso osa tie-  
donhankintaa oli henkilökohtainen havainnointi, jota suoritin aina ollessani töissä.

Aineistoa kerättiin vapaamman keskustelun avulla sekä työn ohessa kohdeyritykses-  
sä kevään ja syksyn 2014 aikana ja teemahaastattelu suoritettiin 14. marraskuuta. Teemahaastattelu kesti noin tunnin ja se eteni hyvin tutun esimiehen kanssa keskus-  
tellen. Teemahaastattelussa en esittänyt suoria kysymyksiä, vaan avainsanoja, joiden  
avulla herätin keskustelua oikeasta aiheesta. Kirjasin keskustelun tärkeimmät asiat  
paperille ja myöhemmin kirjoitin ne puhtaaksi koneelle. Teemahaastattelun runko  
löytyy opinnäytetyön lopusta (liite 1). Henkilökohtaista havainnointia suoritin ke-  
vällä ja syksyllä 2014.

### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa on pyrittävä välttämään virheiden syntymistä, mutta tästä huolimatta tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tästä syystä kaikissa erilaisissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Kun puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta, käytetään kahta eri termiä reliabiliteettia ja validi-  
teettia. Reliabiliteetilla tai toisin sanoen tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan



mittaustulosten toistettavuutta. Tämä tarkoittaa siis tutkimuksen kykyä antaa ei-satumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta monella eri tavalla. Esimerkiksi jos kaksi eri arvioijaa päätyy samaan tulokseen, tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tätä tulosta pitää reliabelina. Kun puhutaan tutkimuksen validiteetista, tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden ja pätevyyden voi olla melko hankalaa ja näin ollen termitkin ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Voidaan ajatella, että eri ihmisiä ja kulttuureita koskevat kuvaukset ovat aina ainutlaatuisia, jolloin toistettavuutta ja pätevyyttä ei ole. (Hirsjärvi ym. 2010, 232.) Puhuttaessa toimintatutkimuksesta luotettavuuden arviointi on vieläkin haastavampaa. Laadullisen tutkimuksen mittarit eivät sovellu sellaisinaan toimintatutkimukseen, vaikka toimintatutkimus tutkitaan laadulliseksi tutkimukseksi. Tässä tapauksessa laadullisen tutkimuksen tavoittelema muutos tuo suurimman haasteen. (Kananen 2009, 88.) Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin voidaan parantaa esimerkiksi tutkijan mahdollisimman tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta, tutkimuksen eri vaiheissa. Selostuksesta on käytävä ilmi esimerkiksi aineiston tuottamisen olosuhteet mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2010, 232.)

Tutkimuksen teemahaastattelu toteutettiin kohdeyrityksen toimistolla. Tunsin haastateltavan esimieheni ennestään hyvin, joka auttoi teemahaastattelun toteuttamista. Haastattelu sujui luontevan keskustelun merkeissä ja sain haastateltavalta riittävästi tietoa. Haastateltava ymmärsi haastattelun avainsanat oikein. Haastattelun aikana annoin esimieheni kertoa asioista omin sanoin ja kirjasin vastaukset paperille. Vaikka osa tutkimuksesta perustuu henkilökohtaiseen havainnointiin ja kyseessä on oma työpaikkani, tarkoitukseni on tuoda tutkimuksen esiintuomat asiat julki totuudenmukaisesti, eikä kaunistelematta niitä.

Tutkimuksessa tutkittiin sitä, mitä oli tarkoituskin. Teemahaastattelu pohjautui tutkimukseni viitekehukseen, joka on rakennettu teorian mukaan. Tutkimuksen teoriaosa oli valmis hyvissä ajoin ennen haastattelun suorittamista, jolloin olin varma, että kysyin oikeita asioita. Tutkimuksen avulla kohdeyritys saa käyttöönsä uuden tehokkaan ja kokonaisvaltaisen suorituskykymittaus menetelmän. Tämän avulla koh-

deyritys saa uuden monipuolisemman näkökulman oman suorituskykynsä mittaamiseen.

Tutkijana hyödyn saaduista tuloksista monella eri tavalla. Tutkimuksen avulla syvennyin entistäkin enemmän työskentelemääni yritykseen ja tämän lisäksi pääsin erittäin hyvin soveltamaan oppimiani teorioita käytännössä. Tutkimus tarjoaa myös mahdollisuuden jatkotutkimukseen. Esimerkiksi hyvä jatkotutkimusaihe voisi olla kuinka hyvin Balanced Scorecardin käyttöönotto onnistui kohdeyrityksessä tai mahdollinen luodun Balanced Scorecardin kehittäminen tai päivittäminen voisi olla myös hyvä jatkotutkimuksen aihe.

## 6 BALANCED SCORECARDIN LAATIMINEN KOHDEYRITYKSELLE

Balanced Scorecard- projektia ryhdyttiin luomaan Jouko Toivasen (2001) luoman Balanced Scorecard- projektimallin pohjalta. Toivasen projektimallissa on kymmenen erilaista kohtaa ja se etenee loogisesti projektin aloituksesta valmiiseen Balanced Scorecardiin ja jopa sen kehittämiseen. Lisää mallista luvussa 4.9. Koska tutkimuksen tarkoituksena on luoda kohdeyritykselle Balanced Scorecard, käytetään Toivasen kehittämää mallia vain projektin aloittamisesta mittariston luomiseen asti, eikä tässä tutkimuksessa pyritä luotua mittaristoa sitouttamaan yrityksen henkilöstöön tai kehittämään sitä. Tämän lisäksi ennen kriittisten menestystekijöiden määrittämistä on yritykselle tehty kokonaisvaltaisen liiketoimintaympäristön analyysi Porterin mallia apuna käyttäen, mikä selventää yrityksen asemaa taksiliikennealalla.

### 6.1 Selkeä päätös projektin käynnistämisestä

Selkeä päätös Balanced Scorecard- luomisprojektin aloittamisesta tehtiin keväällä 2014. Työskenneltyäni yrityksessä jo vuodesta 2012 lähtien huomasin, että kohdeyritys voisi saada suorituskykynsä mittaamisesta tehokkaampaa ja monipuolisempaa, jos yritykselle luotaisiin Balanced Scorecard. Tällä hetkellä yritys mittaa tehokkuuttaan pääosin vain yrityksen talouteen liittyvillä mittareilla, kuten esimerkiksi mikä on yrityksen tuotto per ajettu kilometri.

Helmikuussa 2014 sovittiin kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa mikä on tutkimuksen aikataulu. Aikatauluksi sovittiin, että työ valmistuisi vuoden 2014 loppuun mennessä. Tämän lisäksi keskusteltiin luotavan mittariston koosta. Koska kyseessä on melko pieni yritys (8 työntekijää) mittareita kuhunkin näkökulmaan ei saisi olla liikaa, maksimissaan 3-5 kappaletta per näkökulma. Samassa yhteydessä sovittiin, että kohdeyrityksen toimitusjohtaja on minun tavoitettavissa, jos tarve vaatii. Teema-haastattelua tehdessä toimitusjohtaja oli samaa mieltä siitä, että tutkimus on hyödyllinen yritykselle. Yrityksen monipuolinen, tehokas ja kokonaisvaltainen suorituskyvynmittaaminen on aina hyödyllistä mille yritykselle tahansa. Kysyttäessä haastatel-

tavalta tutkimuksen mahdollisia haittoja yritykselle, toimitusjohtaja ei niitä löytänyt. Yrityksen kehittäminen on ollut ja tulee olemaan aina tärkeä asia haastateltavalle.

