

Tuomas Maunuksela

**Balanced Scorecardin kehittäminen kohdeyritykselle**

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Tuomas Maunuksela

Työn nimi: Balanced Scorecardin kehittäminen kohdeyritykselle

Ohjaaja: Aapo Länsiluoto

Vuosi: 2013

Sivumäärä: 51

Liitteiden lukumäärä: 5

---

Nykyisin ajatellaan yhä useammin, että pelkästään taloudellisten asioiden seuraaminen yritystoiminnassa ei enää riitä. Kaplanin ja Nortonin kehittämän Balanced Scorecard -mallin avulla yritys saa toimintansa tueksi kokonaisvaltaista tietoa suorituskyvystä, kehityksestä sekä toimintansa suuntaviivoista.

Tämän työn tavoitteena oli Balanced Scorecardin eli tasapainotetun mittariston kehittäminen kohdeyritykselle. Kohdeyrityksenä oli pirkanmaalainen vaihtoautojen myyjäliike. Tavoitteena oli kehittää yritykselle mittaristo, joka antaa kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen toiminnan onnistumisesta eri osa-alueilla. Mittareita kehitettiin strategisten tavoitteiden pohjalta neljään Balanced Scorecard -mallin näkökulmaan: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu.

Opinnäytetyön aluksi käydään läpi teorian pohjalta talousjohtamista suomalaisissa yrityksissä. Teoriaosuuden aluksi käydään läpi myös suorituskyvyn mittaamista ja sen merkitystä yrityksen toiminnassa. Teoriaosuuden lopuksi keskitytään Balanced Scorecardin rakenteeseen ja mittareiden valintaan sekä mittareiden validointiin. Lopuksi käydään läpi myös mittariston käyttöönottoprosessia teorian pohjalta.

Empiriaosuus käsittelee mittariston rakentamista kohdeyritykselle Balanced Scorecard -menetelmään pohjautuen. Empiirinen aineisto kerättiin yhteisissä palaverissa ja puhelinkeskusteluissa kohdeorganisaation kanssa. Tulokorttiin valittiin neljä näkökulmaa: talous, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu. Jokaiseen näkökulmaan valittiin vision ja strategian pohjalta mittarit, jotka antavat kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen kehityksen suunnasta. Työn tuloksena syntyi kohdeyritykselle tasapainotettu tulokortti, jota yritys pystyy jossain määrin käyttämään apuna toimintansa ohjauksessa. Suorituskymittaristoa päivitetään tulevaisuudessa yrityksen kehityksen mukana.

Avainsanat: Balanced Scorecard, talousjohtaminen, suorituskky, mittarit

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business School

Degree programme: Business Management

Author: Tuomas Maunuksela

Title of thesis: Balanced scorecard development for a target company

Supervisor: Aapo Länsiluoto

Year: 2013 Number of pages: 51 Number of appendices: 5

---

These days, more and more people think that in financial matters mere monitoring is no longer enough in business operations. The company gets comprehensive information on performance, development, operations guidelines using the balanced scorecard developed by Kaplan and Norton.

The objective of the thesis was to develop a balanced scorecard for a target company. This company is a second-hand car sales business from Pirkanmaa. The aim was to develop for the company a scorecard that gives a comprehensive view of the success of the company's operations in different areas. Measures were developed on the basis of the four strategic objectives of the Balanced Scorecard: financial perspective, customer perspective, process perspective, and learning and growth perspective.

The theoretical section of this thesis deals with economic management in Finnish companies on the basis of the theory. At first, performance measurement and its importance for the company are dealt with. The chapter also discusses the structure and measures of choice, as well as the measures of validity of the Balanced Scorecard. Finally, the implementation process of the measures is dealt with on the basis of the theory.

The empirical section deals with the construction of the instrument for the target enterprise based on the Balanced Scorecard method. The empirical data were collected in joint meetings and telephone conversations with the target organization. Four perspectives were chosen for the Scorecard: financial, customer, processes, and learning and growth. For each perspective, measures that provide comprehensive picture of the company's development direction were elected on the basis of the vision and strategy. The result was a balanced scorecard, which the company can use to some extent to help control its operations. The Balanced Scorecard will be updated in the future along with the development of the company.

Keywords: Balanced Scorecard, financial management, performance, measures

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO .....	4
1 JOHDANTO .....	5
2 TALOUSJOHTAMINEN JA SUORITUSMITTAUS.....	6
2.1 Talusjohtaminen.....	6
2.2 Suoritusmittaus ja raportointi.....	6
2.3 Mitä on suorituskyky?.....	7
2.4 Menestystekijät .....	10
2.5 Suorituskyvyn mittaus .....	12
2.6 Suorituskyvyn arviointi .....	14
2.7 Yhteenveto.....	14
3 BALANCED SCORECARD .....	16
3.1 Yleistä tulokortista .....	16
3.2 Tulokortin rakenne.....	18
3.3 Visio .....	24
3.4 Strategia ja strategiakartta .....	25
3.5 Mittarit tulokortissa .....	29
3.6 Mittariston/mittareiden validointi.....	35
3.7 Mittariston käyttöönotto .....	36
3.8 Yhteenveto.....	39
4 TULOSKORTTI KOHDEYRITYKSESSÄ.....	40
4.1 Mittariston osa-alueet.....	41
4.2 Mittarit .....	42
4.3 Mittariston Implementointi .....	45
4.4 Yhteenveto.....	46
5 YHTEENVETO.....	47
LÄHTEET .....	49
LIITTEET .....	50

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Aineettoman pääoman osa-alueet .....	9
Kuvio 2. Aineettoman pääoman ja perinteisen fyysisen pääoman roolit organisaation tulosten muodostumisessa. ....	10
Kuvio 3. Aineettomanpääoman monitori. ....	10
Kuvio 4. Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä.....	11
Kuvio 5. Esimerkki yrityksen menestystekijöiden välisistä suhteista. ....	12
Kuvio 6. Balanced Scorecardin perusidea. ....	18
Kuvio 7. Arvoketju. Porter (1985). ....	22
Kuvio 8. Osaamistase. ....	23
Kuvio 9. Strategiakarttaesimerkki.....	27
Kuvio 10. Esimerkkejä tasapainotetun mittariston mittareista .....	29
Kuvio 11. Mittarin käyttöperiaatelmake .....	33
Kuvio 12. Esimerkki mittarin käyttöperiaatteiden dokumentoinnista.....	34

## 1 JOHDANTO

Yrityksen suorituskykyä mitattaessa yhä useammin ajatellaan, että ainoastaan taloudellisten tunnuslukujen seuraaminen ei riitä. Täytyy saada kokonaisvaltaisempaa informaatiota yrityksen toiminnasta. Tulokortin avulla yritys pystyy tuottamaan itselleen kokonaisvaltaista informaatiota omasta suorituskyvystä, omasta kehityksestä ja siitä mihin suuntaan toiminta on menossa.

Tasapainotetun tulokortin perusmallissa on neljä näkökulmaa: talous, asiakas, sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu. Näihin näkökulmiin valitaan yrityksen visioon ja strategiaan pohjautuen mittareita asioista joita yritys haluaa seurata omassa toiminnassaan. Tasapainotetun tulokortin avulla yritys pystyy tuottamaan informaatiota myös ei-taloudellisista asioista. Tällaisen mittariston avulla pystytään huomioimaan kaikki toimintaan vaikuttavat näkökulmat ja pystytään ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan. Mittaamisen avulla yritys myös saavuttaa paremmin asetetut tavoitteet.

Tämän työn tarkoituksena on laatia kohdeyritykselle toimiva suorituskykymittaristo Balanced Scorecard -menetelmään pohjautuen.

Opinnäytetyön aluksi käydään läpi teorian pohjalta talousjohtamista suomalaisissa yrityksissä ja suorituskyvyn mittaamista sekä suorituskyvyn merkitystä yrityksen toiminnassa. Teoriaosuuden lopussa keskitytään Balanced Scorecardin rakentamiseen ja mittareiden valintaan sekä mittareiden validointiin. Lopuksi käydään läpi myös mittariston käyttöönotto prosessia teorian pohjalta. Työn empiria osuudessa rakennetaan kohdeyritykselle tasapainotettu tulokortti, Balanced Scorecard -menetelmään pohjautuen.

## 2 TALOUSJOHTAMINEN JA SUORITUSMITTAUS

Tässä luvussa käydään läpi talousjohtamista yrityksissä. Luku käsittelee laajasti suorituskykyä, suoritusmittausta ja sen arviointia sekä aineettoman pääoman tärkeyttä yritystoiminnassa.

### 2.1 Talousjohtaminen

Pellisen (2005, 11) mukaan talousjohtaminen ei ole aina täysin selitettävissä oleva termi: se sisältää paljon ristiriitaisuuksia. Monenlaiset organisaatiokuviot ja suunnitelmat sekä talouden tunnusluvut sekä laskelmat saavat talousasiat näyttämään siltä, että niitä olisi helppoa hallita. Usein kun laskelmat ovat paperilla ne näyttävät aivan selviltä, vaikka todellisuudessa organisaation toiminnassa ja talouden hallinnassa on toivomisen varaa. Taloudessa on realiteettina se, että rahaa joko on tai ei ole. Tärkein kysymys liittyykin siihen, miten rahaa tehdään. Tähän kysymykseen ei varmasti koskaan saada oikeaa vastausta. Talousjohtamiseen sisältyy paljon erilaisia ristiriitoja, jotka vaativat jatkuvasti tasapainottamista. Aina yhden asian painottaminen johtaa lopulta huonoon lopputulokseen.

### 2.2 Suoritusmittaus ja raportointi

”Mitä ei mittaa sitä ei myöskään saa”. Pellisen (2005, 68) mukaan yhden asian mittaaminen korostaa sen merkitystä kaiken muun kustannuksella. Mittauksen kohteita määrittelemällä voi kuitenkin kääntää huomio tärkeimpiin asioihin. Jos ei mittaa ja raportoi jatkuvasti asioita joita pitää itsestään selvinä, eivät ne olisi useimmille ihmisille lainkaan olemassa olevia. Yrityksen tulos on organisaatiossa yhdessä sovittu tavoite. Ilman jatkuvaa sekä määrämuotoista mittaamista ja raportointia organisaatio ei tiedä talouden kannalta keskeisistä asioista mitään. Erilaiset mittarit ja tulosten raportointi on tärkeä ”elimellinen” osa tavoitejohtamista silloin, kun niitä käytetään tavoitteiden asettamiseen ja tuloksellisuuden seurantaan.

### 2.3 Mitä on suorituskyky?

Yrityksen suorituskyky on tärkeä termi, mutta mitä se pitää sisällään, on aivan toinen asia. Olve, Roy ja Wetter (1998, 13) toteavat, että nykyisin puhutaan paljon vastuusta ja luottamuksesta, mutta mitä nämä sanat oikeastaan pitävät sisällään? Vuosikymmenten ajan on puhuttu tulosvastuusta. Tulosta useimmiten mitataankin vain taloudellisten lukujen ja rahamäärän suuruudella. Usein pelkästään tämä lukujen seuraaminen ei riitä siihen, että yritys palvelisi kaikkia sidosryhmiään täysillä ja loisi näin edellytyksiä myös tulevaan toimintaan. Harvan yrityksen ainoa tavoite on tuottaa voittoa. Tästä työstä, jolla yritys turvaa tulevaisuuden yritystoimintaa syntyy aluksi vain tappiota, mutta antaa jatkossa varmasti menetettyä enemmän takaisin.

Yritysten suorituskyky on hyvin moniulotteinen asia, vaikka useasti suorituskyky mielletään mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa ne tavoitteet joita sille on asetettu. Lönnqvist, Kujansivu, Antikainen. (2006, 19) muistuttavat että, kun puhutaan suorituskyvystä, yrityksen täytyy ottaa huomioon kaikki tärkeimmät sidosryhmät ja heidän tarpeensa. Se ei yksin riitä, että yritys maksimoi voiton ja omistajien tarpeiden tyydyttämisen, vaikka se tavoitteena yleensä onkin. Organisaatiossa tulee keskittyä myös muiden sidosryhmien, kuten asiakkaiden, johdon, työntekijöiden ja viranomaisten tarpeisiin. Kaikkien sidosryhmien suorituskyky ymmärretään usein eri tavalla ja heillä on myös hyvin erilaisia tavoitteita.

Nykyisin monessa yrityksessä strategia on hyvin kapea näköistä. Skurnik ja Laine (2009, 26) toteavat, että yrityksen aikomus säilyttää kilpailukykyänsä vaatii laaja-alaista johtamista. Se ei riitä, että organisaatiossa tuudittaudutaan vain kovaan työntekoon ja pakonomaiseen kulujen karsimiseen. Yrityksen kannalta tämä on suuri riski tulevaisuuden suorituskyvyn kannalta. Tarvitaan entistä enemmän ammattimaista strategista johtamista. Mitä se sitten on? Se on kykyä suunnitella toimintaa pitkäjänteisesti ja kilpailuetua tuottavasti, päätettyjen linjausten tehokasta toteuttamista sekä tämän mittaamista ja tavoitteiden toteutumisen seuraamista. Strategia muodostuu kokonaisuudesta johon kuuluvat suunnittelu, toteutus ja muutosherkkyys. Strategia täytyy olla organisaation kaikkia osia koskettava linjaus.



Organisaation oppiminen ja kasvu muodostuu yksinkertaistaen kolmesta eri osa-alueesta. Malmi ym. (2006, 29) toteavat, että nämä osa-alueet muodostuvat yrityksessä työskentelevistä ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Näistä kolmesta lähteestä muodostuva aineeton pääoma jaetaan Kaplanin ja Nortonin mukaan kolmeen ryhmään: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma.

