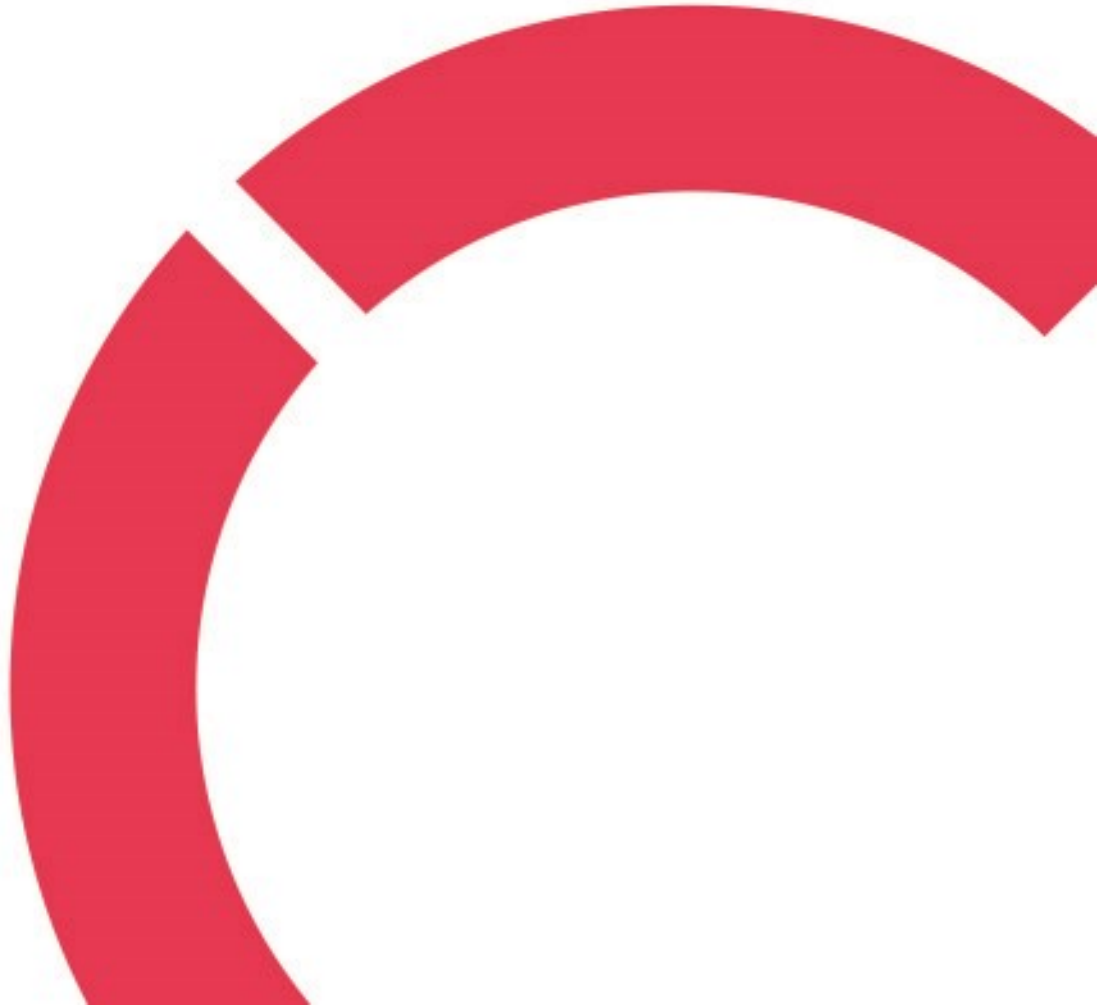


Annika Näsänen

BSC-MITTARISTO JOHDON PÄÄTÖKSENTEON TUEKSI

Yritys X

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
Joulukuu 2025**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Joulukuu 2025	Tekijä/tekijät Annika Näsänen
Koulutus Tradenomi (AMK), liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi BSC-MITTARISTO JOHDON PÄÄTÖKSENTEON TUEKSI. Yritys X		
Työn ohjaaja Eija Kärkinen		Sivumäärä 37 + 1
Työelämäohjaaja -		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten suorituskykymittaristo tukee johdon päätöksentekoa. Työ toteutettiin toimeksiantona henkilöstöalan yritykselle. Työn tuotoksena syntyi toimeksiantajayrityksen tarpeisiin sopiva Balanced Scorecard -mittaristo, jota voidaan hyödyntää toiminnan seurannassa ja kehittämisessä.</p> <p>Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Teoriaosuus kerättiin alaan liittyvistä kirjallisuuslähteistä, ja siinä käsiteltiin talousjohtamista, laskentatoimea, strategista johtamista sekä suorituskyvyn mittaamista. Työssä tarkasteltiin erityisesti Balanced Scorecard -mittaristoa ja sen neljää näkökulmaa. Toiminnallisen osuuden tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista haastattelututkimusta, jossa haastateltiin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelun lisäksi työssä hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.</p> <p>Työn tuotoksena laadittiin kaksitasoinen mittaristo, jossa yhdistettiin johtoryhmän ja hallinnon mittarit. Mittaristo sisältää talous-, asiakas-, oppimisen ja kasvun- sekä sisäisten prosessien näkökulman. Työkalu rakennettiin Excel-pohjalle, jotta siitä saatiin helposti käytettävä ja ylläpidettävä. Opinnäytetyö osoitti, että Balanced Scorecard soveltuu hyvin strategisen johtamisen työkaluksi ja tukee tavoitteiden systemaattista seurantaa.</p>		

<p>Asiasanat Balanced Scorecard, henkilöstöala, kehittämistyö, strateginen johtaminen, suorituskyvyn mittaaminen, talousjohtaminen</p>

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date December 2025	Author Annika Näsänen
Degree programme Bachelor of Business Administration, Business Economics		
Name of thesis DEVELOPING A BALANCED SCORECARD TO SUPPORT MANAGEMENT DECISION-MAKING		
Centria supervisor Eija Kärkinen	Pages 37 + 1	
Instructor representing commissioning institution or company -		
<p>The purpose of this thesis was to examine how a performance measurement system can support management decision-making. The work was commissioned by a company operating in the human resources sector. The outcome of the thesis was a Balanced Scorecard system tailored to the needs of the commissioning company, which can be used to support performance monitoring and organizational development.</p> <p>The thesis was carried out as a functional study. The theoretical framework was compiled from literature related to financial management, accounting, strategic management and performance measurement. The study focused particularly on the Balanced Scorecard framework and its four perspectives. The research method used for the functional part was a qualitative interview study, in which the chief executive officer of the commissioning company was interviewed. In addition to the interview, quantitative research methods were also applied.</p> <p>As a result, a two-level performance measurement system was developed, combining indicators for both the management team and the administration. The tool was built on an Excel platform to ensure ease of use and maintenance. The thesis demonstrated that the Balanced Scorecard is well suited as a strategic management tool and supports the systematic monitoring of organizational objectives.</p>		

<p>Key words Balanced Scorecard, development work, financial management, human resources sector, performance measurement, strategic management</p>

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TALOUSJOHTAMINEN	3
2.1 Laskentatoimi	4
2.2 Strateginen johtaminen	6
2.2.1 Strategiatyöskentely	8
2.2.2 Strateginen johtamisjärjestelmä ja strategiaprosessit.....	9
3 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	11
3.1 Suorituskykymittarit.....	13
3.2 Balanced Scorecard.....	14
3.3 Strategiakartta.....	18
3.4 Mittareiden määrittäminen.....	21
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	23
4.1 Toimeksiantajayritys	23
4.2 Haastattelututkimuksen toteutus ja tulokset.....	24
5 BALANCED SCORECARD TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE	27
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	32
LÄHTEET	36
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Liiketoiminnan menestyksen timantti	7
KUVIO 2. Syy-seuraussuhde näkökulmien välillä	16
KUVIO 3. Strategiakartta, BSC ja strategiatyö	20
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Valitut mittarit.....	28

1 JOHDANTO

Talousjohtaminen on keskeinen osa jokaisen yrityksen menestymisen kannalta, mikä koostuu esimerkiksi kustannuslaskennasta, budjetoinnista ja suorituskyvyn mittaamisesta. Nämä tukevat johdon päätöksentekoa ja yrityksen taloudellista johtamista. Kustannuslaskenta sekä muut sisäisen laskennan työkalut tarjoavat tietoa yrityksen toiminnan tehokkuudesta ja kannattavuudesta. Budjetointi ja mittarit auttavat tavoitteiden asettamisessa sekä seurannassa. Talousjohtamisen avulla pyritään varmistamaan, että yrityksen kaikki mahdolliset keinot ja voimavarat hyödynnetään, jotta yritys toimii tavoitteellisesti ja tehokkaasti. Digitalisaatio sekä sen jatkuva kehittyminen on tärkeä osa talousjohtamista, mikä on tuonut siihen uusia mahdollisuuksia. Oikein hyödynnettynä se tehostaa raportointia, tiedon keräämistä ja analysointia sekä auttaa yrityksen resurssien hallinnassa.

Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen talousjohtamista sekä siihen liittyvää suorituskyvyn mittaamista. Työn tavoitteena on selvittää, miten suorituskykymittaristo tukee johdon päätöksentekoa. Työssä vastataan tutkimuskysymykseen: ”Miten suorituskyvyn mittaristo voi tukea toimeksiantajayrityksen johdon päätöksentekoa?”. Työn tuotoksena syntyy toimeksiantajayrityksen tarpeisiin sopiva Balanced Scorecard -mittaristo, jota yrityksen johto voi hyödyntää toiminnanohjauksessa ja kehittämisessä. Työssä on toiminnallinen tutkimusote. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista haastattelututkimusta, jossa haastatellaan toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa, ja haastattelu toteutettiin 24.7.2025. Haastateltavan valinta perustui siihen, että toimitusjohtajalla on kokonaisvaltainen näkemys yrityksen strategisista tavoitteista, taloudellisesta tilanteesta sekä johtamisesta. Haastattelun lisäksi hyödynnetään yrityksen järjestelmistä saatavaa taloudellista tietoa.

BSC eli tasapainotettu mittaristo on kehitetty 1990-luvun alussa, kun Robert Kaplan ja David Norton halusivat parantaa yritysten suorituskyvyn mittaamista. BSC-mittaristossa yhdistyvät taloudelliset sekä toiminnalliset mittarit, joten organisaatio voi johtaa toimintaansa pitkäjänteisemmin ja kehityskohteet tunnistetaan tarpeeksi ajoissa. Mittariston ydinajatus on viedä strategia käytäntöön konkreettisten mittareiden ja tavoitteiden avulla. (Vuorinen & Huikkola 2023, 50–57.) Suorituskyvyn mittaaminen on yrityksen ja sen toimitusketjun analysointia sekä mittaamista eri näkökulmista. Mittaaminen auttaa saamaan luotettavaa tietoa päätöksenteon tueksi ja parantaa sisäistä sekä organisaatioiden välistä viestintää. Hyvin valitut suorituskyvyn mittarit toimivat koko toimitusketjun ajan. (Huuhka 2022.)

Aiheen valintaan vaikutti sekä oma kiinnostukseni että toimeksiantajayrityksen tarve. Mittarit tulivat esille toimeksiantajayritykseltä, jotka halusivat selvitetävän heidän kaltaiseensa liiketoimintaan sopivaa mittaristoa, joka tukisi johtoryhmää päätöksenteossa. Yritys saa mittariston avulla ajantasaista ja kokonaisvaltaista tietoa yrityksen toiminnasta, jonka avulla voidaan tunnistaa kehityskohteet, ja tukea tavoitteiden toteuttamista sekä strategisten päätösten tekemistä. Oma kiinnostukseni liittyy siihen, että haluan ymmärtää paremmin mittareiden tarkoitusta sekä kuinka mittareiden avulla voidaan tukea yrityksen toimintaa ja strategista johtamista. Toimeksiantaja on 2020-luvulla perustettu henkilöstövuokrausta tarjoava yritys, jonka tarkempia tietoja ei tässä työssä kerrota. Työssä käytetään toimeksiantajasta nimitystä yritys X.

Tässä työssä aihetta on rajattu niin, että talousjohtamisen sekä strategisen johtamisen näkökulmasta keskitytään suorituskyvyn mittaamiseen ja mittaristoon, joten johtamista ei käsitellä kokonaisvaltaisesti. Työssä painottuu BSC-mittaristo, jonka neljää näkökulmaa käsitellään niin teorian kuin käytännönkin kautta. Aihe on rajattu myös toimeksiantajayrityksen tarpeisiin verraten, ja siinä keskitytään johtoryhmän sisäiseen päätöksentekoon. Työssä keskitytään vain toimeksiantajayritykseen, ja tuloksia ei ole tarkoitus verrata tai yleistää muihin yrityksiin.

2 TALOUSJOHTAMINEN

Nykykäsityksen mukaan johtaminen ei ole pelkästään esihenkilöiden vastuulla, vaan se koskee koko organisaatiota. Jokaisella työntekijällä on osaamista ja kokemusta, jotka vaikuttavat organisaation toiminnan suuntaan sekä päätöksentekoon. Johtamisjärjestelmä tarkoittaa niitä käytäntöjä ja rakenteita, joilla organisaatio ohjaa toimintaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessi sisältää suunnittelun ja tavoitteiden määrittelyn, toiminnan toteutuksen sekä jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen. Tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen on nykyaikainen toimintamalli tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä perustuu näyttöön ja tutkimuksiin. Tietojohdaminen korostaa organisaation kykyä oppia ja mukautua jatkuvasti muutuvaan toimintaympäristöön. Tiedolla johtamisen avulla päätöksenteko perustuu analysoituun tietoon, mikä tukee organisaation strategisia tavoitteita. (Pellinen 2017, 15–16.)

