



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

BALANCED SCORECARD OSANA STRATEGISTA JOHTAMISTA

Hoitava Group Oy

TEKIJÄ/T: Niilo Heikkilä

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Niilo Heikkilä	
Työn nimi Balanced Scorecard osana strategista johtamista – Hoitava Group Oy	
Päiväys	28.04.2020
Sivumäärä/Liitteet	46/2
Ohjaaja(t) Anni Kesänen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Hoitava Group Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>”Jos et voi mitata sitä, et voi johtaa sitä.” – Robert Kaplan ja David Norton 1996.</p> <p>Tämän ajatuksen ympärille rakentuu tasapainoitettu tuloskortti eli Balanced Scorecard. Se on Robert Kaplanin ja David Nortontin 1990-luvulla kehittämä strateginen työkalu, jonka avulla yritysten on mahdollista mitata taloudellisten tekijöiden lisäksi myös ei-taloudellisia tekijöitä. Balanced Scorecard on noussut vuosien varrella suureen suosioon niin Suomessa, kuin muualla maailmassa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi tasapainoitettu tuloskortti Hoitava Group Oy:lle, joka on vanhusten sosiaalipalveluita tarjoava yritys. Yritys toimii Kajaanin ja Päijät-Hämeen alueella ja on perustettu vuonna 2017. Yrityksen asiakkaita ovat ikääntyneiden lisäksi heidän omaisensa, kunnat ja kuntayhtymät ja se tuottaa laaja-alaisesti edunvalvonta-, hoito-, hoiva- ja terveyspalveluita ikääntyneille. Tavallisimmillaan palvelut ovat sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehtimista esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuksia harrastaa, terveydestä huolehtimista ja taloudellista neuvontaa.</p> <p>Opinnäytetyön aluksi esittelen strategian ja strategisen johtamisen teoriaa, jonka jälkeen työ syvenyy erityisesti Balanced Scorecardiin. Balanced Scorecardiin liittyvä kirjallisuus linkittyy vahvasti mittariston alkuperäisiin luojiin, Kaplaniin ja Nortoniin, ja olen käyttänyt lähteenä heidän kirjaansa The Balanced Scorecard – translating strategy into action (1996). Lisäksi merkittäviä teoksia työn kannalta oli Malmin, Peltosen ja Toivasen kirja Balanced scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti (2006). Tässä työssä mittariston rakentamiseen käytettiin Toivasen luomaa mallia Balanced Scorecardista.</p> <p>Opinnäytetyöprojektissa mittariston lisäksi käsiteltiin Hoitava Groupin strategiaa, hiottiin erityisesti visiota ja täsmennettiin missiota ja arvoja. Projektissa syntyneen mittariston avulla organisaation on mahdollista tähdätä kohti visiotaan, ja mittaristo toimii hyvänä työkaluna kasvun ja kehityksen matkalla.</p>	
Avainsanat balanced scorecard, tasapainoitettu mittaristo, strategia, strateginen johtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Niilo Heikkilä			
Title of Thesis The Balanced Scorecard as part of strategic management – Hoitava Group Oy			
Date	28.04.2020	Pages/Appendices	46/2
Supervisor(s) Anni Kesänen			
Client Organisation /Partners Hoitava Group Oy			
Abstract			
<p>"If you can't measure it, you can't lead it." - Robert Kaplan and David Norton 1996.</p> <p>The Balanced Scorecard was built around the above idea. It is a strategic tool developed by Robert Kaplan and David Norton in the 1990s and it allows companies to measure not only economic but also non-economic factors. Over the years, the Balanced Scorecard has become very popular both in Finland and all over the world.</p> <p>As a result of this thesis, a balanced scorecard was created for Hoitava Group Oy, which is a company providing social services for the elderly. The company operates in the Kajaani and Päijät-Häme regions and was founded in 2017. In addition to the elderly, the company's customers include their relatives, municipalities and associations of municipalities, and it provides a wide range of guardianship, care, nursing and health services for the elderly. At its most common, services include taking care of social well-being, for example, by providing opportunities for hobbies, health care and financial counseling.</p> <p>At the beginning of the thesis, I present the theory of strategy and strategic management, after which the work delves deeper into the Balanced Scorecard. The literature of the Balanced Scorecard is strongly linked to the original creators, Kaplan and Norton, and I have used their book <i>The Balanced Scorecard - translating strategy into action</i> (1996) as main source. In addition, Malmi, Peltonen and Toivanen's book <i>Balanced scorecard – Rakenna ja sovela tehokkaasti</i> (2006) was a significant work. In this work, a model created by Toivanen was used to build the balanced scorecard.</p> <p>In addition to the Balanced Scorecard, the thesis project dealt with the Hoitava Group's strategy, refined the vision and specified the mission and values. The metrics created in the project make it possible for the organization to aim towards its vision, and the metrics serve as a good tool on the path to growth and development.</p>			
Keywords balanced scorecard, strategy, strategic management			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja rakenne	6
2	STRATEGIA JA STRATEGINEN JOHTAMINEN	8
2.1	Strateginen johtaminen	9
2.2	Strategisen johtamisen kehittyminen	9
2.3	Strategialähtöisen organisaation kulmakivet	11
2.4	Yrityksen missio, visio ja arvot	13
2.4.1	Missio eli toiminta-ajatus	13
2.4.2	Visio	14
2.4.3	Arvot	15
2.5	Strategiset pyrkimykset	15
3	BALANCED SCORECARD	17
3.1	Näkökulmat ja niiden valinta	18
3.1.1	Taloudellinen näkökulma	19
3.1.2	Asiakasnäkökulma	20
3.1.3	Sisäisten prosessien näkökulma	21
3.1.4	Oppimisen ja kehittymisen näkökulma	21
3.2	Balanced Scorecardin käyttöönotto	22
3.2.1	Kaplanin ja Nortonin malli	22
3.2.2	Olven, Royn ja Wetterin malli	25
3.2.3	Toivasen malli	29
3.2.4	Prosessien vertailu	32
4	TUTKIMUSASETELMA	33
5	STRATEGIAKARTTA OSANA STRATEGIAN SISÄISTÄMISTÄ	35
6	BALANCED SCORECARD - HOITAVA GROUP OY	36
6.1	Menetelmät ja aineiston kerääminen	36
6.2	Visio, arvot ja toiminta-ajatus	36
6.3	Yrityksen kriittiset menestystekijät	37
6.4	Mittariston näkökulmat ja mittarit	37
6.4.1	Taloudellinen näkökulma ja sen mittarit	37
6.4.2	Asiakasnäkökulma ja sen mittarit	38

6.4.3	Sisäisten prosessien näkökulma ja sen mittarit.....	39
6.4.4	Oppimisen- ja kehittymisen näkökulma ja sen mittarit	39
6.5	Mittariston käyttöönotto ja mittaaminen	40
6.6	Mittariston tasapaino	40
7	POHDINTA JA ARVIOINTI	42
7.1	Arvio Balanced Scorecard -mittaristosta.....	43
7.2	Arvio opinnäytetyöprojektista.....	43
7.3	Opinnäytetyön luotettavuus	44
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	46
	LIITE 1: STRATEGIAKARTTA – HOITAVA GROUP OY	47
	LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO	49

1 JOHDANTO

Strategia ja visio ovat asioita, joihin yrityksen jokapäiväisen tekemisen tulisi nojautua. Usein käy kuitenkin niin, että vaikka yrityksen johdolla ja omistajilla olisi selkeä halu päästä tiettyihin tavoitteisiin ja saavutuksiin, työkaluja tekemiseen ei löydy. Tällöin ratkaisuksi nousee Balanced Scorecard, tasapainoitettu tuloskortti. Sen tärkein ja keskeisin idea on muuttaa yrityksen strategia operatiiviseksi toiminnaksi käyttäen apuna mittareita ja toimintasuunnitelmaa. (Vuorinen 2013, 52.)

”Jos et voi mitata sitä, et voi johtaa sitä.” Tämä on Balanced Scorecard -suorituskykymittariston keskeisin ajatus, jonka ympärille sen toiminta rakentuu. Mikäli yritys haluaa menestyä kilpailussa, sen on käytettävä omista strategioista ja valmiuksista johdettuja mittaus- ja hallintajärjestelmiä. Useat organisaatiot mittaavat suorituskykyä vain taloudellisten lukujen valossa, jota voi verrata auton ajamiseen peruutuspeilin kautta. Taloudelliset luvut nimittäin kertovat menneisyydestä. Balanced Scorecard pitää taloudellista mittaamista yhä kriittisenä yhteenvetona johtamisen ja liiketoiminnan tuloksista, mutta se korostaa laajempia ja integroituja mittareita, jotka yhdistävät asiakkaat, sisäiset prosessit, työntekijät ja järjestelmän suorituskyvyn pitkän aikavälin taloudelliseen menestykseen. (Kaplan ja Norton 1996, 21.)

Balanced Scorecard on Robert Kaplanin ja David Nortonin 1990-luvulla luoma mittaristo, josta on vuosien varrella nähty lukuisia eri variaatioita. Aluksi sitä ei tarkoitettu käytettäväksi strategisen johtamisen välineenä, mutta nopeasti siitä tuli yksi suosituimmista alan työkaluista. (Vuorinen 2013, 52.)

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja rakenne

Tämän opinnäytetyön tuloksena luodaan vanhusten sosiaalipalveluita tarjoavalle yritykselle Balanced Scorecard -mittaristo, jonka avulla yritys kykenee seuraamaan kasvua, kehittymistä sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Mittariston avulla nuori yritys pyrkii välttämään astumista sudenkuoppiin ja varmistamaan tekevänsä oikeita asioita kasvua varten.

Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan Balanced Scorecard -mittaristoa ja sen jalkauttamaiseen käytännön yritystoimintaan. Työn teoreettinen viitekehys rajaa täten ulkopuolelle muut suoritusmittaus- ja ohjausjärjestelmät. Opinnäytetyö on jaettu kolmeen osioon, jotka ovat johdanto, teoriaosuus sekä suoritusmittariston rakentaminen työn toimeksiantajalle. Teoriaosuudessa keskitytään Balanced Scorecardia koskevaan kirjallisuuteen ja käydään läpi strategian ja strategisten pyrkimysten vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Kolmannessa osiossa käydään läpi mittariston rakentaminen mittari kerrallaan, ja käydään perusteellisesti läpi, kuinka kuhunkin mittariin päädyttiin. Ajan puutteen vuoksi tässä opinnäytetyössä ei voida tarkastella valmiin Balanced Scorecardin käyttöä ja sen vaikutusta yrityksen liiketoimintaan.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Hoitava Group Oy on vanhustenhoitoon erikoistunut sosiaalipalveluja tarjoava yritys, joka on perustettu vuonna 2017. Yrityksen asiakkaita ovat ikääntyneiden lisäksi heidän

omaisensa sekä kunnat ja kuntayhtymät ja se tuottaa laaja-alaisesti edunvalvonta-, hoito-, hoiva- ja terveyspalveluita ikääntyneille. Tavallisimmillaan palvelut ovat sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehtimista esimerkiksi tarjoamalla vanhuksille mahdollisuuksia harrastaa, terveydestä huolehtimista sekä taloudellista neuvontaa. (Hoitava Group Oy 2019.)

Hoitava toimii Kajaanissa sekä Päijät-Hämeen alueella. Yritys on laajentanut asiakaskantaansa sekä liiketoimintaansa yrityskaupoilla, joissa se on hankkinut pieniä hoiva-alan yrityksiä itselleen ja näin saanut valmiita verkostoja liiketoimintansa tueksi (Hoitava Group Oy 2019). Opinnäytetyön aihe syntyi yrityksen toiveesta saada Balanced Scorecard toimintansa tueksi. Mittaristo on yrityksen johdolle tuttu, mutta ajan puutteen vuoksi johto ei ole itse kyennyt keskittymään sen rakentamiseen. Projektin aikana syntyvä Balanced Scorecard tulee toimimaan työkaluna kasvun ja kehityksen seuraamiseen ja auttaa osaltaan selventämään organisaation visiota koko henkilöstölle toimien näin strategisen johtamisen välineenä. Toistaiseksi yrityksellä ei ole käytössä konkreettisia strategisia työkaluja, joten tasapainoitettu tulokortti tulee olemaan ensimmäinen laatuaan.

2 STRATEGIA JA STRATEGINEN JOHTAMINEN

”Strategia on päätösten ja toimenpiteiden joukko, joka tuo yritykselle menestystä tulevaisuudessa.” (Vuorinen 2013, 15) Huolellisesti mietitty strategia osoittaa organisaatiolle suunnan ja antaa merkityksen sen toimintaan. Lisäksi työntekijöiden toiminta on johdonmukaista toiminnan perustuksessa strategiaan. (Vuorinen 2013, 15.)

On kuitenkin tärkeä muistaa strategiasta puhuttaessa ja sitä suunnitellessa, että vaikka strategian avulla pyritään tuottamaan menestystä, strategia ja toiminnan tehokkuus ovat eri asioita. Yritys pärjää kilpailussa pitkällä tähtäimellä vain, jos se pystyy erottautumaan kilpailijoista pysyvästi. Sen pitää kyetä tuottamaan suurempaa arvoa asiakkaille tai tuottamaan kilpailijoihin verrattavaa arvoa halvemmalla. Menestys on seurausta näiden toimintojen onnistumisesta. (Porter 2008, 38.)

Käsitettä strategia on kuitenkin haastava määrittellä, sillä strategiaa ilmenee niin usealla eri tasolla. Koska opinnäytetyö koskee yritystä, käytän sen määrittelyyn liikeyrityksen strategian määritelmää, jonka Mika Kamensky esittää kirjassaan Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus (2015). Kamensky (2015) kirjoittaa, että strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa.

Kamensky (2015) kertoo strategian juontavan juurensa sotapäälliköiden tavasta johtaa joukkojaan, josta se siirtyi hiljalleen siviilipuolelle. Kuitenkin nykyisen liike-elämän strategiset opit ovat syntyneet viimeisen 50 vuoden aikana. On kuitenkin vaikea määrittää mitä strategia on ja mitä se tarkoittaa. Tämä johtuu ennen kaikkea seuraavista kolmesta syystä:

- 1) Strategia-käsitettä voidaan lähestyä monesta näkökulmasta
- 2) Strategiaa voidaan tarkastella monelta tasolta, ja se on jopa suositeltavaa
- 3) Konteksti eli strategian toimintaympäristö, asiayhteys ja tilanne vaihtelevat. (Kamensky 2015.)

Strategian lähetymisen yleisimmät näkökulmat ovat muun muassa seuraavat:

- 1) menestyslähtöisyys
- 2) osaamislähtöisyys
- 3) kilpailulähtöisyys
- 4) suunnittelulähtöisyys
- 5) ympäristölähtöisyys.

Näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta yrityksen on hyvä valita toimintaympäristöstä ja toimialasta riippuen jokin näkökulma oman toimintansa painopisteeksi. (Kamensky 2015.)

2.1 Strateginen johtaminen

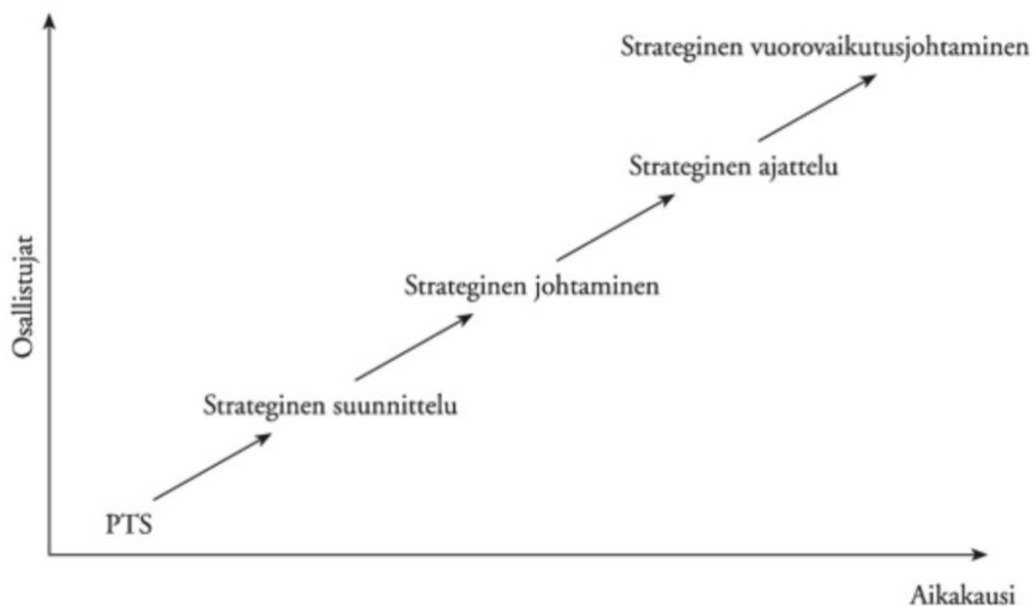
Strategiasta puhuttaessa mukaan vedetään usein strateginen johtaminen. Tämä tarkoittaa käytännössä prosessia, jossa yritys päättää itselleen tavoitteet ja keskittyy hyödyntämään ainutlaatuisia resurssejaan erottaakseen itsensä kilpailijoista ja vastaamaan kohderyhmän tarpeisiin. Kohderyhmällä tarkoitetaan tässä tapauksessa asiakasta. Päästäkseen prosessin tavoitteisiin, yrityksen tulee etsiä tehokkainta tapaa tuottaa ja toimittaa tuote ja palvelu asiakkaalle eliminoinnalla ylimääräiset tuotantoprosessit, lisätä arvoa jäljelle jääviin prosesseihin ja vastata jatkuvasti muuttuvaan kilpailutilanteeseen. (Anderson ja Caldwell 2017, 2.)