Nykyajan tietoyhteiskunnan vuoksi yrityksissä olevan aineettoman pääoman merkitys kilpailukykytekijänä on korostunut. Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen, Pellinen. (2010) toteavat, että aineeton pääoma on kaikkea niitä asioita yrityksen sisällä mitä ei voi fyysisesti koskea, mutta tuottavat yritykselle hyötyä. Aineeton pääoma muodostuu kaikesta niistä asioista, jotka liittyvät työntekijöiden osaamiseen, organisaation resursseihin ja yrityksen tapoihin toimia markkinoilla sekä heidän sidosryhmäsuhteisiin. Lönnqvistin, ym. (2006, 23) mukaan aineeton pääoma on näkymätöntä, se liittyy vahvasti tietoon ja kokemuksiin sekä asiakkaisiin ja teknologioihin. Aineeton pääoma tarjoaa usein yritykselle suuremmat mahdollisuudet menestykseen kuin pelkät taloudelliset ja fyysiset tekijät. Usein on vaikea löytää raja siihen mikä on aineetonta ja mikä aineellista pääomaa. Kuitenkin näiden kahden välillä on löydettävissä tiettyjä ominaisuuksia joiden perusteella aineeton- ja aineellinen pääoma eroavat toisistaan. Näkyvimpiä eroja ovat:

- Konkreettisuus: aineeton pääoma on näkymätöntä; fyysinen pääoma on konkreettista ja sen voi määritellä.
- Omistajuussuhteet: aineettoman pääoman omistajuussuhteet on vaikea määritellä; fyysisen resurssin omistaja on usein täysin selvä.
- Myyminen ja ostaminen: aineettoman pääoman myyminen ja ostaminen on usein vaikeaa; fyysisen pääoman kauppa on helppoa.
- Käyttö samanaikaisesti: aineetonta pääomaa voidaan käyttää yhtä aikaa eri tarkoituksiin; fyysisiä resursseja voidaan käyttää vain yhteen tarkoitukseen kerralla.

Seuraavassa esitetty kuvio kertoo aineettoman pääoman eri osa-alueita. Taulukko ei sisällä välttämättä kaikkia aineettomaan pääomaan sisältyviä asioita.

Aineeton pääoma koostuu kuvion mukaan kolmesta eri osa-alueesta: inhimillinen, suhde- ja rakennepääoma. Näihin kaikkiin osa-alueisiin liittyy omat alueensa. Inhimillinen pääoma kuvaa yrityksen sisällä olevaa tietotaitoa, henkilöosaamista yms. yrityksen sisällä olevaa osaamista. Suhdepääoma taas kertoo sen, kuinka yrityksen mainetta ylläpidetään ja kuinka luodaan ja ylläpidetään suhteita asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Rakennepääoma kuvaa yrityksen peruspilareita eli arvoja ja toimintatapoja sekä sitä kuinka sisäiset prosessit on toteutettu.

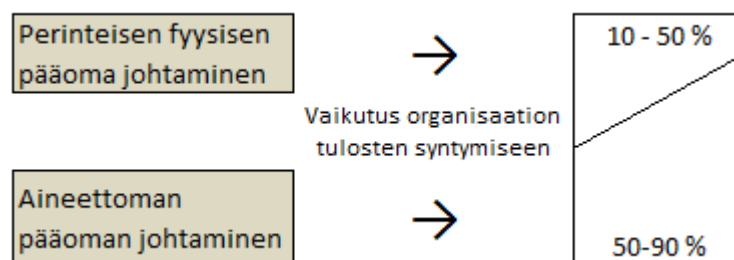
Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
osaaminen henkilöominaisuudet asenne tieto koulutus	suhteet asiakkaisiin suhteet muihin sidosryhmiin maine brandit yhteistyösopimukset	arvot ja kulttuuri työilmapiiri prosessit ja järjestelmät dokumentoitu tieto immateriaalioikeudet

Kuvio 1. Aineettoman pääoman osa-alueet

(Lähde: Lönnqvist, ym. 2005).

Kaikissa organisaatioissa on kaikkiin kolmeen ryhmään kuuluvaa aineetonta pääomaa. Joissakin organisaatioissa painotetaan tiettyjä asioita enemmän kuin toisia. Yrityksen aineetonta pääomaa tutkittaessa on tärkeää huomata Lönnqvistin ym. (2006, 26) mukaan, että pelkästään näiden kolmen osa-alueen olemassaolo ei riitä vaan tekijöiden tulisi yhdistyä toisiaan täydentäviksi. Aineeton pääoma on tärkeä tekijä yrityksen suorituskyvyn muodostumisessa. Nykyisin yhä useampien ja jopa useimpien yritysten menestys riippuu siitä, miten aineetonta pääomaa on johdettu.

Seuraavassa esitetty kuvio kertoo, kuinka yrityksen aineeton ja fyysinen pääoma jakautuu tulosten muodostumisessa. Aineettoman pääoman merkitys korostuu tässäkin kuviossa. Erittäin suuri osa yrityksen tulosten muodostumiseen vaikuttaa aineeton pääoma.



Kuvio 2. Aineettoman pääoman ja perinteisen fyysisen pääoman roolit organisaation tulosten muodostumisessa. (Lähde: international Federation of Management Accountants 1998, Hope & Hope 1998).

Asiakkaamme	Organisaatiomme	Asiantuutijuutemme
<b>Kasvu:</b> Myyntituottojen kasvu-% Imagoa parantavien asiakkaiden osuus	<b>Kasvu:</b> IT-investointien osuus liikevaihdosta (%) Tuotekehityskulujen osuus liikevaihdosta (%)	<b>Kasvu:</b> Keskimääräinen asiantuntija ikä Asiantuntijoiden lukumäärä
<b>Tehokkuus:</b> Asiakaskohtaisen myynnin muutos-%	<b>Tehokkuus:</b> Myynnin kasvu per hallintotyöntekijä (%)	<b>Tehokkuus:</b> Myynti per asiantuntija Tulos per asiantuntija
<b>Vakaus:</b> Tilaukset vanhoilta asiakkailta (%) Viiden suurimman asiakkaan osuus myynnistä (%)	<b>Vakaus:</b> Hallintotyöntekijöiden kiertoaste Hallinto henkilöstön keskim. palvelusaika	<b>Vakaus:</b> Tilaukset vanhoilta asiakkailta (%) Asiantuntijoiden kiertoaste Asiantuntijoiden ikä

Kuvio 3. Aineettoman pääoman monitori. (Lähde: Pellinen 2005, 187).

## 2.4 Menestystekijät

Menestystekijät ovat tärkeitä asioita menestymisessä. Lönnqvist ym. (2006, 22) kertovat, että suorituskyykyä mitattaessa mitattavia asioita sanotaan menestystekijöiksi. Näin yrityksen suorituskyykyä tarkastellaan useimmiten menestystekijöiden tasolla. Jokaisen organisaation tulisi tunnistaa toimintansa kannalta keskeiset asiat.

Kriittiset menestystekijät ovat liiketoiminnan kannalta avainalueita. Lönnqvist ym. (2006,22) toteavat, että erityisesti näillä alueilla täytyy saavuttaa korkea taso menestyäkseen. Menestystekijöitä on luokiteltu eri tavoin, mutta perinteisesti ne on luokiteltu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin.

Neilimon & Uusi-Rauvan (2005, 301) mukaan tunnistamalla kriittiset menestystekijät, on paremmat mahdollisuudet saada suunnittelu, laskenta ja seurantajärjestelmät korostamaan oikeita asioita. Kriittisiä menestystekijöitä voidaan määritellä niin organisaatiotasolle kuin osatoiminnoillekin. Määrältään kriittisiä menestystekijöitä ei tarvitse olla paljoa kullakin tarkastelukohteella. Jos tarkastelukohtia on liikaa, tärkeät tekijät ei korostu vähäpätöisten vieressä. Seuraava kuvio antaa esimerkkejä siitä, millaisia yrityksen menestystekijät voivat olla taloudellisesta ja ei-taloudellisesta näkökulmasta katsottuna.

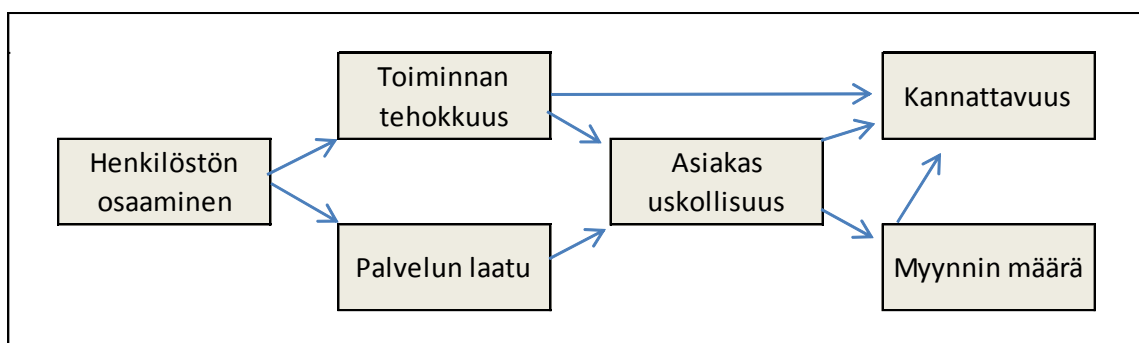
Menestystekijät	
Taloudelliset	Ei-taloudelliset
Likviditeetti	Asiakastyytyväisyys
Kannattavuus	Toimitusaika
Taloudellinen kasvu	Tuottavuus
Tuotteen kustannukset	Laadukkuus

Kuvio 4. Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä. (Lähde: Lönnqvist ym. 2006, 22.)

Kriittisistä menestystekijöistä voidaan tehdä tavoitteita, jotka toimivat mittareiden pohjana. Neilimo ja Uusi-Rauva, (2005, 301–302) toteavat, että mittayksikkö määrytyy kunkin mitattavana olevan kohteen luonteen perusteella. Joskus kriittinen menestystekijä voi olla suoraan mitattavissa oleva tavoitetekijä. Kun kriittiset menestystekijät on määritelty, niiden pohjalta ilmaistuista tavoitetekijöistä on mahdollisuus kehittää tunnusluvut, jotka kontrolloivat tavoitteiden toteutumista ja tukevat toimintaa.

Menestystekijät muodostavat syy-seuraussuhteita. Lönnqvistin ym. (2006, 22) mukaan toiset menestystekijät ovat syytekijöitä ja toiset ovat seuraustekijöitä. Syytekijät vaikuttavat aina seuraustekijään, tai ainakin oletetaan niin. Joskus voi olla tilan-

ne, että vaikutus näkyy vasta pitkän ajan kuluttua. Seuraustekijät ovat yleensä tekijöitä, jotka kertovat liiketoiminnallisista tavoitteista ja tuloksista. Menestystekijä saattaa jossakin tapauksessa olla sekä syy- että seuraustekijä. Esimerkkinä kannattavuus, joka on seurausta tehokkaasta toiminnasta. Kannattava toiminta taas antaa mahdollisuuden kehittymiseen. Vaikka menestystekijät voidaankin luokitella eri tavoilla, niiden luokittelemista tärkeämpää on valita yrityksen menestystekijät oikein. Seuraava kuvio kertoo menestystekijöiden välisistä syy-seuraussuhteista, kuinka jokainen menestystekijä vaikuttaa toiseen.



Kuvio 5. Esimerkki yrityksen menestystekijöiden välisistä suhteista. (Lähde: Lönnqvist ym. 2006, 23)

## 2.5 Suorituskyvyn mittaus

Sanonta sitä saat mitä mittaat tarkoittaa juuri sitä miltä kuulostaakin. Fiilin ([viitattu 13.3.2013]) mukaan on tärkeää suunnitella yrityksen suorituskyvyn mittaaminen huolella. Mitä mitataan, mitä mittareita käytetään, mitä mittaustapoja käytetään. Parhaimmillaan ollaan tilanteessa että arvaus on parempi kuin huono mittaus. Yleisesti kuvitellaan, että sitä kannattaa mitata mikä on helpointa eli juuri se mikä on oleellista jää mittaamatta.

Viime aikoina yrityksen suorituskykymittaus on muuttunut merkittävästi. Laitinen (2003, 20) kertoo, että pelkästään taloudellisten asioiden seuraaminen ei enää riitä, vaan yrityksen suorituskyvyn ja mittaamisen tulee olla entistä kokonaisvaltaisempaa. Yrityksessä tapahtuvat asiat ovat aina yhteydessä suorituskykyyn. Esimerkiksi ihmisten ja asioiden johtaminen, motivaatio, toimintojen nopeus ja laatu,

sekä ennen kaikkea suoritteiden kyky täyttää asiakkaiden odotukset. Nämä ovat esimerkkejä asioista, jotka kuuluvat yrityksen kokonaisvaltaiseen suorituskyvyn mittaamiseen.

Nykyään on monenlaisia tapoja mitata suorituskyyä. Lönnqvist ym. (2006, 20) toteavat, että tunnetuin tapa mitata yrityksen suorituskyyä useasta eri näkökulmasta on Kaplanin ja Nortonin esittämä Balanced Scorecard-malli. Tässä mallissa suorituskyyä tarkastellaan yleisimmin talouden, asiakkaan, tehokkuuden sekä oppimisen ja kehittymisen osa-alueilta. Taloudellinen näkökulma vastaa siihen, millainen tulos on saavutettava, että täytetään omistajien odotukset. Asiakas näkökulma näyttää mitä organisaation on tehtävä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen tarjontaan. Tehokkuus- ja sisäinen näkökulma kertoo yritykselle miten toimintaa tulisi pyörittää, että saavutetaan asiakkailla ja omistajilla olevat odotukset. Kehittymisen- ja oppimisen näkökulmassa pyritään kehittämään omaa osaamista, jotta tulevaisuudessa pystytään tehostamaan ja parantamaan aikaisempien näkökulmien tuloksia.