## 6.2 Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen

Balanced Scorecardin ollessa johtamisen työkalu, jonka avulla yrityksen johto pystyy toteuttamaan ja seuraamaan laatimiaan strategioita, on yrityksen johdon aidosti sitouduttava Balanced Scorecard- projektiin (Malmi ym. 2006, 104). Kohdeyrityksen toimitusjohtaja sitoutui jo projektin käynnistämävaiheessa hankkeeseen hyvin, koska hän oli käytettävissä, jos jotain ongelmia mittariston luomisessa esiintyi. Teemahaastattelussa esittelin hänelle tutkimuksen teoriaosan, joka oli pohja Balanced Scorecardin luomiselle. Haastateltavan mukaan teoriaosa tukee hyvin työn tavoitteiden saavuttamista, tuloskortin luomista. Tämän lisäksi yrityksen toimitusjohtaja sai projektin loppuvaiheen edetessä informaatiota, minkälainen mittaristo hänen ja muiden omistajien käyttöön luotaisiin.

Balanced Scorecardin käyttöönotto muuttaa yrityksen toimintatapoja tulevaisuudessa, yrityksen keskittyessä myös muihinkin kuin taloudellisiin mittareihin ja lyhyen aikavälin tulos tavoitteisiin. Tämän takia yrityksen johdon on sitouduttava mittariston käyttöön niin, että saavutetaan arvon lisääntymistä pitkällä aikavälillä. Johto myös sitoutuu hankkeeseen siten, että sen on annettava tarvittavaa informaatiota ja koulutusta organisaatiossa alaspäin, jotta mittaristo saadaan kunnolla käyttöön ja mittaristo antaa lisäarvoa yrityksen johdolle.

## 6.3 Vision ja strategian selkiyttäminen

Ennen kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden määrittämistä sekä tavoitteiden asettamista yrityksen visiota ja strategiaa on tarpeen mukaan selkeytettävä. Tässä tapauksessa olimme yhtä mieltä kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa siitä, että yrityksen visio ”olla laadukas henkilökuljetuspalveluita tuottava yritys” on kunnossa.

Yrityksen strategia ”olla vähän parempi kuin muut” on yksinkertainen ja selkeä niin kuin pienellä yrityksellä kuulukin olla. Yritys saavuttaa strategiansa tehokkaalla ja

käytännöllisellä tilausjärjestelmällä sekä selkeällä tilaus-toimitusketjulla. Tämän lisäksi uudet, laadukkaat ajoneuvot takaavat strategian onnistumisen, unohtamatta tietysti 24 tunnin saavutettavuutta tilausjärjestelmällä sekä puhelimitse. Teemahaastattelussa keskustelimme yrityksen strategian toimivuudesta ja haastateltavan mielestä strategia on toiminut hyvin ennenkin, joten muutoksia ei tarvitse tässä vaiheessa tehdä. Näin ollen visioon tai strategiaan ei tarvittu muutoksia ennen mittariston luomisvaihetta.

#### 6.4 Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Tässä vaiheessa kohdeyritykselle määritetään näkökulmat ja kriittiset menestystekijät, joiden pohjalta saadaan luotua Balanced Scorecardin mittarit sekä tavoitteet. Kohdeyrityksen toimitusjohtaja oli teemahaastattelussa yhtä mieltä kanssani siitä, että Balanced Scorecard tulisi muodostumaan neljästä näkökulmasta. Alkuperäisestä Kaplanin & Nortonin Balanced Scorecardista otettiin talousnäkökulma, asiakasnäkökulma ja sisäisten prosessien näkökulma. Neljättä alkuperäistä oppimisen ja kasvun näkökulmaa muutettiin enemmän henkilöstölähtöiseksi ja tämän takia sen nimeksi tuli henkilöstönäkökulma.

Ennen kriittisten menestystekijöiden määrittämisestä on yrityksestä hyvä tehdä SWOT- analyysi, jossa otetaan huomioon Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa. Analyysin pohjalta määritetään yrityksen kriittiset menestystekijät. Tässä analyysissä etsitään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Nämä neljä edellä mainittua käsitettä käydään yrityksessä läpi luotavan Balanced Scorecardin neljän eri näkökulman (talous, asiakas, sisäiset prosessit ja henkilöstö) avulla. Tämän lisäksi luodaan kokonaisvaltainen liiketoimintaympäristön analysointi Porterin viiden voiman- mallin avulla. Kokonaisvaltainen analyysi antaa tärkeän taustan sille, millaisessa ympäristössä yritys toimii.

#### *Kokonaisvaltainen liiketoimintaympäristön analyysi*

Porterin viiden voiman- mallissa käydään läpi yrityksen tällä hetkellä kilpailevat yritykset, asiakkaat, alan mahdolliset tulokkaat, toimittajat sekä korvaavat palvelut.

Malli sopii parhaiten tuotantoa harjoittavalle yritykselle, mutta toimii myös hyvin pienin sovelluksin palveluliiketoimintaa harjoittavalle yritykselle.

#### Alan yritykset

Taksiryitysten kilpailukenttä on kohtuullisen epävakaa. Suurimmalla osalla taksiryittäjistä ei ole pitkiä asiakassuhteita eri asiakkaiden kanssa, koska suoritettavat kuljetukset tulevat pääosin yhteisen tilausvälityskeskuksen kautta. Kilpailu asiakkaista on kiristynyt, varsinkin nyt näinä talouden epävakaisina aikoina. Kilpailua kuitenkin rajoittaa merkittävästi valtion säätelemä taksien lukumäärä kuntaa tai kaupunkia kohden. Näin ollen kilpailua ei silti ole liikaa, koska takseja ei ole liikenteessä liikaa suhteutettuna asiakasmääriin. Keskimäärin Suomessa on yksi taksi 530 asiakasta kohden, lukumäärä tosin vaihtelee alueittain. Kokonaisuudessaan Suomessa on noin 9500 taksiliikenneluvan haltijaa, joilla on noin 10 000 taksiautoa. 55 prosenttia autoista toimii kaupungeissa ja 45 prosenttia maaseudulla. Yksityishenkilöiden matkat muodostavat 40 prosenttia taksien kyydeistä, yhteiskunnan tarvitsemat palvelut 40 prosenttia ja yrityksen tarvitsemat ajot 20 prosenttia kyydeistä. (taksiliiton www-sivut 2015.)

Kohdeyritys keskittyy Rauman seudulla vain sopimuskuljetuksiin, eikä ole mukana tilausvälityskeskuksen välittämässä ajosuoritteissa. Kohdeyrityksen suurimmat kilpailijat Raumalla ovat normaalia taksiliikennettä suorittavat yrittäjät sekä pikkubussi kalustolla sopimusliikennettä ajavat yritykset. Normaalia taksiliikennettä ajavat yrittäjät eivät mielestäni ole realistinen uhka yritykselle, koska kohdeyrityksellä on pitkät kymmeniä vuosia pitkät asiakassuhteet asiakasyrityksiinsä. Myöskään pikkubussi kalustolla toimivat yritykset eivät ole suuri uhka, koska niiden kalusto on eri käyttöön suunnattua kuin kohdeyrityksen kalusto.

#### Asiakkaat

Suurin osa yrityksen asiakkaista on Rauman talousalueen yrityksiä. Vain pieni osa on yksityishenkilöitä, jotka tarvitsevat kuljetuksen lentoasemille, rautatieasemille tai satamiin. Yrityksillä on sopimus kohdeyrityksen kanssa. Asiakasyritysten kuljetustarpeessa olevat henkilöt ovat joko yrityksen henkilöstöä tai vieraita. Suurin osa

asiakasyrityksistä käyttää kohdeyrityksen internetpohjaista extranet- palvelua, johon he itse kirjaavat kuljetustarpeensa. Asiakaspohja on mielestäni monipuolinen, koska yrityksen palveluita käyttää kymmeniä yrityksiä.