Talousjohtaminen on keskeinen osa organisaation yleisjohtamista ja sillä on merkittävä rooli yrityksen menestymisen varmistamisessa. Toteutus perustuu organisaation sisäiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, joiden avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Talousjohtamisen onnistuminen edellyttää toiminnan tehokkuutta, taloudellisuutta ja tuloksellisuutta. (Pellinen 2017, 9.) Tässä opin- näytetyössä talousjohtamista tarkastellaan erityisesti suorituskyvyn mittaamisen näkökulmasta, ja selvitetään, miten mittarit tukevat päätöksentekoa sekä taloudellista johtamista. Päätöksenteossa korostuvat asiakaskeskeisyys, arvoketju- ja toimitusketjuanalyysit sekä avainmenestystekijät, kuten tehokkuus, laatu, aika, innovaatiot ja jatkuva kehittäminen. Kun yrityksen johto suuntaa toimintaa kohti asetettuja tavoitteita, tarvitaan mittaristo, joka tuo näkyväksi toiminnan vaikutukset. Koko organisaatio pystyy tukemaan tavoitteiden saavuttamista sen eri tasoilla, kun ymmärretään toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja keskeisen osaamisen merkitys. Tämän avulla henkilöstö saa selkeän käsityksen organisaation tavoitteista sekä siitä, millä keinoilla niihin pyritään. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 12–13.)

Talousjohtamisen tehtävät luokitellaan kolmeen keskeiseen osa-alueeseen, jotka ovat suunnittelu, toteuttaminen ja valvonta. Suunnitteluvaiheessa määritellään yrityksen taloudelliset tavoitteet ja laaditaan budjetti ohjaamaan toimintaa. Toteutusvaiheessa pyritään varmistamaan, että suunnitelmat toteutuvat käytännössä. Tämä tarkoittaa raportointi- tai tietojärjestelmien sekä organisaatorakenteiden kehittämistä tavoitteiden tueksi. Valvontavaiheessa tarkastellaan, miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet, ja analysoidaan poikkeamia taloudellisten raporttien, kuten tuloslaskelman, taseen ja kassavirran

avulla. (Järvenpää ym. 2017, 13–14.) Digitalisaation sekä automaation kehitys on muuttanut talousjohtamisen luonnetta ja organisointitapoja merkittävästi. Talousjohtamisen painopiste on siirtynyt perinteisestä sisäisen toiminnan ohjauksesta kohti ulkoisten yhteistyösuhteiden ja verkostojen hallintaa. Tämä muutos liittyy erityisesti digitaalisten palvelumallien yleistymiseen, jotka ovat mahdollistaneet aikaisempaa joustavampia ja kustannustehokkaampia ratkaisuita taloushallinnon toteutumiseen. Taloushallinnon on kyettävä hyödyntämään teknologisia innovaatioita siten, että ne tukevat päätöksenteon laatua, resurssien kohdentamista sekä organisaation kokonaisvaltaista taloudellista ohjattavuutta. (Lahti & Salminen 2014, 204–205.)

2.1 Laskentatoimi

Laskentatoimi muodostaa keskeisen osan organisaation johtamisjärjestelmää, sillä sen tuottamaa taloudellista informaatiota hyödynnetään päätöksenteon ja toiminnan seurannan tukena. Laskentatoimen avulla organisaation taloudelliset tapahtumat muutetaan mitattavaan ja vertailukelpoiseen muotoon, mikä mahdollistaa toiminnan tehokkaan ohjauksen. Laskentatoimen tehtävät voidaan jakaa kahteen pääalueeseen, eli toiminnan tuloksellisuuden johtamiseen ja rahoituksen hallintaan. Rahoituksen ja kassavirran hallinnan tarkoituksena on varmistaa organisaation maksuvalmius sekä resurssien riittävyys toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Tuloksellisuuden johtaminen puolestaan keskittyy liiketoiminnan kannattavuuden kehittämiseen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Taloudellista tulosta tuetaan asettamalla rahoitus-, kasvu-, taloudellisuus- ja tuottavuustavoitteita sekä seuraamalla niiden toteutumista tilinpäätösraportoinnin ja tulosbudjetoinnin avulla. (Pellinen 2017, 69.)

Johdon laskentatoimen tarkoituksena on tukea organisaation johtamista tarjoamalla taloudellista tai muuta päätöksenteon kannalta olennaista tietoa. Sillä on kolme tärkeää tehtävää, jotka ovat päätöksenteko, ihmisten ohjaaminen ja resurssien varmistaminen. Laskentatoimi tarjoaa johdolle tietoa pitkän aikavälin strategiaan päätöksiin sekä päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. Kun organisaation toimintaa ohjataan tavoitteiden kautta, johdon laskenta on silloin tärkeässä roolissa. Siinä laskentatoimi osallistuu esimerkiksi mittareiden määrittämiseen ja suorituksen seurantaan. Resurssien varmistamisessa laskentatoimi antaa tietoa esimerkiksi silloin, kun haetaan ulkopuolista rahoitusta. Johdon laskentatoimi ei rajoitu pelkästään sisäiseen taloustietoon, vaan kattaa myös ulkoisia tekijöitä, esimerkiksi kilpailijat. Aikaisemmin johdon laskentatoimesta puhuttiin sisäisenä laskentana, mutta termi on muuttunut sitä paremmin kuvaavammaksi. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 118–120.)

Ulkoinen laskentatoimi tarkoittaa yrityksen taloudellisen tiedon tuottamista ja raportointia ensisijaisesti yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, esimerkiksi sijoittajille, rahoittajille tai yhteistyökumppaneille. Käytännössä ulkoinen laskentatoimi näkyy esimerkiksi tilinpäätöksen ja verotuksen kautta, missä yrityksen tulos ja taloudellinen tilanne raportoidaan ulkopuolisille tahoille. (Tomperi 2024.) Ulkoinen laskentatoimi on suunnattu monille eri tahoille, joten sen luotettavuus ja läpinäkyvyys ovat keskeisiä asioita, ja sitä säädellään tarkasti laissa. Yrityksen on kirjattava kaikki taloudelliset tapahtumansa kirjanpitolain ja -asetuksen mukaisesti, jotta ulkopuoliset voivat varmistua tiedon oikeellisuudesta. Ulkoisen laskentatoimen toimintaa ohjaavat lisäksi useat muut lait, kuten erilaiset verolait. Näin varmistetaan, että yrityksen tuottama taloudellinen informaatio on vertailukelpoista, todennettavaa ja käyttökelpoista päätöksenteon tukena ulkopuolisille sidosryhmille. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2021, 12–13.)

Talusojohtamisessa hyödynnetään useita erilaisia mittareita, jotka tukevat johdon raportointia, budjetointia, suunnittelua ja toiminnan kehittämistä. Olennaisimmat mittarit liittyvät yrityksen kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Kannattavuus tarkoittaa yrityksen tuottojen ja kustannusten välistä erotusta eli sitä, kuinka paljon liiketoiminta tuottaa voittoa. Tätä voidaan havainnollistaa kaavalla, jossa myyntituotoista vähennetään muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Yrityksen tuloksellisuutta voidaan kehittää eri tavoin, kuten tehostamalla toimintaa, kasvattamalla liikevaihtoa tai tarkistamalla hinnastoa. Kannattavuutta mitataan sekä absoluuttisina rahamäärinä, kuten liikevoittona tai myyntikatteenä että suhteellisina tunnuslukuina, kuten liikevoittoprosenttina. (Järvenpää ym. 2017, 65–66.)

Kannattavuuden lisäksi tärkeitä taloudellisia mittareita ovat maksuvalmius ja vakavaraisuus. Maksuvalmius kuvaa yrityksen kykyä selviytyä lyhyen aikavälin maksuvelvoitteistaan. Tämän arvioimisessa käytetään esimerkiksi current ratio- ja quick ratio -tunnuslukuja, jotka mittaavat rahaksi muutettavien varojen riittävyttä suhteessa lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan, kuten ostovelkaan. Vakavaraisuus kuvaa yrityksen rahoitusrakennetta eli oman ja vieraan pääoman välistä suhdetta. Tavoitteena on, että yrityksellä on riittävästi omaa pääomaa suhteessa velkarahoitukseen, jolloin se kestää taloudellisia vaihteluita. Vakavaraisuutta mitataan esimerkiksi omavaraisuusasteella tai nettovelkaantumisasteella. Kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden lisäksi yrityksen taloudellista tilaa arvioidaan usein myös sijoitetun pääoman tuottoprosentin ja oman pääoman tuottoprosentin avulla. Nämä tunnusluvut kuvaavat, kuinka tehokkaasti yritys pystyy hyödyntämään käytössään olevia resursseja ja tuottamaan arvoa omistajilleen. (Järvenpää ym. 2017, 66–67.)

2.2 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on menestystekijä yrityksen kasvun kannalta, ja sen myötä menestyminen on pitkäaikaista. Tällä johtamisella yritys suuntaa katseensa pitkälle tulevaisuuteen, sillä se käsittelee seuraavien kuukausien ja vuosienkin tapahtumia. Kun strategia on tehty toimivaksi, se antaa yritykselle suunnan ja tukee työntekijöiden sitoutuneisuutta. Tavoitteena on yleensä taloudellinen menestys, mutta julkisella sektorilla se voi tarkoittaa esimerkiksi resurssien kannattavaa käyttöä. Vuorisen (2013) mukaan strategiseen johtamiseen liittyy aina epävarmuutta ja monimutkaisuutta, eikä lopputulos ole milloinkaan täysin selkeä tai pysyvä. Kamensky (2014, 13) on kirjassaan samaa mieltä siitä, että strategia jo pelkästään käsitteenä tuo epäselvyyttä asioihin. Vuorinen (2013) toteaa, että strategiaprosessit voivat olla vaikeasti hahmotettavia organisaation normaalista toiminnasta, koska prosessit ovat samanlaisia. Siitä syystä strategiatyö on nimenomaan jatkuva prosessi, jossa osallistutaan keskusteluun, analysoidaan ja kehitetään organisaation toimintaa. Strateginen johtaminen vaatii aina ammattitaitoa ja jatkuvaa kyvykkyyttä. (Vuorinen 2013.)

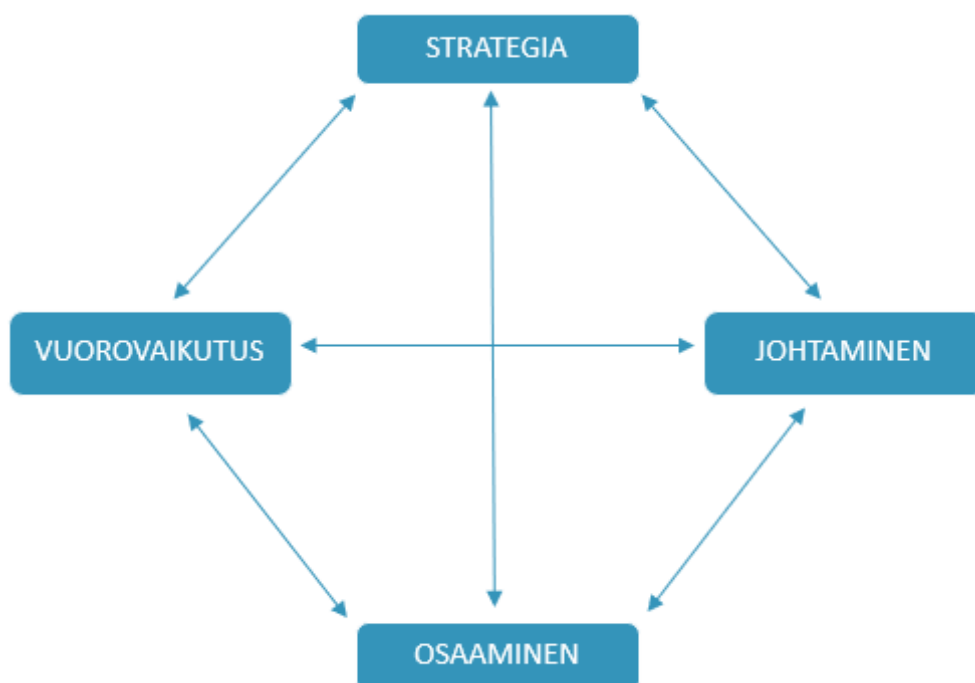
Strategisen johtamisen käytännöt ja käsitteet ovat kehittyneet merkittävästi vuosikymmenten aikana. 1960- ja 1970-luvulla suomalaiset yritykset ottivat ensiaskeleita strategisessa johtamisessa, vaikka termiä ei vielä käytetty. Tuolloin korostui pitkän tähtäyksen suunnittelu, jossa hallitsevana käytäntönä oli budjetointi. Ensimmäiset strategiset suunnitelmat olivat talous- ja numeropainotteisia, lineaarisia ja hyvin yksinkertaisia. Seuraava vaihe oli strateginen suunnittelu, joka alkoi jo 1970-luvulla ja yleistyi 1980-luvulla. Painopiste siirtyi talouslukujen sijaan liiketoiminnan sisältöön, eli päätettiin, millä tuotteilla ja markkinoilla toimitaan sekä millaisella organisaatiolla asioita hallitaan. Suunnittelun ja toteutuksen erojen havaitseminen johti siihen, että strategia nähtiin yhä enemmän johtamisen osa-alueena. Strateginen johtaminen yhdisti suunnittelun, toteutuksen sekä seurannan kokonaisuudeksi, ja painopiste siirtyi yhtiötasolta liiketoimintatasolle, koska suurin osa päivittäisistä haasteista ratkaistaan siellä. (Kamensky 2014, 26–28.)

Monet yritykset havaitsivat, että pelkkä johtaminen ja suunnittelu eivät tuottaneet haluttua strategista vaikutusta. Strateginen ajattelu korosti kykyä tarkastella organisaatiota laajemmin ja kehittää uusia innovatiivisia vaihtoehtoja. Tämä vaati poikkeamista operatiivisesta johtamisesta, eri näkökulmien huomioimista ja olemassa olevien totuuksien kyseenalaistamista. Strategisen ajattelun aikakaudella strateginen osaaminen nousi keskiöön. Nykyisin strateginen johtaminen on yhä monimutkaisempaa ja sen keskiössä on vuorovaikutus sekä organisaation sisällä että ulkoisten sidosryhmien kanssa. Strateginen

vuorovaikutusjohtaminen korostaa kykyä nähdä, ymmärtää ja hallita monimutkaisia suhteita sekä prosesseja. Tämä vaihe, jota kutsutaan viidennen tason johtamiseksi, on erityisen merkittävä nykyaikaisissa ja osaavissa organisaatioissa, joissa ympäristö muuttuu nopeasti ja vuorovaikutussuhteet monimutkaistuvat. (Kamensky 2014, 26–28.)