Kamensky (2015) kirjoittaa strategisen johtamisen tarkoittavan strategisen suunnittelun muuttamista strategiseksi toiminnaksi. Kun aluksi strateginen johtaminen jaettiin kahtia, strategian suunnitteluksi ja strategian toteutukseksi, törmättiin ongelmaan, kuinka strateginen suunnitelma saadaan toteutumaan. Kun suunnittelu ja toteutus tapahtuvat erillään, on hyvin epätodennäköistä saada strategiaa toimimaan aiotulla tavalla. Esimerkiksi toimintaympäristön muuttuminen yhä monimutkaisemmaksi sekä muutosten nopeus ja ennakoimattomuus vaikeuttavat strategian toteutumista edellä mainitussa tilanteessa.

Yleisesti puhutaan sekä strategisesta-, että operatiivisesta johtamisesta ja niiden erottaminen toisistaan on tärkeää, mutta toisinaan myös haastavaa. Kamensky (2015) määrittelee strategisen ja operatiivisen johtamisen eron niin, että operatiivisen johtamisen tehtävä on tehdä tulosta tänään ja strategisen johtamisen tehtävä on tehdä tulosta huomenna. Yritys, joka hallitsee molemmat osa-alueet, kykenee tekemään tulosta joka päivä.

2.2 Strategisen johtamisen kehittyminen

Strateginen johtaminen on kehittynyt vuosikymmenten aikana suuntaan, jossa siihen osallistuu yhä useampi organisaation jäsenistä sen eri tasoilta. Strategisen johtamisen ensiaskeleena voidaan pitää pitkän tähtäimen suunnittelua 1960-1970 luvuilla, joka ei ollut varsinaisesti vielä strategista johtamista. Johtaminen tapahtui pitkälti budjetoinnin kautta, joten strategiset suunnitelmat olivat tuolloin hyvin talous- ja numeropohjaisia. (Kamensky 2014, 26.)



KUVIO 1. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet (Kamensky 2014, 26.)

Pitkän tähtäimen suunnittelusta siirryttiin strategiseen suunnitteluun. Edelläkävijät hyödynsivät strategista suunnittelua jo 1970-luvulla, mutta useat organisaatiot siirtyivät siihen vasta vuosikymmentä myöhemmin, 1980-luvulla. Strategisessa suunnittelussa keskityttiin suunnittelemaan liiketoiminnan sisältöä numeroiden sijaan ja suunniteltiin esimerkiksi millä tuotteilla ja markkinoilla toimitaan. Suunnitteluun osallistui tässä vaiheessa vielä pieni joukko organisaation jäseniä, joten ongelmaksi nousi suunnitelmien ja käytännön toteutuksen eroavaisuudet. Tämä vaihe kuitenkin selvensi sitä tosiasiaa, että toimintaa on suunniteltava systemaattisesti ja perusteellisesti aina analyysityöstä lähtien. (Kamensky 2014, 27.)

Strategista johtamista pidetään kolmantena kehityskaskeleena. Kun huomattiin etteivät strategiset suunnitelmat ja niiden toteutus operatiivisella puolella kohdanneet, huomattiin, että myös strategiatyö tarvitsee johtamista. Tuloksena organisaatioiden strategisen suunnittelun, toteutuksen ja valvonnan sisältö ja tapa, jolla ne toteutettiin, kävivät läpi suuria muodonmuutoksia. Lisäksi strategisessa johtamisessa ryhdyttiin keskittymään liiketoimintatasoon aiemmin painopisteen ollessa yhtiötasolla. Tämä oli seurausta huomiosta, että suurin osa yritysten välisistä jokapäiväisistä kamppailuista käydään liiketoimintatasolla yhtiötason sijasta. (Kamensky 2014, 27.)

Vaikka yritykset olivat muuttaneet toimintaansa yhä strategialähtoisemmäksi, eivät tulokset olleet kaikkien osalta sellaisia, kuin odotettiin. Strategian ydin, uuden ja paremman tulevaisuuden saavuttamisessa epäonnistuttiin. Seurauksena muodostui strategisen johtamisen seuraava kehitysvaihe, strateginen ajattelu. Se vaatii asioiden yläpuolelle nousemista, asioiden tarkastelua alhaalta ylöspäin, katsomista sivuille, eteen- ja taaksepäin. Strateginen ajattelu rohkaisee kyseenalaistamaan itsestään selvyyksinä pidettäviä asioita ja kehittämään täysin erilaisia vaihtoehtoja, pohdiskелеmaan ja väittelemään. (Kamensky 2014, 27.)

Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on kehitysvaiheista viimeisin ja monimutkaisin. Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti mutkikkaammaksi ja toisaalta organisaatioiden ollessa yhä osaavampia, johtamisen haasteet ovat ulos- ja sisäänpäin johtamisessa sekä ulkoisen ja sisäisen maailman vuorovaikutussuhteissa. Strategisen vuorovaikutusjohtamisen peruserä on se, että tulevaisuudessa keskeinen menestystekijä on kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita. (Kamensky 2014, 28.)

Kehitysvaiheista, ja yllä olevasta kuvasta (Kuvio 1) voidaan todeta se, että mitä pidemmälle kehitysvaiheissa mennään, sitä enemmän strategiatyö ja sen johtaminen sitoo ihmisiä strategiaan kiinni. Kaplan ja Norton kirjoittavat kirjassaan *Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus* (2002), että strategiakeskeisissä organisaatioissa jokaisen työntekijän on ymmärrettävä strategia ja keskittyä jokapäiväisessä työssään työskentelemään tavalla, joka tukee strategian toteutumista. (Kaplan ja Norton 2002, 14.)

2.3 Strategialähtöisen organisaation kulmakivet

Strategisen läpimurron tehneiden yritysten keskeinen yhteinen piirre liittyy kohdistamiseen ja keskittämiseen. Kun organisaation strategiassa keskitytään kohdistamaan ja pitämään yrityksen rajalliset resurssit yhtenäisinä, strategia voi mahdollistaa läpimurron. Kaplan ja Norton (2002) ovat havainneet *Balanced Scorecardia* hyödyntävien yritysten noudattavan tiettyä kaavaa keskittämässä ja kohdentamisessa, joka pitää sisällään viisi eri vaihetta, joita kutsutaan tässä tapauksessa periaatteiksi. (Kaplan ja Norton 2002, 9-10.)

Ensimmäinen periaate on strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä, joka edesauttaa strategian jalkauttamista joka päiväiseen tekemiseen. *Balanced Scorecard* -mittariston avulla organisaatio kykenee kuvaamaan strategiaa ja viestimään siitä jatkuvasti ja tarkasti. Kaplanin ja Nortonin (2002) mukaan strategiaa ei voida toteuttaa ilman, että se pystytään ensin kuvaamaan. Heidän luomaa mittaristoa hyödyntäessä liikkeelle lähdetään strategian määrittämisestä, jonka avuksi he loivat oman mallin, jota kutsutaan *strategiakartaksi*. Strategiakarttojen perimmäinen ajatus on pyrkiä havainnollistamaan, kuinka aineeton pääoma muutetaan aineelliseksi eli taloudelliseksi pääomaksi. Käytännössä arvontuottaminen tapahtuu muuttamalla esimerkiksi asiakastietojärjestelmät ja motivoituneet työntekijät aineelliseksi pääomaksi, kuten asiakkaiden säilyttämiseksi, uusista tuotteista ja palveluista saaduiksi tuloiksi ja sitä kautta lopulta voitoksi. (Kaplan ja Norton 2002, 11-12.)

Toinen periaate käsittelee sitä, kuinka yritys kykenee mukauttamaan sen eri osat mukaan strategiaan. Organisaatiot rakennetaan yleensä eri toimintojen ympärille. Toimintoja ovat esimerkiksi taloushallinto, markkinointi, myynti, tuotanto ja tuotekehitys. Näiden toimintojen kesken kommunikointi on toisinaan haastavaa johtuen kunkin toiminnon omasta kielestä, kulttuurista ja toimintatavoista, jonka seurauksena syntyy toiminnallisia erityisalueita, jotka ovat strategian toteuttamisen kannalta yksi suurimmista esteistä. Ratkaisun avain löytyy kuitenkin siitä, että muodolliset raportointihierarkiat korvataan strategisilla teemoilla, jolloin sanoma pysyy

yhdenmukaisena ja tärkeysjärjestys pysyy toimintojen välillä saman arvoisena. (Kaplan ja Norton 2002, 13-14.)

Kun yrityksen jokainen työntekijä ymmärtää strategian perimmäisen tarkoituksen, on hänen helpompi työskennellä päivittäin strategiaa tukevalla tavalla. Kolmas strategialähtöisen yrityksen kulmakivistä on siirtää strategia yrityksen johtoryhmältä ja toimitusjohtajalta alaspäin, koska keskenään he eivät strategiaa kykyne toteuttamaan. Vaikka äkkiseltään luulisi ratkaisun olevan ylhäältä alaspäin johtamisen, ratkaisu on tässä tapauksessa kuitenkin viestintä. Balanced Scorecard- mittaristo toimii osaltaan viestinnän välineenä, kun yrityksen johtoryhmä viestii ja opettaa uutta strategiaa työntekijöille. Kaplan ja Norton (2002) kirjoittavat huomanneensa tutkimissaan yrityksissä, että yritykset hyödynsivät Balanced Scorecardiin liitettyä palkitsemisjärjestelmää, joka oli usein vielä tiimiperusteinen. Tällöin strategia korosti ryhmätyön merkitystä. Taloudellinen kannustin lisäsi työntekijöiden kiinnostusta strategiaan, kaikki ymmärsivät strategian ja ennen kaikkea jokainen oli motivoitunut toteuttamaan sitä. (Kaplan ja Norton 2002, 14-15.)

Strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi on neljäs kulmakivi. Useimmissa organisaatioissa johtaminen keskittyy budjettiin ja liiketoimintasuunnitelmaan eikä siinä ei ole mitään väärää. Ongelma syntyy kuitenkin silloin, jos tällaisen johtamismenetelmän rinnalla ei ole mitään muuta menetelmää. Jos johtoryhmän kuukausittaisessa palaverissa ei käsitellä strategiaa, kuinka voidaan olettaa strategian ohjaavan yrityksen liiketoimintaa? Menestyneet strategiakeskeiset yritykset ovat ottaneet käyttöön menetelmän, jossa strategia, budjetit ja kuukausikatsaukset yhdistetään saumattomaksi ja jatkuvaksi prosessiksi. Tätä prosessia Norton ja Kaplan (2002) kutsuvat "kaksoiskehä"-prosessiksi. Koska tarkastelluilla yrityksillä ei ollut aiemmin tällaista strategista hallintaprosessia, kukin organisaatio lähestyi sitä omalla tavallaan. Kun yritysten ratkaisuja tarkasteltiin, nousi esiin kolme tärkeää teemaa, jotka toistuivat prosessissa säännöllisesti. Ensimmäinen teema oli se, että yritykset yhdistivät strategian budjetointiprosessiin. Balanced Scorecard -yritykset olivat havainneet, että tarvitaan sekä strategia- että operatiivisia budjetteja. Tällöin budjetoinnilla pystytään suojaamaan pitkän aikavälin aloitteita lyhyen tähtäimen suunnitelmien aiheuttamilta taloudellisilta paineilta. (Kaplan ja Norton 2002, 15-16.)

Toinen teema kaksoiskehä-prosessissa oli yksinkertaisuudessaan ottaa strategian tarkastelu mukaan johtoryhmän kokouksiin. Kokouksia, joissa keskusteltiin Balanced Scorecard -mittaristosta, alettiin järjestää kuukausittain tai vähintään kerran vuosineljänneksessä. Lisäksi eri yksiköiden johtajat pääsivät kertomaan oman näkökulmansa strategiasta.

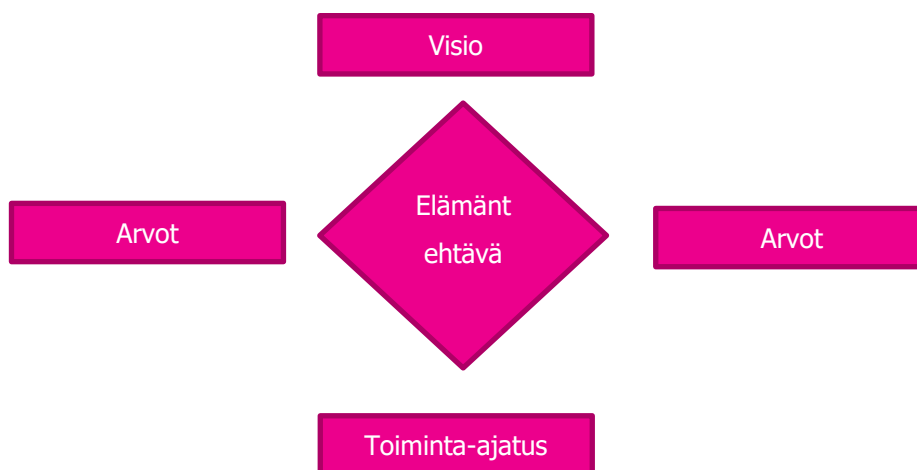
Viimeisenä teemana oli strategian oppimis- ja omaksumisprosessin käyttöönotto. Balanced Scorecard -mittaristo mahdollisti strategisten valintojen syy ja seuraus -suhteiden tarkkailun. Tällöin kyettiin esimerkiksi testaamaan, lisääkö työntekijöiden valtuutuksien kasvattaminen asiakastytyväisyyttä ja prosessin kulkua. Huomattiin, että yritysten sisällä kehittyi jatkuvasti uusia ideoita ja tapahtui oppimista. Kun aiemmin odotettiin seuraavan vuoden budjettikautta, nyt prioriteetit ja mittaristot kyettiin päivittämään heti. Strategiasta tuli jatkuva prosessi. (Kaplan ja Norton 2002, 15-18.)

Strategialähtöisen organisaation viides kulmakivi käsittelee johtoryhmän aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta strategiatyöhön. Vaikka strategia keskeisen organisaation luomiseen tarvitaan prosesseja ja konkreettisia työkaluja, tärkein yksittäinen tekijä on johtoryhmä. Varsinkin kun yritys siirtyy uuteen strategiaan, vaatii se muutoksia lähes kaikilla osa-alueilla sekä yhteistyötä näiden muutosten hallinnassa. Täytyy muistaa, että mikäli yritys aloittaa muuntautumisen strategialähtöiseksi organisaatioksi, kyse on muutosprojektista. Aluksi täytyy keskittyä yrityksen liikekannallepanoon ja keskittyä siihen, että prosessi saadaan käynnistymään. Tämän jälkeen keskitytään hallitsemaan prosessia ja ajan kuluessa kehittyä lopulta uusi strateginen johtamisjärjestelmä. Sen perusteet ovat uusissa kulttuuriarvoissa ja rakenteissa. (Kaplan ja Norton 2002, 18-19.)

Liikekannallepanossa yritykselle on selvitettävä, miksi muutoksia tarvitaan. Balanced Scorecardin avulla yritykset voivat viestiä työntekijöilleen esimerkiksi uudesta visiosta, jonka mukaan tulevat tulokset ovat huomattavasti nykyisiä parempia. Tärkeää on, että työntekijät ymmärtävät muutosten tarpeellisuuden, jolla pyritään minimalisoimaan mahdollinen muutosvastarinta. Prosessin käynnistyttyä johtamismalli tulee luoda niin, että se tukee muutosta. Esimerkiksi valtarakenteiden muutos on koettu hyvin tärkeäksi osaksi uudenlaisen yrityskulttuurin rakentamista. Luotua johtamisjärjestelmää tulee muokata prosessin aikana siten, että se vastaa yhä paremmin muutoksen aiheuttamiin haasteisiin. (Kaplan ja Norton 2002, 18-20.)

2.4 Yrityksen missio, visio ja arvot

Strategia on yksi vaihe prosessissa, jossa yrityksen visio ja missio muutetaan työntekijöiden tekemäksi työksi. Jokaisen yrityksen tulisi selvittää oma elämäntehtävänsä kolmen peruspilarin perusteella, jotka ovat mission ja vision lisäksi yrityksen arvot. (Kamensky 2014, 68.)



KUVIO 2. Yrityksen elämäntehtävä (mukaillen Kamensky 2014, 68.)

Tässä kappaleessa esittelen nämä kolme yrityksen toimintaa ohjaavaa tekijää.

2.4.1 Missio eli toiminta-ajatus

Kamensky (2014, 69) kirjoittaa yrityksen mission eli toiminta-ajatuksen olevan vastaus kysymykseen ”Miksi olemme olemassa?” Huolellisesti laaditun toiminta-ajatuksen täytyy noudattaa kahta päävaatimusta:

- 1) Missio on kaiken toiminnan perustana. Sen tulee kyetä ohjaamaan yrityksen toimintaa.
- 2) Missio on mahdollisimman pysyvä tekijä yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa.

Lisäksi hyvän toiminta-ajatuksen haasteita on aina ollut ratkaista, kuinka kapea tai laaja toiminta-ajatuksen tulisi olla, näkökulma, josta toiminta ajatus määritellään, mitkä sidosryhmät otetaan huomioon ja miten järjen lisäksi tekemiseen saadaan tunne mukaan. Toiminta-ajatuksen laajuus tulisi kyetä rajaamaan niin, että se ei ole liian suppea, jolloin se ei vanhene liian pian ja jolloin yritys ei välttämättä pysty näkemään mahdollisuuksia ja uhkia. Liian laaja missio taas ei välttämättä kykene enää ohjaamaan yrityksen toimintaa, vaan se on laadittu liian ympäröivästi. (Kamensky 2014, 69.)