Asiakasyrityksillä on kiinteät kuljetushinnat eri määränpäihin, joten kuljetuksen hinta on selvillä jo ennen kuljetuksen alkamista. Taksiliikenteen hintoihin on kuitenkin määrätty vähimmäistaso valtion puolesta niin kuin taksien määrässäkin. Kohdeyrityksen etuna on sen suurimpiin kilpailijoihin nähden se, että kuljetuksen maksamisen voi hoitaa laskulla. Tämä helpottaa asiakasyritysten kuljetuksia, koska matkaa ei tarvitse maksaa määränpäissä.

#### Alan mahdolliset tulokkaat

Taksialalla aloittaminen ei ole helppoa, koska kuka vain ei voi ryhtyä taksinkuljettajaksi tai taksiryttäjäksi. Alalle ryhtyvän on suoritettava taksin kuljettamiseen tarvittava kurssilla käytävä ammattiajolupa. Yrittäjäksi haluavan on oltava kokemusta taksiliikenteestä sekä käytävä taksiliikenteen yrittäjäkurssi. Lisäksi valtion rajaama taksien maksimimäärä paikkakunnittain rajaa uuden yrittäjän aloittamista.

Tulokkaaksi voidaan myös lukea jo toimiva taksiryttäjä, joka vaihtaa normaalin taksiryttämisen tilausvälityskeskukseen kautta sopimusyrittäjäksi. Tässä tapauksessa tulokas kilpailisi suorasti kohdeyrityksen kanssa asiakasyritysten kuljetussopimuksista. Mielestäni uudella tulokkaalla on suuri riski vaihtaa normaalit kuljetukset sopimuskuljetuksiksi, sillä jos uusi tulokas ei saa sopimuksia eri asiakasyrityksistä ei liiketoiminta ole kannattavaa. Näin ollen kohdeyrityksellä ei ole realistista riskiä uusista tulokkaista, koska yrityksellä on pitkät toimivat asiakassuhteet eri yrityksiin. Miksi siis asiakasyritys vaihtaisi toimivan kuljetusyrityksen toiseen, kun kerran hintatasokin olisi sama, valtiotasolla määritetty hinta.

#### Toimittajat

Yrityksen kilpailutekijänä toimii ammattitaitoinen työvoima. Tulevaisuudessa ongelmana yrityksessä voi olla työvoiman saatavuus. Taksinkuljettajana toimiminen ei nykyisin ole ”trendikkäimpiä” työtehtäviä, joten ainakin tällä hetkellä alalle ei ole niin sanottua ”imua”. Tämän lisäksi ammattiajoluvan suorittaminen voidaan kokea

haastavana ja työläänä joten potentiaaliset uudet työntekijät voivat valita jonkin toisen alan. Tämän lisäksi kuljettajien palkkataso ei ole kaikkien uusien mahdollisten työntekijöiden mieleen. Yrityksellä niin kuin koko taksialalla voi olla tulevaisuudessa saada uutta työvoimaa kuljetuksiin. Työntekijöiden lisäksi yrityksen rahoittajat voidaan lukea toimittajiin. Lainaa myöntävät rahoittajat seuraavat entistä tarkemmin yritysten taloudellista tilaa ja tiukentavat lainaehdoja tarpeen vaatiessa. Tämä voi häiritä taksialan sekä kohdeyrityksen investointeja, koska yritystoimintaan joutuu investoimaan melko paljon pääosin ajettavaan kalustoon. Kaluston on oltava nykyaikaista ja toimivaa, jotta jo nykyiset korkealaatuisilla uusilla ajoneuvoilla suoritettavat ajotehtävät pysyvät laadukkaina myös tulevaisuudessa.

### Korvaavat palvelut

Korvaavina palveluina toimivat taksialalla muut joukkoliikennevälineet kuten junat sekä linja-autot. Lisäksi oman auton käyttäminen voidaan lukea korvaaviin palveluihin. Korvaavat palvelut eivät kuitenkaan ole uhka kohdeyritykselle, koska asiakkaiden tarvitsemat kuljetukset keskittyvät aikaiseen aamuun tai myöhäiseen iltaan, jolloin ainakaan Rauman seudulla ei ole käytettävissä eri joukkoliikennevälineitä. Tämän lisäksi kohdeyrityksen etuna on, että asiakkaat haetaan kotiovelta tai yrityksen toimistolta suoraan määränpäähän. Näin ollen kuljetus on nopeaa eikä asiakkaiden tarvitse huolehtia siitä miten päästä esimerkiksi juna- tai linja-auto asemalle. Oman auton käyttäminen ei myöskään ole uhka yritykselle, koska on yritykselle ja yrityksen henkilöstölle turvallisempaa, kun ammattitaitoiset kuljettajat toimittavat asiakkaat määränpäähänsä mihin kellonaikaan tahansa, kelissä kuin kelissä.

### *SWOT- analyysi*

Kohdeyrityksen taloudellisena vahvuutena on, että yritys on vakavarainen sekä se, että liikevaihto on kasvanut viimeisinä vuosina. Yrityksellä on myös monipuolinen asiakaskunta, joka koostuu Rauman talousalueen erikokoisista yrityksistä. Asiakskunnan monipuolisuus on selkeä vahvuus, puhuttaessa kuitenkin pienestä yrityksestä. Yrityksen tilausjärjestelmä on toimiva, internet-pohjainen järjestelmä, jonne asiakasyritykset saavat suoraan ilmoittaa kuljetustarpeensa. Tämän lisäksi yrityksen kul-



jetusprosessi asiakkaan hakeminen kotiosoitteesta tai työpaikasta ja vieminen lentokentälle toimii hyvin. Yrityksen henkilöstö on ammattitaitoista sekä luotettavaa. Tämän lisäksi henkilöstö on motivoitunutta tekemään työtä. Varsinkin henkilöstön motivoituvuus on erittäin tärkeää, koska työnkuvaan kuuluu ajoneuvoilla ajaminen erilaisissa olosuhteissa melkein mihin kellon aikaan tahansa.

Puhuttaessa kohdeyrityksen heikkouksista, niin taloudellisia heikkouksia oli hankala löytää. Heikkoutena voi pitää kuitenkin sitä, että yritys joutuu panostamaan melko paljon rahaa siihen, että ajoneuvokalusto on laadukasta. Niin sanotusti ”rahaa on paljon kiinni” ajoneuvoissa. Heikkoutena voidaan pitää myös sitä, että yrityksen toimitusjohtaja hoitaa melkein ainoastaan asiakassuhteita. Mitä jos toimitusjohtaja on liian kiireinen tai sairastuu? Pystyvätkö yrityksen muu johto hoitamaan asiakassuhteet riittävän hyvin vai tapahtuuko tällöin asiakaskato? Sisäisissä prosesseissa heikkous liittyy ainoastaan nykyisen järjestelmän toimivuuteen. Mitä tapahtuu, jos nykyinen järjestelmä kaatuu niin, että internet-pohjainen järjestelmä ei toimikkaan? Onneksi tilauksen voi myös hoitaa niin sanotusti perinteisellä tavalla; puhelimitse ja sähköpostille, joten prosessin heikkous ei ole suuri. Tosin tilauksen vastaanottaminen ”perinteisesti” lisää huomattavasti toimiston työmäärää. Henkilöstönäkökulmassa heikkoutena on heikko tiedonkulku. Yrityksen työntekijät näkevät melko harvoin toisiaan fyysisesti. Totta kai yrityksen työntekijät ottavat yhteyttä toisiinsa tarpeen vaatiessa puhelimitse, mutta pitäisikö silti yrityksellä olla esimerkiksi kuukausittainen tapaaminen tai yhteinen kahvihetki, jotta tiedonkulku paranisi.