Johtamisen eri suuntauksissa korostetaan yleensä sitä näkökulmaa, joka liitetään johtamisen käsitteen eteen. Strategisessa vuorovaikutusjohtamisessa painotus on strategian ja vuorovaikutuksen yhdistämisessä. Kaiken taustalla on kuitenkin osaaminen, joka on yhtä tärkeä tekijä strategian, johtamisen ja vuorovaikutuksenkin onnistumisessa. Näistä lähtökohdista voidaan muodostaa viitekehys, jota kutsutaan menestyksen timantiksi. (Kamensky 2014, 28–29.)

Alla olevassa kuviossa 1 on mainittu neljä tärkeää tekijää yrityksen menestymisen kannalta. Näistä mikään ei silti riitä yksistään, vaan jokainen osa-alue tulee huomioida. Ne muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jota käytetään liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen perustana. Aikaisemmin strategia, johtaminen ja osaaminen ovat olleet keskeisimpiä, mutta nykyään vuorovaikutuksen ajatellaan olevan yhtä tärkeässä roolissa. Nykyisessä verkostoituneessa maailmassa kukaan ei menesty yksinään, vaan se vaatii vuorovaikutteisuutta, tehokasta viestintää sekä onnistunutta yhteistyötä. (Kamensky 2014, 28–29; KUVIO 1.)



KUVIO 1. Liiketoiminnan menestyksen timantti (mukaillen Kamensky 2014, 28)

Strategisessa johtamisessa onnistuminen edellyttää monien tekijöiden samanaikaista täyttymistä. Nämä edellytykset liittyvät kaikkiin yllä mainittuihin menestyksen timantin osa-alueisiin. Onnistumisen taustalta voidaan tunnistaa kymmenen keskeistä menestystekijää, jotka muodostavat strategisen johtamisen ytimen. Strategia ja liiketoiminta tulee jäsentää ja viestiä selkeästi. Lisäksi tarvitaan kykyä ja rohkeutta uudistua, jotta organisaatio pystyy mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin. Tiedon muuttaminen ymmärrykseksi ja näkemykseksi on ratkaisevaa, jotta päätöksenteko perustuu olennaiseen. (Kamensky 2014, 28–29.)

Strateginen johtaminen vaatii myös tiimihengen sisäistämistä, eli organisaation on osattava toimia yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita. Pitkäjänteisyys on välttämätöntä. Onnistuminen edellyttää myös riittävästi liiketoimintaosaamista sekä syvää toimialaosaamista ja ymmärrystä sen yhteyksistä laajempaan toimintaympäristöön. Lisäksi johtajalla on oltava kokonaisvaltainen näkemys johtamisesta, joka yhdistää eri osa-alueet yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Verkosto-osaaminen ja hyvät vuorovaikutustaidot nousevat ratkaisevaan rooliin, koska organisaation on kyettävä luomaan ja hyödyntämään yhteistyösuhteita. Näiden mainittujen osa-alueiden hallinta ei takaa menestystä yksinään, mutta niiden puuttuminen voi merkittävästi heikentää strategisen johtamisen onnistumista. (Kamensky 2014, 28–29.)

2.2.1 Strategiatyöskentely

Strategiatyöskentelyn laatu vaihtelee huomattavasti suomalaisissa yrityksissä. Vaikka osa suuryrityksistä on ottanut käyttöön ammattimaisia strategisen johtamisen käytäntöjä jo 1970-luvulta alkaen, laajempi kehitys tapahtui vasta 1980-luvulla. Tutkimukset osoittavat, että strategioiden toteutumisaste on monissa organisaatioissa edelleen alhainen, mikä viittaa siihen, että strategiatyön onnistumisessa on vielä puutteita tai haasteita. Ammattimainen strateginen johtaminen edellyttää johtamisjärjestelmän kokonaiskuvan hallintaa, strategista arkkitehtuuria, toimivia strategiaprosesseja, pitkäjänteisyyttä sekä menestyksen timantissa mainittuja osa-alueita. (Kamensky 2014, 351.)

Pitkäjänteinen strategiatyö on välttämätön edellytys yrityksen menestykselle; parhaatkaan työkalut tai prosessit eivät tuo tulosta, jos organisaatio ei sitoudu strategiseen ajatteluun useiden vuosien ajaksi. Strategisen johtamisen kulttuurin rakentaminen vie usein yli vuosikymmenen, ja siihen sisältyy määrätietoista oppimista sekä poisoppimista vanhoista toimintatavoista. Prosessin aikana kohdataan väistämättä epäonnistumisia ja kriisejä, jotka pakottavat organisaation sopeutumaan ja uudistumaan. Viimeaikaiset teknologiset muutokset, globalisaatio ja kvartaalitalouden paineet ovat saaneet osan yrityksistä

uskomaan, että nopeus ja ketteryys riittäisivät. Todellisuudessa pitkäjänteinen strategiatyö luo perustan sille, että yritys kykenee toimimaan nopeasti ja ketterästi muuttuvissa olosuhteissa. (Kamensky 2014, 361–362.)

Strategiatyöskentelyssä keskeistä on erilaisten työkalujen hyödyntäminen organisaatioiden tilanteen hahmottamisessa, vaihtoehtojen arvioinnissa ja strategian toimeenpanossa. Työkalujen merkitys korostuu strategiaproessin eri vaiheissa, mutta ne eivät ole itseisarvo, vaan väline paremman päätöksenteon ja menestyksen saavuttamiseksi. Johtajan tehtävänä on tuntea työkalujen käyttötarkoitukset ja soveltuvuus eri tilanteisiin eikä pidä pyrkiä hallitsemaan kaikkia menetelmiä. Hyvä strategiatyökalu tarjoaa näkökulman johtamiseen, organisaation menestykseen sekä soveltuu monenlaisiin organisaatioihin ja ohjaa konkreettisiin toimenpiteisiin. Strategiatyökalu on tehokas vain silloin, kun sitä käytetään oikein. Työkalujen käyttö vaatii arvostavaa sekä kriittistä otetta ja niiden valinta tulee tehdä aina organisaation tarpeiden ja tilanteen perusteella. (Luoma 2025, 221–223.)

2.2.2 Strateginen johtamisjärjestelmä ja strategiaproessit

Strategisen johtamisjärjestelmän toimivuuteen käytännössä vaikuttaa hallituksen, konserninjohdon ja liiketoimintajohdon välinen yhteistyö. Hallituksen rooli on muuttunut strategiatyössä huomattavasti. Aiemmin hallitukset toimivat lähinnä strategian muodollisina hyväksyjinä, mutta nykyään ne osallistuvat aktiivisemmin strategiatyöhön. Kuitenkin strategioiden suunnittelu ja uudistaminen edellyttävät syvällistä toimialaosaamista, jota hallituksella ei välttämättä ole. Hyvin toimivassa strategiaprosessissa hallitus ei toimi johdon esimiehenä, vaan asiantuntevana tukena. Hallituksen rooli on kyseenalaistaa oletuksia ja ehdottaa vaihtoehtoja. Strategian laatiminen ja päätöksenteko kuuluvat edelleen operatiiviselle johdolle. (Kamensky 2014, 352–353.)

Strategiaprosessi vaihtelee huomattavasti organisaation koon ja toimialan mukaan. On olemassa perinteinen lineaarinen strategiaprosessi, jossa johtaminen nähdään vaiheittaisena lineaarisena prosessina. Prosessi alkaa vision ja mission määrittämisellä ja jatkuu päämäärien asettamisella sekä strategian laatimisella näiden päämäärien saavuttamiseksi. Tämän jälkeen on strategian toimeenpano sekä läpivienti. Sitten prosessi etenee mittaukseen, arviointiin ja korjaavien toimenpiteiden tekemiseen. (Vuorinen & Huikkola 2023, 38–39.) Toisena prosessina mainitaan nykyaikainen jatkuva strategisen johtamisen prosessi. Modernimpi lähestymistapa korostaa strategiatyön jatkuvuutta ja sopeutumiskykyä. Strate-

gian kolme vaihetta ovat strategisen aseman analyysi, strateginen valinta sekä strateginen toimeenpano. Kolmantena osa-alueena on yksinkertaistettu strategiaprosessi, joka sopii erityisesti pienille ja alkuvaiheessa oleville organisaatioille. Prosessin kulku etenee vaiheittain asiakkaan määrittämisestä hänen ongelmansa tunnistamiseen ja lopulta ratkaisun tuottamiseen. Tämä pakottaa yrityksen keskittämään huomionsa asiakasymmärrykseen ja konkreettisten tarpeiden ratkaisemiseen. (Vuorinen & Huikkola 2023, 40–45.)

3 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Suorituskyvyn mittaaminen on keskeinen keino analysoida ja kehittää yrityksen toimintaa eri näkökulmista. Mittaamisen kohteena voivat olla esimerkiksi kustannukset, prosessit, henkilöstön osaaminen sekä asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyys. Mittareiden avulla voidaan tarkastella sekä taloudellisia tuloksia että muita yrityksen menestykseen vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi laatua, joustavuutta tai aikaa. Luotettava ja järjestelmällinen mittaaminen antaa yritykselle tietoa päätöksenteon tueksi, ja auttaa tunnistamaan muutoksia, joihin voidaan reagoida ajoissa. Mittareiden avulla tuotettu tieto tekee toiminnasta läpinäkyvämpää, ja helpottaa niin sisäistä viestintää kuin organisaatioidenkin välistä yhteistyötä. Hyvin valitut mittarit toimivat myös viestinviejinä sidosryhmille ja tukevat yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista. (Huuhka 2022.)

Kustannukset vaikuttavat suoraan tuotteiden kannattavuuteen ja yrityksen tulokseen, jonka vuoksi niiden seuranta on usein keskeinen osa toimitusketjun kehittämistä. Tuotanto, kuljetukset, varastointi sekä tiedonhallinta muodostavat suurimmat kuluerät, ja niiden hallinta kertoo usein myös yrityksen katteen osuuden. Erityisen haastavaa on kohdistaa kustannuksia monituotantoympäristöissä, joissa sama henkilöstö ja laitteisto palvelevat useita tuotteita. Kuljetusten ja varastonhallinnan optimointi voi parantaa tulosta, koska ne heijastuvat suoraan katteisiin. Varastossa tapahtuva hävikki ja tuotteiden vanheneminen voivat nousta merkittäväksi kuluksi, jos sitä ei seurata systemaattisesti. Lisäksi tietojärjestelmät ovat lisänneet tiedonhallinnan kustannuksia, mutta samalla mahdollistaneet entistä tarkemman kustannusten mittaamisen ja seurannan. (Huuhka 2022.)

Toimitusketjussa ajan mittaaminen keskittyy prosesseihin, jotka vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden toimitukseen. Kaikkea aikaa ei tarvitse mitata, vaan keskitytään tärkeimpiin ajan mittareihin. Toimitusaika kertoo ajan tilauksen tekemisestä sen toimitukseen, ja kehittäminen edellyttää nopeaa tilaustoimitusprosessia. Toimitusvarmuus mittaa, kuinka suuri osa tilauksista saadaan luvattuun aikaan, ja on tärkeä luotettavuuden ja asiakassuhteiden kannalta. Toimitusten myöhästyminen ja virheet aiheuttavat lisäkustannuksia. Tuotannon läpimenoaika kuvaa aikaa, joka kuluu jonkin tuotteen tai palvelun valmistamisessa. Pitkät läpimenoajat heikentävät reagoitokykyä asiakkaiden tarpeisiin. Tuotannon suunnittelun tehokkuus perustuu aikataulutuksen optimointiin käytettävissä olevien resurssien mukaan, mikä parantaa tuottavuutta ja käyttöastetta. Palveluaste määrittää, kuinka suuri osa tilauksista toimitetaan suoraan varastosta, ja tämä on tärkeä erityisesti silloin, kun asiakkaat odottavat tuotteita heti saataville. (Huuhka 2022.)

Laadun mittaaminen tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden vastaavuutta asiakkaiden odotuksiin, ja se vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen ja kilpailukykyyn. Tuotteen arvo määritellään asiakkaan näkökulmasta ja sitä voidaan kehittää palautteen avulla. Toimijoiden välinen yhteistyö parantaa koko toimitusketjun suorituskykyä ja sitä seurataan esimerkiksi yhteisten projektien sekä tiedonjaon kautta. Virheelliset toimitukset ja tuotteet lisäävät kustannuksia, heikentävät asiakastyytyväisyyttä ja voivat aiheuttaa mainehaittaa. Joustavuuden mittaaminen antaa kuvan yrityksen kyvystä sopeutua odottamattomiin tilanteisiin, kuten tuotantohäiriöihin tai kysynnän muutoksiin ja mahdollistaa nopean reagoinnin markkinoiden muutoksiin. Tuotantomäärän joustavuus kertoo, kuinka helposti tuotantoa voidaan kasvattaa tai pienentää. Toimitusten joustavuus mittaa kykyä reagoida kiireellisiin toimituksiin. Henkilöstön joustavuus liittyy työntekijöiden kykyyn hoitaa useita tehtäviä. Laajenemismahdollisuudet kuvaavat toimitusketjun kapasiteetin kasvattamisen mahdollisuutta. (Huuhka 2022.)

Mittarit toimivat myös henkilöstön motivaation tukena. Työntekijät näkevät oman panoksensa vaikutuksen tuloksiin, joten se kannustaa heitä parantamaan suoritustaan ja vahvistaa onnistumisen kokemuksia. Tämä aiheuttaa positiivisen kierteen, jossa onnistumiset palkitaan ja epäonnistumisia käsitellään rakentavasti. Hyvä mittaristo tukee avointa keskustelua sekä jatkuvaa palautetta ja oppimista, mikä auttaa henkilöstöä kehittymään ja organisaatiota parantamaan suoritustaan pitkäjänteisesti. Huono suorituskyky osoittaa, että tarvitaan korjaavia toimenpiteitä tai uusia kehittämiskäsitelmiä. Näin mittaamisen avulla voidaan sekä tunnistaa ongelmat että nähdä saavutettuja tuloksia. Työntekijöiden sitoutuminen ja motivointi ovatkin keskeinen osa suorituskyvyn mittaamisen tarkoitusta. Mittaaminen ei toimi pelkästään arvioinnin työkaluna, vaan myös kehittämisen ja johtamisen tukena. (Nieminen 2025, 117.)