Laitinen (2003, 21) toteaa, että yritysten toiminta on tukeuduttava siihen, että he ovat olemassa juuri niin kauan, kun he täyttävät sidosryhmiensä tarpeet paremmin ja kilpailukykyisemmin kuin joku muu. Näin ollen on tärkeä seikka, että yritys pyrkii kehittämään suorituskyyään ja näin parantaa kykyä tyydyttää sidosryhmien tarpeet.

Mittaamisen toteutus organisaatiossa on tärkeä toteuttaa siten, että se vaikuttaa myönteisesti työyhteisöön. Parhaimmassa tapauksessa mittaaminen:

- motivoi
- korostaa mitattavan asian arvoa
- ohjaa tekemään oikeita asioita
- selkiinnyttää tavoitteita
- helpottaa kommunikointia
- aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua

- luo edellytyksiä palkitsemiselle, esim. tulospalkkaukselle

Mikäli yritys ei onnistu mittaamisen toteuttamisessa saattaa sillä olla negatiivisia vaikutuksia. Neilimon & Uusi-Rauvan (2005, 301) mukaan mittaaminen saattaa huonoimmassa tapauksessa olla ärsyttävää sekä negatiivista kontrollia. Mittauksen ohella on tärkeää kuitenkin korostaa aloitekykyä, luovuutta ja innovatiivisuutta.

## **2.6 Suorituskyvyn arviointi**

Yrityksen suorituskyvyn parantamiseen on olemassa erilaisia tapoja. Pellisen (2005, 188) mukaan jotkut tapaukset voivat olla sellaisia, että luotetaan työprosessi- ja työntekijälähtöiseen, omaehtoiseen ja vähittäiseen kehittämiseen. Asioiden mennessä huonoon suuntaan tarvitaan toiminnan kehittämiseen nopeita keinoja ja johtajien aktiivisuutta sekä ripeää otetta. Eräs kehittämistapa on se, että yrityksen johto ostaa kehittämissuunnitelman laatimisen konsulttityönä. Ongelma tässä tavassa on se, että kun työntekijät eivät enää saa vaikuttaa omaan työhönsä se johtaa työstä vieraantumiseen ja syö innostusta.

## **2.7 Yhteenveto**

Tässä luvussa käsiteltiin talousjohtamista ja suoritusmittausta, suorituskykyä sekä menestystekijöitä. Talousjohtaminen on tärkeä termi, joka on monesti kuitenkin vaikeasti selitettävissä. Hienot laskelmat ja kuviot saavat talousjohtamisen näyttämään varsin helpolta.

Suorituskyky on yrityksen kyky saavuttaa tavoitteensa ottamalla huomioon omistajat ja sidosryhmät. Jokaisen yrityksen olisi hyvä tunnistaa omat menestystekijänsä, koska niiden avulla saadaan mahdollinen mittausjärjestelmä korostamaan yritykselle tärkeimpiä asioita.

Aineeton pääoma eli kaikki ne asiat yrityksen sisällä, jotka tuottavat hyötyä, mutta niitä ei voi fyysisesti koskea. Se on erittäin tärkeä kilpailuvaltti nykypäivän yritystoiminnassa. Aineeton pääoma on suuressa roolissa mitattaessa yrityksen suori-

tuskykyä. Monen yrityksen menestys markkinoilla riippuukin aineettomasta pääomasta.

Suorituskyvyn mittaus ja tulosten raportointi on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Sanonta kuuluu ”mitä et mittaa, et myöskään saa” viittaa juuri siihen, kuinka tärkeä suorituskyvyn mittaus ja talouden kokonaisvaltainen johtaminen on yrityksen kehityksessä ja toiminnassa kohti visiota.



### 3 BALANCED SCORECARD

Järvenpään ym. (2010, 291) mukaan tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard on yleistynyt Suomessa 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa huimasti. Tuloskortin ovat kehittäneet Kaplan & Norton 1990-luvun alussa yhdessä amerikkalaisen suuryrityksen kanssa. Järvenpään ym. (2001, 222) mukaan tuloskortin perusta on se, että strategian ja vision pohjalta johdetaan tunnuslukuja, jotka tasapainoisesti ottavat huomioon yrityksen eri osa-alueita. Tästä Balanced Scorecard on saanut yhden suomennoksen ”tasapainotettu tuloskortti”.

#### 3.1 Yleistä tuloskortista

Tuloskortti on yrityksen johdon työkalu. Neilimo & Uusi-Rauva (2005, 306) toteavat, että taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita sisältävistä suorituskykymittareista on kehittynyt myös strategisen johdon työkalu, jolla täsmennetään strategiaa ja levitetään sitä koko organisaatioon. Tuloskortti sisältää yrityksen visiosta ja strategiasta johdettuja mittareita, joiden avulla pyritään antamaan johdolle nopea mutta kattava yleiskuva yrityksen tilanteesta.

Neilimon & Uusi-Rauvan (2005, 305) mukaan organisaation toiminnan kannalta olisi hyvä, että on sekä tulosmittareita ja selitysmittareita. Näin muodostuu hierarkkinen tunnuslukujärjestelmä. Strategiataason tulostavoitteista kehitellään tasapainoisesti omia mittareita operatiiviseen toimintaan. Tätä vaihetta voidaan luonnehtia seuraavasti:

- Mitkä ovat strategiset tavoitteemme?
- Mitkä ovat strategiat, joilla kilpaillaan tavoitteeseen pääsemiseksi?
- Mitkä ovat strategiaan perustuvia kriittisiä menestystekijöitä?
- Mitkä mittarit liittyvät kuhunkin kriittiseen menestystekijään?
- Mitkä ovat mittarikohtaiset haasteelliset tavoitearvot?

- Millä keinoilla tavoitteeseen päästään?

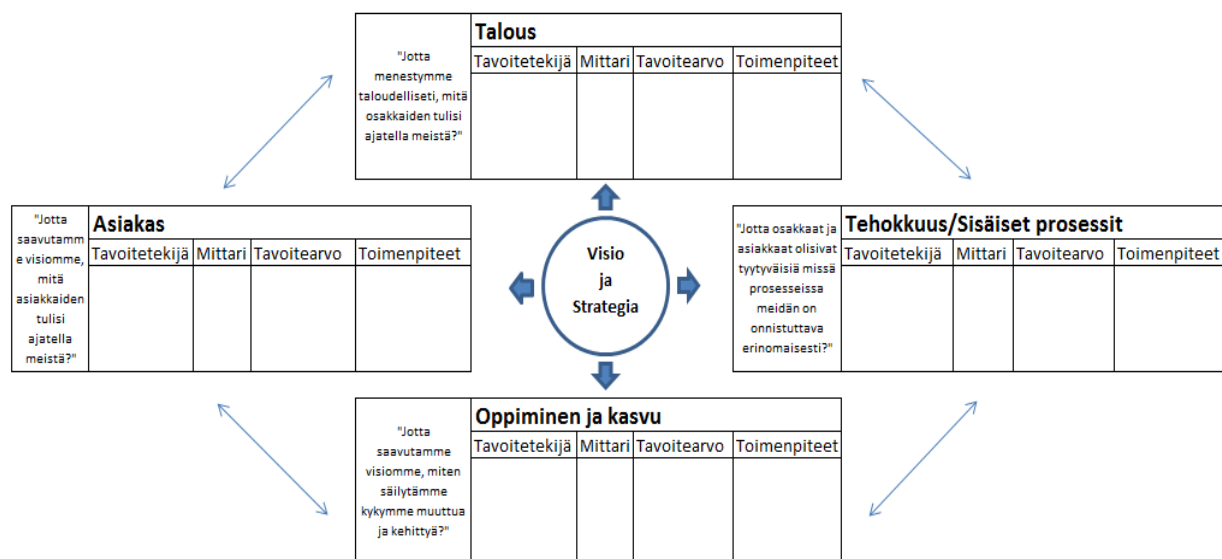
Tuloskortin käyttöiän aikana mittaristoja on koottu ja sovellettu monia erilaisia ja niitä on käytetty monin eri tavoin. Malmi ym. (2006, 16) kertovat, että mittaristoa rakennettaessa on hyvä muistaa sen antamien hyötyjen olevan sidoksissa käyttötapaan. Näin ollen ensimmäisenä täytyy miettiä mitä mittaristolta halutaan ja mikä on sen rooli osana yrityksen ohjausjärjestelmää.

Moniulotteisuus tuloskortissa näkyy monin eri tavoin. Malmi ym. (2006, 23) mukaan tasapainotettu tuloskortti mallissa moniulotteisuus ja tasapaino näkyvät mittaristoissa siten, että eri näkökulmiin talous, asiakas, sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu kiinnitetään kaikkiin yhtäläillä huomiota. Kuitenkin erilaiset lähestymistavat näihin näkökulmiin muodostaa erilaisia mittaristoja. Keskeisintä tällaisen ohjausjärjestelmän käyttöönotossa on siitä saatava hyöty.

Tasapainotetun tuloskortin ajalliset ulottuvuudet ovat Olven ym. (1998, 16) mukaan menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Työ, joka tehdään tänään huomisen hyväksi, voidaan siitä saada rahallisia tuloksia vasta vuosien päästä. Kun organisaatiossa on tämä ymmärretty, yrityksen näköala avartuu ja huomataan järkeväksi seurata muitakin kuin taloudellisia lukuja.

Taloudellinen näkökulma kuvaa menneisyyttä, eli sitä miten yritys on menestynyt taloudellisesti, kun katsotaan ajassa taaksepäin. Asiakasnäkökulma sekä oppiminen ja kasvu kuvaavat nykyhetkeä, miten yrityksen tulee toimia tehostaakseen toimintaa ja täyttääkseen asiakkaiden tarpeet. Huomista kuvaa oppimisen ja kasvun näkökulma, miten parannamme ja kehitämme toimintaa tulevaisuudessa.

Seuraavassa esitetty kuvio kertoo Balanced Scorecardin perusidean. Visio ja strategia ovat kaiken pohjana. Niiden pohjalta valitaan näkökulmat, joita halutaan seurata ja jokaiseen näkökulmaan valitaan omat mittarit, jotka antavat kattavaa informaatiota johdolle osa-alueen kehityksestä.



Kuvio 6. Balanced Scorecardin perusidea. (Lähde: Olve ym. 1998, 16).

### 3.2 Tulokortin rakenne

Järvenpään ym. (2010, 291) mukaan Kaplanin ja Nortonin kehittämässä tulokortin perusmallissa organisaation toimintaa mitataan neljästä näkökulmasta: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Talous on tietenkin yksi tärkeimmistä näkökulmista, mutta sen lisäksi tulokortti suunnitellaan vastaamaan asiakasnäkökulmaa, kasvunäkökulmaa sekä yrityksen sisäisten prosessien näkökulmaa. Järvenpään ym. (2001, 222) mukaan tulokortissa hyvin yleistä on, että käytetään juuri näitä neljää perus näkökulmaa, mutta niistä voi myös poiketa. Näkökulmia valitaan yleisesti 3–5, mutta joskus pk-yrityksissä sovelletaan mallia käyttäen mukana kolmea tärkeintä osaa: talous, omistajat ja asiakkaat. Olve ym. (1998, 24) kertovat, että tasapainotetun tulokortin avulla organisaatio saattaa löytää strategian toteuttamisen kannalta kriittisiä toiminnan osa-alueita. Jokaisen valitun näkökulman taustalla on aina visio ja strategia. Näkökulmille määritellään strategiset tavoitteet, mittarit, konkreettiset tavoitteet ja toimintasuunnitelma.

## **Taloudellinen Näkökulma (Financial Perspective)**

Fiilin ([viitattu 13.3.2013]) mukaan useimmilla aloilla käytetään edelleen keskeisimpänä mittarina rahaa tästä johtuvista ongelmista huolimatta. Nykyisin yhä useammin yrityksissä kuitenkin huomataan sen riittämättömyys yrityksen suorituskyvyn mittarina.

Taloudellisesta näkökulmasta laadittujen mittareiden tavoitteena on mitata sellaisia asioita, mistä yrityksen omistaja ja sidosryhmät ovat kiinnostuneita. Malmi ym. (2006, 25) toteavat, että tästä näkökulmasta käytetäänkin joskus nimeä omistajanäkökulma. Usein yrityksen omistajia kiinnostavat eniten yrityksen taloudelliset seikat. Omistajien kiinnostus ei yleensä kuitenkaan rajoitu pelkästään taloudellisiin asioihin, vaan usein otetaan mitattavia kohteita useasta eri näkökulmasta katsottuna. Olven ym. (1998, 59) mukaan taloudellisessa näkökulmassa määritellään myös monia pitkän aikavälin tavoitteita sekä muiden tuloskortin näkökulmien edellytyksiä.

Malmi ym. (2006, 25) toteavat, että taloudellisen näkökulman mittareilla on tuloskortissa kaksi eri tehtävää. Ne kuvaavat sitä kuinka hyvin yrityksen strategia on onnistunut ja toisaalta ne määrittelevät ne tavoitteet, mihin pyritään erilaisilla strategioilla ja niitä kuvaavilla mittareilla. Tavoitteet vaihtelevat sen mukaan minkälaisessa tilanteessa yritys on. Yritys jonka toiminta on sellaisessa vaiheessa, että panostetaan kasvuun, mittarina on monesti erilaiset myynnin kasvua kuvaavat mittarit. Tasaisemmassa tilanteessa olevat yrityksen yleensä korostavat kannattavuuden mittareita. Jotkut yritykset ovat elinkaaren loppuvaiheessa ja tällöin yrityksen kassavirta on suuressa roolissa. Olve ym. (1998, 59) toteavat, että usein taloudelliseen näkökulmaan valitaan myös tasapainottavia mittareita. Joskus esimerkiksi riskin mittaaminen saattaa olla hyvä mittari tasapainottamaan kannattavuuden mittareita eli on usein hyvä myös kuvata sitä millaisia taloudellisia riskejä yritys voi ottaa. Taloudellisessa näkökulmassa käsitellään myös monesti kustannus- ja investointistrategioita, myyntisaatavien määrää jne.