Toiminta-ajatuksen näkökulmaa miettiessä haasteina on viime vuosina noussut esiin toimialojen rajojen ja sisällön nopea ja arvaamaton vaihtelu. Toiminta-ajatuksen näkökulmaa valittaessa mahdollisia vaihtoehtoja ovat esimerkiksi raaka-aineiden, tuotteiden, prosessien, tekniikan, asiakkaiden, markkinoiden, osaamisen ja tarpeiden näkökulmat. Tarpeiden pohjalta laadittu toiminta-ajatus on usein joustavampi ja pidempiaikainen, mutta toisaalta toiminta-ajatus saattaa tällöin paisua liian laajaksi. (Kamensky 2014, 69.)

Koska toiminta-ajatuksen tulisi kuvata yrityksen olemassaolon oikeutus, tarve- ja asiakaslähtöiset missiot ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosina. Kuitenkin myös muita sidosryhmiä tulisi kyetä ottamaan huomioon, tärkeimpinä muun muassa omistajat ja henkilöstö. Koska missiokin on arvolähtöinen, sen tulisi vedota ja koskettaa ihmisten tunteita. Koska monesti missio on vain rationaalinen lopputulema, yrityksen toiminta-ajatusta voidaan hakea samalla kysymyksellä, kuin ihmisen henkilökohtaista toiminta-ajatusta: ”Miksi olen olemassa?” (Kamensky 2014, 70.)

Kamenskyn (2004, 71) mukaan perusedellytys mission toteuttamiselle on, että henkilöstö seisoo sen takana. Tämä vaatii sen, että henkilöstö ymmärtää ja sisäistää mission. Yleinen virhe on, että välttämättä edes yrityksen johtohenkilöt eivät muista yrityksen toiminta-ajatusta. Toisena virheenä Kamensky kertoo mission kopioimisen kilpailijoita, jolloin se ei luo ohjausvoimaa taikka kilpailuetua.

2.4.2 Visio

Kun yritysten toimintaympäristö muuttuu yhä nopealiikkeisemmäksi ja vaikeammaksi hahmottaa, on yhä tärkeämpää, että yritys voisi luoda itse oman tulevaisuutensa. Visio on kuvaus siitä, missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Kuten missio, myös visio on pitkän aikavälin tavoite ja perustuu yrityksen arvoihin. (Kamensky 2014, 82.)

Hyvä visio antaa organisaation henkilökunnalle kuvan siitä, mitä organisaatio tavoittelee pitkän aikavälin kuluessa. Vision on oltava tarpeeksi haastava ja vaikuttava, jotta se vaatii toimimaan tehokkaammalla tavalla, mutta sen täytyy samaan aikaan olla yhdensuuntainen mission ja arvojen

kanssa. Vision tulee mission tavoin olla selkeä ja yksinkertainen, jotta jokainen henkilökunnan jäsen ymmärtää sen. Ajan kuluessa visiota on hyvä tarkastaa ja on osattava joustaa, mikäli tarve vaatii. (Vilkkumaa 2005, 29-30.)

Vilkkumaa (2005, 31) kirjoittaa, että yrityksen miettiessä omaa visiotaan, on tärkeää muistaa, että vision tulee olla mitattavissa, jolloin tiedetään missä ollaan menossa. Vision osalla mikään menettelytapa ei saa olla esteenä sen saavuttamisessa, vaan jokaisen tavoitteen asettamisen tulee tukea vision saavuttamista.

Visio voidaan luoda erilaisille tekijöille, kuten

- 1) keskitytään tiettyyn liiketoiminnan alueeseen, esimerkiksi markkina-alueelle tai asiakasryhmään
- 2) keskitytään markkinaosuustavoitteeseen
- 3) keskitytään saavuttamaan johtava asema osaamisen perusteella
- 4) keskitytään saavuttamaan tietty yrityskuva asiakaskohderyhmässä. (Vilkkumaa 2005, 29.)

Kamensky (2014, 88) kirjoittaa kuitenkin, että ei ole mahdollista sanoa, mihin vision tarkalleen pitäisi ottaa kantaa. Parhaat visiot ovat seurausta innovatiivisesta ajattelusta, ja kyvystä tarkastella asioita laatikon ulkopuolelta.

2.4.3 Arvot

Yrityksen elämäntehtävän täydentävät yrityksen arvot. Arvot toimivat erityisesti yrityksen työntekijöille suunnannäyttäjinä siinä, kuinka yritys haluaa toimittavan ja käyttäytyvän. Arvoja valittaessa yrityksen henkilöstön tulisi olla mukana mahdollisimman merkittävältä osalta, jolloin arvojen toteutumismahdollisuus on suurempi. Valituksi päätyneiden arvojen tulisi olla mahdollisimman pitkään voimassa olevia ja niiden toteutumista tulee seurata säännöllisesti. Kunkin henkilökunnan jäsenen ja tiimin tulisi peilata arvoja omaan tekemiseen ja muuttaa omaa toimintaansa vastaamaan niitä. (Vilkkumaa 2005, 24.)

Arvojen taustalla on ajatus yrityskulttuurista. Organisaatiotutkija Edger Schein on määritellyt yrityskulttuurin seuraavasti: "Yrityskulttuuri on tiettyjen perusolettamuksien malli. Tuon mallin on keksinyt tai kehittänyt tietty ryhmä oppiessaan selviytymään ulkoisesti vaativissakin olosuhteissa. Samalla on opittu ryhmän sisäistä yhteistoimintaa. Tuo ulkoisen ja sisäisen sopeutumisen malli on sitten osoittautunut niin hyväksi ja päteväksi, että se opetetaan edelleen uusille jäsenille oikeana tapana nähdä, ajatella ja tuntea yritykseen liittyviä kysymyksiä." (Kamensky 2014, 75.)

2.5 Strategiset pyrkimykset

Kirjassaan Strategiakirja – 20 työkalua (2013, 27) Tero Vuorinen kirjoittaa, että strategiset pyrkimykset voidaan eritellä yksikertaistaen kahteen kategoriaan. Ensimmäinen pyrkimys on tehdä jotain tehokkaammin tai paremmin, jolloin yritys koittaa vastata asiakkaan tarpeisiin olemassa olevilla

liiketoimintavaihtoehtoilla tai etsimällä uusia kannattavia liiketoiminta-alueita. Tällöin organisaatio pyrkii sopeuttamaan toimintansa markkina- ja kilpailutilanteeseen, teknologiseen kehitykseen ja omiin kykyihinsä nähden.

Strategian tavoitteisiin pyrkimisessä toinen vaihtoehto on pyrkiä tekemään jotain uutta ja erilaista. Tällöin yritys pyrkii tekemään asiat eritavoin kuin muut. Uuden ja erilaisen luominen pohjautuu ennemminkin kauaskatseiseen kehittämiseen, kokeiluun ja oppimiseen kuin nykytilanteen analysointiin ja tulevaisuuden ennustamiseen. Näiden kahden kategorian perusteella voidaan siis todeta, että strategiassa voidaan karkeasti keskittyä joko tehokkuuden parantamiseen tai uuden luomiseen. (Vuorinen 2013, 27-28.)

Lisäksi strategista johtamista käsittelevän kirjallisuuden voi jakaa kahteen koulukuntaan. Ensimmäinen koulukunta, jota kutsutaan resurssiperusteiseksi strategianäkemykseksi, uskoo yrityksen menestyksen olevan kiinni organisaation sisäisistä asioista eli yrityksen resursseista. Tämän koulukunnan oletus on, että toimialojen välillä ei ole kannattavuuseroja pitkällä tähtäimellä, vaan yrityksen menestyksen selittää resurssien paremmuus. Resurssit käsittävät tässä tapauksessa kaikki tuotannontekijät, kuten koneet, laitteet ja osaamisen. (Vuorinen 2013, 28.)

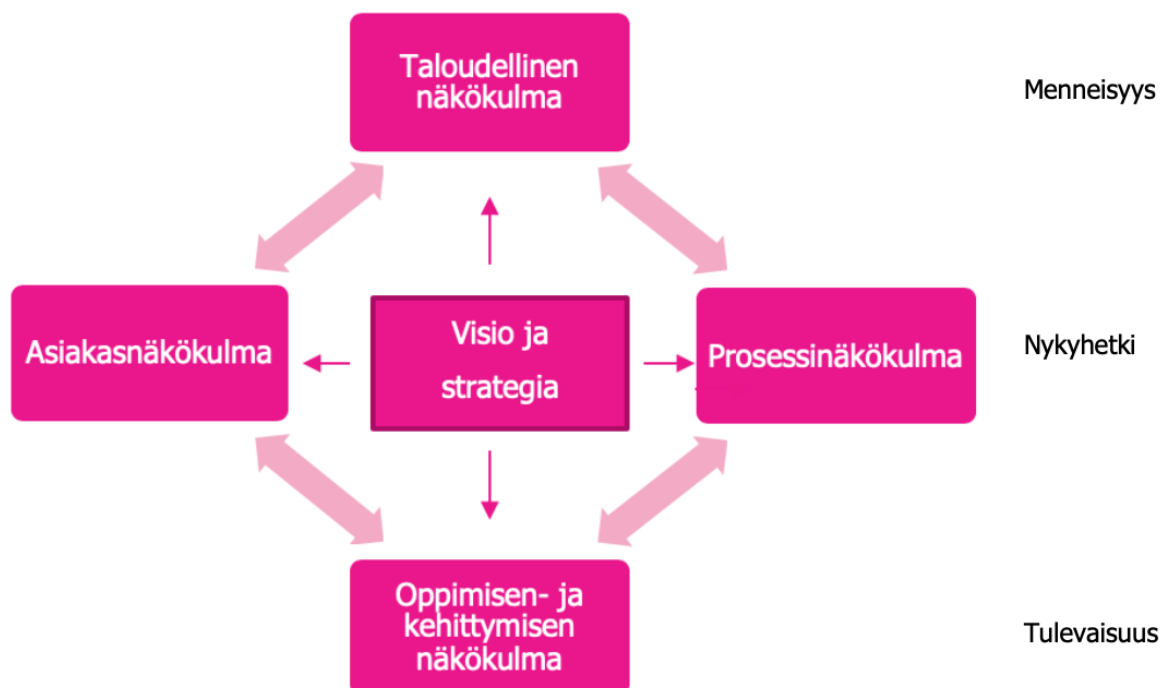
Toinen koulukunta uskoo yrityksen ulkoisten asioiden tarkastelun ja toiminnan sovittamisen ulkoisen maailman mukaan olevan avain menestykseen. Tätä koulukuntaa kutsutaan alalähtöiseksi ajatteluksi tai toimialan talousteoriaksi. Tämän ajatusmallin mukaan eri toimialojen välillä on selkeitä kannattavuuseroja, ja menestys syntyy kyvystä analysoida ulkoisia asioita ja reagoida niihin. (Vuorinen 2013, 28.)

Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen on strategiatyön yleisimpiä menetelmiä, mutta niitä ei varsinaisesti pidetä strategiatyökaluina. Varsinaisista työkaluista SWOT-analyysi ja Balanced Scorecard ovat suosituimpia, joista pienyritykset hyödyntävät yleensä korkeintaan SWOT-analyysiä. Pienyritykset käyttävätkin strategiatyökaluja yleisesti ottaen vähän, mutta useat tietävät kuitenkin Balanced Scorecardin ja uskoisivat siitä olevan hyötyä strategiatyössä. Usein pienyrityksissä strategiatyö jää kuitenkin vapaamuotoiseksi ja valtaosa prosesseista tapahtuu vain johtajien ajatuksissa. Suurimmissa yrityksissä on erillisiä strategiayksiköjä, joissa työskentelee vain strategiatyöhön keskittyneitä henkilöitä. (Vuorinen 2013, 253.)

3 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard on saavuttanut olemassaolonsa aikana varsinaisen kulttimaineen yrityksen strategisen johtamisen työkaluna. Balanced Scorecardin, jota kutsutaan myös tuloskortiksi, kehittivät Robert S. Kaplan ja David P. Norton 1990-luvulla. Lähtökohta mittariston rakentamiselle oli se, että yrityksen yleinen päämäärä on luoda pitkäkestoista taloudellista hyötyä. (Malmi, Peltola ja Toivanen 2006, 88.) Kaplan ja Norton (1996, 25) kuvailevat Balanced Scorecardin helpottavan yrityksen mission ja strategian muuttamista tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Ajatus mittariston takana on siinä, että kun yleisesti yritystoiminnan menestystä mitataan vain taloudellisten lukujen valossa, nyt taloudellisen näkökulman rinnalle otetaan kolme näkökulmaa lisää. Nämä näkökulmat ovat yleensä asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen- ja kehittymisen näkökulma. Tällöin yrityksen johdon saama kuva yrityksen tilanteesta on huomattavasti kattavampi, ja se nopeuttaa reagoitua liiketoiminnan sitä vaatiessa.

Näkökulmat voidaan lokeroida kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Kun organisaatio ymmärtää, että se työ mikä tehdään tänään huomisen hyväksi, saattaa näkyä taloudellisesti positiivisena vasta vuosien jälkeen, sen näkökenttä avartuu ja koetaan järkeväksi seurata taloudellisten mittareiden lisäksi myös muita kuin rahallisia mittareita. (Olve, Roy ja Wetter 1998, 16.)



KUVIO 3. Balanced Scorecard (mukaillen Olve, Roy & Wetter 1998, 16.)

Kaplanin ja Nortonin (1996, 30) mukaan ero Balanced Scorecardin ja muiden vastaavanlaisten mittaristojen erona on se, että Balanced Scorecard toimii ikään kuin lentosimulaattori, joka tuottaa jatkuvasti informaatiota siitä missä mennään, strategian toimiessa lentosuunnitelmana. Olve ym. (1998, 14) kirjoittavat yritysten käyttäneet jo ennen Balanced Scorecardia erilaisia tunnuslukuja

kuvaamaan ei-taloudellisia tekijöitä. Heidän mukaan ero syntyy kuitenkin siitä, että Balanced Scorecardissa keskitytään tietoisesti valittuun joukkoon mittareita ja pyritään pääsemään yksimielisyyteen strategisesta suunnasta sekä jalkauttamaan strategia laajalle organisaation työntekijöiden keskuuteen.

Usean näkökulman, eli ulottuvuuden ajatuksena on myös se, että on huomattu ei-taloudellisten ulottuvuuksien vaikuttavan taloudelliseen näkökulmaan. 2000-luvun alkupuolella suoritettu tutkimus hotellialalta osoitti, että asiakastyytyväisyys ja tulevaisuuden taloudellinen suorituskyky kulkevat käsi kädessä. Myös tutkimus vuodelta 2015 tukee tätä teoriaa, kun tutkittiin henkilöresursseihin investointia ja sen vaikutusta taloudellisiin lukuihin, ja todettiin vaikutuksen olevan positiivinen. (Llach, Bagur, Perramon ja Marimon, 2017.)

Balanced Scorecard avustaa osaltaan yrityksen eri toimintoja ja työntekijöitä ymmärtämään strategian päämäärä ja työskentelemään yhdessä kohti yhteistä tavoitetta. Kaplan ja Norton olivat toteuttamassa Balanced Scorecard -projektia Mobilin Pohjois-Amerikan organisaatiolle 1990-luvulla. Otettuaan Balanced Scorecardin käyttöön, Mobilista tuli toimialan kannattavin yritys, ja se säilytti asemansa vuodesta 1995 vuoteen 1999 saakka. (Kaplan ja Norton 2002, 31.) Johtajat pystyivät helposti selittämään kuorma-autojen kuljettajille, jotka kuljettivat polttoainetta huoltoasemille, kuinka he voivat vaikuttaa sisäisen prosessin mittareihin. Ajamalla turvallisesti he pystyivät vaikuttamaan positiivisesti jokaiseen sisäiseen mittariin. Lisäksi kuljettajille kuvailtiin heidän käyttäytymisen olevan avainasemassa jälleenmyyjien kanssa toimiessa, saaden heidät tuntemaan itsensä arvokkaaksi asiakkaksi. Kuljettajille kerrottiin myös muista hyvään ostokokemukseen vaikuttavista tekijöistä, vaikka he eivät voineet vaikuttaa niihin. Se, mikä yllätti organisaation, oli se, että kuljettajat rupesivat pian raportoimaan johtajilleen huoltoasemien puutteista ollen huolissaan siitä, että tiuskivat työntekijät ja likaiset vessat eivät vastaa Mobilin nopean ja ystävällisen palvelun strategiaa. Kertomalla ja havainnollistamalla strategiaa yrityksen etulinjassa työskenteleville henkilöille, alkoivat he innovoida ja tukea strategiaa odottamattomalla tavalla. (Kaplan ja Norton 2002, 56-57.)

Vilkkumaa muistuttaa kuitenkin kirjassaan Talouden apuvälineet johdolle (2005, 349), että kunkin yrityksen tulisi miettiä näkökulmia oman liiketoimintansa kautta, ja pohtia näkökulmien valintaa yrityskehityksen kautta.

3.1 Näkökulmat ja niiden valinta

Koska Balanced Scorecardin yksi keskeinen idea on strategian tarkastelu usean näkökulman kautta, koen tarpeelliseksi käydä läpi näkökulmia ja niiden valintaa. Yleensä Balanced Scorecard rakentuu neljän näkökulman pohjalle, mutta on myös poikkeuksia riippuen yrityksen tarpeista. Tärkeää on, että jokaisen näkökulman taustalla vaikuttaa yrityksen visio ja strategia. Kaplanin ja Nortontin alkuperäisessä mallissa näkökulmat olivat talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kehittyminen. Nämä näkökulmat ovat edelleen suosituimmat Balanced Scorecardia rakennettaessa. (Hakanen 2004, 118.)