Strategisen suorituskyvyn mittaaminen tarkoittaa prosessia, jossa yrityksen menestystekijöiden pohjalta asetetaan tavoitteet ja määritetään niitä seuraavat mittarit. Näitä käytetään apuna strategioiden toteuttamisessa ja toiminnan ohjaamisessa. Mittaustulosten analysointi auttaa seuraamaan tavoitteiden toteutumista sekä tarkentamaan ja kehittämään strategioita. Suorituskyvyn arviointi ja mittaaminen edellyttävät selkeitä tavoitteita sekä niiden saavuttamisen seuranta. Suorituskyvyn mittaaminen on tulevaisuuteen suuntautuvaa ja kokonaisvaltaista sekä se nähdään ohjausprosessina, jossa tunnusluku- ja mittareiden avulla pyritään selvittämään ja määrittämään organisaatioiden tärkeiden tekijöiden tila. (Järvenpää ym. 2017, 330–332.)

3.1 Suorituskykymittarit

Suorituskyvyn mittaamisessa alettiin 1990-luvulta lähtien hyödyntämään yhä enemmän myös ei-raha-määräisiä mittareita, jotka täydentävät perinteisiä taloudellisia tunnuslukuja. Näiden mittareiden taustalla on ajatus siitä, että yrityksen menestys perustuu useisiin avaintekijöihin, joita voidaan kuvata mittareiden avulla. Mittareista käytetään nimitystä KPI (Key Performance Indicators), ja ne pohjautuvat organisaation menestystekijöiden tunnistamiseen. KPI-mittarit antavat johdolle välineen seurata tavoitteiden toteutumista ja havaita mahdollisia kehittämiskohteita ennen kuin ne näkyvät taloudellisissa tuloksissa. Jokaisen organisaation tulee tunnistaa omat keskeiset menestystekijänsä sekä kriittiset menestystekijät, joiden saavuttaminen on välttämätöntä kilpailukyvyyn ja strategisten tavoitteiden kannalta. Näiden määrittely toimii lähtökohtana suorituskyvyn mittausjärjestelmien rakentamiselle ja varmistaa, että mittarit tukevat organisaation strategiaa päämääriä. (Järvenpää ym. 2017, 332.) Seuraavaksi käsitellään vaihtoehtoisia esimerkkejä suorituskykymittaristoista, jotka havainnollistavat erilaisia lähestymistapoja organisaation suorituskyvyn mittaamiseen ja arviointiin. Tämän opinnäytetyön tuotokseen valikoitui BSC-mittaristo, joka käsitellään tarkemmin omana lukunaan.

Ensimmäisiä kokonaisvaltaisia mittausmalleja oli suorituskykypyramidi (Performance Pyramid System), jonka Judson esitteli vuonna 1990. Malli yhdistää yrityksen strategian käytännön toimintaan hierarkkisella rakenteella, jossa tavoitteet määritellään ylhäältä alas ja niiden toteutumista seurataan alhaalta ylöspäin. Pyramidin kärjessä ylimmällä tasolla on visio, joka määrittää pitkän aikavälin suunnan. Vision pohjalta muodostuvat strategiset tavoitteet ja mittarit, joiden avulla voidaan arvioida edistymistä ja ohjata toimintaa. Pyramidin keskiosa jakautuu kahteen pääulottuvuuteen. Vasemmalla puolella on markkinatehokkuus ja oikealla puolella taloudellinen tehokkuus. Pyramidin perustana on operatiivinen toiminta, joka muodostaa käytännön toteutuksen tason. Tämä taso jakautuu kahteen osaan. Ulkoinen vaikuttavuus tarkoittaa toiminnan vaikuttavuutta asiakkaisiin ja markkinoihin. Sisäinen tehokkuus on resurssien käyttöä ja prosessien sujuvuutta. (Järvenpää ym. 2017, 311, 333.)

Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä (Dynamic Performance Measurement System, DPMS) on kehitetty vuonna 1998, ja sen lähtökohtana on resurssien kiertokulku yrityksen sisällä. Malli kuvaa, kuinka resurssit kohdennetaan tuotannon tekijöihin ja prosesseihin, joista syntyy asiakkaille arvoa tuottavia palveluita ja tuotteita. Nämä heijastuvat ulkoisiin suorituskykymittareihin, kuten kilpailukykyyn ja taloudelliseen tulokseen. Kilpailukykyä voidaan arvioida esimerkiksi markkinaosuuden tai kasvun avulla. Taloudellista suorituskykyä mitataan muun muassa kannattavuuden ja maksuvalmiuden perus-

teella. Erityisesti pienyritysten on huomattu hyötyvän tästä mallista, koska se tarjoaa joustavan ja helposti sovellettavan tavan seurata suorituskykyä sekä varmistaa resurssien tehokkaan käytön myös rajallisilla resursseilla toimivissa organisaatioissa. (Järvenpää ym. 2017, 333.)

Suorituskykyprisma (Performance Prism) on kehitetty vuosina 1997–2000, ja se pohjautuu aikaisempiin malleihin, kuten Balanced Scorecardiin ja suorituskykypyramidiin, mutta laajentaa näkökulmaa erityisesti sidosryhmien suuntaan. Suorituskykyprismassa strategian ja tavoitteiden määrittämisessä käytetään syy-seurauslogiikkaa sekä onnistumis- ja epäonnistumiskarttoja, joilla voidaan tunnistaa myös mahdolliset riskit. Asiakkaiden ja omistajien lisäksi huomioidaan työntekijät, toimittajat ja muut yhteistyökumppanit. Samalla pyritään erottamaan, mitä panoksia sidosryhmät antavat yritykselle ja mitä ne puolestaan saavat takaisin. Näin luodaan kokonaiskuva organisaatioiden suhteista ja niiden merkityksestä pitkäaikaiseen kilpailukykyyn. (Järvenpää ym. 2017, 334.)

Tämän työn suorituskyvyn mittaamisen työkaluksi valittiin BSC-mittaristo sen kokonaisvaltaisuuden ja käytännölläisyyden vuoksi. BSC:n neljä näkökulmaa antaa selkeän rakenteen strategisten tavoitteiden asettamiseksi päivittäiseen toimintaan. Työkalu sopii hyvin toimeksiantajan tarpeisiin, koska se auttaa konkretisoimaan tavoitteet mitattaviksi tekijöiksi ja tukee organisaation eri osa-alueiden yhtenäistä kehittämistä. Lisäksi mittaristo tukee organisaation sisäistä yhtenäisyyttä ja yhteistä suuntaa, kun eri toiminnot ja henkilöstö voivat sitoutua samoihin tavoitteisiin ja mittareihin. BSC-mittaristo on laajasti käytetty ja joustava viitekehys, mikä tekee siitä luotettavan ja helposti sovellettavan vaihtoehdon muihin yllä mainittuihin mittaristoihin. (Järvenpää ym. 2017, 335–337.)

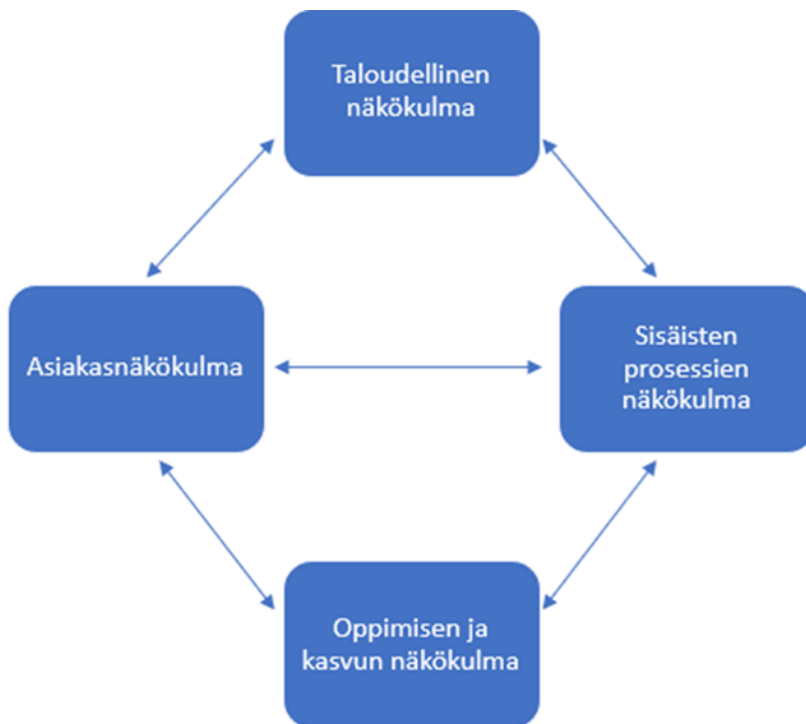
3.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo kehitettiin 1990-luvun alussa, kun Robert Kaplan ja David Norton toteuttivat tutkimusprojektin suuryritysten kanssa. Projektin tarkoituksena oli parantaa yritysten suorituskyvyn mittaamista. Silloin huomattiin, että pelkät taloudelliset mittarit, kuten liikevaihto tai -voitto eivät riittäneet kokonaiskuvan hahmottamiseksi yrityksen toiminnasta. Ne eivät myös tukeneet pitkäjänteistä kehitystä. Kun yritys keskittyi vain talouden lukuihin, niin se johti siihen, että yritys panosti vain lyhyen aikavälin tuloksiin. Tämän myötä tärkeitä osa-alueita, kuten henkilöstön tyytyväisyys, asiakaskokemus tai prosessien laatu jäivät huomioimatta. Kaplan ja Norton kehittivät mittariston, jossa yhdistyivät taloudellisuus ja toiminnallisuus. Tavoitteena oli saada tasapaino mittaa-

miseen ja samalla varmistaa se, että organisaation johtaminen tukee pitkän aikavälin menestystä. Mittaristoa ei alun perin suunniteltu strategisen johtamisen työkaluksi, mutta on nykyään yksi suosituimpia. (Vuorinen & Huikkola 2023, 50–51.)

BSC:n ydinajatus on tehdä yrityksen strategiasta arjen konkreettista toimintaa. Tämä tapahtuu mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. Ajatuksena on se, että asioita ei voi johtaa tehokkaasti, jos niitä ei mitata. Tavallisimmat talouden mittarit, kuten kannattavuus tai liikevaihto kertovat yleensä menneistä tapahtumista. Siitä syystä niistä ilmenevät ongelmat huomataan vasta, kun ne ovat ehtineet jo vaikuttaa tulokseen. BSC auttaa tunnistamaan kehityskohdat jo varhaisessa vaiheessa ja niitä voidaan sillä tavoin ennakoita. Tavallisesti BSC:n käyttöönottoa varten luodaan ryhmät, joissa laaditaan tavoitteet, menestystekijät, mittarit ja toimintasuunnitelmat. Yrityksen henkilökunnan ehdotukset ovat tärkeitä, ja ne on otettava huomioon. Laadittua mittaristoa voidaan seurata suunnitellulla aikavälillä esimerkiksi viikoittain tai kuukausittain. Tavoitteena olisi löytää mittareita, joiden tulokset olisivat helposti saatavilla. (Vuorinen & Huikkola 2023, 51–57.)

BSC-mittariston avulla liiketoimintaa voidaan katsoa neljästä eri näkökulmasta. Mittaristo yhdistää eri osa-alueiden suorituskykymittarit niin, että ne tukevat toisiaan ja heijastavat strategian toteutumista eri tasoilla. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 2 on piirrettyä nuolet, jotka kuvaavat syy-seuraussuhteita näiden eri näkökulmien välillä. Niistä yhdessä muodostuu tasapainotettu mittaristo yrityksen suorituskyvystä, jonka avulla voidaan seurata ja ohjata toimintaa. Asiakkaan näkökulma kertoo sen, miten asiakkaat näkevät yrityksen. Sisäisten prosessien näkökulma antaa tietoa siitä, missä yrityksen täytyy loistaa. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta saamme tuloksia yrityksen kehittymisestä. Talouden näkökulma antaa lukuja taloudellisesta tilanteesta. (Kaplan & Norton 1992; KUVIO 2.)



KUVIO 2. Syy-seuraussuhde näkökulmien välillä (mukaillen Kaplan & Norton 1992)

BSC-mittaristoa luodessa jokaiseen edellä mainittuun neljään näkökulmaan on alun perin tarkoitettu otettavan huomioon keskimäärin viisi mittaria. Strategiseen suunnitteluun tätä työkalua pidetään monipuolisimpana ja kehittyneimpänä, vaikka sillä voidaan lähinnä tehostaa organisaation toimintaa. Työkalu ei tarjoa täysin uusia ja yllättäviä ratkaisuja, mutta sen suurin hyöty on toiminnan kokonaisvaltaisen optimointi. Tämän vuoksi työkalu soveltuu parhaiten organisaatioille, joilla on haasteita tehokkuuteen liittyen ja toimivat vakaassa ympäristössä. Useasti muuttuvilla toimialoilla BSC:n sisältö ei välttämättä vastaa kaikkia tarpeita ja tieto voi vanhentua nopeasti. (Vuorinen & Huikkola 2023, 57.)

BSC-mittariston neljä näkökulmaa antavat kokonaisuuden yrityksen tilanteesta. Talouden mittarit kertovat, kuinka hyvin yrityksen strategia ja sen toteutus parantavat tulosta. Tavallisimpia tavoitteita ovat kannattavuus ja kasvu. Liiketoiminnan sisällä on pohdittava, kuinka paljon ylimmän johdon tulisi keskittyä pelkästään taloudellisiin lukuihin, kuten lyhyen aikavälin myyntiin ja liikevoittoon. Talouden mittarit kertovat menneestä ajasta eivätkä aina kuvaa nykyaikaa riittävästi. (Kaplan & Norton 1992.) Tämän näkökulman keskeiset asiat vaihtelevat sen mukaan, missä vaiheessa yritys on. Yritystoiminnan alkuvaiheessa on tärkeintä se, että liiketoiminta saadaan käynnistymään ja kasvamaan. Kun yritys on vakiintunut, niin silloin voidaan keskittyä enemmän kannattavuuden saavuttamiseen ja ylläpitämiseen.