Olve ym. (1998, 59) kertovat, kuinka Kaplan ja Norton esittelevät omassa mallissaan taloudellisen näkökulman kolmesta pääteemasta: yrityksen kasvuvauhdista

ja liikevaihdon koostumuksesta, tuottavuus- ja kustannusparannuksista sekä investointistrategioista ja resurssien hyödyntämisestä.

### **Asiakasnäkökulma (Customer Perspective)**

Tämä näkökulma kertoo sen miksi asiakkaat haluavat maksaa yrityksen tarjoamista hyödykkeistä eli kuinka asiakkaiden tarpeet ja odotukset täytetään. Olve ym. (1998, 59–60) toteavat, että asiakasnäkökulma on tietyllä tavalla koko tuloskortin ydin. Jos yritys ei onnistu tuottamaan asiakkaiden haluamia tuotteita tai palveluita, jotka todella täyttävät asiakkaiden odotukset sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, ei saada myöskään tuloja. Tämä johtaa siihen, että toiminta menettää ajan mittaan voimansa ja hiipuu. Suurin osa yrityksessä tehtävästä työstä on sellaista, jolla voidaan lisätä asiakasuskollisuutta ja varmistaa sitä. On tärkeää tutkia asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja ostoprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Tämä sen vuoksi, että on hyvä tietää kuinka paljon asiakkaat painottavat hintaa verrattuna muihin tekijöihin, kuten laatuun, toimitusaikoihin, toimintatapoihin, suhteisiin ja imagoon. Näissä analyyseissä usein käy niin, että lähdetään organisaation totutuista mieltymyksistä ja käsityksistä. Se on kuitenkin aika lyhytnäköistä, sillä olisi tärkeää lähteä analysoimaan mahdollisimman paljon asiakkaiden omien arvojen pohjalta.

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään, perusmittarit ja asiakaslupauksen mittarit. Malmi ym. (2006, 26) toteavat, että perusmittarit ovat aina hyvin samankaltaisia riippumatta organisaatiosta. Markkinaosuus, asiakaskannattavuus, -tyytyväisyys ja -uskollisuus sekä uusien asiakkaiden lukumäärä ovat hyvin tavallisia mittareita. Organisaation näkökulmasta nämä monesti näyttävät onnistumista asiakasrajapinnassa sekä markkinoilla.

Malmi ym. (2006, 26) toteavat, että asiakaslupauksen mittarit kertovat sen, mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta he olisivat tyytyväisiä ja uskollisia yritystä kohtaan sekä kuinka saataisiin houkuteltua uusia asiakkaita ja sitä kautta saavutettaisiin haluttu markkinaosuus. Näitä voivat olla esimerkiksi hinta ja laatu, suhde asiakkaaseen tai yrityksen imago ja maine. Asiakaslupauksen mittareista tulisi selkeästi näkyä se, millä yritys aikoo menestyksensä rakentaa kovassa kilpailuympäristössä. Näissä näkökulma onkin enemmän asiakkaan kuin yrityksen.

## **Tehokkuus näkökulma/ Sisäisten prosessien näkökulma (Process Perspective)**

Malmi ym. (2006, 27) ja Olve ym. (1998, 59–60) kertovat, että tehokkuus näkökulmassa mitataan sellaisia asioita, jotka ovat erittäin tärkeitä kun yritys pyrkii saavuttamaan asiakas ja taloudellisessa näkökulmassa asetetut tavoitteet. Tehokkuus näkökulmassa haetaan oikeastaan vastausta kysymykseen ” Millä prosesseilla saadaan tuotetuksi asiakkaiden tarpeiden mukaista arvoa niin, että osakkeenomistajienkin odotukset täyttyvät?”. Tähän kysymykseen vastausta etsiessä yrityksen täytyy ensin selvittää omat perusprosessit, joiden löytämisessä voi käyttää apuna esimerkiksi Porterin arvoketjumallia. Kilpailustrategiasta riippuen tulokortissa voivat vaihdella eri prosessit. Porterin arvoketjumalli (kts. kuvio 7) kuvaa yrityksen kaikki prosessit asiakkaiden tarpeiden analysointi vaiheesta aina asiakkaan tuotteen tai palvelun saamiseen. Prosessien valinnan jälkeen on hyvä kuvata ne kaikki yksityiskohtaisesti, koska sen avulla pystytään eliminoimaan pois ne prosessit, jotka eivät suoranaisesti tuota asiakkaalle arvoa. Yritykselle tärkeimpiä prosesseja ovat asiakaskannan kasvua ja asiakasuskollisuutta lisäävät tekijät.

Yrityksen sisäisten prosessien näkökulma Malmin ym. (2006, 27) mukaan erottaa Balanced Scorecardin muista yrityksen raha- ja ei-rahamääräisistä mittareista, koska useimmin organisaation prosessien mittaaminen ulottuu operatiivisten toimintojen mittaamiseen sekä raha- että ei-rahamääräisenä.

Yrityksessä on erilaisia ydin- ja tukiprosesseja. Malmi ym. (2006, 28) kertovat, että Bsc:ssä ei ole järkevää mitata kaikkia prosesseja. Strategian pohjalta pitäisi määrittää mitkä prosessit kulloinkin valitaan seurannan kohteeksi. Suuri osa tehokkuus näkökulman mittareista valitaan operatiivisten prosessien mittareiden joukosta. Kaplan ja Norton ovatkin jakaneet tulevaisuutta luovien prosessien merkitystä korostaakseen organisaation sisäiset prosessit neljään eri osa-alueeseen: toimintaprosessit, asiakasprosessit, innovaatioprosessit sekä lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit.



Kuvio 7. Arvoketju. Porter (1985). (Lähde: Olve ym. 1998, 61).

### Oppimisen- ja kasvun näkökulma (Learning and Growth Perspective)

Oppimisenäkökulma on tärkeä osa-alue muiden joukossa. Malmi ym. (2006, 28–29; Olve ym. (1998, 62) toteavat, että näkökulmalla varmistetaan organisaation uudistumista pitemmällä aikavälillä. Oppimisen- ja kasvun näkökulman mittareiden pitäisi antaa vastaus kysymykseen, pystyykö organisaatiomme kehittymään jatkosakin ja luomaan arvoa omistajille. Monesti olemassa olevalla tietotaidolla ja käytössä olevilla järjestelmillä ei pystytä vastaamaan asiakkaiden tulevaisuudessa asettamiin haasteisiin. Oppimisenäkökulmassa yrityksen täytyykin keskittyä sellaisen infrastruktuurin kehittämiseen, jonka avulla menestys myös tulevaisuudessa olisi turvattuna.

Osaaminen on kuin tuore elintarvike. Olve ym. (1998, 63) toteavat, että osaaminen on nykypäivän muuttuvilla markkinoilla hyvin tuoretavaraa. Yrityksen on tärkeää miettiä oman toiminansa ydinosaamisalueet, jotka se ottaa kehittämisen kohteiksi ja oman toimintansa kivijalaksi. Sen jälkeen täytyy miettiä sitä, miten osaaminen hankitaan ydinosaamisalueen ulkopuolella oleville alueille.

Yritys voi tällaisten strategisten päätösten edessä käyttää apuna esimerkiksi ns. osaamistasetta. Olven ym. (1998, 63) mukaan mallin toiminta-ajatus on sama kuin perinteisellä tase-analyysillä, jonka avulla yrityksen arvoa määritellään. Taseanalyysi kohdistuu ensisijassa oman pääoman suuruuteen. Omaa pääomaa verrattaessa vieraaseen saadaan omavaraisuusaste, joka kertoo siitä kuinka ”vakaa” yri-

tys on markkinoilla tapahtuviin heilahduksiin. Liian hyvä omavaraisuus taas saattaa aiheuttaa liian suuren omarahoitusvaatimuksen ja voittovaatimuksen. Sen vuoksi aina ei yrityksellä ole mahdollisuutta laajentua markkinoiden kehityksen puitteissa. Tämän vuoksi ei nähdä usein yrityksiä joilla olisi pyrkimys täydelliseen omarahoitukseen.

Osaamistase	
Myynti	Ostettu
Palvelut	osaaminen
Tuotanto	Verkko-
Tuotekehitys	osaaminen
Hallinto	Kumppanit
	Oma
	osaaminen

Kuvio 8. Osaamistase.

(Lähde: Olve ym. 1998, 63).

Olven ym. (1998, 64) mukaan osaamistaseen voi käyttää samanlaista ajattelutapaa kuin perinteiseen taseanalyysiin. Vastaavaa-puolella kuvataan menestymiseen vaadittavat kyvyt ja osaamisalueet. Vastattavaa-puolella kuvataan sitä kuinka organisaation kyvyt ja osaaminen on rahoitettu eli kuka osaamisesta vastaa. Osaamisen omavaraisuus tulisi huomioida samalla lailla kuin yrityksen taloudellinen omavaraisuus. Osaamisen omavaraisuuden ollessa liian korkea se jarruttaa yrityksen kasvua. Mallin ajatuksena on selvittää ne alueet joihin ”rahoitetaan” osaamista ulkopuolelta. Organisaation tehdessä päätöstä siitä, mitä osaamista hankitaan yrityksen ulkopuolelta, on hyvä miettiä seuraavia kysymyksiä:

- Mistä osaaminen koostuu?
- Mihin sitä käytetään?
- Miten se vaikuttaa asiakkaiden saamaan arvoon?



- Kuinka erikoistunutta se on?
- Kuinka se muuttuu ajan mukana?
- Kuinka usein sitä käytetään?

Olven ym. (1998, 65) mukaan oppimisen ja kasvun tulisi olla ns. rakenne, jonka turvin organisaatio pystyy puolustamaan markkina-asemaansa. Rakenteen tulisi ylläpitää ja kasvattaa motivaatiota sekä saada kaikki organisaation jäsenet tietoisiksi yhteisestä tehtävästä. Malmin ym. (2006, 29) mukaan tavallisimpia mittareita oppimis- ja kasvunäkökulmaan on henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen käytetyt resurssit.

### 3.3 Visio

Visio on ”tulevaisuuden haave”, johon yrityksen halutaan pääsevän tietyn ajan kuluessa. Malmi ym. (2006, 62) toteavat, että vision määrittäminen on yksi tärkeä osa määriteltäessä yrityksen suorituskyky mittareita. Vision avulla yritys voi johtaa Bsc:ssä varsinkin omistajanäkökulmaan keskeisiä tulostittareita. Vision pitää olla sellainen, että se on mahdollista saavuttaa, mutta johon yritys ei nykyään yllä.

Kaplan & Norton (2006, 58–59) toteavat, että visio määritellään monesti pitkän tähtäimen tavoitteeksi usein, n. 3-10 vuoden päähän eli se on keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoite. Visiossa pitäisi olla aina kolme osatekijää: haastavan tavoitteen määrittely, osaamisalueen määrittely ja aikataulun määrittely.

Visio on yleensä aina sidottu aikaan. Malmin ym. (2006, 62) mukaan sellainen visio, jota ei ole sidottu aikaan voi toimia yritykselle kaukaisena tavoitteena yritykselle. Tämänkaltaisen aikaan sitomaton visio on yritykselle haastava ja se voi jäädä jokapäiväisen johtamisen kannalta vähän vieraaksi organisaatiolle. Tällaisessa tapauksessa saattaa tulla tilanne, että organisaatio kokee vision johtajien harhanäyksi tai hallusinaatioksi, koska johdolla ei ole täysin selvää käsitystä, miten tällainen visio voidaan saavuttaa ja kuinka kaukainen ajatus se on. Jos visio on

sellainen, että se on johtajien mielestä vielä kaukainen ajatus, tulisi siitä pyrkiä havainnollistamaan nykyhetkeä lähempänä olevia strategisia tavoitteita. Visiosta voidaan usein johtaa hyviä tulosmittareita, mikäli se on tarpeeksi selkeästi laadittu.

### **3.4 Strategia ja strategiakartta**

Strategia voidaan tulkita monin eri tavoin. Malmi ym. (2006,63) toteavat, että useimmiten Bsc:n yhteydessä se mielletään keinoksi päästä päämäärään eli asetettuun visioon. Tämä on hyvä tulkinta strategialle ja se sopii hyvin kaikenlaisille organisaatioille. Tällaisessa ajattelussa pohjana ovat johto ja johdon aikomukset.

Strategioita ei kuitenkaan luoda pelkästään Bsc:n yhteydessä. Malmi ym. (2006, 63) kertovat, että yritykset luovat strategioita toimintansa eri osa-alueille. Monista yrityksistä löytyy erilaisia strategioita esim. markkinointi-, rahoitus-, - tuotekehitys-, henkilöstöstrategia yms. Edellä mainittujen lisäksi saattaa törmätä vaikka laatu-strategiaan. Näistä mikään kuitenkaan harvemmin toimii Balanced Scorecardin lähtökohdana sellaisenaan. Tässä onkin kyse siitä, että näitä yhdistellään, painotetaan eri lailla ja tasapainotetaan. Se tarkoittaa sitä, että muodostetaan yhtenäinen ja kokonaisvaltainen käsitys organisaatiosta ja sen tavoitteista. Kokonaisvaltaisen käsityksen saamiseksi täytyy yrityksen johtoportaalle pystyä ajattelemaan kokonaisuuden etua. Tavallisesti organisaation sisällä on ihmisiä, jotka korostavat oman aluettansa esim. toimitusjohtajat korostavat taloutta, markkinointijohtajat asiakasnäkökulmaa, tuotantojohtajat sisäisten prosessien näkökulmaa ja henkilöstöjohtajat työ hyvinvointia ja koulutusta. Tällainen yhden asian korostaminen ei johda mihinkään vaan on yhteistyöllä luotava yritykselle yhteinen kaikki näkökulmat huomiioon ottava strategia.