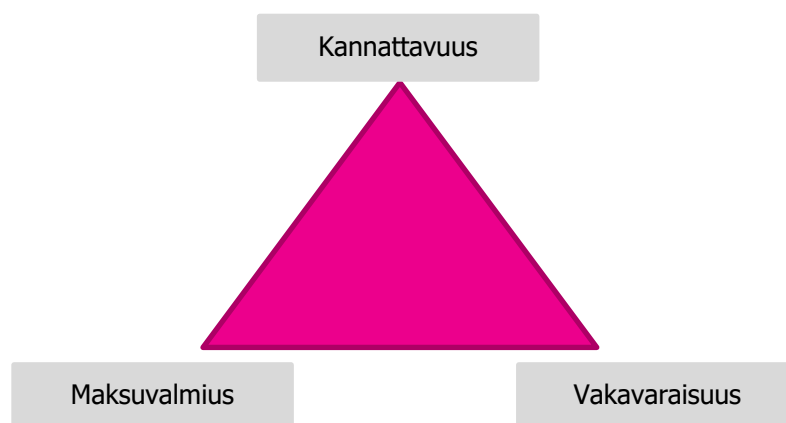
Kuten sanottua, näkökulmat ovat aina yrityskohtaisia. Tasapainoitettua mittaristoa rakentaessa yrityksen tulisi pohtia omia kriittisiä menestystekijöitään ja pyrkiä valitsemaan näkökulmat niiden kautta. Jos esimerkiksi verkostoituminen on yritykselle kriittisen tärkeää, tulisi verkostoituminen valita yhdeksi näkökulmaksi. Muita esimerkkejä ovat henkilöstö, toimittajat, ympäristö ja muut sidosryhmät. Myöskään näkökulmien määrän suhteen ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Käytännössä kuitenkin näkökulmien määrä kannattaa valita kolmen ja viiden väliltä. Kolme näkökulmaa voi joissain tapauksissa olla liian rajallinen määrä kaikkien olennaisten tekijöiden tarkasteluun ja yli viisi näkökulmaa on usein liian vaikea hallita. (Hakanen 2004, 119-120.)

3.1.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma on pitkäikäisin strateginen näkökulma. Ennen strategiatyön kehittymistä ainoa keino tarkastella yritystoiminnan kehittymistä oli seurata, kuinka yritys menestyy taloudellisesti ja paljonko se tuottaa voittoa. Ei pidä ymmärtää kuitenkaan, etteikö taloudellinen näkökulma olisi edelleen hyvin merkittävä osa strategiaa, sillä edelleen yrityksen perimmäinen tarkoitus on tuottaa omistajilleen voittoa. Kehittyneessä strategiatyössä taloudellinen näkökulma ja sen tavoitteiden saavuttaminen kertoo muiden näkökulmien strategisten valintojen ja onnistumisten tuloksia. (Hakanen 2004, 122.)

Taloudellisen näkökulman roolit Balanced Scorecardissa ovat kuvata strategian onnistumista taloudellisesti sekä määrittää tavoitteet, joihin strategioilla pyritään. Riippuen yrityksen tilanteesta, tavoitteet vaihtelevat. Elinkaaren alkupäässä voimakkaassa kasvuvaiheessa tavallista on keskittyä myynnin kasvattamiseen ja sen mittaamiseen. Suurin osa yrityksistä kuuluu ylläpitovaiheeseen elinkaaren keskivaiheilla, jolloin keskitytään mittaamaan yrityksen kannattavuutta. Elinkaaren loppuvaiheessa yrityksen tuottama kassavirta on suurimmassa roolissa. Tärkeintä on, että jokaisen näkökulman tavoitteiden ja mittareiden tulisi olla sidoksissa yhteen tai useampaan taloudellisen näkökulman tavoitteeseen. (Kaplan ja Norton 1996, 61; Malmi ym. 2006, 25-26.)

Yrityksen terveyskolmiota on hyvä käyttää pohjana miettiessä taloudellisen näkökulman mittareita. Terveyskolmion muodostavat vakavaraisuus, kannattavuus ja maksuvalmius, ja jokaisen elementin tulisi olla vakaalla pohjalla yrityksen taloutta tarkastellessa.



KUVIO 4. Yrityksen terveyskolmio (mukaillen Alhola & Lauslahti 2000, 148.)

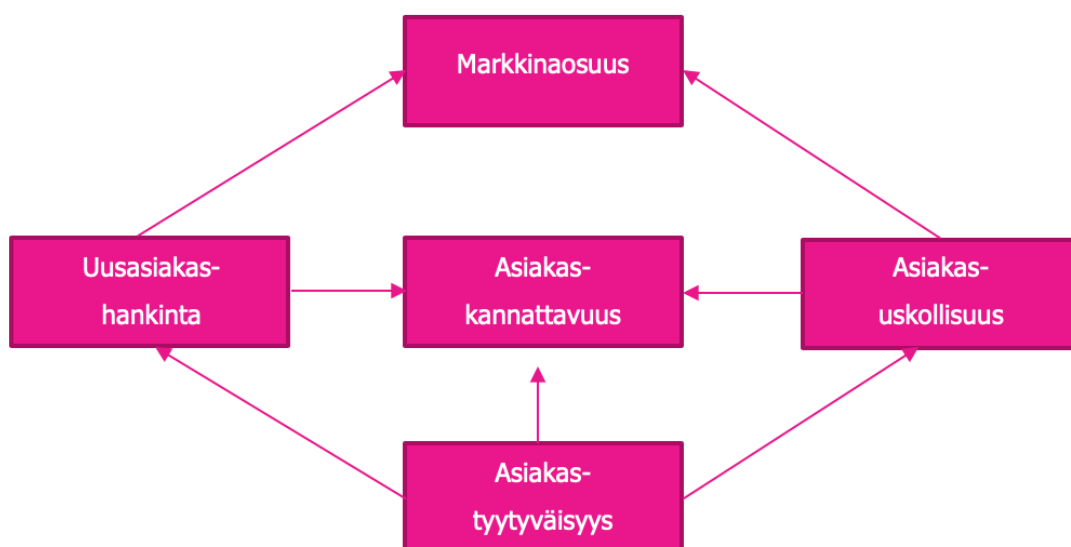
Yrityksen liiketoiminnan menestyksen kannalta keskeisin teema on kannattavuus. Se kertoo, tuottaako liiketoiminta yhteiskunnalle enemmän hyötyä kuin siitä on aiheutunut yritystoiminnalle kohdennettuja kustannuksia. Kannattavuuden mittareita ovat esimerkiksi liikevoittoprosentti, nettotulosprosentti, sijoitetun pääoman tuotto prosentti sekä oman pääoman tuotto prosentti. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen ja Puttonen 2014, 67-69.)

Maksuvalmius kuvaa yrityksen kykyä suoriutua lyhytaikaisista veloistaan. Yrityksen maksuvalmius on terveellä tasolla silloin, kun yrityksen tulorahoitus on suurempi, kuin sen menot. Maksuvalmiuden tunnuslukuja ovat esimerkiksi quick ratio, joka vertaa yrityksen rahoitusomaisuutta sen lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan sekä current ratio, jossa verrataan vaihtuvia vastaavia lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. (Ahvonen 2009, 25-26.)

Terveyskolmion kolmas elementti, vakavaraisuus, kuvaa yrityksen omien varojen ja vieraan pääoman suhdetta. Vakavaraisuutta voidaan mitata esimerkiksi omavaraisuusasteella, joka kertoo, kuinka paljon yrityksen pääomasta on rahoitettu omalla pääomalla. Myös nettovelkaantumisasteen avulla voidaan tarkastella vakavaraisuutta. Sitä laskiessa korollista vierasta pääomaa verrataan omaan pääomaan. (Vilkkumaa 2005, 435-436.)

3.1.2 Asiaksnäkökulma

Hakanen (2004, 122) kirjoittaa asiakasnäkökulman olevan koko Balanced Scorecardin ydin ja pitää sitä tärkeimpänä näkökulmana. Näkökulmaa työstäessä määritellään, keitä yritys haluaa asiakkaikseen ja millä markkinoilla se haluaa toimia, mitä asiakkaiden tarpeita pyritään tyydyttämään ja asiat, joissa pyritään erottumaan kilpailijoista. Se, pääseekö yritys asiakasnäkökulmassa määrittämiinsä tavoitteisiin, merkitsee ratkaisevasti taloudellisen näkökulman tavoitteiden saavuttamiseen, sillä jos organisaatio ei kykene erottumaan kilpailijoistaan ja tuottamaan kustannustehokkaasti oikeita tuotteita ja palveluita oikeille asiakkaille, se ei voi onnistua myöskään päätehtävässään.



KUVIO 5. Asiakasnäkökulman yleiset mittauksen kohteet (mukaillen Kaplan ja Norton 1996, 68.)

Asiakasnäkökulman tavoitteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan, perustavoitteisiin ja yrityskohtaisiin tavoitteisiin. Perustavoitteista puhuttaessa tarkoitetaan tavoitteita, jotka sopivat kaikille yrityksille ja ovat yleisesti käytössä Balanced Scorecardia rakentaessa. Näitä ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja tunnettuus. Edellä mainitut mittarit eivät kuitenkaan kerro asioita, joissa ero kilpailijoihin tehdään. Yrityskohtaiset tavoitteet taas liittyvät asiakkaan kokemaan ja saamaan arvoon ja yleensä ne pohjautuvat yrityksen arvolupauksiin. Tavoitteet liittyvät usein asiakassegmentteihin, tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, asiakassuhteeseen, palveluun, imagoon ja jälleenmyyjäsuhteisiin. (Hakanen 2004, 122.)

3.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulma kuvailee ne prosessit ja toiminnot, joissa yrityksen on onnistuttava saavuttaakseen visionsa. Nämä tavoitteet ovat vahvasti sidoksissa asiakasnäkökulman tavoitteisiin, sillä sisäisten prosessien tavoitteiden onnistuminen korreloi suoraan siihen, kuinka hyvin yritys kykenee tyydyttämään asiakkaiden tarpeet ja toteuttamaan arvolupauksensa. (Hakanen 2004, 122.)

Prosessinäkökulma kytkeytyy vahvasti myös taloudellisen näkökulman tavoitteisiin. Prosessinäkökulman tavoitteiden pohjalta yritys määrittelee keinot, joilla se pyrkii tavoittelemaan taloudellisen näkökulman vaatiman suorituskyvyn. Näitä ovat esimerkiksi kannattavuus, tuottavuus ja tehokkuus. Yleensä sisäisten prosessien näkökulman tavoitteet valitaan vasta talous- ja asiakasnäkökulman jälkeen, joten tavoitteita pohtiessa yritys voi keskittyä valitsemaan tavoitteensa asiakkaita ja taloutta silmällä pitäen. (Hakanen 2004, 122; Kaplan ja Norton 1996, 92.)

Yleisesti sisäisten prosessien näkökulman tavoitteet liittyvät yrityksen ydinprosesseihin, joita ovat muun muassa kehittäminen, asiakasprosessit sekä operatiiviset prosessit. Kuitenkin ulkoisiin sidosryhmiin, kuten toimittajiin, yhteistyökumppaneihin ja jälleenmyyjiin liittyvät prosessit ovat jatkuvasti korostumassa verkostumisen myötä. (Hakanen 2004, 123.)

3.1.4 Oppimisen ja kehittymisen näkökulma

Oppimisen ja kehittymisen näkökulman tavoite on saada yritys pohtimaan omaa tulevaisuuttaan ja sitä, kuinka organisaatio kykenisi myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Mikäli yritys luottaa nykyisen osaamisen ja tietotaidon riittävän asiakkaiden asettamiin haasteisiin ja sisäisten prosessien kehitystavoitteisiin, se ei todennäköisesti tule onnistumaan. Yrityksen tulee pohtia, mitä siltä vaaditaan, jotta asiakkaiden tarpeet täyttävä osaaminen säilyy ja kehittyy, ja kuinka se turvaa asiakkaille arvoa tuottavien prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden. (Malmi ym. 2006, 28-29; Olve ym. 1998, 62.)

Suoraviivaisesti ajateltuna voidaan sanoa organisaation oppimisen ja kehittymisen syntyvän kolmesta lähteestä, ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Nämä muodostavat organisaation aineettoman pääoman, jonka Kaplan ja Norton jakoivat kolmeen kategoriaan: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. (Malmi ym. 2006, 29.)

Yrityksen henkilöstö muodostaa sen inhimillisen pääoman. Inhimillinen pääoma käsittää ihmisten tiedot, taidot, kyvykkyydet, asenteet ja uskomukset ja sen on tarkoitus tukea strategian toteuttamista. (Vilkkumaa 2005, 367.) Inhimillisen pääoman mittareita ovat tavallisesti henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen käytetyt resurssit (Malmi ym. 2006, 29.)

Informaatiopääoma käsittää yrityksen käytössä olevan tiedon ja sen hyödyntämisen. Yrityksen tietokantojen, tietojärjestelmien, tietoliikenteen ja rakenteen on muodostettava inhimilliselle pääomalle mahdollisuus päästä hyvään suoritukseen omassa toiminnassaan. (Vilkkumaa 2005, 367.) Malmi ym. (2006, 29) kirjoittaa, että informaatiopääomaa on pyritty mittaamaan harvoin.

Organisaatiopääoma syntyy yrityksen kulttuurin, johtamis- ja esimiestoiminnan, organisaatorakenteen ja tiedon ja johtamisen tason muodostamasta kokonaisuudesta. Sen tehtävä on aloittaa strategian toteuttamiseksi tarvittava kehittämisprosessi, sekä saada se jatkumaan niin kauan, että tavoitteet saavutetaan. Organisaatiopääoman mittareita ovat esimerkiksi tiimitoiminnan taso ja sen kehittyminen, muutoshalukkuus ja muutосkyky sekä johtamisen taso ja sen kehittyminen. (Vilkkumaa 2005, 368.)

3.2 Balanced Scorecardin käyttöönotto

Kun yritys tekee päätöksen käynnistää Balanced Scorecard -projekti, sen toteutusvaihe on perustana koko mittariston toimivuudelle. Mikäli organisaatio ei käytä aikaa, eikä sitoudu projektiin, ei lopputulokselta voi odottaa liikoja. (Malmi ym. 2006, 87.)

Malmi ym. (2006, 87) esittelevät kirjassaan kolme toteuttamismallia, jotka tähtäävät kaikki toimivan tulokortin rakentamiseen kukin omin pienin variaatioin. Kaiken pohjana on Kaplanin ja Nortonin käyttöönottomalli, josta Olve, Roy ja Wetter (1998) ovat jalostaneet oman prosessinsa, jonka kuvaillaan sopivan paremmin pohjoismaiseen yritysmaailmaan. Lisäksi Jouko Toivanen kehitti vuonna 2001 suomalaisten konsultointi- ja teollisuusyritysten kanssa oman käyttöönottomallin. Toivanen on ollut mukana kirjoittamassa kirjaa Balanced Scorecard – rakenna ja sovelleta tehokkaasti (2006), jota käytetään lähteenä tässä opinnäytetyössä.

3.2.1 Kaplanin ja Nortonin malli

Kaplan ja Norton jakoivat Balanced Scorecardin käyttöönoton neljään päävaiheeseen, jotka ovat mitta- ja mittausarkkitehtuurin määrittely, yhteisymmärryksen rakentaminen strategisista tavoitteista, mittareiden valinta ja suunnittelu sekä käyttöönottosuunnitelman rakentaminen. Heidän mukaan käynnistysprojekti kestää noin neljä kuukautta, mutta sen saaminen strategisen johtamisjärjestelmän työkaluksi vie ainakin 26 kuukautta. (Malmi ym. 2006, 88-91.) Huomion arvoista on se, että Kaplanin ja Nortonin malli on suunniteltu suurten yritysten käyttöön.

Mittausarkkitehtuurin määrittely

1. Sopivan organisaatioyksikön valinta:

Mittaristo toiminnan kannalta se tulisi suunnitella yksikölle, joka on osallisena koko organisaation arvoketjussa: suunnittelussa, tuotannossa, markkinoinnissa, myynnissä ja palveluissa. Lisäksi yksikön taloudellinen tulos tulisi olla suhteellisen helposti mitattavissa. Huomioitava seikka on myös se, että yksiköllä tulee olla strategia missionsa suorittamiseen. (Kaplan ja Norton 1996, 300-301.)

2. Liiketoimintayksikön ja yrityksen välisten yhteyksien määrittely:

Mittauksen kohteeksi valikoituneen yksikön taloudelliset tavoitteet ja liiketoimintaperiaatteet on selvitettävä. Lisäksi on otettava selvää yksikön yhteyksistä organisaation muihin yksiköihin, esimerkiksi yhteiset asiakkaat, mahdollisuudet yhdistettyihin asiakaslähestymistapoihin, sisäiset toimittaja- tai asiakassuhteet ja ydinosaaminen. (Malmi ym. 2006, 89.) Liiketoimintayksikön ja organisaation välisten yhteyksien määrittely antaa kuvan molemmille osapuolille rajoitteista ja mahdollisuuksista, joita ei olisi, mikäli yksikkö olisi täysin itsenäinen irrallaan organisaatiosta. (Kaplan ja Norton 1996, 302.)

Yhteisymmärryksen rakentaminen strategisista tavoitteista

3. Ensimmäinen haastattelukierros:

Balanced Scorecard -projektia vetävä projektipäällikkö valmistelee taustamateriaalia mittaristosta, visiosta, missiosta ja strategiasta yrityksen ylimmälle johdolle. Kun johto on tutustunut materiaaliin, heidät haastatellaan ja kerätään ajatuksia strategisista tavoitteista, strategian määrittelystä ja sen muuntamisesta tavoitteiksi ja mittareiksi. (Malmi ym. 2006, 89.)