Yritystoiminnan ollessa vielä pidemmällä, silloin tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon kassavirtaa ja samalla vähentää kustannuksia. Jokaisesta edellä mainituista vaiheista tulleet muutokset tarvitsevat jatkuvaa seurantaakin sekä tavoitteita tulee päivittää. Näitä voidaan seurata niille laadituilla mittareilla. (Tenhunen 2013.)

Asiakasnäkökulma kertoo yritykselle sen, miten asiakkaat näkevät yrityksen sekä sen palvelut ja tuotteet. Tämä auttaa ymmärtämään, millä tavoin organisaatio näyttäytyy ulospäin sekä, kuinka hyvin se onnistuu vastaamaan asiakkaidensa odotuksiin ja tarpeisiin. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää, että asiakkaat pidetään tyytyväisinä, joten sen vuoksi toimintatavat asiakkaan näkökulmasta katsoen on ollut jo pitkään yrityksen johdon etusijalla. BSC-mittariston avulla ylin johto saa konkreettisia tietoja mittareista, joiden tulokset ovat asiakkaille merkittäviä. Näiden mittareiden avulla voidaan arvioida, kuinka hyvin yritys onnistuu tarjoamaan asiakkailleen arvoa sekä missä määrin asiakaslupaukset toteutuvat käytännössä. Kaplanin ja Nortonin (1992) mukaan asiakkaiden huolenaiheet tai ongelmat liittyvät aikaan, laatuun, suorituskykyyn, palveluun ja kustannuksiin. Näiden hallinta ja jatkuva kehittäminen ovat keskeisiä edellytyksiä asiakastyytyväisyyden ja sitä kautta myös yrityksen pitkän aikavälin menestyksen kannalta. (Kaplan & Norton 1992.)

Ajan osalta tärkeä mittari on läpimenoaika, joka kertoo, kuinka nopeasti yritys vastaa asiakkaan tarpeisiin. Valmiiden tuotteiden aika mitataan asiakkaalta tulleen tilauksen ja toimituksen välillä, kun taas uusien tuotteiden kehitysidean ja toimituksen aloittamisen välillä. Asiakkaan kokema laatu mittaa tuotteen virheettömyyttä sekä sitä, kuinka täsmällisesti tuotteiden toimitukset toteutuvat luvatussa aikataulun mukaisesti. Laatu voi olla teknistä toimivuutta tai toimitusvarmuutta. Suorituskyky ja palvelu kertovat siitä, miten hyvin yrityksen tuotteet tai palvelut vastaavat asiakkaan odotuksiin ja tuottavat heille arvoa. Yrityksen tulisi laatia selkeät tavoitteet ajalle, laadulle, suorituskyvylle ja palvelulle, jotta nämä olisivat mitattavissa olevia. Yrityksen suorituskykyä olisi hyvä mitata asiakkaiden näkökulmasta, mikä ohjaa katsomaan toimintaa ulkopuolisena ja asiakaslähtöisesti. Tämän vuoksi jotkut organisaatiot hyödyntävät ulkopuolisia toimijoita toteuttamaan esimerkiksi asiakaskyselyitä. Pelkkä ajan, laadun, suorituskyvyn ja palvelun mittaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksen pitää seurata myös tuotteiden ja palveluiden kustannuksia. (Kaplan & Norton 1992.)

Yritysten menestyksen vaatimukset muuttuvat jatkuvasti ja globaalissa kilpailussa menestyminen edellyttää jatkuvaa kehitystä. Olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden parantaminen sekä uusien ja innovatiivisten ideoiden tuominen markkinoille on ensiarvoisen tärkeää. Yrityksen kyky oppia, inno-

voida ja kehittyä ovat yhteydessä sen arvoon. Uudistamalla, uusilla tuotteilla tai palveluilla sekä jatkuvalla tehokkuuden parantamisella yritys voi laajentaa markkinoitaan, kasvattaa liikevaihtoa ja parantaa kannattavuuttaan. Kasvu lisää osakkeenomistajien arvoa ja turvaa yrityksen tulevaisuuden menestyksen. (Kaplan & Norton 1992.)

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa on keskeistä henkilöstön osaamisen kehittäminen ja tietojärjestelmien toimivuuden varmistaminen. Henkilöstön työtyytyväisyys on noussut tärkeäksi tavoitteeksi monissa organisaatioissa. Henkilöstökyselyt voivat koostua monista eri osa-alueista, kuten työhyvinvoinnista, organisaation kyvystä uudistua ja johtamisesta. Näistä muodostetaan vuosittain työtyytyväisyysindeksi, johon asetetaan tavoitetaso ja sitä seurataan aktiivisesti. (Tenhunen 2013.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa keskitytään niihin asioihin, joissa yrityksen on oltava erinomaisia. Johtajien tehtävänä on tunnistaa, mitkä sisäiset toiminnot ovat kriittisiä asiakastytyväisyyden ja kilpailukyvyn kannalta. Näitä ovat esimerkiksi tuotannon laatu tai toimitusvarmuus. Sisäisten prosessien mittarit antavat hyvän kuvan tekijöistä, jotka mahdollistavat yrityksen menestyksen. Mittarit keskittyvät niihin liiketoimintaprosesseihin, joilla on suurin vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen. Esimerkiksi prosessien nopeus, tuotteen tai palvelun laatu, työntekijöiden osaaminen sekä toiminnan tuottavuus. Mittareiden tehtävänä on tuoda esille, miten hyvin yritys suoriutuu näillä osa-alueilla. Yritysten tulisi tunnistaa omat keskeiset osaamisalueensa, jotka ovat merkittäviä kilpailuedun ja markkina-arvon säilyttämiseksi. On tärkeää määritellä, mitkä prosessit ja osaamiset ovat kriittisiä menestyksen kannalta, ja näille kehitetään selkeät mittarit, joiden avulla edistystä seurataan sekä ohjataan tavoitteellisesti. (Kaplan & Norton 1992.)

3.3 Strategiakartta

Strategiakartat ovat Kaplanin ja Nortonin kehittämä johtamisen työkalu, joka syntyi osana heidän laajempaa tutkimustyötään suorituskyvyn mittaamiseen ja strategisen johtamisen parissa. Samat henkilöt loivat myös BSC-mittariston, johon strategiakarttojen perusajatus liittyy. Strategiakarttojen tarkoituksena on tehdä organisaation strategiasta visuaalisesti selkeä, ymmärrettävä ja helposti viestittävä kokonaisuus. Ne auttavat havainnollistamaan, miten erilaiset tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit liittyvät toisiinsa ja tukevat organisaation pitkän aikavälin päämääriä. Strategiakartat ovat löytäneet paikkansa niin yritysmaailmassa kuin julkisissa organisaatioissakin; ne soveltuvat erinomaisesti monenlaisiin toi-

mintaympäristöihin. Niiden vahvuus on siinä, että ne tuovat strategisen suunnittelun lähemmäksi käytännön johtamista. BSC tarjoaa mittariston strategian toteutumisen seurantaan, ja strategiakartta auttaa ymmärtämään, miten strategiset tavoitteet kytkeytyvät toisiinsa syy-seuraussuhteiden kautta. Tämä auttaa henkilöstöä näkemään, miten heidän oma työnsä vaikuttaa kokonaisuuteen ja strategian toteutumiseen. (Vuorinen & Huikkola 2023, 89–90.)

Strategiakartta perustuu aiemmin tässä työssä esiteltyihin Balanced Scorecardin neljään näkökulmaan. Näiden näkökulmien avulla organisaatio pystyy tarkastelemaan toimintaansa monipuolisesti ja tunnistamaan, mitä eri osa-alueilla on tehtävä pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiakartta sitoo nämä näkökulmat yhteen loogiseksi kokonaisuudeksi, jossa eri osatekijöiden väliset yhteydet tulevat näkyväksi, ja strategian toteuttaminen saa konkreettisen suunnan. (Vuorinen & Huikkola 2023, 89–90.) Strategiakarttoja voidaan laatia eri tasoilla organisaatiossa. Yleisimmin niitä tehdään koko organisaation strategian tueksi, mutta menetelmää voidaan hyödyntää myös rajatummin esimerkiksi tietyn liiketoimintayksikön, tuotteen tai projektin näkökulmasta. Strategiakartta auttaa kohdentamaan tavoitteet ja resurssit tarkemmin kyseisen osa-alueen tarpeisiin. Strategia ei ole irrallinen tai yksittäinen johtamisen vaihe, vaan osa suurempaa kokonaisuutta, jossa visio ja missio muutetaan konkreettisiksi teoiksi työn arjessa. Strategiakartta toimii tässä prosessissa eräänlaisena siltana strategisen suunnittelun ja käytännön toteutuksen välillä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 90.)

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 3 esitetään Kaplanin ja Nortonin mukaan strategiakartan suhdetta Balanced Scorecardiin ja muuhun strategiaan liittyvään työhön. Kuvio havainnollistaa, kuinka yrityksen missio, arvot, visio ja strategia muodostavat perustan, josta edetään strategiakartan ja Balanced Scorecardin kautta kohti konkreettisia tavoitteita. Näiden avulla strategia jalkautetaan yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Prosessin tuloksena syntyvät strategiset lopputulokset, kuten tyytyväiset omistajat, tehokkaat prosessit sekä motivoitunut henkilöstö. (Vuorinen & Huikkola 2023, 90; KUVIO 3.)



KUVIO 3. Strategiakartta, BSC ja strategiatyö (mukaillen Vuorinen & Huikkola 2023, 90)

Strategiaa voidaan tarkastella eri näkökulmista ja sen määrittelyyn on olemassa monia vaihtoehtoja. Strategia tarkoittaa organisaation tekemiä päätöksiä ja toimenpiteitä, joiden tavoitteena on saavuttaa menestystä sekä se on tietoista ja tavoitteellista suunnan valintaa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategian rakentamisen keskiössä ovat yrityksen missio, visio ja arvot. Missiolla tarkoitetaan yrityksen olemassaolon alkuperäistä tarkoitusta eli sitä, miksi yritys on olemassa. Visio kuvaa sitä, millaiseksi yritys haluaa tulevaisuudessa kehittyä, ja arvot kertovat organisaation tärkeimpiä periaatteita. Strategia määrittää, millä tavoitteilla nämä toteutuvat. Strategia on pitkän aikavälin näkemys siitä, miten yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa käytettävissä olevien työkalujen ja toimintatapojen avulla. Siihen sisältyy esimerkiksi suunnan määrittely ja toimintatapa, jolla pyritään kohdentamaan organisaation resurssit oikeisiin asioihin. Strategian avulla voidaan hallita riskejä ja hyödyntää esiin nousevia uusia mahdollisuuksia. (Huuhka 2022.)

Strategiakartan suunnittelu alkaa organisaation visiosta eli siitä, mihin se pitkällä aikavälillä pyrkii. Vision alle rakennetaan kartan neljä eri näkökulmaa, joista ylimpänä on taloudellinen näkökulma. Yritykset tavoittelevat kasvua sekä kannattavuutta, ja taloudelliset tavoitteet ohjaavat koko kartan rakennetta. Asiakastytyväisyys näkyy nopeasti taloudellisessa tuloksessa, joten asiakasnäkökulma on lähimpänä talouden näkökulmaa. Asiakkaisiin liittyvät tavoitteet keskittyvät jo olemassa olevien asiakkaiden pitämiseen tyytyväisenä sekä uusien asiakkaiden hankkimiseen. Sisäisten prosessien näkökulma kuvaa, miten organisaation tulisi toimia käytännössä, jotta asiakastytyväisyys ja sitä kautta taloudelliset tavoitteet saavutetaan. Oppimisen näkökulma liittyy henkilöstön osaamiseen, kehittymiseen ja organisaation valmiuksiin. Tämä käsittelee kolme aineetonta pääomaa eli asioita, joita on vaikea mitata, mutta vaikuttavat organisaation kehittymiseen ja uudistumiseen. Inhimillinen pääoma on osaamista ja henkilöstön kykyjä. Informaatiopääoma liittyy tietoon ja sen hallintaan. Organisaatiopääoma sisältää kulttuurin, arvot sekä johtamisen tavat. (Vuorinen & Huikkola 2023, 90–92.)

Hyvä strategiakartta muodostaa selkeän ja loogisen kokonaisuuden, jossa jokainen mainituista neljästä näkökulmasta tukee toisiaan sekä tiivistää muutaman keskeisen teeman jokaiseen osa-alueeseen. Näiden kautta strategia konkretisoituu käytännön toiminnaksi. Strategiakartta kertoo, miten organisaatio aikoo saavuttaa strategiansa käytännössä, ja karttojen sisältö voi vaihdella organisaatiokohtaisesti. Jokainen organisaatio korostaa itselleen merkittäviä asioita. Vaikka eri toimijoiden tavoitteet ovat eriäviä, strategiakartan rakenne ja logiikka pysyvät samanlaisina. Siinä keskeinen tehtävä on kuvata eri näkökulmien väliset syy-seuraussuhteet ja tukea strategian johdonmukaista toteuttamista organisaation kaikilla tasoilla. (Vuorinen & Huikkola 2023, 90–93.)

3.4 Mittareiden määrittäminen

Strategian tarkoituksena on kertoa, kuinka organisaatio aikoo saavuttaa asetetut tavoitteet ja toteutumisen seuraaminen edellyttää sellaista mittaamista, joka vaikuttaa suoraan näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvä strateginen mittaristo keskittyy strategian osiin ja antaa tasapainoisen suunnan tärkeimpien tavoitteiden etenemiseen sekä niihin vaikuttaviin tekijöihin. Mittareiden tulisi antaa realistinen kuva organisaation suorituskyvystä. Pelkkä mittaaminen ilman tarkoitusta ei johda muutokseen, kehitykseen tai parempaan tuottavuuteen, joten on olennaista valita mittarit, joilla on todellinen merkitys strategisen onnistumisen kannalta. Jokaista strategista tavoitetta kohden voidaan valita esimerkiksi yksi tai kaksi mittaria. Niiden pitäisi olla helposti seurattavia ja sellaisia, joihin henkilöstö itse pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan. (Tanner 2024, 278.)