Tavallisesti mittariston avulla pyritään ohjaamaan toimintaa ja tavoitellaan toiminnan tehostamista. Malmi ym. (2006, 64–65) mukaan tätä kautta valittuihin mittareihin tulisi pystyä vaikuttamaan. Silloin tekijät, jotka voivat olla strategisesti yrityksen menestyksen kannalta keskeisiä, eivät välttämättä ole niitä asioita, joita mittaristossa tulisi mitata. Usein strategisen päätöksen perusteella muutettavissa oleviin asioihin on turha käyttää energiaa vaan olisi tärkeää satsata niihin tekijöihin, joihin organisaatio laajemmin voi yrityksen menestyksessä vaikuttaa.

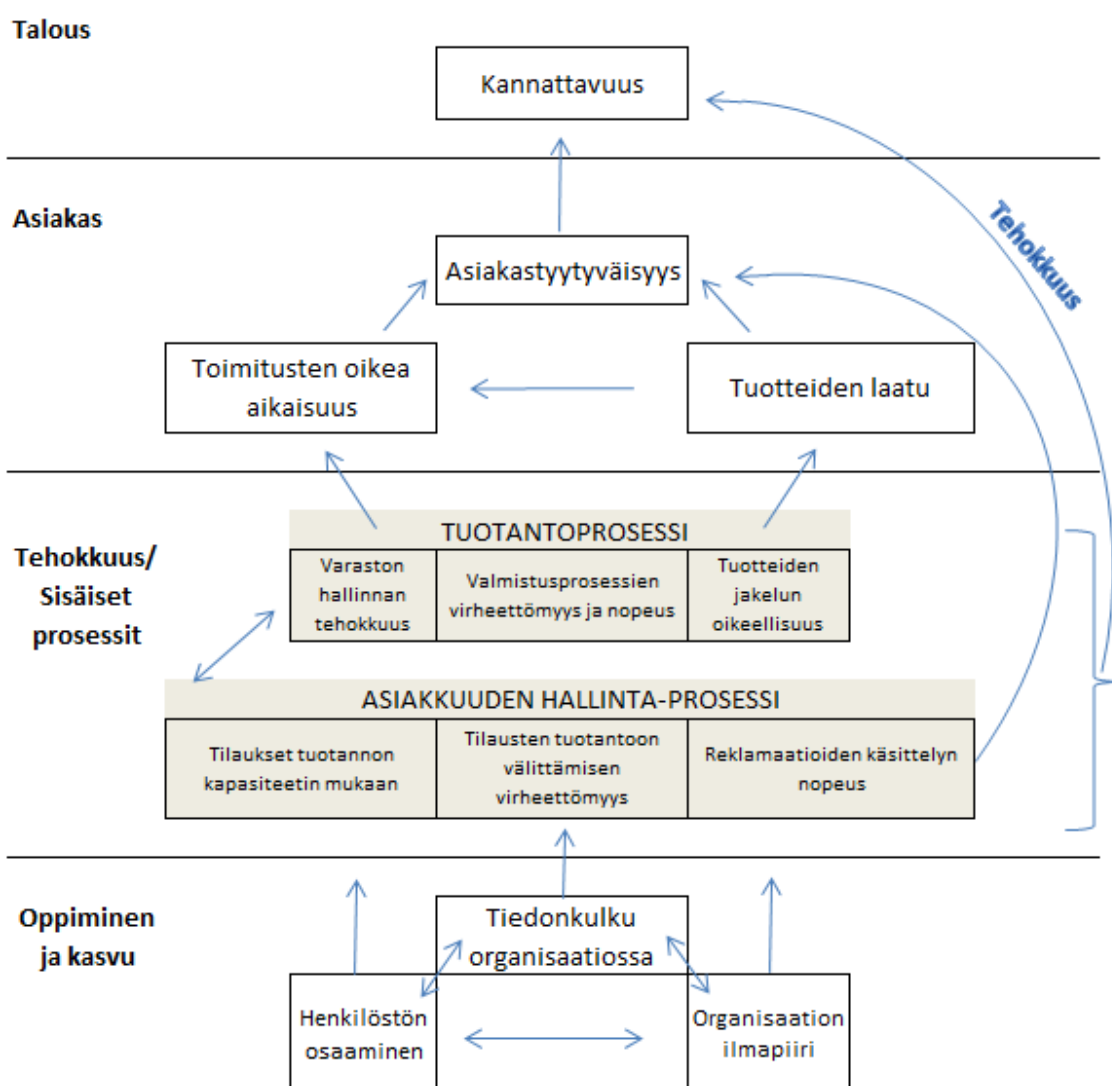
Malmi ym. (2006, 66) toteavat, että Kaplan ja Norton ovat määritelleet strategian sarjaksi olettamuksia syy-seuraussuhteista. Syy-seuraussuhteilla viitataan oletettuihin liiketoiminnan lainalaisuuksiin eli mitä pitää tehdä hyvin, että joku osakokoinaisuus toimisi paremmin ja johtaisi haluttuun lopputulokseen. Tämän avulla mittaristo voidaan johtaa syy-seurauslogiikan avulla suoraan strategiasta. Kaplanin ja Nortonin mielestä strategia on aina jokin uskomus siitä, mitä tulee tehdä menestyksen eteen. Uskomus on kuitenkin aina eri asia kuin tosi tieto ja mittareiden johtaminen strategiasta ei edellytä, että eri mittareiden väliset lainalaisuudet olisi pysyttävä todistamaan ennen mittariston käyttöönottoa.

Strategioita voi olla monenlaisia. Malmi ym. (2006, 66) toteavat, että puhuttaessa strategiasta Bsc:n yhteydessä on kuitenkin muistettava, että strategia on aina valintojen tekemistä. Asiakkaalle tarjottava parempi palvelu, toiminnan kehittäminen, tuotekehitys ja koulutus maksavat. Strategialla täytyy ensin ymmärtää tapa, jolla toimintaa erilaistetaan. Seuraavassa vaiheessa kohdataan kysymys, mihin pitäisi ensin eniten panostaa, jotta muutostyö onnistuisi käytännössäkin. Jonkun tietyn asian kehittämiseen vaikuttaa usea eri tekijä ja strategian pohjalta tulisi päättää mihin tekijöistä halutaan huomio ensisijaisesti kiinnittää.

Strategiakartta on visuaalinen esitys. Neilimon & Uusi-Rauvan (2005, 307) mukaan siinä havainnollistetaan organisaation strategia. Strategiakartassa strategiaa konkretisoidaan mitattavien menestystekijöiden välisten syy-seuraussuhteiden avulla.

Strategiakartta on monesti pohja rakennettavalle mittaristolle. Malmi ym. (2006, 67) toteavat, että kartta kuvaa strategiat ja oletetut syy-seuraussuhteet. Se on usein kuitenkin monimutkaisempi kuin kartan pohjalta laadittu mittaristo. Itse mittaristoon valitaan keskeisimmät indikaattorit. Tällaisen kartan merkitys on korostunut viimevuosien aikana ja se toimii strategian kuvallisena esitysmuotona. Tällöin se auttaa hahmottamaan strategian tavoitteet ja tarkoituksen selvemmin kuin sanallinen esitys. Kuvallinen esitystapa tuo hyvin esille, mikäli jokin osa-alue meinaa jäädä ilman toimenpiteitä tai jollekin seikalle on annettu liikaa tavoitteita ja suunnitelmia käytettävissä oleviin resursseihin nähden.

Strategiakartta auttaa organisaatiota myös käsittelemään strategiaa ajallisesti. Malmi ym. (2006, 68) kertovat, että jos näkökulmien järjestys ylhäältä alas on talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu, pystyy selvästi näkemään, että oppimisen ja kasvun alueelle tehtävät muutokset ovat talouteen pidemmät kuin sisäisiin prosesseihin. Vastaavasti kun sisäisiin prosesseihin tehdään muutoksia, se heijastuu pitempään taloudelliseen tulokseen kuin asiakasnäkökulmaan. Näin strategiakartta tasapainottaa lyhyen ja pitkän aikaväline tavoitteita.



Kuvio 9. Strategiakarttaesimerkki.

Mittareiden kehittäminen järjestelmään on yksi tärkeä tekijä tuloskortin kehittämisessä. Laitisen (1998) mukaan mittareiden tulisi täyttää viisi keskeistä ominaisuutta: relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus. Näiden pohjalta on hyvä arvioida mittareiden käyttökelpoisuutta organisaation johdon tukena. Järvenpää ym. (2010, 296) toteavat, että taloudelliset mittarit ovat usein ns. seurausmittareita, jotka kuvaavat yrityksen taloudellista tulosta, eivätkä itse toimintaa, josta taloudellinen tulos johtuu. On niin sanottuja syy- ja ennakoivia mittareita.

Yleisesti käytetty menestyksen mittari on ROI-tunnusluku (sijoitetun pääoman tuotto). Fiilin ([viitattu 13.3.2013]) mukaan tämä tunnusluku on hyvä mittari siinä mielessä, että se on käytettävissä koko yrityksen tasolla eikä ole sidottu mihinkään tiettyyn toimialaan. Melko yleisesti käytetty mittari taloudellisessa näkökulmassa on taloudellinen lisäarvo EVA (Economic Value Added), joka suomeksi tarkoittaa tietyn tulosityksikön tuottamaa kassavirtaa josta on vähennetty verot ja sen jälkeen pääomakustannukset. Näitä mittareita analysoitaessa täytyy kuitenkin muistaa, se että ne eivät kerro esimerkiksi yrityksen palvelutasosta, jota nykyään yhä useammin pyritään mittaamaan.

Näkökulma	Mittariesimerkkejä
Talous	Liikevaihto Myyntikate Liikevoitto Nettotulos Kassavirta toiminnasta Quick/current ratio ROA (kokonaispääoman tuottoaste) ROCE (Sijoitetun pääoman tuottoaste) EVA (Taloudellinen lisäarvo) Gearing (velkaantumisaste) Budjetin pitävyys Ulkoisen rahoituksen osuus
Asiakas	Asiakastyytyväisyys Reklamaatioiden lkm Asiakaskannattavuus Markkinaosuus (%) Uusien asiakkaiden määrä Menettettyjen asiakkaiden määrä Yhteistyöprojektit asiakkaan kanssa Keskimääräinen ostokoko Tilausten saamisprosentti
Sisäiset Prosessit	Prosessien läpimenoaika Toimitustäsmällisyys Pistemäärä laatuarvioinnissa Virheettömien toimitusten osuus Prosessien tai toimintojen kustannukset Menestyksellisten T&K-projektien osuus Uusien tuotteiden osuus myynnistä
Oppiminen ja kasvu	Henkilöstön pysyvyys Sairauspoissaolot Työtyytyväisyys Työntekijöiden koulutuspäivät Tehtyjen aloitteiden lukumäärä

Kuvio 6. Esimerkkejä tasapainotetun mittariston mittareista. (Lähde: Järvenpää ym. 2010, 299.)

### 3.5 Mittarit tulokortissa

#### Mihin näkökulmaan mittari asetetaan?

Paljon on kysymyksiä siitä, onko merkitystä mihin näkökulmaan mittari sijoitetaan? Malmi ym. (2006, 30) toteavat, että sillä ei periaatteessa ole merkitystä, mutta on kuitenkin huomioitava kolme seikkaa. Ensinnäkin on hyvä miettiä, että voi olla järkevä vaihtoehto sijoittaa mittari sellaiseen ryhmään, jossa sitä ei ole aikaisemmin totuttu

käyttämään. Tämä on tärkeä seikka ainakin silloin, kuin mittariston avulla pyritään viestittämään strategiaa. Epätavallisessa asiayhteydessä käytetty mittari herättää kiinnostusta ja keskustelua sekä johtaa sitä kautta oppimiseen. Esimerkiksi mittaria markkinaosuus voidaan hyvin käyttää taloudellisen ja asiakasnäkökulman mittarina.

Toisena huomiona Malmi ym. (2006, 30) ovat todenneet, että jos mittareita johdetaan syy-seurauslogiikkaa noudattaen, kannattaa mittari aina sijoittaa hierarkiassa ylimpään mahdolliseen näkökulmaan. Sen avulla joudutaan useammin miettimään sitä, miten mittarin tavoite saavutetaan.

Kolmantena mittareiden sijoittelussa Malmi ym. (2006, 30) ovat ottaneet esiin seikan, että mittareiden sijoittelussa täytyy huomioida mittariston tasapaino näkökulmien välillä. Se ei ole hyvä asia, että yksi näkökulma on joko ylipainossa tai alipainossa. Silloin pitää pohtia, mistä se johtuu. Tämän jälkeen on hyvä miettiä sitä onko mittaristossa mittareita, jotka voisivat hyvin olla jossain toisessa näkökulmassa.

### **Mittareiden määrä tulokortissa**

Kuinka paljon mittareita tulisi valita? Monesti sanotaan, että ”kourallinen” mittareita riittää, kun ne on hyvin valittu. Lönnqvist ym. (2006, 113) ja Malmi ym. (2006, 31) toteavat, että mittareita on hyvä valita tilanteen mukaan. On parempi, että mittareita on liian vähän kuin liian paljon. Käytännössä on usein mahdottomuus hyödyntää samalla kertaa kovin paljon eri mittareita. Mittareiden määrästä on annettu myös jotain ohjeellisia arvoja. Joidenkin mielestä mittareiden hyvä määrä on 15–25, kun toiset ovat sitä mieltä, että 8-12 on hyvä määrä. Monesti pienessä yksikössä, kuten yksittäisen tiimin mittaristossa, voi olla ainoastaan kolme mittaria. Mittareiden määrästä huolimatta tärkein seikka on se, että mittaristo on tasapainossa. Hyvä mittaristo muodostaa hyvän ja tasapainoisen kokonaisuuden. Hyvin toimivassa mittaristossa on tasapaino taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välillä, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden kesken, ulkoista ja sisäistä tehokkuutta kuvaavien mittareiden kesken sekä ennakoivien ja tulosmittareiden kesken. Mittareita valitessa ja niiden määrää miettiessä on hyvä muistaa, että mittareiden määrä on pitkälti sidoksissa mittariston käyttötarkoitukseen.