4. Yhteenveto haastatteluista:

Projektiryhmä kokoaa yhteen johdon haastatteluissa esiin nousseet seikat ja koostavat alustavan luettelon tavoitteista ja mittareista, jotka asetetaan tärkeysjärjestykseen neljän näkökulman mukaan. (Malmi ym. 2006, 89.)

5. Johdon kokoontuminen:

Organisaation johtohenkilöt kokoontuvat keskustelemaan yrityksen visiosta ja strategiasta, ja pyrkivät saavuttamaan yhteisymmärryksen. Keskustelun tulee koskea myös menestyksen avaintekijöitä, yrityksen tavoitteita sekä mittareita ja niiden tärkeysjärjestyttä. Kokoontumisessa pyrkimys olisi saada kullekin tulokortin näkökulmalle kolmesta neljään tavoitetta, sekä mittariehdotuksia. Tavoitteiden suhteen on tärkeää, että ne on määritelty yksityiskohtaisesti. Johtoryhmä jaetaan lopuksi osatyöryhmiin, joihin otetaan mukaan myös seuraavien tasojen johtoa. (Kaplan ja Norton 1996, 304-305.)

Mittareiden valinta ja suunnittelu

6. Osatyöryhmien kokoukset:

Osatyöryhmien kokousten tavoitteena on saada jokaiselle näkökulmalle luettelo tavoitteista. Lisäksi kullekin tavoitteelle osoitetaan mittarit, jotka viestittävät strategian sisältöä. Mittareiden syy-seuraussuhteet on suositeltavaa selvittää tässä vaiheessa projektia. (Malmi ym. 2006, 90.)

7. Johdon kokoontuminen, toinen kierros:

Johtoryhmä keskustelee yhdessä alemman johdon kanssa yrityksen visioista, strategioista ja aiemmin listatuista alustavista tavoitteista sekä mittareista. Kokoontumisen tavoite on saada aikaan luonnos Balanced Scorecard -esitteestä, jolla mittariston tarkoitus ja sisältö voidaan kuvailla koko henkilöstölle. Lisäksi keskitytään määrittelemään kullekin mittarille haastavat tavoitteet. (Malmi ym. 2006, 90.)

Käyttöönottosuunnitelman rakentaminen

8. Käyttöönottosuunnitelman kehittäminen:

Johtoryhmä valitsee viralliset tavoitteet ja kehittää käyttöönottosuunnitelman. Suunnitelmassa selvitetään mittareiden liittäminen tietokantoihin ja tietojärjestelmiin ja siinä on mietitty, miten mittaristosta kerrotaan koko yritykselle. (Malmi ym. 2006, 91.)

9. Johdon kokoontuminen, kolmas kierros:

Viimeistään tässä vaiheessa johtoryhmän täytyy saavuttaa yksimielisyys käyttöönottosuunnitelmasta, viestimisestä työntekijöille ja Balanced Scorecardin integroimisesta johtamiseen. (Kaplan ja Norton 1996, 308.)

10. Käyttöönottosuunnitelman toteuttaminen:

Jotta Balanced Scorecard luo arvoa organisaatiolle, se täytyy yhdistää yrityksen johtamisjärjestelmään. Mittaristoa ei välttämättä voi ottaa kerralla käyttöön, mutta tärkeimmiksi priorisoituja mittareita tulisi hyödyntää heti kun mahdollista. (Kaplan ja Norton 1996, 308.)

11. Säännöllinen raportointi:

Mittariston tuottama tieto raportoidaan johdolle säännöllisin väliajoin, kuten vuosineljänneksittäin tai kuukausittain. Mittareita ja niiden käyttökelpoisuutta tulee arvioida osana strategista suunnittelua. (Malmi ym. 2006, 91.)

Malmin ym. (2006, 96-97.) mukaan Kaplanin ja Nortonin malli on rakennettu amerikkalaista yrityskulttuuria silmällä pitäen, ja se näkyy erityisesti yritysüksöössä sekä lyhyen ajanjakson taloudellisen tuloksen korostamisessa. Mallia kritisoidaan muun muassa siitä, että se on alun perin kehitetty valvonta- ja seurauksjärjestelmäksi, joskin sitä on myöhemmin pyritty muuttamaan ohjausjärjestelmäksi. Mittareiden määrään ja niiden syy-seuraussuhteisiin ei kiinnitetä tarpeeksi

huomiota, vaikka niitä pidetään kriittisinä tekijöinä. Se ei huomioi riittävästi henkilöstöä, jolloin henkilöstö ei sitoudu täysin projektiin. Kaplanin ja Nortonin malli on myös liian monimutkainen ja raskas toteuttaa, ja on liian johtokeskeinen.

3.2.2 Olven, Royn ja Wetterin malli

Olve, Roy ja Wetter (1998) ovat omaa mallia kehittäessään pyrkineet huomiomaan yrityksen yksilöllisyyden, ja korostavat prosessin ja mittariston rakentamisessa ottamaan huomioon yrityksen markkinatilanteen ja sisäiset valmiudet. Olve, Roy ja Wetter kehoittavat kirjassaan Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä (1998, 44) harkitsemaan tarkkaan, kuinka ripeästi ja laajalla alalla Balanced Scorecard otetaan käyttöön. Suuressa yrityksessä on viisaampaa aluksi käynnistää yksi tai muutama pilottiprojekti, joilla kerätään kokemuksia ensivaiheesta, ja joiden pohjalta mittaristoa laajennetaan koskemaan koko organisaatiota. Pienyrityksissä taas mittaristo voidaan laatia kerralla koko yritystä varten.

Jos yrityksellä on meneillään muutosprosessi, tasapainoitettun mittariston prosessi voi olla jo sinällään työkalu. Prosessi helpottaa ymmärtämään tulevia strategioita sekä sopia niistä ja niiden aiheuttamista mahdollisista muutoksista. Esimerkiksi koko yritystä varten laaditun mittariston lausuntokierros työntekijöiden parissa juurruttaa yritystä koskevat strategiat ihmisten mieliin ja voi käynnistää keskustelun siitä, kuinka työtä voi tehdä järkevämmin. (Olve ym. 1998, 46.)

Olven, Royn ja Wetterin malli ei vastaa suoraan, kuinka nopeasti projektin pystyy toteuttamaan, vaan korostaa organisaatioiden yksilöllisyyttä. Tärkeintä on olla pitämättä kiirettä ja annettava kaikille osapuolille aikaa sisäistää asiat. Lisäksi he lisäävät, että mittaristo ei ole täysin valmis koskaan. Koska se toimii osana toiminnanohjausta, sitä on sopeutettava jatkuvasti yrityksen kulloisenkin tilanteen mukaan. (Olve ym. 1998, 46.)

TAULUKKO 1. Balanced Scorecardin käyttöönottoprosessi (mukailen Olve, Roy & Wetter 1998, 50.)

Vaihe	Kuvaus	Työskentelytapa	Aika
1	Toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittäminen	Haastattelut mahdollisimman monien kanssa. Parasta on, jos haastattelut tekee joku ulkopuolinen, jolloin saadaan mahdollisimman objektiivinen kuva.	1-2 kuukautta
2	Yrityksen vision määrittäminen tai täsmentäminen	Yhteinen seminaari yritysjohton ja mielipidevaikuttajien kanssa	1-2 puolentoista päivän kokousta
3	Näkökulmien valinta	Seminaari, johon osallistuvat yritysjohto, BSC-projektiryhmä ja joku, jolla on jo kokemusta tasapainotetun mittariston käyttöönottoprojektista	1-2 päivää
4	Vision suhteuttaminen eri näkökulmiin ja yleisten strategisten tavoitteiden muotoilu	Seminaari, jossa samat osanottajat kuin 2. vaiheessa	Ks. alla
5	Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen	Edellä mainitussa seminaarissa	Edellinen ja tämä vaihe yhteensä 1-2 päivää
6	Mittareiden laatiminen, yhteyksien määrittäminen ja tasapainon etsiminen	Mahdollisuuksien mukaan edellä mainitussa seminaarissa	Ks. yllä, muuten 0,5-1 päivää
7	Koko yritystä koskevan mittariston määrittäminen	Lopullisen määrittämisen hoitavat yritysjohto ja BSC-projektiryhmä. Mukaan kannattaa ottaa joku, jolla on aiempaa kokemusta tasapainotetun mittariston käyttöönotosta.	1-2 päivää
8	Mittariston ja mittareiden soveltaminen organisaation eri osiin	Toteutuu parhaiten projektimuodossa sopiviin organisaation osiin jaettuina ja BSC-projektiryhmän johdolla. On suositeltavaa, että kuhunkin projektiin osallistuvat kaikki yksikön asianosaiset ja että työ tehdään seminaarin muodossa. Jatkuvaa yhteensovittamista ja koordinoimista yritysjohton kanssa. Kokeneen BSC-asiiantuntijan apu on tärkeää menestystekijöiden ja mittareiden koordinoinnissa.	Yhteensä 2-x kuukautta. Kukin paikallistason seminaari vähintään 0,5-1 päivää.
9	Tavoitteiden asettaminen	Ehdotukset kultakin projektivastaavalta. Yritysjohto hyväksyy tavoitteet lopullisesti.	
10	Toimintasuunnitelmien laatiminen	Kukin projektiryhmä hoitaa	
11	Mittariston ylläpito	Kokonaisvastuu yritysjohdolla jatkuvan seurannan muodossa	

Prosessi vaiheittain

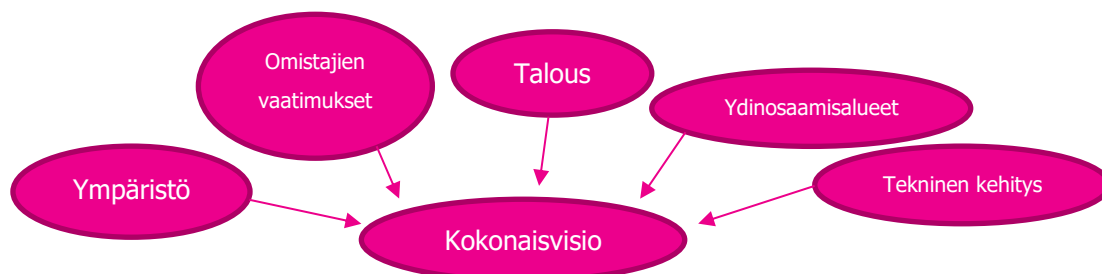
1. Toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittäminen:

Ensimmäisen vaiheen tarkoitus on luoda pohja, jonka päälle voidaan rakentaa yhteinen näkemys toimialan edellytyksistä ja vaatimuksista sekä määrittellä organisaation sen hetkinen asema ja rooli. Kun muokataan yhteistä näkemystä toimialan lähitulevaisuuden kehityksestä, saadaan tarpeellista pohjatietoa tulevaan, kuten vision ja tulevien strategioiden määrittämiselle. Tämä vaihe tulisi tehdä haastatteleamalla henkilökohtaisesti johtoryhmän jäseniä ja yrityksen vahvimpia mielipidevaikuttajia. Tärkein tavoite olisi saada mahdollisimman laaja ja monipuolinen kuva yrityksestä. Apuna voi käyttää esimerkiksi Andrewsian SWOT-analyysimallia tai Porterin viiden kilpailutekijän mallia. (Olve ym. 1998, 51-52.)

Olve ym. (1998, 53) korostavat dokumentoinnin tärkeyttä ensimmäisen vaiheen haastatteluissa. Haastattelujen ja näkemyksien ylöskirjaaminen tehostaa seuraavan vaiheen seminaaria. Ennen seminaaria johtoryhmän jäsenten tulisi antaa henkilökohtainen mielipide tulevasta kehityksestä, jolloin saadaan käsitys ryhmän yksimielisyydestä.

2. Yrityksen vision täsmentäminen:

Balanced Scorecard -mittariston avulla yritys on tarkoitus saada keskittymään syvällisemmin ja tehokkaammin valitsemiinsa asioihin. Mittariston perusedellytys on se, että yrityksen johdon käsitys visiosta ja liikeideasta on yhteneväinen. Jos visio tai suunta on väärä, sen vaikutus organisaation toimintaan voi olla kohtalokas. Mikäli yrityksellä ei vielä ole visiota, tässä vaiheessa on hyvä tilaisuus sen määrittämiseksi. (Olve ym. 1998, 54-55.)



KUVIO 6. Vision määrittämisessä huomioon otettavia tekijöitä (mukaillen Olve ym. 1998, 55.)

Yhteisen vision takana on oltava yhteinen kuva ulkoisista ja sisäisistä edellytyksistä. Vision täsmentäminen ei tarkoita kuitenkaan välttämättä pitkän aikavälin tavoitteiden lopullista kiveen hakkaamista, vaan se antaa joustavuutta ja dynaamisuutta sopeutua ympäröivän maailman kulloisiinkin muutoksiin. (Olve ym. 1998, 55-56.)

3. Näkökulmien valinta:

Kuten aiemmin on todettu, Balanced Scorecard rakentuu erilaisten näkökulmien ympärille. Kolmas vaihe keskittyy näkökulmien valintaan. Kaplanin ja Nortonin alkuperäisessä mallissa näkökulmia oli neljä, mutta jotkut yritykset ovat lisänneet omaan mittaristoonsa yhden näkökulman lisää. Näkökulmien tulee linkittyä selvästi toisiinsa. Oppimisenäkökulmassa käsitellään sitä, kuinka organisaatiota, tuotteita ja palveluja aiotaan kehittää, jotta prosessit saadaan tehokkaammiksi tai asiakkaiden saama arvo suuremmaksi. Vaikutukset näkyvät taloudellisessa näkökulmassa aikanaan. (Olve ym. 1998, 56-57.)

4. Vision suhteuttaminen näkökulmiin ja yleisten strategisten tavoitteiden muotoilu:

Tämän vaiheen tavoite on konkretisoida visio valittujen näkökulmien perusteella ja siten löytää tasapaino mittariston sisällä. Mittariston tasapaino on Balanced Scorecardin ainutlaatuinen piirre. Toinen neljännen vaiheen tavoite on muotoilla organisaation strategia yleisluontoisesti. Huolellisesti tuotettu Balanced Scorecard on yhtä kuin organisaation strategian kuvaus. (Olve ym. 1998, 57-58.)

Olve ym. (1998, 58) kirjoittavat, että neljännen vaiheen voi käynnistää esimerkiksi pyytämällä osallistujia kuvaamaan, mitkä yleiset tekijät johtavat yrityksen tehokkaimmin ja yksinkertaisimmin toivottuun visioon. Kuvauksen on noudatettava valittuja näkökulmia. Näin saadaan käsitys siitä, mitä strategioita ja pelisääntöjä on noudatettava esimerkiksi lyhyen ja pitkän aikavälin kannattavuuden, kilpailukeinojen ja toiminnan organisoinnin suhteen. Työvaiheen lopputuloksena strategiat linkittyvät automaattisesti visioon, mikä konkretisoi visiota entisestään, ja auttaa ymmärtämään sen vaikutuksen jokapäiväiseen työhön.

5. Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen:

Viidennessä vaiheessa edellä käsiteltyjen kuvausten ja strategioiden perusteella tehdään päätös siitä, mitä vision saavuttaminen vaatii ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen eniten. Tällöin puhutaan kriittisistä menestystekijöistä. Yrityksen olisi hyvä sopia esimerkiksi viidestä tärkeimmästä strategian toteuttamista varten tarvittavasta menestystekijästä. (Olve ym. 1998, 65.)

6. Mittareiden kehittäminen, yhteyksien määrittäminen ja tasapainon etsiminen:

Kuudennen vaiheen tavoite on löytää avainmittarit jokaiselle näkökulmalle. Työvaiheen aluksi olisi hyvä pitää jonkinlainen palaveri, jossa mittareita on mahdollista ideoida vapaasti ja avainmittarit täsmennetään ja priorisoidaan vasta lopuksi. (Olve ym. 1998, 66.)

Haastavinta on löytää tasapaino ja selkeitä kytkentöjä valittujen näkökulmien eri mittareiden välille. Mittareiden valinnassa tulee keskustella siitä, että lyhyen aikavälin parannukset eivät ole ristiriidassa pitkä aikavälin tavoitteiden kanssa. (Olve ym. 1998, 66.)

7. Kokonaismittariston vahvistaminen:

Kun mittarit on saatu laadittua, yritystä koskeva mittaristo kootaan ja jaetaan johtoryhmälle hyväksymistä varten. Tärkeää on, että kaikki organisaation jäsenet saavat käydä mittariston läpi ja kuulla sen taustalla olevat ajatukset. (Olve ym. 1998, 66.)

8. Mittariston ja mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin:

Riippuen yrityksen koosta, on tärkeää pohtia, tulisiko Balanced Scorecard -mittaristo sovittaa erikseen pienemmille yksiköille ja missä laajuudessa niin on järkevää toimia. Koska mittariston yhtenä tarkoituksena on konkretisoida vision ja yleisten tavoitteiden vaikutus päivittäiseen työskentelyyn, mittaristo on purettava riittävän alhaiselle tasolle. Tällöin konkretisointi on mahdollista. (Olve ym. 1998, 68.)

Jos organisaatorakenne on litteä ja pieni, voi olla, että kaikki ymmärtävät välittömästi mittarin vaikutuksen omaan työhönsä. Yleensä kuitenkin mittaristoa on muokattava yrityksen eri toimintoja varten. Tällöin mittariston mahdollisuuksia ja tehokkuutta voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Jos yrityksen toiminta koostuu useista erilaisista ja markkinoiden kannalta katsottuna itsenäisistä yksiköistä, on luontevaa, että jokainen yksikkö tai yritys kehittää mittariston itsenäisesti. (Olve ym. 1998, 68-69.)