Muutosta voidaan arvioida usealla eri tasolla alkaen yksittäisistä henkilöistä ja projekteista jatkuen liiketoiminta-alueiden, organisaatioyksiköiden ja koko organisaation tasolle saakka. Yksilöiden osaaminen, sitoutuminen ja päivittäinen toiminta muodostavat perustan koko organisaation muutokselle. (Tanner 2024, 278.) Muutoksen arvioinnissa hyödynnetään sekä ennakoivia että jälkikäteen vaikuttavia mittareita. Ennakoivat mittarit antavat viitteitä tulevasta kehityksestä ja mittaavat usein suoraan käyttäytymisen tai toiminnan muutoksia. Esimerkiksi koulutukseen osallistuneiden henkilöiden määrä voisi olla ennakoivana mittarina, koska se kertoo, miten henkilöstö on valmistautunut uuteen toimintamalliin. Ennakoivat mittarit mahdollistavat sen, että kehitystarpeet tunnistetaan ajoissa ja toimintaa voidaan ohjata oikeaan suuntaan. (Tanner 2024, 279.)

Jälkikäteen arvioivat mittarit kuvaavat muutoksen vaikutuksia ja saavutettuja tuloksia. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantuminen tai prosessien tehostuminen ovat sellaisia, joita mitataan jälkikäteen. Niiden avulla saadaan tietoa siitä, miten organisaatio etenee kohti strategisia tavoitteitaan sekä ne antavat arvion nykytilanteesta ja saavutuksista. Muutosten ja lopullisten vaikutusten välillä on viivettä, joten muutosta tulisi mitata sen aikaan saaman muutoksen suuruuden perusteella. Näillä mittareilla saadaan tuloksia siitä, kuinka paljon tilanne on muuttunut suhteessa lähtötilanteeseen. Mittarit eivät pelkästään kuvaa mennyttä, vaan ne toimivat myös tulevien kehittämistoimenpiteiden suunnittelun välineenä. (Tanner 2024, 279.)

Mittareiden luotettavuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen vaikuttavat relevanttius, reliabiliteetti ja validiteetti, jotka tulee huomioida mittareiden valinnassa. Relevanttiudella eli oleellisuudella tarkoitetaan mittarin kykyä tuottaa tutkimuksen tai organisaation kannalta merkityksellistä tietoa. Mitä olennaisempi mittari on päätöksenteon tai toiminnan kannalta, sitä arvokkaampi se on. Relevanttius liittyy suoraan mittarin tuottaman tiedon hyödyllisyyteen, esimerkiksi toiminnan kehittämisessä. Reliabiliteetti eli luotettavuus viittaa siihen, että mittarin antamat tulokset pysyvät samoina toistuvissa mittauksissa, ellei itse mitattava ilmiö muutu. Luotettava mittari tuottaa johdonmukaisia tuloksia eri ajankohdina ja eri mittaajilla. Validiteetti kuvaa mittarin pätevyyttä, eli kertoo, kuinka hyvin mittari mittaa juuri sitä ilmiötä, jota sen on tarkoitus mitata. Korkea validiteetti tarkoittaa, että mittari tuottaa tietoa oikeasta asiasta eikä siihen liittyvästä sivuilmiöstä. Mittareiden saatavuus ja mittaamisen kustannukset ovat myös keskeisiä tekijöitä. Käytännön tutkimustyössä käytetään mittareita, jotka eivät aiheuta suuria kustannuksia tai vaadi monimutkaisia järjestelyitä. (Huuhka 2022.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, jonka tuotoksena syntyy BSC-mittaristo toimeksiantajayrityksen johdon päätöksenteon tueksi. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia menetelmiä, joiden yhdistäminen mahdollistaa aiheen tarkastelun monipuolisesti, syvällisesti ja numeerisesti. Menetelmien yhdistäminen tuottaa kokonaisvaltaista tietoa yrityksen toiminnasta ja sen kehittämisen tarpeista, mikä on erityisen tärkeää BSC-mittariston suunnittelussa. (Vilkkä 2025.)

Kvalitatiivinen menetelmä toteutetaan haastattelututkimuksena, jossa haastatellaan toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelun avulla saadaan kokonaisvaltaista tietoa organisaatiosta, kuten strategisista tavoitteista, taloudellisesta tilanteesta sekä nykyisten mittareiden käyttämisestä. Haastattelussa käsitellään organisaation toimintaa BSC-mittariston neljän näkökulman kautta. Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa keskustelu käydään ennalta määrätyn teeman sekä haastattelukysymysten ympärillä (LIITE 1). Haastattelun kulku on joustava ja haastateltava voi tuoda esiin asioita omasta näkökulmastaan. Teemojen tarkka järjestys ei ole ratkaiseva, vaan siinä on olennaista teemojen luonteva käsitteleminen. (Vilkkä 2025.)

Kvantitatiivinen osuus perustuu yrityksen taloudellisesta järjestelmästä saatavaan tietoon, kuten tilinpäätökseen ja taseeseen. Näiden avulla saadaan numeerista tietoa sekä kokonaisvaltainen käsitys yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tämän tutkimusmenetelmän avulla saadaan tärkeää tietoa talouden näkökulman mittareiden valintaa varten. Työn tavoitteena on luoda mittaristo, joka kokoaa yhteen tärkeimmät taloudelliset ja ei-taloudelliset asiat sekä mahdollistaa strategisten tavoitteiden seuraamista ja ylläpitoa BSC-mittariston neljän näkökulman kautta.

4.1 Toimeksiantajayritys

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on henkilöstövuokrausta tarjoava yritys, jonka toiminta käynnistyi 2020-luvulla alan ammattilaisten ja hallinnon asiantuntijan yhteistyönä. Yrityksen lähitulevaisuuden yhtenä tavoitteena on muuttaa toimintansa henkilöstövuokrauksesta palvelutuotantoon. Yrityksen toiminta on perustunut jo alusta saakka joustavaan palveluun. Ensimmäinen toimintavuosi osoittautui menestyksekkääksi asiakkaiden ottaessa yrityksen palvelut hyvin vastaan. Henkilöstö koostuu kokeneista eri alan ammattilaisista sekä hallinnon työntekijöistä. Organisaatiokulttuurille on ominaista

vahva tiimityöskentely sekä aito ja arvostava kohtaaminen. Visiona on mahdollistaa matalan kynnyksen palvelut kaikkialla Suomessa sekä toimia edelläkävijänä alan kestävästä kehityksestä ja laadun edistämiseksi. (Yritys X.)

Yritys tuottaa monipuolisia palveluita yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Asiakkaita palvelee fyysisissä toimipisteissä, etänä sekä kotikäynneillä, mikä lisää palveluiden joustavuutta ja tavoitettavuutta. Näin yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen yksilöllistä ja tarpeisiin mukautuvaa palvelua riippumatta heidän sijainnistaan. Yrityksen toiminta perustuu laatuun, luotettavuuteen ja asiakasturvallisuuteen. Tässä toiminnassa korostuvat avoimuus, aitous ja välittäminen. Asiakaspalaute vastaanotetaan ja se nähdään tärkeänä osana palveluiden kehittämistä. Yritys on kehittynyt nopeasti ja onnistunut vakiinnuttamaan asemansa alallaan lyhyessä ajassa. Tulevaisuudessa yrityksen tavoitteena on laajentua valtakunnalliseksi toimijaksi. (Yritys X.)

4.2 Haastattelututkimuksen toteutus ja tulokset

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin Teams-haastatteluna heinäkuussa 2025, ja siihen osallistui haastattelijan lisäksi toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja. Haastattelukysymykset suunniteltiin etukäteen, ja ne pitivät sisällään yleisiä kysymyksiä yrityksen strategiasta sekä BSC-mittariston neljästä näkökulmasta. Haastattelun aikana oli mahdollisuus myös vapaaseen keskusteluun, joka mahdollisti aiempia vastauksia syventävien lisäkysymysten esittämiseen. Tämä auttoi saamaan monipuolisemmin ja laajemmin tietoa organisaation tarpeista ja toiveista mittariston rakentamista varten. Haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja, joita hyödynnettiin haastattelun jälkeen. Vastauksista sain tärkeää tutkimustietoa ja näkemyksiä mittariston tarpeista, tavoitteista sekä sisällöstä. Tutkimustulokset auttoivat ymmärtämään, millaisia mittareita yritys tarvitsee.

Organisaation tärkeimmät strategiset tavoitteet lähitulevaisuudelle ovat oman kivijalan rakentaminen ja muutos henkilöstövuokrauksesta palvelutuotantoon. Kasvustrategiana on markkinaosuuden kasvattaminen. Talouden näkökulmasta yrityksessä seurataan tällä hetkellä tuloslaskelmaa, tasetta ja kassavirtaa. Hiljattain on otettu käyttöön myös rullaavan ennusteen seuranta. Asiakasnäkökulmasta mittarit ovat olleet epäluotettavia, koska tietoa ei ole saatu tarpeeksi tähän mennessä. Laadua ei mitata käytännössä ollenkaan. Henkilöstöön liittyvät mittarit ovat olleet puutteellisia, mutta yritys on ottamassa

käyttöön uuden HR-järjestelmän, jotta mittareiden seuranta helpottuu. Haastateltavan mukaan esimerkiksi sairauspoissaoloista ei tule minkäänlaista tietoa eteenpäin, joten niiden seuranta on tällä hetkellä mahdotonta.

Haastattelussa tuli ilmi, että organisaatio on tällä hetkellä muutostilassa. Siirtymä henkilöstövuokrauksesta kohti omaa palvelutuotantoa on käynnissä, ja siihen liittyy isoja strategisia sekä rakenteellisiakin muutoksia. Erityisesti henkilöstöön liittyvät seurattavat asiat nousivat esille tärkeimpinä. Talouden osalta toiveena oli sopimus/palvelukohtainen kannattavuuden seuranta. Yritys on ottanut käyttöön CRM-järjestelmän ensimmäistä kertaa, joten myynnin osalta tarvittava data olisi jatkossa helpommin saatavilla. Yhtenä tarpeena nousi esiin osaamisen kehittäminen, jota ei seurattu lainkaan, vaikka henkilöstöalan yrityksessä on paljon monen eri alan osaamista.

Haastateltava esitti toiveen siitä, että luomani mittaristo palvelisi kahden tason tarpeita, eli hallintotyöskentelyä sekä johtoryhmätyötä. Mittariston haluttiin perustuvan näiden kahden välillä samoihin näkökulmiin, mutta eri mittaustasoon. Strategisen tason mittarit palvelevat hallinnon seurantaa, kun taas operatiivisemmat mittarit antavat johtoryhmälle työkaluja arjen päätöksentekoon. Tavoitteena on, että nämä mittarit tukevat toisiaan ja heijastavat samaa kokonaisuutta. Tämä lähestymistapa mahdollistaa sen, että mittaristossa ei ole ainoastaan erillisiä tuloksia eri tasoille, vaan tukee tiedon kulkua hallinnon ja johtoryhmän välillä. Samalla varmistetaan, että molemmat tasot voivat tehdä päätöksiä yhteäisen tiedon pohjalta. Tällainen työkalu tukisi parhaiten toimitusjohtajan raportointia sekä johtoryhmälle että hallinnolle, koska siitä saadaan selkeä ja yhdenmukainen kokonaisuus.

Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin analysoimalla yritykseltä saatuja taloudellisia raportteja eli tuloslaskelmaa ja tasetta. Tilannetta tarkasteltiin edellisen tilikauden osalta, ja tilikauden pituus on 12 kuukautta. Kokonaisuutena tämän perusteella yrityksen taloudellinen tilanne on vakaa, ja kannattavuudessa sekä maksuvalmiudessa on positiivista kehitystä. Tuloslaskelman ja taseen analyysistä saadaan olennaista tietoa, jonka avulla voidaan valita relevantit talouden näkökulman mittarit organisaation seurantaan ja päätöksentekoon. Näin voidaan varmistaa, että mittarit pohjautuvat todellisiin talouden lukuihin, mikä parantaa mittaamisen luotettavuutta ja tukee yrityksen strategista suunnittelua.

Tilikauden liikevaihto oli noin 14 miljoona euroa, ja se muodostui pääasiassa asiakasmyynnistä. Bruttotulos oli noin 85 prosenttia liikevaihdosta. Myyntikatteen korkeuteen vaikuttaa ulkopuolisen palvelutuotannon osuus, koska ulkopuoliset palvelut olivat lähes 2 miljoonaa euroa, mutta varsinaisten materi-

aalikustannusten osuus oli melko pieni. Yrityksen henkilöstökulut olivat yli 70 prosenttia liikevaihdosta, mikä on normaalia henkilöstövaltaisessa liiketoiminnassa. Henkilöstökulujen jälkeen tulos on positiivinen, ja liikevoittoprosentti on noin 4. Tulos on pysynyt kannattavana koko tilikauden ajan. Taseen analyysin perusteella yrityksen omavaraisuusaste oli noin 40 prosenttia. Lyhytaikaisten velkojen osuus on suurin kokonaisveloista. Kassatilanne on vakaa, ja yrityksellä on riittävä maksuvalmius lyhyen aikavälin maksujen hoitamiseen. Likviditeettiä kuvaava *quick ratio* oli noin 1,5 ja sen tavoitetaso on 1,0. Investoinnit olivat melko maltillisia tällä tilikaudella. (Yritys X.)

5 BALANCED SCORECARD TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten suorituskykymittaristo tukee johdon päätöksentekoa. Työn tuotoksena syntyy toimeksiantajayrityksen tarpeisiin sopiva BSC-mittaristo, jota johtoryhmä käyttää päätöksenteon tukena. Mittariston laatimisessa hyödynnetään tämän työn kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen myötä saatuja tietoja. Mittaristo luodaan kaksitasoisesti, eli hallinnolle ja johtoryhmälle on omat mittarit. Mittaristopohjasta tehdään yhtenäinen, jotta mittarit linkittyvät toisiinsa, mutta siinä on kaksi eri näkemystasoa.