Yrityksellä on hyvät mahdollisuudet nykyistä voimakkaaseen kasvuun tulevaisuudessa. Suurin mahdollisuus kohdistuu Teollisuuden Voiman OL4 ydinvoimalaprojektiin. Projektin alkaessa varsinkin ulkomaalainen työvoima lisääntyy voimakkaasti, jolloin työvoima tarvitsee laadukkaan henkilökuljetustoimintaa tuottavan yrityksen yhteistyökumppanikseen. Mahdollisuutena myös muiden asiakkaiden tuomiseen on hyvä, koska yritystä pidetään luotattavana yhteistyökumppanina. Kohdeyritys aikoo päivittää nykyisen tilausjärjestelmänsä tulevaisuudessa, joten myös tähän liittyy hyviä uusia mahdollisuuksia. Esimerkiksi uudella järjestelmällä on mahdollisuutta järjeistää entistä enemmän toimintaa, jolloin yrityksen resursseja pystytään jatkossa hyödyntämään paremmin. Uuden mahdollisuuden luo myös nykyisten mobiililaitteiden jatkuva kehitys. Yrityksen ajoneuvoihin liitettävä mobiililaitte voisi esimerkiksi

antaa reaaliaikaista tietoa tulevista kuljetuksista tai tieliikenteen häiriöistä. Puhuttaessa henkilöstön mahdollisuuksista ensimmäiseksi mieleen tulee uudet, nuoret motivoituneet ja innovatiiviset työntekijät. Etsimällä edellä mainittuja työntekijöitä kohdeyritys saa varmasti lisäarvoa ja jopa uusia innovaatioita yrityksen käyttöön.

Suurin taloudellinen uhka kohdeyrityksellä on hinnanvaihtelut polttoaineiden hinnoissa. Maailmassa tapahtuvat konfliktit vaikuttavat polttoaineen hintoihin huomattavasti, tähän ei voi yritys itse vaikuttaa. Asiakkaisiin liittyvä uhka on, että yritys menettää tärkeän yhteistyökumppanin. Tämä vaikuttaa suorasti yrityksen kannattavuuteen melko radikaalisti. On siis pidettävä huolta, että yhteistyökumppaneita ei menetetä. Uhka, mikä liittyy yrityksen prosesseihin on se, että arvonlisäverohyötyä taksiliikenteessä ollaan poistamassa. Näin ollen tulevaisuudessa yritys ei voisi enää hankkia ajoneuvoja verottomasti, joka lisää investointiin varattua rahamäärää. Yrityksen on mietittävä entistä tarkemmin ajoneuvo hankintojaan sekä sitä miten se vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Henkilöstöön liittyviä uhkia ovat ammattitaitoisen työvoiman saatavuus. Nykyisin koko kuljetusalaa ei pidetä niin sanotusti trendikkäänä. Uusia nuoria kuljettajia on vaikea saada kuljetusalalle, koska alalle ei ole imua. Lisäksi koko alan yleisimpiä työtehtäviä pidetään melko raskaina, pitkine työpäivineen ja muuttuvine ajo-olosuhteineen, tämä lisää entisestään hankaluuksia löytää uutta työvoimaa Alla yhteenvetotaulukko SWOT- analyysistä.

Taulukko 5. Yrityksen SWOT- analyysi.

<b>SWOT-analyysi</b>	
<b>Vahvuudet</b> (yrityksen sisäinen tila/nykyhetki)	<b>Mahdollisuudet</b> (toimintaympäristö/tulevaisuus)
TALOUS: Yritys on vakavarainen ja liikevaihto on kasvanut	TALOUS: Yrityksellä on mahdollisuudet voimakkaaseen kasvuun
ASIAKAS: Monipuolinen asiakaskunta	ASIAKAS: Yritystä pidetään luotattavana yhteistyökumppanina, mikä tuo uusia asiakkaita
PROSESSIT: Toimiva tilausjärjestelmä ja kuljetusprosessi kunnossa	PROSESSIT: Uuden tilausjärjestelmän tuomat mahdollisuudet
HENKILÖSTÖ: Työntekijät ovat ammattitaitoisia, luotettavia ja motivoituneita	HENKILÖSTÖ: Uudet nuoret motivoituneet ja innovatiiviset työntekijät

<b>Heikkoudet</b> (yrityksen sisäinen tila/nykyhetki)	<b>Uhat</b> (toimintaympäristö/tulevaisuus)
TALOUS: Panostukset yrityksen kalustoon	TALOUS: Hinnanvaihtelut polttoaine hinnoissa
ASIAKAS: Asiakassuhteita hoitaa pääasiassa vain toimitusjohtaja	ASIAKAS: Tärkeän yhteistyökumppanin menettäminen
PROSESSIT: Tilausjärjestelmän toimivuus poikkeustilanteissa	PROSESSIT: ALV:n verohyödyn poistaminen taksiliikenteessä
HENKILÖSTÖ: Sisäinen tiedonkulku heikkoa	HENKILÖSTÖ: Pätevien kuljettajien hankinta tulevaisuudessa

### *Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen*

Talousnäkökulmassa kriittisiä menestystekijöitä on kolme: kustannustehokkuus, kasvava liikevaihto sekä kannattavuus. Yritykselle on tärkeää, että kustannukset pysyvät sovituisissa rajoissa. Jos kustannukset kasvavat liikaa yrityksen kannattavuus kärsii ja haettua tulosta ei synny. Liikevaihdon kasvu on myös kriittinen menestystekijä, koska yrityksellä on hyvät edellytykset tulevaisuudessa entistä parempaan kasvuun.

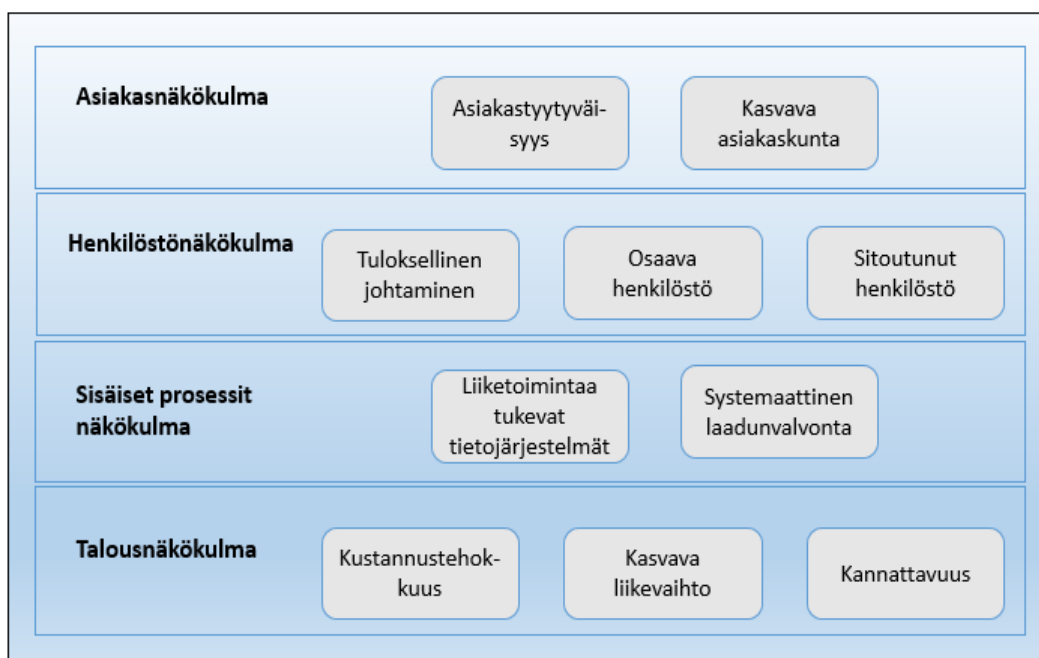
Asiakasnäkökulman kriittiset menestystekijät ovat seuraavat: Asiakastyytyväisyys ja kasvava asiakaskunta. Asiakastyytyväisyyden seuranta on tärkeää, jotta yritys saa pidettyä tärkeät yhteistyökumppaninsa jatkossakin asiakkainaan. Tämän lisäksi, jotta yrityksen liikevaihto saadaan entistä enemmän kasvamaan, on kasvatettava asiakaskuntaa ja tämän takia kasvava asiakaskunta on toinen kriittinen menestystekijä.