9. Tavoitteiden asettaminen:

Kullekin mittarille on asetettava tavoitteita, joiden avulla yritys voi tarkastella kulkusuuntaansa. Tavoitteita tulee olla sekä lyhyelle, että pitkälle aikavälille, jolloin suunnan lisäksi johtoryhmä kerkeää reagoida hyvissä ajoin, mikäli muutosta tarvitaan. Tavoitteet eivät saa olla ristiriidassa toistensa kanssa, ja lisäksi on sovittava sekä tavoiteasetannan ja tulosten mittaamisen vastuista. On määriteltävä millä tavalla mitätään tehdään, missä yksiköissä, kuinka usein ja kuka tekee. (Olve ym. 1998, 69-70.)

10. Toimintasuunnitelman laatiminen:

Lopuksi on vielä eriteltävä, mitä toimenpiteitä on tehtävä, jotta asetetut tavoitteet ja visio saavutetaan. Toimintasuunnitelma on mittareiden lisäksi johtoryhmän tärkeimpiä seurannan pohjatietoja. (Olve ym. 1998, 70.)

Huolellisesti laadittu toimintasuunnitelma sitouttaa työntekijät yrityksen tavoitteisiin. Toimintasuunnitelmassa kuvaillaan toimenpiteet, joilla yritys saavuttaa strategian mukaiset päämääränsä, vaaditut resurssit, vastuuhenkilöt ja mihin mennessä tavoitteet saavutetaan. (Malmi ym. 2006, 113.)

11. Mittariston ylläpito:

Mittaristoa on seurattava jatkuvasti, jolloin mielenkiinto sitä kohtaan säilyy, ja jolloin se toimii sellaisena työkaluna, johon se on suunniteltukin. Jatkuva seuraaminen edellyttää, että raportointi on yksinkertaista ja tiedonkeruu onnistuu mahdollisimman vähäisin resurssein. On myös tärkeää, että Balanced Scorecardia käytetään johtamistyössä yrityksen kaikissa osissa. Sillä seurauksella siitä tulee luonteva osa jatkuvaa seurantaa ja ohjausta, ja sen vaikutus näkyy päivittäisessä työssä. Myös etenkin lyhyen aikavälin mittareita on kyseenalaistettava jatkuvasti ja ne tulee tarpeen tullen vaihtaa parempiin. (Olve ym. 1998, 71.)

3.2.3 Toivasen malli

Jouko Toivanen on rakentanut oman mallinsa Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -mallin, suorituskykypyramidin, Maiselin mallin ja Erkki K. Laitisen dynaamisen suorituskykymittariston pohjalta. Lisäksi tietämystä on lisätty haastatteleamalla yritysjohtoa, jolla on ollut vankkaa kokemusta Balanced Scorecardin käytöstä. Havaittujen puutteiden johdosta koettiin tarpeelliseksi luoda uusi malli. (Malmi ym. 2006, 98-99.)

TAULUKKO 2. Toivasen Balanced Scorecard -malli (mukaillen Malmi ym. 2006, 102.)

<p>1. Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä</p> <ul style="list-style-type: none"> - projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat
<p>2. Johdon sitoutuminen hankkeeseen</p>
<p>3. Yrityksen vision ja strategian selkeyttäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - yksinkertainen, selkeä ja viestittävässä oleva visio - yhteinen näkemys visiosta ja strategioista
<p>4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaan selvittäminen (SWOT-analyysi)
<p>5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - näkökulmien ja mittareiden valinta - haasteelliset tavoitteet - syy-seurausyhteydet
<p>6. Organisaation sitouttaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön osallistuminen, avoin raportointi - mittaristo nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset
<p>7. Mittariston karsinta ja täydentäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - vähän mittareita → ohjaus
<p>8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin</p> <ul style="list-style-type: none"> - strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus
<p>9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi</p>
<p>10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella</p> <ul style="list-style-type: none"> - palaute, palkitseminen ja oppiminen

Prosessi vaiheittain

1. Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä:

Toivasen mallin ensimmäisessä vaiheessa määritellään projektin tarvitsemat resurssit sekä sen tuomat hyödyt ja haitat. Toivanen painottaa mallissaan tasapainotetun mittariston käyttöönoton laajuutta, ja toteaa, että alle 20 miljoonan euron yrityksissä mittaristo voidaan laatia kerralla koko yritykselle. (Malmi ym. 2006, 100-101.)

2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen:

Koska Balanced Scorecardia käytetään johtamisen työkaluna, johtoryhmän tulee laittaa itsensä näkyvästi ja konkreettisesti peliin uuden toimintamallin saavuttamiseksi. Koska yritys pyrkii kasvattamaan arvoaan pitkällä aikavälillä, ei voida enää keskittyä vain taloudellisiin mittareihin ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen. (Malmi ym. 2006, 104.)

3. Yrityksen vision ja strategian selkeyttäminen:
Kolmannessa vaiheessa keskitytään selvittämään yrityksen näkemys visiosta ja strategiasta, ja varmistetaan, että näkemys on yhteinen. Koska Balanced Scorecard -mittariston avulla organisaation on tarkoitus keskittyä valitsemiinsa aiheisiin aiempaa tehokkaammin, on tärkeää, että visio on tarpeeksi yksinkertainen ja selkeästi viestittävässä laajalle yritykseen. (Malmi ym. 2006, 104.)
4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
Toimitaan, kuten aiemmin esitellyssä Olven, Royn ja Wetterin mallissa.
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen:
Tämän vaiheen aikana määritetään näkökulmat ja niiden pohjalta mittarit, sekä asetetaan tavoitteet, joihin yritys tähtää. Lisäksi tarkastetaan mittareiden syy-seuraussuhteet ja varmistetaan, etteivät ne ole keskenään ristiriidassa. Näkökulmien valinnassa malli suosii Kaplanin ja Nortonin mallia, mutta korostaa yritysten yksilöllisyyttä, ja kehoittaa tutkimaan myös muita näkökulmia. (Malmi ym. 2006, 107.)
6. Organisaation sitouttaminen:
Jotta vältytään antamasta henkilöstölle kuvaa, että mittaristo olisi valvonnan työkalu, vaikka sen tulisi olla ohjaustyökalu, tulisi mahdollisimman moni saada osalliseksi mittariston rakennusprosessiin ja kuunnella heidän ideoitaan mittariston suhteen. Tärkeintä on, että jokainen prosessissa mukana ollut kokee, että heidän osallistumisellaan on ollut merkitystä. (Malmi ym. 2006, 109.)
7. Mittariston karsinta ja täydentäminen:
Toivosen mallin mukaan useimpien Balanced Scorecardia hyödyntävien yritysten mittaristossa on liikaa mittareita. Ajan kuluessa ja projektin edetessä mittareita tulee lisää, mutta vanhoja ei osata karsia pois, eikä kyetä päättämään, mitkä mittarit ovat tärkeimpiä vision ja strategian toteutumisen kannalta. Toivosen mukaan mittareita tulisi ennemmin olla liian vähän, kuin liikaa, sillä mittareita on helpompi lisätä kuin vähentää. Mittareiden karsimisessa on käytettävä järkeä, eikä antaa tunteelle valtaa. (Malmi ym. 2006, 110.)
8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin:
Koska Balanced Scorecardin yksi ajatuksista on vision ja yhteisten tavoitteiden konkretisointi, mittaristo on pilkottava niin pieniin osiin, että riittävä konkretisointi on mahdollista. Mittareiden yhteys strategiaan tulee säilyttää, mutta kullekin toiminnan tasolle on luotava omat mittarit. (Malmi ym. 2006, 111.)
9. Toimintasuunnitelman laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi:
Toimitaan, kuten aiemmin esitellyssä Olven, Royn ja Wetterin mallissa.

10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella:

Toimitaan, kuten aiemmin esitellyssä Olven, Royn ja Wetterin mallissa.

3.2.4 Prosessien vertailu

Vaikka Balanced Scorecard on Kaplanin ja Nortonin käsialaa alun perin, heidän mallinsa ei kuitenkaan välttämättä sovi nykypäivän pk-yrityksen käyttöön. Malli on saanut hyvin johtokeskeinen ja totetuttaminen on tehty raskaaksi. Olven, Royn ja Wetterin sekä Toivasen mallit ovat huomattavasti joustavampia, ja siten sopivat myös pienempien ja resursseiltaan vajaavaisempien yritysten käyttöön. Nämä kaksi mallia ovat keskenään hyvin samankaltaisia, mutta eroavat toisistaan tietyillä osa-alueilla. Mallit painottavat, että mittariston suunnitteluun tulisi ottaa mukaan mahdollisimman laajasti henkilöstöä ja johdon tulee seistä tukevasti prosessin takana. Toisaalta taas Olve, Roy ja Wetter painottavat näkökulmien valintaa omassa mallissaan enemmän ja Toivasen malli painottaa prosessin yksinkertaistamista ja esimerkiksi mittareiden vähyyttä.

4 TUTKIMUSASETELMA

Kuten johdannossa kirjoitin, tämän opinnäytetyöprojektin tarkoitus on luoda Hoitava Group Oy:lle tasapainoitettu mittaristo, jota käytetään työkaluna seuraamaan organisaation kasvua ja kehitystä. Tasapainoitettun mittariston, eli Balanced Scorecardin, tavoite on saada yrityksen strategista näkökulmaa laajennettua koskemaan talouden lisäksi myös asiakas-, sisäisten prosessien- ja kasvun ja kehityksen näkökulmaa. Huolellisesti rakennettu mittaristo toimii erinomaisena strategisen johtamisen ja viestinnän välineenä. Hoitava Group Oy on vuonna 2017 perustettu vanhusten sosiaalipalveluita tarjoava yritys, joka toimii Kajaanin ja Päijät-Hämeen alueella. Tavallisimmillaan palvelut ovat sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehtimista esimerkiksi tarjoamalla vanhuksille mahdollisuuksia harrastaa ja terveydestä huolehtimista.

Mittariston rakentamisen edellytyksenä on se, että organisaatio on luonut itselleen strategian ja vision, joiden tueksi mittaristo tulee. Niinpä ennen varsinaisen mittariston rakentamista keskitymme yhdessä Hoitava Groupin johdon kanssa muodostamaan yritykselle konkreettisen strategian ja selkeän vision, jotka ovat mahdollista ilmaista ymmärrettävästi esimerkiksi henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille. Apuna hyödynnetään strategiakarttaa, joka löytyy työn liitetiedoista.

Kun strategia ja visio ovat selvillä, tiedetään suunta, johon organisaatio pyrkii. Tämän jälkeen selvitetään tekijät, jotka mahdollistavat etenemisen haluttuun suuntaan. Näitä tekijöitä kutsutaan kriittisiksi menestystekijöiksi. Kriittiset menestystekijät ovat niitä tekijöitä, joissa yrityksen on onnistuttava, mikäli se haluaa saavuttaa määrittämänsä vision ja strategisen tahtotilan. (Malmi ym. 2006, 73.)

Kun kriittiset menestystekijät ovat selvillä, tiedetään, mitä yrityksen tulee mitata. Seuraavaksi pohditaan siis, kuinka kutakin asiaa mitataan. Taloudellisen näkökulman mittarit ovat yleisesti helppoja määrittää, sillä niiden vaatima data syntyy yleensä itsestään kirjanpidon ohessa. Asiakas-, sisäistenprosessien-, sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmat taas ovat hieman vaativimpia, sillä niihin ei ole automaattisesti tiettyjä oikeita mittareita. Näiden kolmen näkökulman mittarit ovat niitä, joiden toimintaan on syytä kiinnittää huomiota mittaristoa käyttöönottaessa, ja jotka tulee korvata heti, jos tarve vaatii.

Kun mittaristo on saatu rakennettua, alkaa sen käyttäminen. Rakentaessani mittaristoa pyrin siihen, että mitaaminen on mahdollisimman helppoa. Tällöin mittariston käyttäminen ja hyödyntäminen ei jäisi siitä kiinni, että se on liian vaivalloista. Organisaation tulee kuitenkin nähdä vaivaa tulosten analysoinnissa ja pyrkiä kehittämään toimintaansa mittariston tuottaman tiedon perusteella.

Vaikka kyseessä on kehittämistyö, hyödynnän projektissa teemahaastattelua, jonka runko löytyy liitteenä. Teemahaastattelun avulla varmistan, että käymme Hoitava Group:in johdon kanssa tarpeelliset asiat projektin kannalta läpi, eikä tärkeitä asioita unohdu keskustelun mahdollisesti rönsyillessä laidasta laitaan. Teemahaastattelu liikkuu väljästi ennalta valittujen teemojen välillä ja teemojen välillä on mahdollista liikkua edestakaisin, jolloin haastattelussa säilyy tietynlainen vapaus.

Haastattelumuoto mahdollistaa myös haastattelun teemakohtaisen analysoinnin suhteellisen helposti.
(Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

5 STRATEGIAKARTTA OSANA STRATEGIAN SISÄISTÄMISTÄ

Strategiakartat toimivat Balanced Scorecardin tukena selkeyttämään yrityksen strategiaa. Strategiakartta on yhdelle paperiarkille rakennettu syy-seuraus-pohjainen kuvio, joka kuvaa yrityksen strategian neljän ulottuvuuden pohjalta. Strategiakartat-menetelmän luojina toimivat myös Balanced Scorecardin kehittäneet Robert Kaplan ja David Norton. Menetelmä esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 1996, ja vuonna 2004 Kaplan ja Norton julkaisivat kirjan aiheesta. Yritysten lisäksi menetelmää hyödyntävät aktiivisesti myös julkiset organisaatiot. (Vuorinen 2013, 81-82.)

Strategiakartan neljä ulottuvuutta ovat

- 1) taloudellinen näkökulma
- 2) asiakasnäkökulma
- 3) sisäinen näkökulma
- 4) oppiminen ja kasvu

Strategiakartta mahdollistaa sen kuvaamisen, kuinka aineeton pääoma liitetään strategiassa arvontuotantoprosesseihin. Taloudellisen näkökulman perusteella saadaan selville strategian aineelliset tulokset. Näkökulma hyödyntää perinteisiä taloudellisia käsitteitä ja mittareita, kuten kannattavuutta, pääomantuottoa, liikevaihdon kasvua ja yksikkökustannuksia. Näiden tulosten perusteella voidaan nähdä, onko yrityksen strategia onnistunut vai epäonnistunut. (Kaplan ja Norton 2004, 52.)

Asiakkaille tuotettavan arvon määrittelee asiakasnäkökulma. Arvolupauksen perusteella voidaan määritellä, missä aineeton pääoma tuottaa arvoa. Jos asiakas arvostaa laadukkaita tuotteita ja palveluita, täsmällisiä toimituksia ja tasaista laatua, järjestelmät ja prosessit ovat tärkeitä yritykselle. Mikäli asiakas taas arvostaa innovaatioita ja tehokkuutta, yritykselle tärkeitä ovat sellaiset järjestelmät, prosessit ja taidot, jotka tuottavat ylivoimaisia uusia tuotteita ja innovaatioita. Tärkeintä strategian toteuttamisessa on toimintojen ja osaamisen kohdentaminen asiakkaalle tuotettavaan arvoon. (Kaplan ja Norton 2004, 52.)

Tavoitteita, joihin strategialla pyritään, kuvataan siis taloudellisen näkökulman ja asiakasnäkökulman perusteella ja molemmissa näkökulmissa pystytään hyödyntämään useita tulostittareita. Prosessit, joiden ajatellaan vaikuttavan eniten strategiaan, määritellään sisäisten prosessien näkökulmasta. Yritys voi esimerkiksi uudistaa tuotekehitysprosessejaan tai lisätä investointeja tuotekehitykseen voidakseen tuottaa laadukkaita tuotteita. (Kaplan ja Norton 2004, 54.)

Oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaa tärkeimmät aineettoman pääoman tekijät kuten työtehtävät, järjestelmät ja ilmapiirin. Nämä aineettoman pääoman tekijät on linkitettävä sisäisiin prosesseihin. (Kaplan ja Norton 2004, 54.)

6 BALANCED SCORECARD - HOITAVA GROUP OY

6.1 Menetelmät ja aineiston kerääminen

Tarkastellessani mahdollisia menetelmiä Balanced Scorecardin rakentamiseen case-yritykselle, totesin parhaaksi keskittyä menetelmiin, jotka ovat mahdollisia suorittaa rajallisella aikataululla, ja joista löytyy perusteellisesti kirjallisuutta. Lopullisen valinnan tein kolmen mallin pohjalta, jotka olen esitellyt aiemmin opinnäytetyön aikana. Case-yrityksen koon ja tarpeet huomioon ottaen Toivasen malli soveltui lopulta parhaiten mittariston laatimiseen, sillä verrattuani kolmea esittelemääni mallia, se erottui edukseen yksinkertaisuudellaan. Pienen yrityksen kohdalla rajalliset resurssit vaativat tekemään kompromisseja, ja tässä tapauksessa aika oli ratkaiseva tekijä. Toivasen mallin avulla tulokortin rakentaminen oli mahdollista rajallisen aikataulun puitteissa.

Haasteena työn aloittamiseen oli yrityskohtaisen lähdemateriaalin vähäisyys johtuen yrityksen nuoresta iästä. Jotta pääsin sisään yrityksen ajatusmaailmaan, vietin kaksi päivää keväällä 2019 yrityksen toimitusjohtajan mukana tavaten samalla työntekijöitä. Keskityimme näiden päivien aikana tarkentamaan yrityksen visiota, arvoja ja toiminta-ajatusta, jonka jälkeen toimivan Balanced Scorecard -mittariston luominen on huomattavasti helpompaa ja ylipäättänsä mahdollista. Lisäksi olin etukäteen perehtynyt yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan, joka oli luotu ennen varsinaisen toiminnan käynnistämistä ja jonka avulla pystyin luomaan alustavan kuvan siitä, millaisen yrityksen kanssa olen tekemisissä.