Strategiset mittarit ovat tarkoitettu hallintotyöskentelyä varten, ja ne kuvaavat pitkän aikavälin tuloksellisuutta. Nämä mittarit antavat johtoryhmälle mahdollisuuden seurata organisaation suuntaa, tunnistaa kehityskohteita ja arvioida strategisten päätösten vaikutuksia kokonaisvaltaisesti. Operatiiviset mittarit ovat johtoryhmälle suunnattuja, ja ne tukevat päivittäistä johtamista sekä arjen työskentelyä. Mittarit auttavat tunnistamaan mahdollisia haasteita tai kehityskohteita ennen kuin ne vaikuttavat strategiin tavoitteisiin. Tällä tavalla mittaristo tukee organisaatiota eri tasoilla varmistuen, että tasojen tiedot ovat johdonmukaisia ja vertailukelpoisia. Tavoitteena on, että hallinnon ja johtoryhmän mittarit tukevat toisiaan ja heijastavat samaa kokonaisuutta eri näkökulmista. Silloin organisaation eri tasoilla voidaan tehdä päätöksiä yhdenmukaisen ja luotettavan tiedon pohjalta.

Kaksitasoinen mittaristo tukee parhaiten toimitusjohtajan raportointia sekä hallinnolle että johtoryhmälle, koska se yhdistää strategisen näkemyksen ja operatiivisen tiedon yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Mittariston avulla voidaan seurata ja arvioida laajasti organisaation suorituskykyä. Lisäksi sillä voidaan vahvistaa organisaation tiedonhallintaa, selkeyttää vastuualueita ja helpottaa päätöksentekoprosessia, mikä on erityisen tärkeää kasvavassa ja monipuolisessa toimintaympäristössä. Mittareiden valinta perustuu tekemääni haastatteluun, etsittyyn teorian tietoon sekä toimeksiantajayrityksen edellisen tilikauden tuloslaskelmaan ja taseeseen. Seuraavalla sivulla olevassa (TAULUKKO 1) on esitettyinä valitut mittarit luomaani BSC-mittaristoon.

TAULUKKO 1. Valitut mittarit

<u>Johtoryhmä</u>	<u>Hallinto</u>
TALOUS	
Asiakaskohtainen myyntikateprosentti	Käyttökateprosentti
Sopimuskohtainen kateprosentti	Sopimus/palvelukohtainen kannattavuus %
Kassavirta (€)	Rullaava kassavirtaennuste 12 kk (€)
ASIAKAS	
Asiakastyytyväisyyden vastausprosentti	NPS loppukäyttäjiltä ja organisaatioasiakkailta (-100 – +100)
Potilaskohtaisen kokemuksen keskiarvo (1–5)	Palvelun vaikuttavuusprosentti
Asiakaspalautteen keskiarvo (1–5)	Sopimusasiakkaiden tyytyväisyysprosentti
OPPIMINEN JA KASVU	
Sairauspoissaolojen määrä (vrk/kk)	Henkilöstötyytyväisyysprosentti
Työntekijäkohtainen koulutuspäivien määrä	Osaamisen kehittämisen suunnitelma (kpl)
Rekrytointiprosessin kesto (vrk)	
SISÄISET PROSESSIT	
Tarjousten voittoprosentti	Tarjousten käsittelyaika (vrk)
Palvelun keskimääräinen aloitusviive (vrk)	Reklamaatioiden määrä (kpl)
Laskutusasteprocentti	Käyttöasteprocentti

Talouden näkökulman mittareiden avulla varmistetaan kannattavuus, kassavirran hallinta sekä sopimuskohtainen tuloksellisuus. Asiakasnäkökulman tavoitteena on ymmärtää ja parantaa sekä loppukäyttäjien että organisaatioasiakkaiden tyytyväisyyttä. Lisäksi sillä parannetaan palvelun käytön kokemusta. Sisäisten prosessien tehokkuus ja laatu vaikuttavat suoraan talouteen sekä asiakaskokemukseen. Henkilöstön hyvinvointi, osaaminen ja rekrytointiprosessin onnistuminen ovat edellytys pitkän aikavälin menestymiselle. Mittariston rakentamisessa pyrittiin siihen, että hallinto näkee kokonaiskuvan ja strategisen vaikuttavuuden. Tavoitteena on, että hallinto pystyy arvioimaan organisaation suorituskykyä kokonaisvaltaisesti ja tunnistamaan kehityskohteet strategisella tasolla. Johtoryhmän käytössä on konkreettisia ja operatiivisia mittareita arjen johtamiseen, jotka tukevat päivittäistä päätöksentekoa, resurssien hallintaa ja prosessien seuranta.

Mittaristoon valittiin talouden näkökulmaan hallinnon osalta käyttökateprosentti, joka kertoo, kuinka paljon liikevaihdosta jää liiketoiminnan kulujen jälkeen käyttökateeksi. Käyttökate lasketaan vähentämällä liikevaihdosta liiketoiminnan kulut, kuten materiaalit, palkat ja vuokrat. Johtoryhmän mittaristoon valittiin asiakaskohtainen myyntikateprosentti. Nämä mittarit antavat hallinnolle tärkeitä lukuja sekä johtoryhmän tietoon konkreettisia myynnin tuloksia. Toiseksi mittariksi hallinnolle valittiin sopimus/palvelukohtainen kannattavuusprosentti, jonka avulla saadaan tietoon tuottaako asiakas yritykselle voittoa. Mittarin tavoitteena olisi tunnistaa, mitkä sopimukset ovat yrityksen kannattavuuden vuoksi tärkeimpiä, ja tarvitaanko esimerkiksi hinnan korotuksia. Kannattavuuden prosentti lasketaan vähentämällä liikevaihdosta sopimuskohtaiset kulut. Sopimuskohtainen kateprosentti valikoitui johtoryhmän tasolle, minkä tavoitteena olisi saada yksittäisten kustannuspaikkojen kulut tietoon. Tämä edellyttää sen, että kustannuspaikat ovat jaoteltu systemaattisesti yrityksen sisällä.

Rullaava kassavirtaennuste valikoitui kolmanneksi mittariksi hallinnon osalta. Siinä seurataan säännöllisesti, esimerkiksi kuukausittain ennusteen tulevien 6–18 kuukauden taloudellista kehitystä. Tämän tavoitteena on, että johdolla on ajantasainen näkymä yrityksen tulevaisuuteen. Rullaavan ennusteen avulla yritys kykenee tekemään päätöksiä sekä korjaavia toimenpiteitä mahdollisimman pian ja etukäteen. Johtoryhmän mittariksi valikoitui kassavirta, jolla kuvataan yrityksen kaikkea rahaliikennettä sisältäen liiketoiminnan kassavirran, investoinnit sekä rahoitukset. Mittarin tavoitteena on kertoa johdolle käytettävissä olevan rahamäärän. (Ikäheimo ym. 2016, 150–152.)

Asiakasnäkökulmassa hallinto saa tiedon NPS-luvusta loppukäyttäjiltä ja organisaatioasiakkailta sekä palvelun vaikuttavuusprosentista ja sopimusasiakkaiden tyytyväisyysprosentista. Näiden mittareiden avulla voidaan arvioida, miten hyvin palvelut tukevat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita ja vastaavat asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Johtoryhmä seuraa tarkemmin asiakastyytyväisyyden vastausprosenttia, asiakaspalautetta sekä potilaskohtaisia kokemuksia. Näiden tietojen avulla tunnistetaan kehittämistarpeita ja voidaan kohdentaa resurssit sekä palvelut niiden vaatimalla tavalla. Asiakasnäkökulman mittareiden lähteenä käytetään asiakaspalautekyselyitä sekä yrityksen omaa CRM-järjestelmää. Tavoitteena olisi saada mittareiden avulla kehittämis- ja asiakaslähtöinen näkökulma yrityksen tarjoamiin palveluihin. Käytännössä yrityksen tulisi kerätä sähköisiä kyselyitä säännöllisin väliajoin, jonka tulokset raportoidaan johtoryhmän sekä hallinnon kesken. Palvelun vaikuttavuudella mitataan hoidon tai palvelun onnistumisprosentteja sekä läpimenoaikaa.

Oppimisen näkökulmassa hallinnon raportointiin valittiin henkilöstötyytyväisyysprosentti ja osaamisen kehittämisen suunnitelma. Näiden mittareiden avulla pyritään saamaan kokonaiskuva henkilöstön

osaamisen tasosta sekä varmistetaan, että osaamisen kehittämisen suunnitelmat on tehty ja ne toteutuvat tavoitteiden mukaisesti. Johtoryhmän mittareiksi valikoituivat sairauspoissaolot, koulutuspäivät sekä rekrytointiprosessin kesto. Näiden mittareiden tavoitteena on kartoittaa henkilöstön osaaminen ja ylläpitää kouluttautumista sekä työhyvinvointia. Lisäksi näillä mittareilla varmistetaan, että organisaatiolla on riittävästi osaavaa henkilöstöä tehtäviin oikeaan aikaan. Haastateltavan mukaan oli tärkeää, että sairauspoissaolojen määrää seurattaisiin, koska tällä hetkellä tieto ei kulkeudu johtoryhmälle.

Sisäisten prosessien näkökulmassa valittiin mittarit, joiden avulla hallintoa raportoidaan myyntiprosessien tehokkuudesta eli tarjousten käsittelyajasta sekä palveluprosessien laatutasosta eli reklamaatioiden määrästä. Hallinto saa tiedon myös käyttöaste prosentista, joka kuvaa toiminnan tehokkuutta. Johtoryhmää raportoidaan jätetyistä ja voitetuista tarjouksista eli tarjousten voittoprosentista sekä palvelun keskimääräisestä aloitusviiveestä vuorokausina. Lisäksi johtoryhmä saa tiedon laskutusaste prosentista, joka myös kuvaa toiminnan tehokkuutta. Näiden mittareiden avulla johtoryhmä kykenee arvioimaan myynnin onnistumista, ja resurssit voidaan kohdistaa tarpeen mukaisesti. Prosessien näkökulmasta on ajateltu, että käyttöasteen tieto olisi hyödyllinen hallinnolle ja laskutusaste johtoryhmälle. Tämän näkökulman datan on ajateltu saavan CRM-, HR- sekä taloushallintojärjestelmästä. Lisäksi kerätään työntekijöiden tuntikohtainen työajanseuranta kuukausittain.

Mittareiden valinnassa huomioitiin myös aikaisemmin mainitut tärkeät asiat eli mittareiden luotettavuus ja tarkoituksenmukaisuus. Relevanttius kertoo mittarin oleellisuuden. Valitut mittarit vastaavat yrityksen strategisista tavoitteista eli kasvustrategiaa. BSC-mittaristossa huomioidaan organisaatio kokonaisvaltaisesti neljästä eri näkökulmasta eikä pelkästään talouden osalta. Mittareista esimerkiksi sopimus/palvelukohtainen kannattavuusprosentti kuvaa suoraan liiketoiminnan tehokkuutta, ja se on oleellinen mittari kasvun kannalta. Oleellista on myös henkilöstön työtyytyväisyys, poissaolot ja sitä myöten henkilöstön pysyvyys organisaatiossa, joita tullaan seuraamaan mittariston avulla. (Huuhka 2022.)

Reliabiliteetti kuvaa mittarin luotettavuutta eli sitä, kuinka johdonmukaisesti ja vakaasti mittari antaa tuloksia eri tilanteissa. Mittaristoon tuleva data pohjautuu luotettavaan ja säännöllisesti päivittyvään tietoon, mikä varmistaa, että tiedot perustuvat oikeaan aineistoon. Talouden näkökulman osalta luvut tulevat suoraan yrityksen tilinpäätöksestä ja muusta kirjanpidon raporteista. Myös yrityksen järjestelmistä, kuten CRM- ja HR-järjestelmistä saatava tieto on luotettava lähde mittareihin. Henkilöstö- ja asiakaspalautekyselyt ovat myös luotettava lähde mittareihin, jos niitä seurataan systemaattisesti tietyn ajanjakson välein. (Huuhka 2022.)

Validiteetti tarkoittaa mittarin pätevyyttä eli kertoo, kuinka hyvin mittari mittaa juuri sitä, jota sen on tarkoitus mitata. Esimerkiksi laskutusaste ja käyttöaste kuvaavat suoraan resurssien tehokkuutta. Asiakaspalautekyselyt ovat suoraa palautetta, ja asiakkaan kokemaa palvelun arviointia voidaan pitää pätevänä mittarina. Näin varmistetaan, että mittarit ovat luotettavia sekä tarkoituksenmukaisia, mitkä tuottavat tietoa, jota voidaan käyttää organisaation toiminnan ja strategisten tavoitteiden kehittämiseen. Pätevien mittareiden avulla organisaatio pystyy tunnistamaan nopeasti kehityskohteita ja seuraamaan muutosten vaikutuksia pitkällä aikavälillä. Tämä tukee jatkuvaa kehittymistä ja auttaa varmistamaan, että organisaation resurssit kohdistuvat tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseen. (Huuhka 2022.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten suorituskykymittaristo tukee johdon päätöksentekoa. Työssä saatiin vastaus laadittuun tutkimuskysymykseen: ”Miten suorituskyvyn mittaristo voi tukea toimeksiantajayrityksen johdon päätöksentekoa?”. Tutkimuksen ja toiminnallisen toteutuksen perusteella voin todeta, että BSC-mittaristo tarjoaa konkreettisen työkalun, joka kokoaa yhteen taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit neljän näkökulman kautta. Toiminnallinen työ toteutettiin yhdistämällä kvalitatiivinen teemahaastattelu ja kvantitatiivinen talousaineistojen analysointi. Nämä tutkimusmenetelmät mahdollistivat yrityksen strategian, taloudellisen tilanteen sekä asiakas- ja henkilöstönäkökulman kattavan tarkastelun. Työn tuotoksena onnistuin luomaan kaksitasoisen mittariston, joka yhdistää strategisen kokonaiskuvan hallinnolle ja konkreettiset operatiiviset mittarit johtoryhmälle. Tämä vastaa hyvin toimeksiantajan toiveeseen kahden tason raportoinnista, ja mahdollistaa sekä pitkän aikavälin seurannan että päivittäisen johtamisen tukemisen. Mittaristoa laatiessa huomioin BSC-mittariston neljä näkökulmaa eli talous, asiakas, oppiminen ja kasvu sekä sisäiset prosessit.