Sisäisten prosessien näkökulmassa kriittisiä menestystekijöitä ovat liiketoimintaa tukevat tietojärjestelmät sekä systemaattinen laadunvalvonta. Yrityksen käytössä olevat tietojärjestelmät, kuten tilausjärjestelmä ovat oltava ajan tasolla ja toimivia, jotta yrityksen toiminta on tehokasta ja tuloksellista. Tämän lisäksi yrityksen eri prosessien laatua on valvottava jatkuvasti, jotta yritys toimii tehokkaasti ja laadukkaasti.

Neljännän ja viimeisen näkökulman, henkilöstönäkökulman kriittiset menestystekijät ovat tuloksellinen johtaminen, osaava sekä sitoutunut henkilöstö. Yrityksen johdon on pyrittävä tuloksellisesti johtamaan yrityksen työntekijöitä ja tämän lisäksi pidettä-

vä työntekijöiden osaamistaso korkealla, jotta yritys toimisi tehokkaasti. Lisäksi työntekijöiden sitoutuminen yritykseen on tärkeää, mikäli työntekijät vaihtuvat yrityksessä jatkuvasti, laskee yrityksen osaamisen taso, sillä uudet työntekijät on perehdytettävä jatkuvasti yrityksen toimintakulttuuriin ja toimintaan.

Yritykselle määritetyt kriittiset menestystekijät kerättiin yrityksen strategiakorttiin, josta kriittiset menestystekijät nähdään helposti ja selkeästi. Strategiakortti kertoo selkeästi ne keskeisimmät neljän näkökulman asiat, joissa yrityksen tulee pärjätä. Luodun strategiakortin avulla on myös helpompi määrittää strategisia tavoitteita ja mittariston mittareita, koska kriittiset menestystekijät ovat nyt selkeästi esillä. Yrityksen strategiakortti on alapuolella kuviossa 5.



Kuvio 5. Kohdeyrityksen strategiakortti.

## 6.5 Strategisten tavoitteiden asettaminen

### *Talousnäkökulma*

Aiemmassa kappaleessa 6.4 määritettiin SWOT-analyysin avulla Balanced Scorecardin eri näkökulmille kriittiset menestystekijät. Mittariston talousnäkökulmaan määritettiin kolme kriittistä menestystekijää, kustannustehokkuus, kasvava liikevaihto sekä

kannattavuus. Kustannustehokkuuden strateginen tavoite on yksinkertainen, parempi kustannustehokkuus. Strateginen tavoite on selkeä yritykselle, koska pitämällä kustannukset kurissa ja seuraamalla yrityksen kustannusrakennetta, yritys näkee selvästi onko kustannuksia yritystoiminnassa liikaa. Mittariksi paremmalle kustannustehokkuudelle valittiin Myyntikate- %. Mittari antaa hyvän kuvan yrityksen kustannustehokkuudesta, koska polttoaine- sekä palkkakulut ovat sidonnaisia siihen, kuinka paljon ajoneuvoilla ajetaan.

Kasvavan liikevaihdon strateginen tavoite on liikevaihdon kasvu. Strateginen tavoite sopii yritykselle hyvin, koska tähänkin mennessä yrityksen liikevaihto on kasvanut viime vuosina. Tämän lisäksi yrityksellä on potentiaalia kasvaa myös tulevaisuudessa, joten strateginen tavoite on myös tämänkin takia sopiva. Hyvä mittari kasvavan liikevaihdon seuraamiseen ovat liikevaihdon kasvu- %, Tämä mittari kertoo selkeästi, kasvaako liikevaihto vai ei.

Näkökulman kolmannen kriittisen menestystekijän, kannattavuuden strateginen tavoite on hyvä kannattavuus myös pidemmällä aikavälillä. Strateginen tavoite on selkeä, koska jotta yritys menestyisi, on sen kannattavuus oltava kunnossa. Hyvät mittarit yrityksen kannattavuuden seuraamiseen ovat liikevoitto- % sekä tuotto per ajettu kilometri. Mittarit kertovat selkeästi, onko yrityksen kannattavuus kunnossa. Varsinkin jälkimmäinen mittari on hyvä luotavaan mittaristoon, koska se on jo tuttu yrityksen johdolle ennestään.

Näiden mittareiden lisäksi on hyvä käyttää myös yhtä pääomaan suhteutettua kannattavuudenmittaria, Sijoitetun pääoman tuotto- %. Sijoitetun pääoman tuotto- % mittaa yrityksen suhteellista kannattavuutta, eli tuottoa, joka on saatu yritykselle sijoitetulle pääomalle. Mittari on hyvä, koska se mittaa Sijoitettua pääomaa, toisin sanoen rahaa, jolla yritys voi ostaa koneita ja palkata henkilöstöä, jotka tekevät tavaroita ja palveluita. Jos myydyistä tavaroista ja palveluista saadaan enemmän rahaa kuin niihin on sijoitettu, syntyy voittoa. Tässä tapauksessa kyse on yrityksen kannattavuudesta. Mittari mittaa yrityksen kannattavuutta hyvin, koska jos voittoa syntyy on yritys kannattava. Lisäksi mittari on vertailukelpoinen muihin yrityksiin, koska se lasketaan yleensä aina samalla kaavalla. Taulukoon 6 on koottu Balanced Scorecardin talousnäkökulman kriittiset menestystekijät, strategiset tavoitteet sekä mittarit.

Taulukko 6. Balanced Scorecardin talousnäkökulma

Balanced Scorecard		
Kriittiset menestystekijät	Strateginen tavoite	Mittari
<b>Talousnäkökulma</b>		
Kustannustehokkus	Parempi kustannustehokkuus	Myyntikate-%
Kasvava liikevaihto	Liikevaihdon kasvu	Liikevaihdon kasvu-%
Kannattavuus	Hyvä kannattavuus	Liikevoitto-% Tuotto/km Sijoitetun pääoman tuotto-%

### *Asiakasnäkökulma*

Asiakasnäkökulman kriittisiksi menestystekijöiksi määritettiin asiakastyytyväisyys ja kasvava asiakaskunta. Asiakastyytyväisyyden strategiseksi tavoitteeksi määritettiin korkea asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyden on oltava korkea, jotta asiakkaat haluavat käyttää yrityksen palveluita jatkossakin. Korkean asiakastyytyväisyyden mittareiksi valittiin yksinkertainen asiakastyytyväisyyskysely sekä asiakaspalautteen lukumäärä. Asiakastyytyväisyyskysely tehdään niin yrityksen tilausjärjestelmää käyttäville asiakasyrityksen henkilöille, sekä kuljetuksissa olleille asiakkaille.

Toisen kriittisen menestystekijän kasvavan asiakaskunnan strateginen tavoite on myös yksinkertainen, asiakasmäärän kasvu. Mittariksi tähän strategiseen tavoitteeseen määritettiin Asiakkaiden lukumäärä vuosittain sekä uusien asiakkaiden osuus asiakasmäärästä. Näillä helpoilla mittareilla saadaan selkeä kuva siitä, täyttyykö strateginen tavoite vai ei. Taulukkoon 7 (seuraavalla sivulla) on koottu luotavan Balanced Scorecardin asiakasnäkökulman kriittiset menestystekijät, strategiset tavoitteet sekä mittarit.