6.2 Visio, arvot ja toiminta-ajatus

Kuten aiemmin tässä työssä kirjoitin, visio on kuvaus siitä, missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Viikkumaan (2005) mukaan visiota tulee olla mitattavissa, joten sen pohjalta lähdimme pohtimaan myös Hoitavan visiota yrityksen johdon kanssa. Visio luotiin pitäen silmällä yrityksen liiketoiminnan kasvua ja lopulta visioksi muodostui seuraava:

”Vuonna 2020 yritys on asiakkaiden arvostama ja haluttu palveluntarjoaja. Yrityksellä on vakiintuneita asiakassuhteita kaikilla palvelualoilla.

Yrityksen liikevaihto kasvaa 60% vuosivauhtia ja on 2 milj. euroa vuonna 2022. Toiminta kannattavaa ja yhtiön omavaraisuusaste yli 40%. Toiminta-alueena koko Suomi.

Yrityksen imago on raikas ja haluttu. Hyvän asiakaskokemuksen myötä suositteluprosentti on yli 90%. Vuonna 2020 asiakkuudet tulevat pääsääntöisesti kysynnän kautta. Asiakassegmentti on sama kuin alussa.”

Liikevaihdon seuraaminen on yksinkertaista, eikä vaadi suurempia toimenpiteitä. Liikevaihdon kasvua seurataan ensisijaisesti vuositasolla, mutta tavoitteen täyttymistä voidaan seurata myös esimerkiksi kvartaaleittain. Yrityksen imagon seuraaminen taas on hieman monimutkaisempaa. Imago on

yrittäjien antama kuva itsestään, sekä kuluttajien ja muiden yritysten mielikuva siitä. Hoitava järjestää säännöllisin väliajoin asiakastyytyväisyyskyselyitä, joiden avulla pystytään osittain tulkitsemaan imagoa. Tulkintaan ei kuitenkaan ole yhtä oikeaa tiettyä asteikkoa, jonka mukaan sen toteutumista voitaisiin seurata tarkasti.

Hoitavan arvot ovat nykyaikaisesti hyvin asiakaslähtöiset. Yritys painottaa tekemisessään vanhusten yksilöllistä kohtaamista ja sitä, että jokainen ikääntynyt saisi tuntea olonsa edelleen merkitykselliseksi. Viime vuosina esiin nousseet kohut vanhusten sosiaalipalveluihin liittyen ovat korostaneet tätä arvopohjaa entisestään. Myös missio, eli toiminta-ajatus nojaa vahvasti asiakaslähtöisyyteen ja kulkee käsi kädessä arvojen kanssa. Hoitavan missio on ”olla ihminen ikääntyneelle, olla heitä varten.” (Hoitava Group 2019.)

6.3 Yrityksen kriittiset menestystekijät

Malmi ym. (2006, 73) kuvaa yrityksen kriittisten menestystekijöiden tarkoittavan tasapainoitettua tulokortin kohdalla niitä asioita, joissa organisaation täytyy onnistua, jotta se kehittyy haluttuun suuntaan kunkin näkökulman kohdalla. Oppimisen- ja kehittymisen sekä sisäisten prosessien näkökulmien kannalta kriittinen menestystekijä on motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö. Päivittäin asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat työntekijät ovat yleensä ainoa linkki yrityksen ja asiakkaan välillä ja on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät antavat yrityksestä sellaisen kuvan, jolla yritys markkinoi itseään. Lisäksi sisäisten prosessien näkökulman kannalta työn tehokkuus on kriittistä. Vaikka organisaatio haluaisi käyttää asiakaskohtaisesti aikaa enemmän, loppujen lopuksi yritystoiminnassa yrityksen tuottama tulos on tekijä, joka ratkaisee. Työn tulee siis olla niin tehokasta, että siitä jää organisaatiolle tuottoa.

Asiakasnäkökulman kohdalla asiakasmäärän kasvattaminen on kriittinen menestystekijä. Asiakasmäärän kasvu on suoraan verrannollinen myös organisaation liiketoiminnan kasvuun, joka on määritetty myös Hoitavan visiossa yhdeksi tärkeimmistä asioista yrityksen tulevaisuudessa.

6.4 Mittariston näkökulmat ja mittarit

Kun yrityksellä on strategia ja visio, on mahdollista valita niitä tukevat näkökulmat Balanced Scorecard -mittaristoon. Niinpä tarkennettuamme edellä mainittuja, päädyin käyttämään näkökulmina Kaplanin ja Nortonin (1996) määrittämiä neljää perusnäkökulmaa, joita ovat taloudellinen-, asiakas-, sisäisten prosessien- sekä oppimisen- ja kehittymisen näkökulmat. Näiden näkökulmien avulla on mahdollista seurata Hoitavan strategian ja vision toteutumista. Lisäksi nuoren yrityksen kohdalla on tärkeää, että kyseisten näkökulmien kautta myös kasvun ja kehityksen seuraaminen on mahdollista. Seuraavissa kappaleissa avaan kunkin näkökulman alle mittarit, joiden valintaan päädyimme. Näkökulmat on esitelty jo aiemmin tässä työssä, joten en esittele niitä syvemmin enää uudelleen.

6.4.1 Taloudellinen näkökulma ja sen mittarit

Hoitava Group Oy:n visiossa on määritetty tarkasti taloudellisia tavoitteita, joiden halutaan täyttyvän. Yritys haluaa kasvattaa liikevaihtoaan 60% vuosivauhtia ja saavuttaa kahden miljoonan euron liikevaihdon vuonna 2022. Lisäksi toiminnan tulee olla kannattavaa ja omavaraisuusasteen pyritään olevan 40% vuoden 2022 lopussa.

Taloudellisen näkökulman mittareita valittiin lopulta neljä. Liikevaihdon kasvun seuraaminen tapahtuu vertaamalla tarkastelujakson liikevaihtoa vuoden takaiseen. Näin saadaan laskettua liikevaihdon kasvu -prosentti. Yleensä kasvua seurataan tilikauden mittaisissa jaksoissa, sillä alasta riippuen yrityksen myynti voi jakautua tilikaudelle epätasaisesti sesonkien mukaan. Toisaalta myös esimerkiksi neljännesvuosittain tapahtuva mittaaminen on mahdollista.

Hoitava Group:n kasvuun liittyy tavoite pysyä vakavaraisena ja välttää mahdollista vauhtisokeutta. Vakavaraisuuden mittaamiseen käytetään omavaraisuusastetta, joka lasketaan prosenteissa. Se kertoo osuuden yhtiön varallisuudesta, joka on rahoitettu omalla pääomalla. Toisin sanoen mitä korkeampi luku on, sitä vakaampi on yhtiön liiketoiminnan pohja. (Alma Talent 2020.)

Esittelin aiemmin yrityksen terveyskolmion, johon kuuluu edellä mainitun vakavaraisuuden lisäksi myös kannattavuus. Kannattavuutta päädyttiin mittaamaan kahdella mittarilla luotettavuuden takaamiseksi. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti eli ROI kertoo yritykseen sijoitetun tuottoa vaativan pääoman kerryttämää tuottoa. Yleisesti yli 15% tuottoa pidetään erinomaisena ja sijoitetun pääoman tuoton pitäisi vähintään nousta lainakorkoja suuremmaksi. Käyttökateprosentti kertoo yrityksen liiketoiminnan tuloksen ennen poistoja, rahoituseriä ja veroja. Se siis kertoo suoraan, onko yrityksen toiminta alkuunkaan kannattavaa. Luku on hyvin toimialakohtainen ja mahdollinen vertailu tulee tehdä toimialan sisäisesti. (Alma Talent 2020.)

6.4.2 Asiakasnäkökulma ja sen mittarit

Asiakasnäkökulman valinta Balanced Scorecard -mittaristoon oli itsestäänselvyys jo pelkästään Hoitavan asiakaslähtöisten arvojen perusteella. Näkökulmassa lähestytään asiakkaita kappalemäärän, tyytyväisyyden ja asiakaskannattavuuden kautta. Tuoreena yrityksenä asiakasmäärän kasvattaminen on avainasemassa toiminnan kehittämiseksi ja kasvun mahdollistumiselle, joten yhdeksi mittariksi valikoitui kuukausittainen uusien asiakkaiden lukumäärä.

Asiakastyytyväisyydellä seurataan arvoihin pohjautuvaa lupaus yksilöllisestä palvelusta ja inhimillisestä kohtelusta. Jotta yrityksen kasvaessa ja asiakasmäärien lisääntyessä asiakastyytyväisyys saataisiin pidettyä korkeana, Hoitava tuottaa asiakkailleen säännöllisin väliajoin asiakastyytyväisyyskyselyn. Kysely suunniteltiin tehtäväksi Net Promoter Score -mallia, eli NPS-mallia käyttäen. Sen peruskysymys on, että millä todennäköisyydellä asiakas suosittelee organisaatiota ystävälle tai kollegalle. NPS-malli antaa vastauksista pisteet, ja pisteiden seuraaminen pidemmällä aikavälillä on loogisempaa, kuin esimerkiksi avointen vastausten lukeminen ja tulkitseminen.

Kolmas asiakasnäkökulman mittari on asiakaskannattavuus, jota seurataan laskemalla asiakaskohtaista tuottoa yritykselle. Mittari kävisi myös taloudellisen näkökulman mittariksi, mutta tässä mittaristossa se päätyi asiakasnäkökulman alle. Asiakaskannattavuuden avulla on mahdollista seurata tarjottujen palveluiden ja niistä koostuvan tulovirran määrää ja suhdetta. Tämän mittarin avulla on mahdollista löytää epäkannattavat asiakkaat, jolloin heille tarjottuja palveluita on mahdollista muokata.

6.4.3 Sisäisten prosessien näkökulma ja sen mittarit

Kuten aiemmin kirjoitin, sisäisten prosessien näkökulma ja mittarit nojautuvat yleensä vahvasti taloudellisen- ja asiakasnäkökulman tavoitteisiin. Ihanteellisimmillaan sisäisten prosessien mittarit mittaavat asioita, joiden avulla yrityksen visio on saavutettavissa. Hoitavan kohdalla mittarit mittaavat tehokuutta ja henkilöstön kapasiteettia. Kahdesta mittarista ensimmäinen seuraa työntekijän tuottamaa tulosta euroina. Tämä mittari liittyy vahvasti asiakkaille tarjottujen palveluiden määrään, niiden tuottavuuteen sekä myös työntekijän suoriutumiseen tehtävistä.

Toinen sisäisten prosessien näkökulman mittareista mittaa työntekijöiden tuntikapasiteetin käyttöastetta. Mittarin avulla on mahdollista seurata työntekijöiden riittävyttä yrityksen kasvaessa ja toisaalta myös reagoida, mikäli työntekijöitä on liikaa. Tätä mittaria seuraamalla on mahdollista löytää myös epätasaisesti jakautuvaa työkuormaa, jonka purkaminen vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen positiivisesti. Täytyy kuitenkin muistaa, että kuuntelemalla henkilöstön ajatuksia työkuormasta, saa varmasti luotettavampaa tietoa sen tilanteesta, kuin seuraamalla vain mittarin tuottamaa dataa.

6.4.4 Oppimisen- ja kehittymisen näkökulma ja sen mittarit

Hoitava kokee, että osaava ja motivoitunut henkilöstö on kaiken perusta. Tämä näkökulma mittaa henkilöstön tyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon. Sovimme johdon kanssa, että yritys teettää tasaisin väliajoin henkilöstötyytyväisyyskyselyn yrityksen työntekijöille. Vaikka organisaatio rohkaisee avoimeen kommunikointiin myös ongelmallisissa asioissa, uskon, että kyselyn kautta organisaatio saa vastauksia sellaisiin kysymyksiin, joihin vastausta ei muuten löydy. (Heikkilä 2019-04-24.)

Tyytyväisyys ja työhyvinvointi kulkee käsi kädessä. Oppimisen- ja kehittymisen näkökulman yhdeksi mittariksi valitsimme sairauspoissaolojen vuosittaisen lukumäärän. Sairauspoissaoloja seuraamalla voi huomata, että poissaolot saattavat johtuvat esimerkiksi työn kuormittavuudesta, ongelmista työyhteisössä, motivaation puutteesta tai huonosta johtamisesta. Myös ulkoisilla tekijöillä kuten flunssakaudella on vaikutusta sairauspoissaolojen määrään. Tärkeintä on huomioida, että pitkät sairauspoissaolot voivat enteillä heikentyneitä työkykyä ja toistuvat lyhyet poissaolot voivat viitata henkilötason haasteisiin. (Lehtinen 2018)

Hoitava kannustaa työntekijöitään tuomaan omia ideoitaan julki yrityksen johdolle. Näin henkilöstö pääsisi osaksi organisaation päätöksentekoa ja kokisi olevansa osa yritystä (Heikkilä 2019-04-24.)

Siispä tämän näkökulman viimeinen mittari mittaa henkilöstön tekemien aloitteiden lukumäärää. Luku ei välttämättä ole vertailukelpoinen keskenään, mutta on ehdottomasti suuntaa antava sen suhteen, kokeeko henkilöstö mielipiteellään olevan merkitystä.

6.5 Mittariston käyttöönotto ja mittaaminen

Tämä Balanced Scorecard -mittaristo on luotu huomioon ottaen nuoren ja kasvavan yrityksen tarpeet. Ajatus mittariston rakentamisesta tuli organisaatiolta itseltään, joten sen käyttöönottoon ei tarvitse liiemmin kehoittaa, vaan se tulee heti käyttöön. Mittareita pohtiessa yksi kriteereistä oli se, että mittaamisen tulee olla mahdollisimman vaivatonta. Tällöin mittariston käyttäminen ei jää kiinni esimerkiksi siitä, että sen käyttäminen veisi liikaa aikaa. Lähes jokaisen mittarin tulokset saa kiinni yrityksen tuottamasta ja keräämästä datasta sen suurempia muutoksia tekemättä ja ainoastaan kyselytutkimuksia vaativat mittarit vaativat enemmän työtä.

Mittariston käyttöönoton jälkeen on tärkeää, että mittaaminen jatkuu myös tulevaisuudessa. Uskon, että ennalta määritellyt raportointipäivämäärät ja tarkastelujaksot auttavat organisaatiota säilyttämään mittariston osana johtamisprosessia myös ensimmäisten mittauskertojen jälkeen. Myös henkilökunnan mielenkiinto mittaristoa kohtaan auttaa tässä. Mielenkiinnon luomiseksi on tärkeää, että mittaristo on visuaalisesti selkeä, ja jokainen ymmärtää, mitä mitataan ja minkä takia. Strategiakartta auttaa osaltaan selventämään tätä.

6.6 Mittariston tasapaino

Hoitava Groupin Balanced Scorecard -mittaristo on parhaan mukaan rakennettu niin, että mittarit mittaavat organisaation visioon tähtäviä asioita. Kunkin näkökulman mittarit on pyritty valitsemaan siten, että kasvun ja kehityksen näkökulmasta on mahdollista edetä syy-seuraussuhteita selvittämällä taloudelliseen näkökulmaan saakka. Jotkut mittareista eivät kuitenkaan seuraa tätä polkua välttämättä niin selvästi, kuin ihannetapauksessa olisi mahdollista. Mittariston kehittäminen on kuitenkin pitkäjänteistä, kuten mittariston rakentamisessa käytetty Toivasen malli kuvaa. Täten mittariston käyttöönoton jälkeen mittareiden toimivuutta on mahdollista tarkastella huomattavasti luotettavammin kuin suunnitteluvaiheessa. Uskon, että mittariston mittareita joudutaan vaihtamaan tilanteiden mukaan, ja se on jopa suotavaa. Organisaation totuttua mittariston käyttämiseen, syy-seuraussuhteet muuttuvat ymmärrettävämmiksi, jonka jälkeen myös visioon tähtäävien mittareiden valinta on helpompaa.

Kuten mittariston nimikin kertoo, tasapaino on mittariston sydän. Sillä tarkoitetaan paitsi rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden tasapainoa, myös laadullisten ja määrällisten mittareiden suhdetta. Kuten kuviossa 2 näkyy, rahamääräiset eli taloudelliset mittarit kuvaavat menneisyyttä. Tasapainon saavuttamiseksi myös nykyhetkeä ja tulevaisuutta tarkastelevia mittareita on saatava mukaan. Tämän hetkinen Hoitavalle kehitetty mittaristo ei ole vielä tasapainoltaan täydellinen, vaan on hieman menneisyyteen nojallaan. Myös laadullisten ja määrällisten mittareiden suhde on kallistunut määrällisten mittareiden puoleen. Olen kuitenkin tyytyväinen mittariston

ensimmäisen version tasapainoon, sillä sen käyttöönoton jälkeen muokkaaminen on helpompaa aloittaa, kun ymmärrys mittarin toiminnasta kehittyy.

TAULUKKO 3. Hoitava Group Oy:n Balanced Scorecard

NÄKÖKULMA	MITATTAVA ASIA	MITTARIT	TAVOITE	TOTEUTUNUT
TALOUDELLINEN	Liiketoiminnan kasvu Vakavaraisuus Kannattavuus Kannattavuus	Liikevaihdon kasvu-% Omavaraisuusaste-% Sijoitetun pääoman tuotto-% Käyttökate-%	Kasvu 60%/vuodessa Yli 25% koko ajan 15% Yli 15%	12/19= ____ 06/2019= ____ 06/2019= ____ 06/2019= ____
ASIAKAS	Uudet asiakkaat Asiakastyytyväisyys Kannattavuus	Asiakasmäärän kasvu kpl Asiakastyytyväisyyskysely/NPS Tuotto/asiakas	__ kpl/kk	
SISÄISET PROSESSIT	Tehokkuus Kapasiteetti	Työntekijän tuottama tulos euroina / per työntekijä Kuinka suuri osa työntekijöistä tekee tietyn tuntimäärän töitä	155-170h/kk	
KASVU JA KEHITYS	Työhyvinvointi Henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon	Henkilöstötyytyväisyyskysely Sairauspoissaolot Uusien aloitteiden lkm	__ krt vuosi alle 8 päivää/per työntekijä	

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöprojektia sekä tuotteena syntyneen tasapainoitettun mittariston, että oman työskentelyni näkökulmasta. Ajatus mittariston luomisesta tuli Hoitava Groupin puolelta, kun he totesivat kaipaavansa työkalua kasvun ja kehityksen mittaamiseen. Koin työn alusta asti mielenkiintoiseksi, kun pääsin pohtimaan erilaisia yritysstrategioita ja osaltani auttamaan yritystä kohti tavoitteitaan.