Useasti aikojen saatossa mittareiden määrä on kasvanut niissä organisaatioissa, joissa tulokorttia on käytetty pidempään. Malmi ym. (2006, 32) kertovat, että kun mittareiden määrä kasvaa se monesti johtuu strategian luonteen ja laajuuden muutoksesta. Organisaatiossa voi olla eri yksiköillä vaikeuksia löytää oma tyyli strategiasta ja tulokortista. Tämä on johtanut käsiteltyjen asioiden kasvuun ja sitä kautta mittareiden määrän kasvuun. Tämän pohjalta onkin syntynyt ns. strategia-ajattelu. Strategioista on joissain yrityksissä tullut koko organisaatiota syleilevä, tavoitteellisten ja suoraviivaisten kilpailuetua hakevien ydinstrategioiden sijaan.

### **Mittareiden tasapaino**

Balanced Scorecardin perusidea on se, että se ottaa huomioon taloudellisten mittareiden ohella myös ei-rahamääräisiä mittareita. Malmi ym. (2006, 32) toteavat, että mittariston tulisikin näin olla tasapainossa monessa suhteessa. Ensimmäinen askel on se, että tasapaino tulisi olla selvä raha ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä. Tavallisesti tulokortissa on ei-rahamääräisiä mittareita n. 80 %. Tällä ajetaan takaa sitä seikkaa, että johtoportaassa ei ole hyvä nojautua pelkästään taloudellisiin mittareihin.

Toisena seikkana Malmi ym. (2006, 32) ovat ottaneet tulostittareiden ja ennakointien mittareiden tasapainon. Heidän mielestään tämä on keskeisin seikka käytännön sovelluksia rakennettaessa. Tulostittareita voi monesti löytyä mittariston eri näkökulmiin useampia. Näkökulmien välillä voi asioita jäädä helposti miettimättä ja mittaristosta saattaa tällöin tulla joukko toisistaan irrallisia tulostittareita. Monesti on hyvä miettiä sitä, että myös näkökulmien sisällä voidaan tulostittareille määritellä ennakoivia mittareita.

Kolmas asia mitä Malmi ym. (2006, 33) toteavat, että hyvässä mittaristossa tulisi olla pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet tasapainossa. Mikäli mittarit on valittu syy-seurauslogiikkaa käyttäen, tämä seikka saavutetaan automaattisesti.

Neljäs asia, jonka Malmi ym. (2006, 33) kertovat on, että ulkoisten (omistaja/asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit ja oppiminen/kasvu) mittareiden täytyy olla tasapainossa. Usein käytännössä on niin, että oppimisen ja kasvun mittareita määritetään kaikista vähiten.



Viidentenä seikkana Malmi ym. (2006, 33) ottavat esiin asian, että hyvässä tulokortissa yhdistyvät helposti mitattavissa olevat asiat sekä vaikeammin mitattavat, mutta strategisesti keskeiset seikat. Alun perin tulokortin tarkoituksena olikin selvittää juuri mittaamiseen liittyviä ongelmia. Ei ole kuitenkaan onnistuttu tekemään sellaisia asioita joita ei voi mitata. Pyrkimyksenä tulokorttia rakentaessa on se, että löydetäisiin mahdollisimman selkeät ja yksiselitteisesti mitattavat suureet, mutta tätä ei saa tehdä mittarin validiteetin kustannuksella.

### **Mittareiden käyttöperiaate**

Tulokortin mittareiden määrittämisen jälkeen kaikille mittareille tulisi määritellä käyttöperiaate. Lönnqvist ym. (2006, 115) toteavat, että mittareita on monenlaisia ja mittaustuloksen käyttäjiä on monenlaisia, siksi jokaisen mittarin kohdalla on sovitettava tietyistä käyttöperiaatteista. Mittareiden käyttöperiaatteista on esitetty erilaisia mielipiteitä. Seuraavassa on esitetty esimerkki mittarin käyttöperiaatelomakkeesta (kts. lomake). Lomakkeen on kehittänyt Neely et al. Tämän lomakkeen avulla mittarin käytöstä tai sen antamista tuloksista kiinnostuneet ymmärtävät mittarin keskeiset asiat.

Lomakkeessa esitetyt mittarin käyttöperiaatteet täytyy ratkaista tapauskohtaisesti jo suurimmaksi osaksi siinä vaiheessa, kun mittaria suunnitellaan. Jokaista mittaria suunnitellessa täytyy ainakin miettiä, että se vastaa ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka usein tulos kerätään?
- Kuka vastaa datan keräämisestä?
- Mistä data saadaan?
- Mikä on tavoitearvo?

Lisäksi:

- Kenelle tulos raportoidaan?
- Missä tulos raportoidaan?

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

Kuvio 7. Mittarin käyttöperiaateloMAKE  
(Lähde: Lönnqvist ym. 2006, 116).

Käyttöperiaatteiden dokumentoinnilla on useita eri tapoja. Lönnqvistin ym. (2006, 118) mukaan yksi tapa on esittää tiedot taulukkolaskentaohjelmassa taulukon osoittamalla tavalla. Mittausraportin yhteydessä olisi hyödyllistä, että käyttöperiaatteet näkyisivät raportilla. Mittareille asetetut käyttöperiaatteet kuitenkin saattavat muuttua tai tarkentua ajan mittaan. Mittarin käyttöönottovaiheessa saattaa tulla esiin esimerkiksi se, että mittariin tarvittavaa tietoa ei saadakaan tarpeeksi helposti. Tuloksia raportoitaessa taas saattaa esiin tulla se, että tuloksia onkin tarpeetonta kerätä aikaisemmin suunnitellulla aikasyklillä. Mittareiden käyttöperiaatteiden määrittäminen tapahtuukin yleensä useassa eri vaiheessa suunnitteluprosessin aikana. Toisaalta voi olla myös niin, että kun mittari määritetään yksityiskohtaisesti se tuottaa samalla käyttöperiaatteet, jotka vain lopuksi dokumentoidaan. Tällaisessa tapauksessa mittarin määrittämävaiheella ja käyttöperiaatteiden määrittämisellä ei ole suurta eroa.

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

Kuvio 8. Esimerkki mittarin käyttöperiaatteiden dokumentoinnista. (Lähde: Lönnqvist ym. 2006).

Kun kaikki mittarit on valittu, Malmi ym. (2006, 81) toteavat, että mittarit täytyy arvioida sekä kokonaisuutena että yksin. Arvioiminen kannattaa aloittaa koko mittareiden arvioinnista kokonaisuutena. Kun kokonaisuus on toimiva, täytyy sen jälkeen syventyä kuhunkin mittariin erikseen.

### 3.6 Mittariston/mittareiden validointi

Malmi ym. (2006, 82) ovat esittäneet mittariston validoinnille eli pätevyyden testaamiselle tiettyjä kriteereitä. Validoinnissa on hyvä lähteä liikkeelle Tulokortin perusajatuksista. Malmi ym. ovat asettaneet seuraavia kysymyksiä tukemaan validointia. Laaditun listan pyrkimys ei ole olla täydellinen, vaan sen tarkoituksena on ohjata validiteettia ja sitä koskevaa pohdiskelua.

1. Onko yrityksen kilpailustrategia pääteltävissä mittaristoissa?
2. Onko mittareita tai seurantakohteita määritetty kaikkiin alkuperäisiin näkökulmiin? Ovatko näkökulmat tasapainossa?
3. Sisältääkö mittaristo sekä tulosmittareita että seurantamittareita?
4. Onko tulosmittareille tarpeen olla tasapainottavia mittareita?
5. Onko mittaristossa huomioitu yrityksen arvoketjun kannalta keskeiset seikat?
6. Vastaako mittariston sisältö seikkoja, jotka korostuisivat lähdetessä purkamaan Du Pont-kaavion mukaisesti auki yrityksen arvoon vaikuttavia tekijöitä?
7. Onko mittaristo linjassa organisaation arvojen kanssa?

Näihin kysymyksiin vastatessa kannattaa muistaa, että kaikki vastaukset ei tarvitse olla myönteisiä. Jos näin olisi, mittariston tulisi saavuttaa kaikki sille asetetut vaatimukset.

Malmi ym. (2006) esittävät neljä asiaa mitä mittareiden validoinnissa tulee pohtia.

- Validiteetti
- Luotettavuus
- Ihmisten vaikutus mittarin arvoon

- Mittaritiedon saatavuus ja mittauskustannusten kohtuullisuus

Mitä yksittäisiä mittareita arvioidessa tulee huomioida? Malmi ym. (2006, 82) toteavat, että pitää arvioida se kuinka hyvin mittari mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Joskus voi olla tilanne, että mittari mittaa erittäin hyvin jotain haluttua asiaa, mutta toisaalta sen käyttö saattaa olla haitallista.

Malmi ym. (2006) ovat esittäneet esimerkki mittarina reklamaatioiden lukumäärän. Jos on tilanne että, kaikki yrityksen asiakkaat ovat strategisesti yhtä tärkeitä ja onnistumme hyvin laskemaan reklamaatioiden lukumäärää, voi hyvin olettaa, että yritys on onnistunut toiminnassaan hyvin. Jos taas on tilanne, että asiakkaidemme antamat reklamaatiot ovat eriarvoisia, saattaa tilanne olla epärealistinen. Mittarin mukaan reklamaatiot ovat vähentyneet, mutta kaikki reklamaatiot ovat tulleet merkityksellisiltä asiakkailta, saattaa mittari antaa väärän kuvan todellisuudesta.

Luotettavuus on Malmin ym. (2006, 83) mukaan validiteetin ohella tärkeä tekijä, sitä on syytä pohtia jokaisen mittarin kohdalla. Mittarin luotettavuus tarkoittaa sitä, että ollaan varmoja, ettei mittausulos vaihtele eri mittauskerroilla merkittävästi mikäli mitattava kohde pysyy samana.

Malmi ym. (2006, 83–84) toteavat, että jokaisen mittarin kohdalla täytyy myös pohtia sitä, millä tavoin ihmiset pystyvät vaikuttamaan mittarin arvoon. Tavoitteena on tietenkin se, ihmiset vaikuttavat mittarin arvoon, mutta ainoastaan organisaation kannalta positiivinen toiminta vaikuttaa mittaus tuloksen paranemiseen.

Malmi ym. (2006) ovat ottaneet esiin sen että, mittareita miettiessä on tärkeä pohtia onko mittaritiedon saatavuus tarpeeksi yksinkertaista ja ovatko mittauskustannukset kohtuullisia. Joskus saattaa olla tilanne, että keksitään validiteetiltaan hyvä mittari, mutta siihen ei ole saatavilla kohtuuhintaista tiedonhankintakeinoja.

### **3.7 Mittariston käyttöönotto**

Mittariston suunnitteluvaiheen jälkeen mittaristo otetaan käyttöön eli implementoidaan. Lönnqvist ym. (2006, 118) toteavat, että ei ole määritelty mitään erityistä

ohjetta sille, miten mittaristo tulisi ottaa käyttöön. Mittariston käyttöönottovaiheessa on monia tekijöitä mitkä voi vaikuttaa käyttöönoton onnistumiseen. Tällaiset tekijät voi karkeasti jakaa kahteen ryhmään: ihmisiin liittyvät syyt, sekä mittaristoon ja prosesseihin liittyvät syyt.

Lönnqvistin ym. (2006, 118) mukaan on erityisen tärkeää, että suunnitteluvaiheessa johtoporras tukee hanketta. Jos yrityksen johto ei ole kiinnostunut hankkeen läpiviennistä, on vaikea saada muitakaan henkilöitä motivoitumaan hankkeen läpivientiin. Johdon pitää myös olla viimekädessä se, joka tarkistaa mittariston sisällä olevat asiat mm. menestystekijät ja mittarit sekä kertoo ovatko ne varmasti oleellisia yrityksen toiminnan kannalta. Jos yrityksen johto on kiinnostunut mittarin käytöstä ja uskoo sen auttavan yritystä kehittämisessä, sen jälkeen on paljon helpompi ottaa koko henkilöstö mukaan mittarin käyttöön.

Mittariston ja yksittäisten mittareiden käyttöönottoon saattaa liittyä monenlaisia ongelmia, jotka voivat vaikeuttaa käyttöönottoa. Lönnqvist ym. (2006, 120) toteavat, että mittareihin tarvitaan usein paljon informaatiota ja sitä joudutaan keräämään erilaisista lähteistä. Tietolähteet täytyykin olla kunnossa, että mittareiden käyttöönotto olisi helpompaa. Toisaalta esimerkiksi taloudelliset mittarit saattavat olla monesti sellaisia, että niihin tarvittava tieto on suoraan poimittavissa yrityksen tilinpäätöstiedoista tai muista talouden laskelmista. Usein ongelmana ovatkin eitaloudelliset mittarit, johon tarvittava tieto ei ole valmiina saatavilla, vaan täytyy esimerkiksi teettää erilaisia kyselyitä informaation tuottamiseksi. Mittariston käyttöönottovaiheessa saattaa tulla tilanteita, että valittuja mittareita joudutaan muuttamaan. Joskus informaation kerääminen on liian vaikea saada mittariin. Voi tulla myös tilanteita, että mittariin tarvittava data on aivan liian kallista kerätä sen antamaan hyötyyn nähden. Tällaisten seikkojen takia monesti mittaristoa muokataankin vielä käyttöönoton jälkeen.