Tutkimuksen aikana tuli esiin haasteita ja kehityskohteita. Haastattelussa tuli ilmi, että osa mittareista vaatii järjestelmällistä tiedonkeruuta sekä raportointikäytäntöjen säännöllistä toteutumista. Toimeksiantajayrityksessä erityisesti sairauspoissaolojen seuranta ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ovat tällä hetkellä puutteellisia. Tämä voi alkuun rajoittaa mittariston operatiivista käyttöä. Lisäksi organisaation muutosvaihe henkilöstövuokrauksesta palvelutuotantoon tuo mittariston käyttöönotolle lisävaatimuksia, koska uudet prosessit ja organisaatiomuutokset on otettava huomioon jatkossa. Mittariston onnistuneeseen käyttöönottoon ei vaikuta pelkästään työkalun toimiva rakenne, vaan organisaation tulisi myös sitoutua tiedonkeruuseen, raportointiin ja prosessien jatkuvaan kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön tulokset tukivat teoriaosuudessa esitettyjä näkemyksiä suorituskyvyn mittaamisen merkityksestä organisaation johtamisen ja kehittämisen työkaluna. Mittaamisen tarkoituksena on tarjota luotettavaa ja järjestelmällistä tietoa päätöksenteon tueksi sekä ohjata toimintaa kohti strategisia tavoitteita (Huuhka 2022). Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta BSC-mittariston luominen vahvistii juuri tätä ajatusta, koska sen avulla yritys kykenee konkretisoimaan strategisen tavoitteensa mitattaviksi kokonaisuuksiksi ja seuraamaan niiden toteutumista. Suorituskyvyn mittaamista pidetään ohjausprosessina, jossa mittaustuloksia hyödynnetään päätöksenteon ja toiminnan kehittämisen tukena. (Järvenpää ym. 2017, 330–332.)

Työn tuotoksena laatimani BSC-mittaristo vastaa Kaplanin ja Nortonin (1992) esittelemän BSC-mallin perusajatusta. Mallin mukaan yrityksen menestystä ei voida arvioida pelkästään taloudellisten mittareiden avulla, vaan tarvitaan tasapaino mittariston neljän eri näkökulman välillä. Mittaristo korostaa, että yrityksen suorituskyky muodostuu monesta toisiinsa vaikuttavista tekijöistä, ja niiden kokonaisvaltaisen kehittämisen on edellytys pitkäjänteiselle menestykselle. (Kaplan & Norton 1992; Järvenpää ym. 2017, 335–337.) Mittaristo tukee myös Vuorisen ja Huikkolan (2023, 50–57) esittämää ajatusta siitä, että Balanced Scorecard toimii strategisen johtamisen työkaluna, joka auttaa organisaatiota jalkauttamaan strategian käytännön toiminnaksi ja konkretisoimaan tavoitteet mitattaviksi tekijöiksi. Näin mittaristo ei ainoastaan mittaa suorituskykyä, vaan myös ohjaa ja kehittää organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti.

Niemisen (2025, 117) mukaan suorituskyvyn mittaaminen toimii myös henkilöstön motivaation ja sitoutumisen vahvistajana. Luomani mittariston avulla työntekijöiden oma vaikutus toiminnan tuloksiin tulee näkyväksi, mikä lisää motivaatiota sekä kiinnostusta toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Mittaristossa oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit auttavat henkilöstöä näkemään näitä tuloksia. Kaksitasoinen mittaristo myös antaa paljon näkemyksiä hallinnon tasolle, eikä mittaristo ole tarkoitettu pelkästään johtoryhmälle. Luomani tuotoksen perusteella voidaan todeta, että mittaristo vastaa hyvin teoriaosuudessa käsittelemiäni vaatimuksia hyvästä suorituskykymittaristosta. Tasapainoinen, strategialähtöinen ja käytännönläheinen työkalu tarjoaa johtoryhmälle konkreettista tietoa päätöksenteon tueksi. Tämä osoittaa, että teoreettiset periaatteet, kuten mittareiden relevanttius, reliabiliteetti ja validiteetti Huuhkan (2022) mukaan on huomioitu mittareita laatiessa.

Työn luotettavuuteen kiinnitin huomiota sekä teoriaosuuden että toiminnallisen osuuden kannalta. Valitsin lähteet opinnäytetyöhön sopivasta kirjallisuudesta, jotka ovat ajantasaisia. Keräsin haastatteluai-
neiston luottamuksellisesti toimeksiantajayrityksen suostumuksella. Yrityksen ja sen henkilöstön tunnistetietoja ei julkaistu, eikä tuloksia ilmaistu tavalla, joka voisi olla tunnistettavaa. Mittariston reliabiliteetti ja validiteetti arvioidaan hyväksi, koska tiedonlähteet perustuvat luotettaviin järjestelmiin, kuten tilinpäätökseen, CRM- ja HR-järjestelmiin sekä systemaattisiin asiakaspalautte- ja henkilöstökyselyihin. Mittarit valittiin niin, että ne vastaavat organisaation strategisia tavoitteita ja tukevat kasvustrategian toteutumista. Jatkossa on tärkeää, että mittareita seurataan säännöllisesti, ja niiden antamaa tietoa hyödynnetään johdon päätöksenteossa, jotta saavutetaan toivottu vaikutus organisaation suorituskykyyn.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa luotu Balanced Scorecard -mittaristo toteutettiin Excel-pohjaan, joka mahdollistaa mittareiden seurannan ja analysoinnin helposti sekä hallinnolle että johtoryhmälle. Mittariston pohja on helppokäyttöinen ja selkeä sekä sitä voidaan päivittää säännöllisesti. Excelissä on eri välilehdet hallinnon ja johtoryhmän mittareille. Lisäksi molempiin on oma datavälilehti, johon on tarkoitettu kerättävän dataa kuukausittain. Erilliset välilehdet mahdollistavat tiedon esittämisen tietyille käyttäjäryhmälle. Kaavojen avulla mittaristo saadaan toimimaan halutulla tavalla, kun toimeksiantajan on tarkoitettu täyttävän vain datavälilehteä. Silloin seuranta pysyy ajantasaisena sekä vertailukelpoisena eri ajanjaksojen välillä. Pohja on laadittu niin, että siinä näkyy valitun ajanjakson luvut ja kaaviot sekä ne päivittyvät valitun ajanjakson mukaisesti. Ajanjaksoja on valittavissa kuusi eri vaihtoehtoa ja niitä voidaan tarvittaessa lisätä tai muokata.

Excel-pohjassa on huomioitu myös visuaalisuus erilaisten kaavioiden avulla. Kaaviot mahdollistavat mittareiden nopean tarkastelun sekä havainnollistavat keskeiset tulokset yhdellä silmäyksellä, mikä helpottaa johtoryhmän ja hallinnon välistä viestintää ja raportointia. Lisäksi Excelin joustavuus mahdollistaa mittariston mukauttamisen tulevien tarpeiden mukaisesti, kuten uusien mittareiden lisäämisen tai näkökulmien laajentamisen. Tämä tekee mittaristosta pitkäaikaisen ja käytännöllisen työkalun organisaation johtoryhmän käyttöön.

Tämä opinnäytetyöprosessi antoi mahdollisuuden syventää osaamistani talousjohtamisen sekä strategisen johtamisen alueilla. Toiminnallisen työn avulla kehittyi kykyne soveltaa teoreettista tietoa käytännön työkalun laadintaa varten. Haastattelun toteuttaminen ja analysointi vahvistivat tutkimustaitojani. Prosessin avulla sain keskittyä suorituskyvyn mittaamiseen sekä teorian että konkreettisen työkalun avulla, mikä auttaa ymmärtämään paremmin organisaation kehittämistä ja strategista johtamista. Kirjoittamisprosessin aikana lähteiden etsiminen ja teoretiedon tuominen käytäntöön tuntuivat ajoittain haastavilta, mutta työn rakenne muodostui kuitenkin lopulta hyväksi kokonaisuudeksi. Yhtenä tavoitteenani oli, että haluan ymmärtää paremmin mittareiden tarkoitusta. Vuorisen ja Huikkolan (2023, 51–57) mukaan BSC-mittariston ajatuksena on se, että asioita ei voi johtaa tehokkaasti, jos niitä ei mitata. Mielestäni olen saanut tämän prosessin myötä ymmärrystä mittareiden tarkoituksesta sekä siitä, kuinka niitä voidaan hyödyntää organisaatiossa. Mittarit eivät ole pelkästään numeerisia arvoja, vaan niitä voidaan ilmaista myös muulla tavalla.

Kokonaisuutena tässä työssä onnistuin yhdistämään teoreettisen tiedon sekä käytännön tarpeet toiminnalliseksi ratkaisuksi luomani työkalun avulla. Kaksitasoinen BSC-mittaristo antaa johtoryhmälle ja

hallinnolle selkeän työkalun, jonka avulla organisaation toimintaa voidaan tarkastella neljän eri näkökulman kautta. Mittaristo vastaa toimeksiantajayrityksen tämänhetkisiin tarpeisiin, ja sen käytettävyys arjen päätöksenteossa on todenmukainen. Tämä prosessi lisäsi ammatillista varmuuttani sekä valmiuttani toimia taloushallinnon ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvissä tehtävissä. Johtopäätöksenä voin todeta, että toiminnallisen opinnäytetyön avulla saavutin asetetut tavoitteet, ja lopputuloksena syntyi käytännönläheinen mittaristo, joka tukee organisaation strategisia tavoitteita, taloudellista suorituskykyä ja asiakas- sekä henkilöstökokemuksia. Jatkokehityksenä mittariston tehokkuutta voisi parantaa tiedonkeruun automatisoinnilla, jotta tietoja ei tarvitsisi päivittää manuaalisesti kuukausittain. Mittariston ylläpito ja kehittäminen on jatkuvaa sekä vaatii säännöllistä seuranta, jotta se säilyy relevanttina muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

LÄHTEET

- Huuhka, T. 2022. *Tehokkaan hankinnan työkalut*. 6. uudistettu laitos (8. painos). Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789528066880>. Viitattu 22.5.2025.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. *Yrityksen laskentatoimi*. 6., uudistettu painos. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.73812?sid=5023778444>. Viitattu 16.5.2025.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2021. *Laskentatoimi*. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789513781033>. Viitattu 16.9.2025.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. 2.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2005-2>. Viitattu 3.5.2025.
- Kamensky, M. 2014. *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti*. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.75241?sid=5023036604>. Viitattu 15.5.2025.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard -Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Saatavissa: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. Viitattu 20.5.2025.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. *Digitaalinen taloushallinto*. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/HADBFXJTFF>. Viitattu 3.5.2025.
- Luoma, M. 2025. *Näin teet hyvän strategian*. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.81478?sid=5136718060>. Viitattu 15.9.2025.
- Nieminen, S. & Nieminen, S. 2025. *Hyvä hankinta, kestävä bisnes*. Helsinki: Alma Insights. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.81471?sid=5134693831>. Viitattu 12.9.2025.
- Pellinen, J. 2017. *Talousjohtaminen*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma. Saatavissa: verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXAUCGCJ#. Viitattu 4.5.2025.
- Tanner, R. 2024. *Strategiasta käytäntöön: 80/20-sääntö uudistumisen vauhdittajana*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.81025?sid=5027912347>. Viitattu 22.5.2025.
- Tenhunen, M-L. 2013. Strateginen suunnittelu ja johtaminen – osa 5. *Tilisanomat*. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/strateginen-suunnittelu-ja-johtaminen>. Viitattu 21.5.2025.
- Tomperi, S. 2024. *Käytännön kirjanpito*. 32., uudistettu painos. Helsinki: Edita Oppiminen. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789513791179>. Viitattu 15.9.2025.

- Vilkkä, H. 2025. *Tutki ja kehitä*. 6., uudistettu painos. Jyväskylä: Santalahti-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523705951>. Viitattu 16.7.2025.
- Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja: 20 työkalua*. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-2061-0>. Viitattu 15.5.2025.
- Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. *Strategiakirja: 25 työkalua*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.80740?sid=5023184993>. Viitattu 15.5.2025.
- Yritys X. Tilinpäätös ja tase. Viitattu 30.6.2025.
- Yritys X. Verkkosivut. Viitattu 20.5.2025.
- Åkerberg, P. 2017. *Budjetointi 2020-luvulla*. Helsinki: Alma. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.74946?sid=5089383979>. Viitattu 16.5.2025.

Haastattelukysymykset

Strategia ja mittaaminen:

Mitkä ovat organisaation tärkeimmät strategiset tavoitteet lähitulevaisuudelle?

Miten päätöksenteko nykyisin tapahtuu johtoryhmässä? Mihin tietoihin se perustuu?

Mitä tietoa kaipaisit päätöksenteon tueksi, jota et tällä hetkellä saa?

Taloudellinen näkökulma:

Miten taloudellista suorituskykyä tällä hetkellä mitataan ja seurataan?

Onko jotain talouteen liittyvää, joka on tällä hetkellä vaikeasti saatavilla?

Asiakasnäkökulma:

Miten asiakastyytyvää seurataan?

Sisäisten prosessien näkökulma:

Mitkä ovat tärkeimmät prosessit tavoitteiden saavuttamisen kannalta?

Miten näiden prosessien tehokkuutta ja laatua mitataan?

Oppimisen ja kasvun näkökulma:

Miten osaamisen kehittämistä tuetaan ja mitataan organisaatiossa?

Millaisia haasteita liittyy henkilöstön kehittämiseen ja johtamiseen?

BSC-mittariston käyttöönotto:

Miten näet BSC-mittariston käytön arjessa?

Millainen sen pitäisi olla, että sitä todella hyödynnettäisiin?