7.1 Arvio Balanced Scorecard -mittaristosta

Aloitin projektin hyvin vajavaisella tiedolla siitä, mikä Balanced Scorecardin syvin tarkoitus on. Aiemmin opinnoissani loimme harjoitustehtävän yhteydessä vastaavan mittariston toisen toimialan case-yritykselle, joten kuvittelin voivani hyödyntää sieltä keräämääni kokemusta myös tässä työssä. Pian aloituksen jälkeen syventyessäni yritysstrategioihin ja strategiseen johtamiseen, huomasin kuitenkin olevani haastavan tehtävän edessä, mikäli halusin saada valmiiksi mittariston, joka mittaa oikeasti merkityksellisiä asioita organisaation vision kannalta.

Mittariston lähtökohta oli siis saada taloudellisten tunnuslukujen lisäksi myös muita mittareita johtamisen avuksi. Organisaatiosta löytyy valmiiksi vahva taloudellinen osaaminen ja koitimmekin keskittyä erityisesti kolmen muun näkökulman mittareihin. On kuitenkin todettava, että mittaristossa näkyy vahvasti talousorientoitunut ajattelutapa, mutta luotan, että mittariston käytön myötä uudet mittarit korvaavat aiempia ja täten mittaristo kehittyy ajan saatossa.

Olen tyytyväinen siihen mittaristoon, jonka sen hetkisellä tietotaidolla pystyin rakentamaan yhdessä Hoitava Group:in kanssa. Näkökulmia ja mittareita pohtiessa kävimme johdon kanssa paljon läpi myös yrityksen strategiaa ja erilaisia strategiatyökaluja johtamiseen liittyen. Tärkeimpänä yksittäisenä asiana pidän sitä, että nyt yrityksellä on käytettävissä yksi relevantti strategiatyökalu, ja ensimmäinen askel kohti strategiajohtamista on otettu, ensimmäinen askel kun yleensä on se vaikein. Palkitsevinta olisi nähdä, että vastaisuudessa mittariston käytön lisäksi johtaminen olisi yrityksessä myös yleisesti strategialähtoisempää.

Toivon, että mittariston avulla henkilöstö ymmärtäisi työnsä merkityksen siinä, että yritys pääsisi tavoitteisiinsa. Mittaristo auttaa osaltaan kuvaamaan visuaalisesti yrityksen strategiaa, ja sen voi pitää tuloksineen henkilökunnan nähtävillä. On kuitenkin erityisen tärkeää huomata, että mittareiden tulee tällöin olla sellaisia, että ne eivät aiheuta ylimääräistä painetta tai mielipahaa henkilöstön joukossa. Parhaimmillaan henkilökunnalle esitellyt tavoitteet ja saadut mittaustulokset voivat kannustaa työskentelemään tehokkaammin yrityksen elämäntehtävää silmällä pitäen.

7.2 Arvio opinnäytetyöprojektista

Kuten aiemmin kirjoitin, ajatus tasapainoitettun mittariston luomisesta syntyi Hoitavan tarpeesta saada aiempaa laajempi kuva yrityksen kasvusta. Ajatus siitä, että mittaristolla on tulevaisuus päivittäisessä käytössä osana johtamista, motivoi paneutumaan työhön erityisesti. Halusin työn edistävän paitsi omaa strategista osaamistani, myös antavan strategisen johtamisen perusteita Hoitavan johdolle.

Vaikka aikataulutin projektin siten, että työ tulisi valmiiksi jo keväällä 2019, ja kuvittelin pysyväni siinä, lopulta opinnäytetyöprojekti valmistui vasta keväällä 2020. Mittaristo oli kuitenkin valmis käytettäväksi jo toukokuussa 2019.

Aloitin projektin perehtymällä yritysstrategioihin ja strategiseen johtamiseen kirjallisuuden kautta. Pian huomasin, että mikäli haluaisin esitellä strategian idean ja tarkoituksen syvällisesti tämän projektin aikana, työ tulisi paisumaan liian laajaksi. Yritin parhaani mukaan tiivistää teoriaosuuden siten, että se silti antaisi vastauksen siihen, mitä strategialla tarkoitetaan ja kuinka tärkeää on, että yrityksellä on selkeä strategia ohjaamassa sen päivittäistä toimintaa. Samaan aikaan opiskellessani strategiaa, syvensin osaamista Balanced Scorecardin osalta koittaen löytää johdonmukaisuutta strategiatyön ja mittariston välille. Huomasin, että lähes kaikki kirjallisuus nojasi pohjimmitaan mittariston alkuperäisten luojien, Kaplanin ja Nortonin tuottamaan kirjallisuuteen aiheesta.

Vietin keväällä 2019 kaksi päivää yrityksen johdon kanssa projektiin liittyen. Tapaamisen aikana selvensimme yrityksen missiota, visiota ja arvoja sekä perehdyimme strategiatyöhön ja sen merkitykseen. Loin tapaamista varten laajamuotoisen haastattelurungon, joka toimi apuna keskustelussa. Strategiaa selventääksemme rakensimme myös yritykselle strategiakartan, jonka avulla esimerkiksi kriittisten menestystekijöiden määrittäminen on helpompaa.

Tapaamisen jälkeen mittariston rakentaminen oli mahdollista ja se valmistuikin helposti. Tämän jälkeen projektiin tuli pitkä tauko, ja kun aloitin uudelleen työskentelyn sen parissa, jouduin tekemään paljon työtä sen eteen, että sain taas kiinni ajatuksestani siitä, millainen kokonaisuudesta pitäisi tulla. Olen lopulta kuitenkin tyytyväinen siihen, kuinka projekti onnistui. En voi kuitenkaan painottaa tarpeeksi sitä, kuinka suuri merkitys työn aikataulutamisella ja siinä pysymisellä on. Mikäli aloittaisin projektin nyt, laatisin selkeät deadline-päivät, joiden noudattaminen olisi tärkeää.

Koen, että sain tästä projektista paljon. Se vahvisti ajatustani siitä, että tulevaisuudessa toivon työskenteleväni strategiatyön parissa. Koulusta saamani tieto oli hyvänä pohjana työlle, mutta haastoin itseäni opiskelemaan ja etsimään asioista lisää tietoa. Tiedon löytäminen oli helppoa ja sitä oli tarjolla enemmän kuin ikinä kerkeän lukemaan, mutta tarkastelin lukemaani kirjallisuutta kriittisesti. Tässä opinnäytetyössä on käytetty kirjallisuutta tunnetuilta kirjoittajilta, joiden kirjallisuudesta löytyy luotettavat lähdeviittaukset linkittyen myös muihin kirjailijoihin.

7.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Opinnäytetyön tuloksena syntyneen tasapainoitettun tulokortin luotettavuutta pitää tarkastella useasta näkökulmasta. Kun tarkastellaan mittarin validiteettia, eli sen pätevyyttä mitata kattavasti juuri sitä, mitä on tarkoitettu, täytyy ensinnäkin pohtia, mitä varten mittari on rakennettu (KvantiMOTV 2008). Kuten olen kirjoittanut, tasapainoitettun tulokortin tarkoitus on seurata yrityksen kasvua ja kehitystä, toisin sanoen mitata tekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä yrityksen vision saavuttamisen kannalta. On lähes mahdoton etukäteen sanoa, ovatko mittaristoon valikoituneet mittarit lopulta niitä, jotka suoriutuvat tehtävästä parhaiten. Etuna on kuitenkin se, että mikäli organisaatio huomaa jonkun

mittareista olevan epäpätevä, sen vaihtaminen on mahdollista hyvin nopealla aikataululla. Mittari on kuitenkin rakennettu niin, että se palvelee yritystä parhaan mukaan matkalla kohti visiota.

Mittariston tuottaman datan luotettavuus on myös otettava huomioon. Voidaan todeta, että taloudellisten mittareiden tuloksia voidaan pitää luotettavana, sillä niiden tulkitsemiseen ei liity ulkopuolisia tekijöitä, eikä esimerkiksi tunteilla ole vaikutusta niihin. Toisaalta esimerkiksi asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyttä mitatessa tuloksiin vaikuttaa muun muassa se, kuinka kysely toteutetaan ja millaisessa mielentilassa kyselyyn vastaaja vastaa. (KvantiMOTV 2008.)

Mittariston rakentamiseen, kuten myös työn teoriaosuuteen, on käytetty luotettavaa kirjallisuutta alan asiantuntijoilta. Mittariston osalta luotettavuutta lisää se, että perehdyin sen luojien omaan kirjallisuuteen työtä tehdessä, ja muita lähteitä lukiessani vertasin tietoa alkuperäiseen kirjallisuuteen. Opinnäytetyön teoriaosuuteen, joka käsittelee strategiaa ja strategista johtamista, on käytetty ajankohtaista ja asianmukaista kirjallisuutta, jonka lähteet olen tarkastanut.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AHVONEN, Karita 2009. Pk-yrityksen talouden seuranta tunnuslukujen avulla. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. [Opinnäytetyö]. [Viitattu 2019-05-09.] Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4785/karita_ahvonen.pdf?sequence=1
- ALHOLA, Kari, LAUSLAHTI, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.
- ALMA TALENT. Omavaraisuusaste-%. [Viitattu 2020-03-10.] Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosentti>
- ALMA TALENT. Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI). [Viitattu 2020-03-10.] Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/sijoitetun-paaoman-tuotto-prosentti-roi>
- ANDERSON, Verl ja CALDWELL, Cam 2017. Competitive Advantage: Strategies, Management and Performance. New York: Nova Science Publishers.
- HAKANEN, Matti 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint Oy.
- HEIKKILÄ, Pietari 2019-04-24. Toimitusjohtaja. [Haastattelu.] Kajaani: Hoitava Group Oy.
- HOITAVA GROUP OY 2019. Hoitava Group Oy:n kotisivut. [Viitattu 2019-04-15.] Saatavissa: <https://hoitava.fi>
- IKÄHEIMO, Seppo, LAITINEN, Erkki, LAITINEN, Teija, PUTTONEN, Vesa 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- KAMENSKY, Mika 2014. Menestyksen timantti: strateginen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- KAMENSKY, Mika 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Alma Talent Oy.
- KAPLAN, Robert ja NORTON, David 1996. The Balanced Scorecard – translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, Robert ja NORTON, David 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- KAPLAN, Robert ja NORTON, David 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- KvantimOTV 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. [verkkojulkaisu]. Tampere: yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [Viitattu: 2020-04-22.] Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html#validiteetti>
- LEHTINEN, Pekka 2018. Henkilöstömittaaminen – sairauspoissaolot. [Viitattu 2020-03-26.] Saatavissa: <https://www.azets.fi/blogi/henkilostomittaaminen-sairauspoissaolot/>
- LLACH, Josep, BAGUR, Llorenç, PERRAMON, Jordi, MARIMON, Frederic 2017. Creating value through the balanced scorecard: how does it work?
- MALMI, Teemu, PELTOLA, Jukka, TOIVANEN, Jouko 2006. Balanced Scorecard – rakenna ja sovela tehokkaasti. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan, WETTER, Magnus 1998. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. 2. painos. Suomentanut: Maarit Tillman. Helsinki: WSOY.
- PORTER, Michael E. 2008. On competition. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita, PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Viitattu 2020-04-28]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- VILKKUMAA, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

VUORINEN, Tero 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

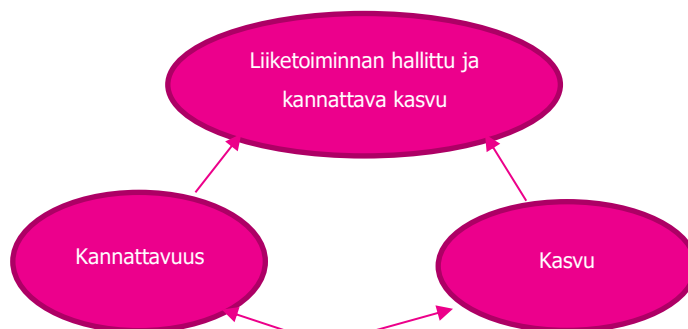
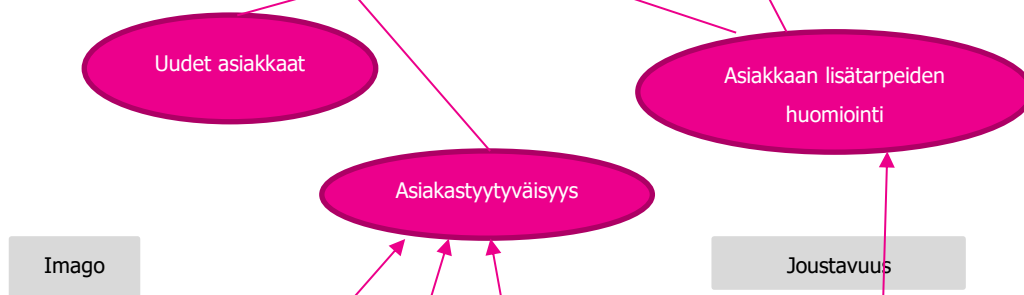
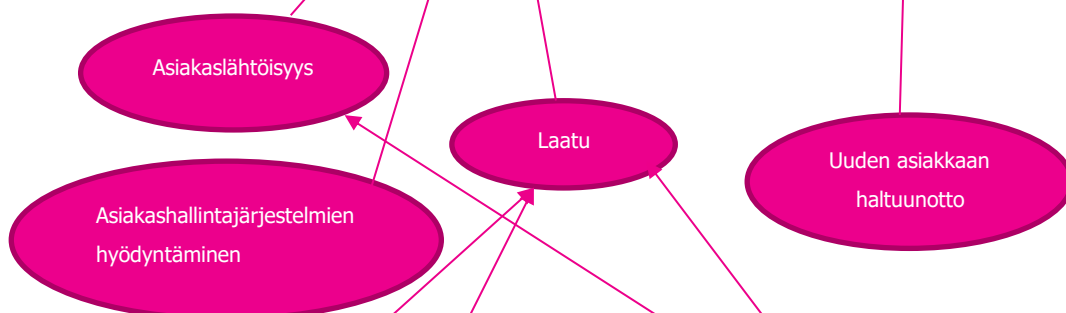
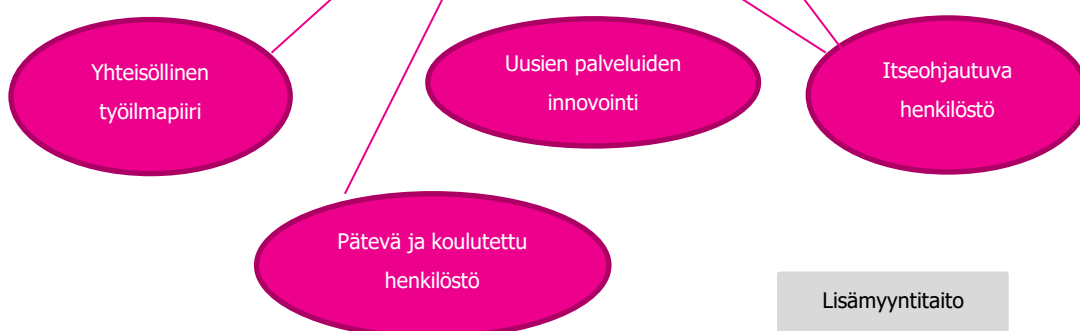
LIITE 1: STRATEGIAKARTTA – HOITAVA GROUP OY

VISIO

"Vuonna 2020 yritys on asiakkaiden arvostama ja haluttu palveluntarjoaja. Yrityksellä on vakiintuneita asiakassuhteita kaikilla palvelualoilla.

Yrityksen liikevaihto kasvaa 60% vuosivauhtia ja on 2 milj. euroa vuonna 2022. Toiminta kannattavaa ja yhtiön omavaraisuusaste yli 40%. Toiminta-alueena koko Suomi.

Yrityksen imago on raikas ja haluttu. Hyvän asiakaskokemuksen myötä suosittelemisprosentti on yli 90%. Vuonna 2020 asiakkuudet tulevat pääsääntöisesti kysynnän kautta. Asiakassegmentti on sama kuin alussa."

Talous**Asiakas****Sisäiset prosessit****Oppiminen ja kehittyminen**

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teemahaastattelu 24.4.2019

Hoitava Group Oy:n strategia, visio, mission ja arvot

1. Strategia

- Organisaation johdon kuva strategiasta ja sen merkityksestä
- Hoitava Group Oy:n strategia
- Kriittiset menestystekijät

2. Visio

- Mikä on Hoitava Group Oy:n visio?
- Vision tarkastelu ja tarvittava täsmennys

3. Missio

- Mikä on Hoitava Group Oy:n missio?
- Mission tarkastelu ja tarvittava täsmennys

4. Arvot

- Mitkä ovat organisaation arvot?
- Onko toiminta arvojen mukaista?
- Arvojen pohdinta

5. Balanced Scorecard

- Mittariston perusajatuksen esittely
- Mittareiden pohdintaa