Mittarin käyttöönottoon kuluva aika on aina yksityiskohtaista. Lönnqvistin ym. (2006, 121) mukaan aika vaihtelee paljon sen mukaan, minkälaisia mittareita on valittu ja kuinka paljon yrityksellä on resursseja käytettävissä käyttöönottovaiheessa. Mittareiden käyttöönotolla on suuria eroja. Osa mittareista saattaa olla sellaisia, että ne ovat heti käytettävissä. Toisten mittareiden käyttöönotto saattaa taas kestää kuukausia. Mittariston käyttöönotossa tärkeä tehtävä onkin se, että organi-

saatio vaan alkaa käyttää mittaristoa. Mittaamisen aloitettua on kuitenkin muistettava, että mittaamisesta ei ole kovin paljon hyötyä, jos saatuja tuloksia ei raportoida. Raportointi on aina yksilöllistä riippuen organisaation koosta ja toimintaperiaatteista. Mittaustulosten perusteella täytyy myös tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin, jos jokin mittari ei saavuta sille asetettua tavoitetta, mietitään mistä se johtuu. Sen lisäksi toimintaa täytyy muokata sellaiseksi, että asetettu tavoite saavutetaan jatkossa.

Lönnqvist ym. (2006, 147) ovat esittäneet mittaamisen eri käyttötarkoituksia organisaatiossa:

- toiminnan nykytilan arviointi
- varoitus tai hälytys
- positiivisen kilpailun aiheuttaminen
- tulevien tuloksien ja tilanteiden ennakointi
- henkilöstön osaamisresurssien hallinta
- työntekijöiden ohjaaminen
- tavoitteiden viestiminen
- suoritusten valvonta
- oppiminen
- motivointi
- opetusväline
- päätöksenteon apu
- organisaation tavoitteiden yhdenmukaistaminen

### 3.8 Yhteenveto

Tässä luvussa käytiin läpi Kaplanin ja Nortonin 1990-luvun alussa kehittämää Balanced Scorecard mittausmenetelmää. Luvun aluksi käytiin läpi tuloskortin rakennetta. Kaplanin ja Nortonin kehittämässä mittariston perusmallissa on neljä näkökulmaa: talous-, asiakas-, sisäisten prosessien-, oppimisen ja kasvun näkökulma. Näkökulmien valinnalla varmistetaan se, että mittaamisessa otetaan huomioon taloudelliset ja ei-taloudelliset asiat. Jokaiseen näkökulmaan laaditaan yrityksen vision ja strategian pohjalta mittareita haluttu määrä. Mittareiden valinnan jälkeen mittariston ja mittareiden pätevyys täytyy testata. Näin varmistetaan antaako mittaristo halutunlaista informaatiota. Testaamisen jälkeen mittaristo koekäytetään yrityksessä, jonka aikana on vielä mahdollista korjata havaitut puutteet.



## 4 TULOSKORTTI KOHDEYRITYKSESSÄ

Tässä luvussa työn painopiste muuttuu empiriaan. Empirian avulla pyritään soveltamaan aikaisemmin aiheesta kirjoitettua teoriaa käytäntöön kohdeyrityksessä.

Kohdeyritys on Pirkanmaalla toimiva vaihtoautojen myyjäliike. Liike työllistää tällä hetkellä 5 työntekijää. Liikevaihto vuonna 2012 oli noin 2 miljoonaa euroa. Yrityksen visio on olla Pirkanmaan alueen viiden suurimman vaihtoautoliikkeen joukossa viiden vuoden kuluttua. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi täytyy tehdä laadukasta ja tehokasta työtä. Yrityksen toimintaa pyritään kasvattamaan hallitusti ja sen vuoksi rakennetaan yritykselle toiminnan tueksi, sekä johdon apuvälineeksi suoriutuskykymittaristo eli Balanced Scorecard.

Työn tarkoituksena oli saada aikaan kohdeyritykselle tasapainotettu tulokortti. Hankkeen aluksi selvitettiin keskusteluissa yhdessä kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa yrityksen toiminnasta ja sen suuntaviivoista. Yrityksellä ei ole aikaisemmin ollut käytössä mittausmenetelmää, joten yhdessä toimitusjohtajan kanssa päätimme tällaisen rakentaa. Empiirisen aineisto kerättiin keskusteluissa toimitusjohtajan ja myyntihenkilöstön kanssa. Keskusteluissa tuli hyvin selväksi, että mittaristoa lähdetään rakentamaan neljään Balanced Scorecardin perusnäkökulmaan talous-, asiakas- ja sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Nämä neljä näkökulmaa ovat ne tärkeimmät osa-alueet yrityksen toiminnassa, jota tulee seurata aktiivisesti. Keskusteluissa selvennettiin yrityksen visio ja strategiset tavoitteet, jotka toimivat mittariston laatimisen pohjana.

Vision ja strategian määrittämisen jälkeen keskusteltiin toimitusjohtajan kanssa mittareista. Mittareiden pohjaksi laadittiin Excel-taulukko, jonka avulla lähdettiin miettimään haluttuja mittareita. Taulukossa määriteltiin jokaiselle neljälle osa-alueelle strategiset tavoitteet, menestystekijät ja niiden pohjalta valittiin joka osa-alueelle keskeisimmät mittarit. (Liite 1). Mittareiden valinnan jälkeen keskusteltiin mittareiden tavoitearvoista. Jokaiselle mittarille asetettiin tj:n valitsema arvo. Toimitusjohtajan mukaan, tavoitearvot ovat tarpeeksi haastavia, joihin pääsemiseksi yrityksen täytyy onnistua toiminnassaan. Lopuksi määriteltiin jokaiselle mittarille päivitysväli eli kuinka usein mitäkin lukua raportoidaan.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kohdeyritykselle Balanced Scorecard mittaristo, joka antaa yritykselle kokonaisvaltaisen kuvan kehityksestä ja toiminnan suunnasta. Mittaristo toimii siten, että se antaa jokaiselle mittarille erikseen arvon hyvä, mikäli mittausjaksolla päästään tavoitteeseen tai yli. Jos mittausjaksolla jäädyään alle tavoitteen, mittaristossa lukee ”kehitä”.

Suorituskykymittariston tarkoituksena on antaa yrityksen johdolle laaja-alaista informaatiota yrityksen suorituskyvystä ja operatiivisen toiminnan onnistumisesta eri osa-alueilla. Mittaamisen avulla yritys pystyy saavuttamaan paremmin tavoitteen- sa ja pystyy huomioimaan kaikki keskeiset asiat toiminnassaan. Mittaristossa pyritään huomioimaan kaikki toimintaan vaikuttavat näkökulmat.

#### **4.1 Mittariston osa-alueet**

Balanced Scorecardin osa-alueiksi valittiin Kaplanin ja Nortonin Mallin mukaan neljä osa-aluetta: talousnäkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, oppimisen ja kasvun näkökulma. Näille neljän osa-alueen ja niihin sisälle kehitettyjen mittareiden avulla yritys pystyy saamaan toiminnastaan kattavaa informaatiota.

Taloudellinen näkökulma kuvaa yrityksen suorituskykyä niin sanotusti rahamääräisillä mittareilla mitattuna. Talousnäkökulma on tärkeä osa-alue yrityksen suorituskykymittaristossa. Taloudellisesta näkökulmasta on tärkeää seurata liiketoiminnan kasvua, katetta ja välirahojen määrää.

Asiakasnäkökulma kuvaa asiakkaiden tyytyväisyyttä yritykseen. Näkökulman kertoo miksi asiakkaat haluavat ostaa yrityksen tuotteita. On erittäin tärkeää mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta yritystä kohtaan, koska suuri osa yrityksen tekemästä työstä vaikuttaa siihen. Asiakasnäkökulmassa on tärkeää seurata asiakastyytyväisyyttä erilaisilla mittareilla.

Kolmantena osa-alueena suorituskykymittaristoon valittiin sisäisten prosessien näkökulma tai toiselta nimeltä tehokkuusnäkökulma. Tämä näkökulma valittiin mittaristoon, koska se kertoo sen miten yrityksen prosessien tulisi toimia, että saavutettaisiin asiakkaiden luottamus ja omistajien tyytyväisyys. Kohdeyrityksessä tässä

näkökulmassa on tärkeää seurata ainakin myyntiprosessin nopeutta ja tehokkuutta.

Neljänneksi näkökulmaksi mittaristoon valittiin oppimisen ja kasvun näkökulma, se on tärkeä osa-alue mietittäessä yrityksen tulevaisuutta. Yrityksen täytyy pysyä niin sanotusti markkinoiden sekä asiakkaiden asettamien haasteiden ja odotusten mukana. Yrityksen henkilöstön on kehityttävä koko ajan, jotta asiakkaiden odotukset saadaan täytettyä ja pystytään luomaan arvoa omistajille. Näkökulman tarkoitus on kasvattaa henkilöstön motivaatiota ja auttaa koko henkilöstöä ymmärtämään yrityksen yhteisen tavoitteen. Näiden perusteella tässä näkökulmassa tulee mitata ainakin henkilöstön tyytyväisyyttä ja motivaatiota työhönsä sekä kuinka johto ”coutsaa” työntekijöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseen.

## 4.2 Mittarit

Mittariston eri osa-alueiden mittareiksi valittiin tärkeimmät ja keskeiset mittarit, joiden avulla yritys pystyy tuottamaan kokonaisvaltaista informaatiota toimintansa tueksi.

### Taloudellinen näkökulma

Kohdeyrityksen taloudellisia mittareita valitessa pyrimme ottamaan mittaristoon tärkeimmät mittarit, jotka antavat informaatiota toiminnan suunnasta. Taloudellisten mittareiden perustana ovat yrityksen strategiset tavoitteet kasvattaa toimintaa ja lisätä kannattavuutta. Talouden mittareiksi valittiin seuraavat mittarit:

- Liikevaihdon kasvu (%)
- Myyntikate (%)
- Omavaraisuusaste (%)
- Välirahat €/vko (Liite 2.)

Liikevaihdon kasvu oli helppo valita yrityksen yhdeksi talouden mittariksi, koska yrityksen tavoite on kasvattaa toimintaa, niin tämä luku kertoo hyvin sen mihin

suuntaan ollaan menossa. Muutkin talouden mittarit ovat aivan tavallisia talouden tunnuslukuja, joita yritys haluaa seurata matkalla kohti visiota.

Välirahat valittiin mittariston mittariksi sen vuoksi, että kaupoista syntyneillä välirahoilla voi taas ostaa uusia autoja ja näin kasvattaa toimintaa. Välirahoja seuraamalla yritys pystyy hallitusti tekemään uusia ostoja resurssien mukaan. Näiden kahden mittarin avulla pyritään pitämään tasapaino autojen ostamisessa.

### **Asiakasnäkökulma**

Asiakasnäkökulmaan määritellyt mittarit kertovat asiakkaiden tyytyväisyydestä yritykseen ja asiakkaiden luottamuksesta sekä siitä kuinka hyvin yritys on tavoitettavissa. Tavoitteina tähän näkökulmaan yrityksellä on hyvä asiakastyytyväisyys, luotettavuus, jälkikulujen pienentäminen ja tavoitettavuus. Asiakasnäkökulmaan valittiin seuraavat mittarit:

- Asiakastyytyväisyys (asteikko 1-5)
- Reklamaatioiden lukumäärä/jälkikulut/kk
- Yhteydenottojen määrä/kk (Liite 3.)

Asiakasnäkökulma on tärkeä osa-alue kohdeyritykselle, koska ilman asiakkaiden luottamusta ja hyvää ”puskaradiota” yrityksen toimintaa on vaikea kasvattaa ja ylläpitää. Yrityksen täytyy pystyä saavuttamaan asiakkaiden luottamus sillä, että heidän odotukset täytetään. Asiakastyytyväisyyttä mitataan asiakastyytyväisyyskyselyllä kaksi kertaa vuodessa, sen perusteella yritys saa informaatiota siitä kuinka he ovat onnistuneet myyntitilanteissa ja onko asiakkaiden odotukset täytetty.

Reklamaatioiden lukumäärä on yrityksessä tärkeä tieto, tämä valittiin mittaristoon, koska yrityksen toiminta perustuu vaihtoautojen myyntiin ja on mahdoton ennen myyntiä täysin sulkea pois vikojen mahdollisuutta tuotteessa. Reklamaatioiden lukumäärällä yritys pysyy selvillä siitä, mikä on todennäköisyys, että myyty auto aiheuttaa jälkikuluja.

Yritys täytyy olla hyvin tavoitettavissa, että kauppaa syntyy. Yhteydenottojen lukumäärä valittiin mittaristoon, koska se kertoo asiakkaiden kiinnostuksen yritystä

kohtaan sekä sen avulla yritys pystyy analysoimaan yhteydenottoja suhteessa syntyneisiin kaappoihin.

### **Tehokkuusnäkökulma**

Tehokkuus näkökulman avulla yritys saa informaatiota siitä, kuinka pitää toimia, että taloudelliset tavoitteet ja asiakkaiden odotukset täyttyvät. Sisäisten prosessien tavoitteina ovat varaston kiertonopeuden parantaminen ja laatu. Tehokkuus näkökulman mittareiksi määriteltiin seuraavat mittarit:

- Varaston kiertonopeus
- Myytyjen autojen lukumäärä/kk
- Sisäisen prosessin nopeus (Liite 4.)

Varaston kiertonopeus valittiin sisäisten prosessien mittariksi, koska se on oikeastaan suurimman seurannan alla oleva tunnusluku kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksen liiketoiminnassa nimenomaan korostuu varaston kierron tehokkuus ja sen tärkeys. Varaston kiertoajalla on erittäin tärkeä merkitys sekä kannattavuuden, että tulorahoituksen suunnasta katsottuna.