Taulukko 7. Balanced Scorecardin asiakasnäkökulma

Balanced Scorecard		
Kriittiset menestystekijät	Strateginen tavoite	Mittari
<b>Asiakasnäkökulma</b>		
Asiakastyytyväisyys	Korkea asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyyskysely Asiakaspalautteen lukumäärä
Kasvava asiakaskunta	Asiakasmäärän kasvu	Asiakkaiden lukumäärä/vuosi Uusien asiakkaiden osuus asiakasmäärästä

### *Sisäisten prosessien näkökulma*

Sisäisten prosessien näkökulman kriittisiksi menestystekijöiksi määritettiin liiketoimintaa tukevat tietojärjestelmät ja systemaattinen laadunvalvonta. Liiketoimintaa tukevien tietojärjestelmien strateginen tavoite on tehokasta toimintaa tukevat tietojärjestelmät. Strateginen tavoite on hyvä, koska ilman toimivia tietojärjestelmiä, yritys ei voi toimia tehokkaasti. Mittarina tälle strategiselle tavoitteelle toimii hyvin kuinka monta virhettä järjestelmässä on tapahtunut kuukaudessa prosentteissa sekä se kuinka usein järjestelmät ovat kaatuneet.

Toisen kriittisen menestystekijän systemaattisen laadunvalvonnan strateginen tavoite on laadukkaan palvelun tuottaminen. Yritysten kuljetusten on oltava laadukkaita, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä. Mittarina tähän strategiseen tavoitteeseen sopii toimitusvarmuuden mittaaminen. Yksinkertainen mittari, kuinka usein kuukauden aikana kuljettaja on myöhässä asiakkaan noutopaikasta mittaa hyvin kuljetuksen tason laatua. Tämän lisäksi kannattaa myös mitata kuinka usein kuljetus on myöhässä saapumispaikassa, koska jos asiakkaat myöhästyvät esimerkiksi lennolta, yrityksen asiakastyytyväisyys ja yrityksen imago ja laatu kuva kärsivät. Taulukkoon 8 (seuraavalla sivulla) on koottu Balanced Scorecardin sisäisten prosessien näkökulman kriittiset menestystekijät, strategiset tavoitteet sekä mittarit.

Taulukko 8. Balanced Scorecardin sisäisten prosessien näkökulma

Balanced Scorecard		
Kriittiset menestystekijät	Strateginen tavoite	Mittari
<b>Sisäisten prosessien näkökulma</b>		
Liiketoimintaa tukevat tietojärjestelmät	Tehokasta toimintaa tukevat tietojärjestelmät	Virheiden määrä järjestelmissä/kuukausi (%) Kuinka usein järjestelmät ovat kaatuneet? (lkm)
Systemaattinen laadunvalvonta	Laadukkaan palvelun tuottaminen	Toimitusvarmuus/kuukausi

### *Henkilöstönäkökulma*

Henkilöstönäkökulman kriittisiksi menestystekijöiksi määritettiin tulokellinen johtaminen, osaava henkilöstö ja sitoutunut henkilöstö. Tulokellisen johtamisen strategiseksi tavoitteeksi määritettiin esimiestaitojen kehittäminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen. Esimiestaitoja on hyvä kehittää yrityksessä jatkuvasti, jotta myös yrityksen johto kehittyy. Hyvät mittarit tähän strategiseen tavoitteeseen ovat johtamis-seminaari käynnit vuodessa sekä kuinka monta perehdyttämistä esimies on tehnyt alaisilleen vuoden aikana. Toisen strategisen tavoitteen, työhyvinvoinnin edistämisen mittarina toimii hyvin se, että mitataan kuinka monta euroa yritys on vuodessa käyttänyt henkilöstön työhyvinvointiin.

Toisen kriittisen menestystekijän osaavan henkilöstön strateginen tavoite on osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö. Strateginen tavoite on hyvä, koska ilman osaavaa ja ammattitaitoista henkilöstöä yritys ei toimi tehokkaasti. Mittarina tälle strategiselle tavoitteelle toimii hyvin kuinka monta koulutuspäivää yrityksen henkilöstö on käynyt vuodessa.

Kolmannen kriittisen menestystekijän, sitoutuneen henkilöstön strateginen tavoite on sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö. Ilman henkilöstön sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta yrityksen tehokkuus kärsii. Hyvät mittarit tähän strategiseen tavoitteeseen



ovat henkilöstön vaihtuvuus- % sekä henkilöstön yhteiset liikuntatapaamiset vuodessa. Liikuntatapaamiset voisivat olla esimerkiksi yhteinen kuntosalitreeni tai kävelylenkki. Samalla tavattaisiin yrityksen muuta henkilöstöä ja täten saataisiin kasvatettua yhteisöllisyyttä. Lisäksi henkilöstön kunto paranisi ja esimerkiksi kuljetusalaa vaivaavat selkävaivat saataisiin hoidettua yhteisesti. Tämä lisäisi motivaatiota työhön, koska selkävaivat eivät enää haittaisi työntekoa. Taulukkoon 9 on koottu Balanced Scorecardin henkilöstönäkökulman kriittiset menestystekijät, strategiset tavoitteet sekä mittarit.

Taulukko 9. Balanced Scorecardin henkilöstönäkökulma

<b>Balanced Scorecard</b>		
<b>Kriittiset menestystekijät</b>	<b>Strateginen tavoite</b>	<b>Mittari</b>
<b>Henkilöstönäkökulma</b>		
Tuloksellinen johtaminen	Esimestaitojen kehittäminen Työhyvinvoinnin kehittäminen	Johtamisseminaari käynnit/kuukausi Työhyvinvointiin käytetty euromäärä/vuosi
Osaava henkilöstö	Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö	Koulutuspäivät/vuosi
Sitoutunut henkilöstö	Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö	Henkilöstön vaihtuvuus-% Liikuntatapaamiset/vuosi

### *Tasapaino*

Balanced Scorecardin luomisessa tulee aina huolehtia, että näkökulmat ovat tasapainossa keskenään. Balanced Scorecardiin kertyi eri mittareita yhteensä 17 kappaletta. Mitään näkökulmaa ei painotettu erityisesti, mistä kertoo eri mittareiden määrä näkökulmittain: talousnäkökulma viisi kappaletta, asiakasnäkökulma neljä kappaletta, sisäisten prosessien näkökulma kolme kappaletta ja henkilöstönäkökulma viisi kappaletta.

Talousnäkökulman ja asiakasnäkökulman tasapaino tulee esiin siinä, että asiakasnäkökulman tavoitteet asiakastytyväisyys ja asiakasmäärän kasvu tuottavat suorasti

talousnäkökulmaan kirjattavaa liikevaihdon kasvua ja samalla kannattavuuden parantamista.

Sisäisten prosessien näkökulman tavoitteet tehokkaat toimintaa tukevat tietojärjestelmät sekä laadukkaan palvelun tuottaminen on selvästi suhteessa asiakasnäkökulmaan sekä talousnäkökulmaan. Kun yrityksen tietojärjestelmät toimivat ja kuljetuksen laatu on kunnossa, ovat asiakkaat tyytyväisiä ja tuovat lisäarvoa yritykselle, näin asiakkaat käyttävät yrityksen palveluita myös jatkossa.

Henkilöstönäkökulman sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilöstö takaa sen, että yrityksen sisäiset prosessit ovat kunnossa. Tämän lisäksi myös talousnäkökulma on tasapainossa henkilöstönäkökulman kanssa, koska sitoutuneet ja ammattitaitoiset kuljettajat tuottavat yritykselle rahaa.

## 6.6 Tavoitetasojen asettaminen

Ennen valmiin Balanced Scorecardin käyttöönottoa yrityksessä, pitää määritellyille mittareille asettaa tavoitteet. Tavoitteet määritellään aina yritys kohtaisesti erikseen, näin ollen kohdeyritys määrittää itse luodun Balanced Scorecardin mittareiden lopulliset tavoitteet. Oman työkokemukseni avulla asetan itse myös tavoitteita yrityksen mittareille, sellaisiin mittareihin joihin se on mahdollista. Omat mittarini ovat kuitenkin vain ehdotuksia yrityksen johdolle, jotka toimivat apuna tavoitteita asettaessa. Seuraavalla sivulla taulukkoon 10 on koottu Balanced Scorecardiin asettamani tavoitteet. Taulukon alla on selitetty tarkemmin mittareiden tavoitteista.