Myytyjen autojen lukumäärä haluttiin valita mittaristoon kertomaan vain lukumäärällisesti sen kuinka paljon autoja on myyty mitattavan ajanjakson aikana.

Sisäisen prosessin nopeus kertoo, kuinka monta päivää keskimäärin kuluu uuden vaihtoauton hankinnasta uuden omistajan löytymiseen. Mittarin avulla yritys pystyy seuraamaan sisäisen prosessin nopeutta, johon kuuluu auton osto, nouto, huolto, myynti-ilmoituksen tekeminen jne.

### **Oppimisen ja kasvun näkökulma**

Oppimisen ja kasvun näkökulma on yrityksen toiminnan kannalta tärkeä, koska tämän näkökulman mittareiden avulla yritys pyrkii varmistamaan organisaation kehittymisen tulevaisuudessa sekä pitämään henkilöstönsä tyytyväisenä. Oppimisen ja kasvun näkökulmaan valittiin seuraavat mittarit:

- Henkilöstön työtyytyväisyyskysely (asteikko 1-5)
- Ylityötunnit/kk
- Myyntipalaverit (Liite 5.)

Henkilöstön työtyytyväisyydellä ja motivaatiolla on suuri vaikutus yrityksen menestymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän vuoksi mittari valittiin mittaristoon, koska aikaisemmin ei ole toteutettu työtyytyväisyyskyselyä ja yritys haluaa tietoa siitä, kuinka heidän työntekijät jaksavat ja viihtyvät työssään.

Ylityötunnit valittiin mittaristoon, koska kohdeyritys on henkilömäärältään suhteellisen pieni ja tällaisessa yrityksessä helposti ylityötunnit nousevat suureksi. Tämän mittarin avulla yritys pysyy tietoisena siitä, kuinka paljon ylityötä yhteensä tehdään.

Toiminnan jatkuvan kehittämisen ja henkilöstön ajan tasalla pitämisen kannalta on hyvä, että pidetään kerran viikossa palaveri, jossa käydään ajankohtaiset asiat ja mielipiteet läpi. Näin jokainen saa oman äänensä halutessaan kuuluviin ja saa mahdollisuuden vaikuttaa toimintaan. Palaverissa käydään läpi onnistumiset sekä tavoitteet ennen seuraavaa palaveria. Näiden palaverien avulla yrityksen johto pystyy johtamaan toimintaa paremmin haluttuun suuntaan ja pystyy antamaan suuntaviivoja organisaation jäsenille.

### **4.3 Mittariston Implementointi**

Tämän suorituskykymittariston tarkoituksena on mahdollistaa kohdeyrityksen toiminnan seuraaminen ja valvominen laaja-alaisesti, ei pelkästään rahamääräisillä mittareilla mitattuna. Mittariston avulla yritys saa laaja-alaista informaatiota toimintansa suunnasta ja kehitysalueista. Mittariston antaman informaation avulla yritys pystyy ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan. Kohdeyrityksessä päävastuu mittariston käytöstä ja kehittämisestä on yrityksen toimitusjohtajalla.

Tenhunen, Ukko (2001, 27) kertovat, että ennen suorituskykymittariston käyttöönottoa täytyy mittaristoa koekäyttää 2-3 mittausjaksoa, näin saadaan varmistus siitä, että se on käyttökelpoinen. Koekäytön aikana korjataan mittaristossa olevat

puutteet ja tarkennetaan puutteellisia asioita, kuten päivitetään tavoitteita, lisätään mittareita, muutetaan mittarin päivitysväliä jne. Mittariston testivaihetta tulisi jatkaa niin kauan, kunnes voidaan olla varmoja sen toiminnasta.

Tenhusen ym. (2001, 30) mukaan mittariston käyttöönoton jälkeen mittaristoa täytyy ylläpitää ja kehittää yrityksen toiminnan mukana. Yrityksen tavoitteet, resurssit ja joskus myös strategiat saattavat muuttua ja tällöin mittariston on muututtava myös mukana.

Tenhunen ym. (2001, 30) kertovat, että mittaristoa käytettäessä syntyy kokemuksia ja aluksi voi olla epäileviäkin asenteita, mutta kun mittariston avulla saadaan hyötyjä käytännön johtamistyössä asenteet muuttuvat positiivisemmiksi. Kun mittaristo saadaan otettua onnistuneesti käyttöön ja organisaatio oppii nopeasti mittariston käytön, se johtaa mittariston kehittämiseen luonnollisesti.

#### **4.4 Yhteenveto**

Tässä luvussa käsiteltiin tasapainotetun tuloskortin eli Balanced Scorecardin rakentamista kohdeyritykselle. Kohdeyrityksen suorituskykymittaus on aikaisemmin keskittynyt lähinnä taloudellisten lukujen seuraamiseen. Tämän vuoksi päätimme yhdessä kohdeorganisaation kanssa rakentaa yrityksen johdon tueksi tasapainotettu mittaristo. Hankkeen aluksi päivitettiin yhdessä kohdeyrityksen avainhenkilöiden kanssa yrityksen visio ja strategia. Tuloskorttiin valittiin neljä Balanced Scorecard – mallin perusnäkökulmaa talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Jokaiseen mittariston näkökulmaan valittiin strategisen tavoitteen ja menestystekijöiden pohjalta tärkeimmät mittarit, jotka antavat tasapainoisen ja kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen toiminnan suunnasta. Työn tuloksena syntyi käyttökelpoinen mittaristo yritykselle johdon apuvälineeksi.

## 5 YHTEENVETO

Yrityksen täytyy nykypäivänä keskittyä kokonaisvaltaisesti toimintansa seuraamiseen. Tämän vuoksi kohdeyritykselleni lähdettiin laatimaan tasapainotettua tuloskorttia. Kohdeyrityksenä oli Pirkanmaalla toimiva vaihtoautojen myyjäliike. Työn tavoitteena oli rakentaa kokonaisvaltainen ja tasapainoinen tuloskortti johtamisen apuvälineeksi, joka ohjaa yritystä haluttuun suuntaan.

Työn ensimmäisessä vaiheessa käsiteltiin talousjohtamista suomalaisissa yrityksissä sekä yrityksen suorituskyvyn merkitystä. Teoria osuus käsittelee Balanced Scorecard -mallia ja sen laadintaprosessia. Nämä teoriaosuudessa käsitellyt tiedot tulisi kaikkien ymmärtää, jotka suunnittelevat tällaisen mittariston käyttöönottoa. Vaikka työn pääpaino on Kaplanin ja Nortonin kehittämässä Balanced Scorecard -mallissa, ei se suinkaan ole ainoa mittausmenetelmä yrityksen suorituskyvylle. Tasapainotettu tuloskortti eli BSC on kuitenkin hyvin toimiva ja monenlaisiin tilanteisiin sopiva mittausmenetelmä. Alkujaan BSC on kehitetty enemmänkin suurten yritysten tarpeisiin. Tässä työssä tuli kuitenkin hyvin ilmi, että se on myös erittäin käytettävä mittausväline pk-yrityksille.

Tuloskortin kehittäminen kohdeyritykselle aloitettiin siksi, että aikaisemmin yritys on keskittynyt enemmänkin taloudellisten asioiden seuraamiseen ja monet tärkeät asiat yrityksen sisällä ja asiakasnäkökulmassa ovat jääneet helposti pienelle huomiolle. Työn tavoitteena oli rakentaa kohdeyritykselle mittaristo, joka antaa tasapainoisen ja kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen toiminnasta sekä ohjaa yritystä haluttuun suuntaan, kohti visiota.

Kohdeyrityksen tasapainotettuun tuloskorttiin valittiin neljä osa-aluetta BSC:n perusmallin mukaan: talousnäkökulma, asiakasnäkökulma, tehokkuus/sisäisten prosessiennäkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Kaikille osa-alueilla valittiin yrityksen vision, strategian ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta mittareita. Mittaristo sisältää raha- ja ei rahamääräisiä mittareita sekä eri aikavälillä toimivia syy-seurausmittareita. Näillä valinnoilla yritys saa mittariston avulla tasapainoisten ja kokonaisvaltaisen kuvan toiminnastaan.



Kohdeyritykselle rakennettu mittaristo täytyy testata tarkkaan ennen kuin se otetaan osaksi johtamisjärjestelmää. Mittaristo täytyy koekäyttää, jonka aikana havaitaan puutteet sekä varmistetaan onko mittaristo toimiva ja luotettava. Koekäytön jälkeen, kun tuloskortti otetaan käyttöön, sitä täytyy jatkuvasti kehittää yrityksen kehityksen mukana.

## LÄHTEET

- Fiilin, P. 2011. Mittaa menestys strategian pohjalta. [Verkkolehtiartikkeli]. Fakta 3/2011. [Viitattu 13.3.2013]. Saatavana: <http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/3003201114-8692af0bd36de09b4dcb9c340066a8d.pdf>
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni Taloushallinto. Helsinki:Edita Prima Oy.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kaplan, R. & Norton, P. 2009. Strategiaverkko. Suomentaja Kirsti Iivonen. Helsinki: Talentum.
- Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki:Talentum.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Edita.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovel-la tehokkaasti.. Helsinki: Talentum.
- Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard. Suomentaja Maarit Tillman. Porvoo: WSOY.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Skurnik, S. & Laine, E. 2009. Tulevaisuuden kilpailukyky vaatii laaja-alaista johtamista. [Verkkolehtiartikkeli]. Fakta 29.4.2009. Saatavana: <http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/2904200926-c8a66cc6c99f7a3764768e762b520fe5.pdf>
- Tenhunen, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä-kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Lahti: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tutkimusraportti 2.

## LIITTEET

### Liite 1. Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard		Mittauskuukausi:		
Näkökulma	Strateginen tavoite	Mittari	Tulos	Suorituskyky
Taloudellinen näkökulma	Kannattavuuden parantaminen ja kasvu	Liikevaihdon kasvu-%	Todellinen:	
			Tavoite:	30
		Myyntikate %	Todellinen:	
			Tavoite:	8
		Omavaraisuusaste- %	Todellinen:	
			Tavoite:	45
Välirahat e/per vko	Todellinen:			
	Tavoite:	40 000		
Asiakas-näkökulma	Asiakastyytyväisyyden parantaminen	Asiakastyytyväisyyskysely asteikko 1-5	Todellinen:	
			Tavoite:	4
	Luotettavuus/jälkikulut	Reklamaatiot lkm/kk	Todellinen:	
			Tavoite:	10
Tavoitettavuus	Yhteydenottojen määrä/kk	Todellinen:		
		Tavoite:	200 kpl	
Sisäisten prosessien näkökulma	Tehokkuus	Sisäisen prosessin nopeus	Todellinen:	
			Tavoite:	5pv
		Varaston kiertonopeus	Todellinen:	
			Tavoite:	20 pv
Myydyt autot lkm/kk	Todellinen:			
	Tavoite:	50 kpl		
Oppimisen ja kasvun näkökulma	Henkilöstön hyvinvointi	Työtyytyväisyyskysely asteikko 1-5	Todellinen:	
			Tavoite:	4 kpl
		Myyntipalaverit/kk	Todellinen:	
			Tavoite:	4 kpl
Ylityötunnit/kk	Todellinen:			
	Tavoite:	alle 30 h		

### Liite 2. Selitykset mittareille (Taloudellinen näkökulma)

Taloudellinen näkökulma				
Selitykset mittareille	Liikevaihdon kasvu-%	Myyntikate-%	Omavaraisuusaste- %	Välirahat e/per vko
	Liikevaihdon kasvu-prosentti kuvaa liiketoiminnan kasvua. Mittausväli 1 x 3kk.	Myyntikate antaa yritykselle tietoa tuotekohtaisesta kannattavuudesta. ( $100 * \text{myyntikate} / \text{liikevaihto}$ ) Mittausväli 1 x 3kk.	Omavaraisuusaste kuvaa oman pääoman suuruutta verrattuna koko omaan.( $\text{Omapääoma}/\text{taseen loppusumma} \times 100$ ) Mittausväli 1 x 3kk.	Välirahat e/per vko kertoo yritykselle sen rahamäärän millä yritys voi turvallisesti ostaa uusia tuotteita. Mittausväli 1 x 1vko.

## Liite 3. Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma			
Selitykset mittareille	Asiakastyytyväisyys	Reklamaatiot	Yhteydenottojen määrä
	Asiakastyytyväisyyskysely kertoo asiakkaiden tyytyväisyyden yritykseen asteikolla 1-5. Mittausväli 1 x 12kk.	Reklamaatioiden lukumäärän avulla yritys pystyy seuraamaan jälkikuluja. Mittausväli 1 x 1kk.	Yhteydenottojen määrällä yritys pystyy seuraamaan asiakkaiden kiinnostusta yritystä kohtaan. Mittausväli 1 x 1kk.

## Liite 4. Tehokkuus/sisäiset prosessit

Tehokkuusnäkökulma			
Selitykset mittareille	Sisäisten prosessien nopeus	Varaston kiertonopeus	Myydyt autot lkm
	Sisäisten prosessien nopeus kertoo yritykselle kuinka nopeaa tuotteet saadaan myyntiin ostosta. Mittaustiheys 1 x 1kk.	Varaston kiertonopeus kertoo kuinka kauan tavara seisoo yrityksen varastossa. Mittausväli 1 x 3kk	Myytyjen autojen lukumäärä kertoo määrällisesti onnistumisen. Mittausväli 1 x 1kk.

## Liite 5. Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulma			
Selitykset mittareille	Työtyytyväisyys	Myyntipalaverit	Ylityötunnit
	Henkilöstölle järjestetään työtyytyväisyyskysely. Asteikko 1-5. Mittausväli 1 x 12kk.	Mittari kuvaa kuinka myyntiä johdetaan palavereiden avulla. Mittausväli 1 x 1kk.	Ylityötunnit mittari kertoo henkilöstön tekemän ylityön määrän. Mittausväli 1 x 1kk.