Taulukko 10. Asetetut tavoitteet

<b>Balanced Scorecard</b>	
<b>Mittarit</b>	<b>Ehdotetut mittareiden tavoitteet</b>
<b>Talousnäkökulma</b>	
Myyntikate-%	väh. 65%
Liikevaihdon kasvu-%	positiivinen kasvu
Liikevoitto-% Sijoitetun pääoman tuotto-%	väh. sama noin 8% väh. yli 20%
<b>Asiakasnäkökulma</b>	
Asiakastyytyväisyyskysely	asiakastyytyväisyyskyselyn tulos yli 3,5 (1-5)
<b>Sisäisten prosessien näkökulma</b>	
Virheiden määrä järjestelmissä/kuukausi Kuinka usein järjestelmät ovat kaatuneet?	virheitä max. 5% ei kertaakaan
Toimitusvarmuus/kuukausi	yli 95%
<b>Henkilöstönäkökulma</b>	
Työhyvinvointiin käytetty euromäärä/kuukausi	työntekijöiden hyvinvointiin 30€ TYKY-seteli/kk
Koulutuspäivät/vuosi	2 liukkaan kelin ajoharjoittelupäivää/vuosi
Henkilöstön vaihtuvuus-% Liikuntatapaamiset/vuosi	max 12,5%/vuosi väh. 24 tapaamista/vuosi

Talousnäkökulmassa pystyn asettamaan tavoitteet seuraaviin mittareihin: myyntikate-%, liikevaihdon kasvu-%, liikevoitto-% ja sijoitetun pääoman tuotto-%. Yrityksen myyntikate-% oli vuonna 2013 noin 69 prosenttia. (Voitto+ 2014). Myyntikateprosentti on laskettu seuraavalla kaavalla  $100 \times (\text{liikevaihto-ainekulut-ulkopuolisetpalvelut}) / \text{liikevaihto}$  (Vilkkumaa 2010, 167).

Luku on hyvä niin kuin palveluliiketoimintaa tuottavalla yrityksellä kuuluukin olla. Mittariston myyntikate- % tavoitteeksi asetan, että myyntikateprosentin on jatkossakin oltava yli 65 prosenttia. Liikevaihdon kasvu prosentti oli kohdeyrityksessä -2,8 prosenttia, toimialan mediaanin ollessa 0,7 prosenttia (Voitto+ 2014). Tavoitteena on, että jatkossa liikevaihdon kasvu- % on positiivinen. Liikevoitto- % oli 8,4 prosenttia vuonna 2013. Toimialalla mediaani on 6,4 prosenttia. (Voitto+ 2014.) Tavoitteena on, että luku pysyy yrityksessä jatkossakin vähintään samana. Sijoitetun pääoman tuotto- % oli yrityksellä vuonna 2013 21,6 prosenttia, kun toimialan mediaani oli noin 13 prosenttia. Tällä hetkellä yrityksen sijoitetun pääoman tuotto prosentti on erittäin hyvä, joten jatkossakin tavoitteena on, että arvo on yli 20 prosenttia.

Asiakasnäkökulman mittareille pystyn antamaan tavoitteen vain mittarille asiakastyytyväisyyskysely. Tarkoituksena olisi, että yritys suorittaa yksinkertaisen asiakastyytyväisyyskyselyn niin tilausjärjestelmää käyttäville asiakkaille sekä asiakkaille joita kuljetetaan lentokentille. Asiakastyytyväisyyskyselyssä asteikko olisi yhdestä viiteen, numero yhden ollessa huono/heikko ja numero viiden ollessa erittäin hyvä. Hyvä tavoite asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksesi olisi, että arvosana olisi yli 3,5.

Sisäisten prosessien näkökulmassa pystyn asettamaan tavoitteen kaikkiin kolmeen mittariin: virheiden määrä prosentteissa tietojärjestelmissä kuukaudessa, kuinka usein järjestelmät ovat kaatuneet ja toimitusvarmuus kuukaudessa. Yrityksessä on pyrittävä siihen, että tilausjärjestelmän virheet ovat mahdollisimman vähäisiä, jotta ongelmia ei synny. Inhimillisiä virheitä kuitenkin sattuu aina, koska tilaajat ja ajotilausten käsittelijät ovat ihmisiä. Hyvä tavoite siis on, että virheitä olisi järjestelmässä alle viisi prosenttia kuukaudessa. Maksimissaan viiden prosentin määrä virheitä ei vielä heikennä yrityksen toiminnan tehokkuutta liikaa. Tavoitteena on myös, että yrityksen tietojärjestelmät eivät kaadu kertaakaan kuukaudessa, koska jos tietojärjestelmät edes yhden kerran ajojärjestely sekä tilaustenvastaanotto kärsivät. puhuttaessa toimitusvarmuudesta on yrityksen toimitusvarmuus oltava erittäin hyvä, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä ja käyttävät palveluita jatkossakin. Tavoitteena on, että toimitusvarmuus on yli 95 prosenttia, sisältäen, että asiakkaan hakeminen tapahtuu ajoissa sekä asiakas saapuu lentokentälle riittävän ajoissa, jotta on mahdollisuus ehtiä oikealle lennolle.

Henkilöstönäkökulman määritettyihin mittareihin pystyn asettamaan alustavia tavoitteita seuraaviin mittareihin: työhyvinvointiin käytetty euromäärä/vuosi, koulutuspäivät/vuosi, henkilöstön vaihtuvuus- % sekä liikuntatapaamiset/vuosi. Hyvä tavoite työhyvinvointiin käytetyksi euromääräksi olisi, että yritys tarjoisi jokaiselle työntekijälle 30 euron TYKY-liikuntasetelin joka kuukausi. Tavoite henkilöstön kouluttamiselle olisi, että yrityksen koko henkilöstö kävisi kaksi kertaa vuodessa esimerkiksi harjoittelemassa liukkaan kelin ajoradalla. Tämän avulla henkilöstö osaisi entistä paremmin vastata ajo-olosuhteiden muutoksiin. Yrityksen hyvä tavoite olisi, että henkilöstö ei vaihtuisi ollenkaan, vaan ammattitaitoiset kuljettajat saataisiin pidettyä yrityksessä. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, joten yrityksen olisi hyvä pyrkiä siihen, että maksimissaan vain yksi kuljettaja vaihtuisi vuoden aikana. Prosentuaalisesti tämä tarkoittaisi sitä, että kun yrityksessä työskentelee kahdeksan työntekijää ja, jos yksi vaihtuu vuodessa prosentuaalinen muutos on 12,5 prosenttia. Viimeisen mittarin, liikuntatapaamiset/vuosi tavoitteena olisi, että joka kuukausi olisi vähintään kaksi yhteistä liikuntahetkeä. Näin ollen vuodessa olisi vähintään 24 yhteistä tapaamista.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeyritykselle tehokas ja kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo, Balanced Scorecard yrityksen johdon työkaluksi. Balanced Scorecardin avulla yritys pystyy entistä tehokkaammin mittamaan suorituskykyään. Tarkoitus oli luoda mahdollisimman hyvin kohdeyrityksen liiketoimintaan soveltuva suorituskykymittaristo. Valmis mittaristo helpottaa yrityksen nykytilanteen selvittämistä sekä tulevaisuuden suunnittelua.

Opinnäytetyön empiriaosan lopputuloksena kohdeyritykselle luotiin onnistuneesti Balanced Scorecard, joka sisälsi neljä eri näkökulmaa (talous, asiakas, sisäiset prosessit ja henkilöstö). Valmis Balanced Scorecard löytyy liitteestä 2. Luotuun mittaristoon sisällyttiin osalle kohdeyrityksen mittareista tavoitteita, joita yrityksen johto voi käyttää hyödyksi asettaessaan kunkin mittarin tavoitteet ennen Balanced Scorecardin käyttöönottamista vuoden 2015 aikana.

Kuten jo tässäkin työssä aiemmin todettiin, Balanced Scorecardin laatiminen on aina yrityskohtainen ainutlaatuinen projekti. Balanced Scorecardille on olemassa yleinen malli, mutta jokaisessa luomisprojektissa näkökulmat, kriittiset menestystekijät, strategiset tavoitteet ja mittarit on laadittava yrityksen tarpeiden ja vaatimusten mukaisesti. Mikäli Balanced Scorecard on laadittu liian yleismaallisesti niin, että lähes mikä tahansa yritys voisi käyttää sitä, on mittaristo laadittu liian yleisellä tasolla.

Mittariston käyttöönoton jälkeen, mittaristoa tullaan kehittämään ja päivittämään tarpeen mukaan, jatkuvan parantamisen periaatteella. Kehittämisellä ja päivittämisellä taataan se, että yrityksen strategiset tavoitteet ja niitä mittaavat mittarit pidetään ajankohtaisina ja tarkoituksenmukaisina.

Omasta mielestäni tämän opinnäytetyön alussa asetetut tavoitteet saavutettiin. Balanced Scorecard saatiin luotua onnistuneesti, aika näyttää kuitenkin lopullisesti sen, kuinka suuri hyöty mittaristosta on kohdeyritykselle. Joka tapauksessa empiriaosassa laadittu mittaristo on hyvä ja tehokas apuväline yrityksen johdolle päätöksentekoon ja

toiminnan ohjaukseen. Mittaristo antaa nyt päätöksentekoon kehyksen, joka selventää kohdeyrityksen vision ja strategian.

## LÄHTEET

- Balanced Scorecard Instituten www-sivut. Viitattu 16.9.2014.  
www.balancedscorecard.org
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2014. Väitös: mittaaminen parantaa pk-yritysten innovointikykyä. 25.8.2014. Viitattu 14.12.2014. <http://ek.fi/>
- Fiilin, P. 2011 Mittaa menestys strategian pohjalta. Fakta 30.3.2011. Viitattu 14.12.2014. <http://lehtiarkisto.talentum.com/>
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hesso, J. 2013. Hyvä Liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Helsingin Seudun Kaupakamari.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sarjavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. –16. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uud. p. Helsinki: WSOY
- Jyrkkiö, E. & Riistamaa, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.
- Kaartinen, T. 2013. Tutkimus- ja Kehittämistaidot: Tutkimustyö. Luento Satakunnan ammattikorkeakoulussa Tutkimus- ja kehittämistaidot kurssilla. Syyskuu 2013.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus – synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M., 2008. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, K., Lehtinen, L. & Matikainen, E. 2005. Mittareilla Menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Khalad M.S. A., Mazila M. 2011. Comparison between Financial Ratios Analysis and Balanced Scorecard. American Journal of Economics and Business Administration 3, 621. Viitattu 13.10.2014. <http://thescipub.com/PDF/ajebasp.2011.618.622>



- Laitinen, E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Malmi, T., Peltola, J., & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Martin, M. 2014. How Performance Appraisal is Helpful for Business Improvement. Viitattu 14.12.2014. <http://smallbusiness.chron.com/performance-appraisal-helpful-business-improvement-3073.html>
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2001. Johdon laskentatoimi. 3. uud. p. Helsinki: Edita.
- Niven, P. 2005. Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance. New Jersey: John Wiley & Sons. Viitattu 14.12.2014. <http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/SAMK/detail.action?docID=10114258>
- Porter, M. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. tammikuu 2008.
- Rampersaad, H. 2003. Total Performance Scorecard – Redefining Management to Achieve Performance with Integrity. New York: Butterworth-Heinemann
- Santagada, G. 2012. Using Scorecard to Drive Performance in Small and Medium Enterprises. Ekonomika a management 1, University of Economics, Prague. Viitattu 13.10.2014. <http://www.vse.cz/eam/155>
- Strategy-trainingin www-sivut. Viitattu 23.1.2015. <http://www.strategy-train.eu/>
- Taksiliiton www-sivut. Viitattu 22.1.2015. [www.taksiliitto.fi](http://www.taksiliitto.fi)
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.
- Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit – tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat.
- Voitto+. 2014. Suomen Asiakastieto Oy
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum

## TEEMAHAASTATTELU

### 1. Yrityksen suorituskyvynmittaaminen

- Yrityksen suorituskyky
- Tarvittava informaatio
- Suorituskyvynmittaaminen
- Eri suorituskykymittarit
- Yrityksen tavoitteet

### 2. Yrityksen visio ja strategia

- Visio
- Strategia
- Yrityksen tavoitteet

### 3. Balanced Scorecard (BSC)

- Näkökulmat
  - i. Talous
  - ii. Asiakas
  - iii. Sisäiset prosessit
  - iv. Oppiminen
- Kriittiset menestystekijät
- BSC:n tasapaino
- BSC:n käyttö & käyttöönotto
- BSC:n hyödyt & mahdolliset haitat

<b>Balanced Scorecard</b>			
<b>Kriittiset menestystekijät</b>	<b>Strateginen tavoite</b>	<b>Mittari</b>	<b>Ehdotetut mittareiden tavoitteet</b>
<b>Talousnäkökulma</b>			
Kustannustehokkuus	Parempi kustannustehokkuus	Myyntikate-%	väh. 65%
Kasvava liikevaihto	Liikevaihdon kasvu	Liikevaihdon kasvu-%	positiivinen kasvu
Kannattavuus	Hyvä kannattavuus	Liikevoitto-% Tuotto/km Sijoitetun pääoman tuotto-%	väh. sama noin 8% - väh. yli 20%
<b>Asiakasnäkökulma</b>			
<b>Kriittiset menestystekijät</b>	<b>Strateginen tavoite</b>	<b>Mittari</b>	
Asiakastyytyväisyys	Korkea asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyyskysely Asiakaspalautteen lukumäärä	asiakastyytyväisyyskyselyn tulos yli 3,5 (1-5) -
Kasvava asiakaskunta	Asiakasmäärän kasvu	Asiakkaiden lukumäärä/vuosi Uusien asiakkaiden osuus asiakasmäärästä	- -
<b>Sisäisten prosessien näkökulma</b>			
<b>Kriittiset menestystekijät</b>	<b>Strateginen tavoite</b>	<b>Mittari</b>	
Liiketoimintaa tukevat tietojärjestelmät	Tehokasta toimintaa tukevat tietojärjestelmät	Virheiden määrä järjestelmissä/kuukausi Kuinka usein järjestelmät ovat kaatuneet?	virheitä max. 5% ei kertaakaan
Systemaattinen laadunvalvonta	Laadukkaan palvelun tuottaminen	Toimitusvarmuus/kuukausi	yli 95%
<b>Henkilöstönäkökulma</b>			
<b>Kriittiset menestystekijät</b>	<b>Strateginen tavoite</b>	<b>Mittari</b>	
Tulokellinen johtaminen	Esimiestaitojen kehittäminen Työhyvinvoinnin kehittäminen	Johtamisseminaari käynnit/kuukausi Työhyvinvointiin käytetty euromäärä/vuosi	työntekijöiden hyvinvointiin 30€ TYKY-seteli/kk
Osaava henkilöstö	Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö	Koulutuspäivät/vuosi	2 liukkaan kelin ajoharjoittelupäivää/ vuosi
Sitoutunut henkilöstö	Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö	Henkilöstön vaihtuvuus-% Liikuntatapaamiset/vuosi	max. 12,5%/vuosi väh. 24 tapaamista/vuosi