

Janika Fetula

BALANCED SCORECARDIN ANALYSOINTI: TRAPESTI OY

BALANCED SCORECARDIN ANALYSOINTI: TRAPESTI OY

Janika Fetula
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Taloushallinto

Tekijä(t): Janika Fetula

Opinnäytetyön nimi: Balanced Scorecardin analysointi: Trapesti Oy

Työn ohjaaja: Juhani Kurula

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 25 + 3

Opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida toimeksiantajan Balanced Scorecardia. Toimeksiantajana on Trapesti Oy, joka on oululainen opiskelijayritys. Analyysin tavoitteena on selvittää, onko Balanced Scorecard laadittu strategian ja tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Aineistoa kerättiin haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa ja mittariston laatimista talousvastaavaa. Haastattelut toteutettiin teema-haastatteluina. Haastatteluiden lisäksi aineistona käytettiin yrityksen laatimaa Balanced Scorecardia.

Työn teoriaosuus koostuu Balanced Scorecardista, josta käsitellään sen perusteita, näkökulmia ja mittareiden valintaa. Teoriaperustan lähteenä on käytetty alan kirjallisuutta.

Työn empiirisessä osuudessa analysoidaan toimeksiantajan Balanced Scorecardin mittareiden sisältöä näkökulmittain sekä mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita. Mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita havainnollistetaan strategiakartan avulla. Analyysissä kiinnitetään huomiota erityisesti siihen, mittaako toimeksiantajan BSC toiminnan kannalta oikeita asioita. Analyysin lopputuloksena esitetään kehitysehdotuksia, joiden avulla Balanced Scorecardia voitaisiin hyödyntää paremmin ja se vastaisi toimeksiantajan strategiaa ja tavoitteita.

Asiasanat: Balanced Scorecard, tasapainotettu tuloskortti, suorituskyvyn mittaaminen, strategia

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business administration, financial management

Author(s): Janika Fetula

Title of thesis: Analysis of Balanced Scorecard: Trapesti Oy

Supervisor(s): Juhani Kurula

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020 Number of pages: 25 + 3

The purpose of the thesis is to analyse Balanced Scorecard of the principal company. The principal of thesis is Trapesti Oy, a student company based in Oulu. Aim of the analysis is to find out if Balanced Scorecard is linked to company's strategy and goals.

The research method used in the thesis is qualitative research. The data is obtained by interviewing principal's key persons. In addition to these theme interviews, principal's Balanced Scorecard is used as a base material for the thesis.

The theory section of this thesis is composed using literature based on Balanced Scorecard. Theory section concentrates on Balanced Scorecard basics, perspectives and measures.

The empirical section of the thesis includes analysis of the Balanced Scorecard. Focus of the analysis is linking the objectives and measures in strategy. Strategy map is used to demonstrate a causal relationship between perspectives.

The development ideas are shown in the last part of thesis. As a result of the analysis, principal will get more value of Balanced Scorecard.

Keywords: Balanced Scorecard, performance measurement, strategy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen	6
1.2	Työn rakenne	7
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	9
2.1	Visio, missio ja arvot	9
2.2	Tavoitteet ja strateginen painopiste	10
3	BALANCED SCORECARD	11
3.1	Neljä näkökulmaa	13
3.1.1	Taloudellinen näkökulma	14
3.1.2	Asiakasnäkökulma	14
3.1.3	Sisäisten prosessien näkökulma	15
3.1.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma	16
3.2	Mittareiden määrittäminen	16
4	BALANCED SCORECARDIN ANALYYSI	19
4.1	Mittareiden määrä	19
4.2	Mittareiden sisältö	19
4.2.1	Taloudellinen näkökulma	20
4.2.2	Asiakasnäkökulma	20
4.2.3	Projektinäkökulma	21
4.2.4	Henkilöstönäkökulma	21
4.3	Mittareiden väliset syy-seuraussuhteet	22
5	POHDINTA	23
	LÄHTEET	25
	LIITTEET	26

1 JOHDANTO

Balanced Scorecard eli BSC on moniulotteinen toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo, jota käytetään strategisen johtamisen työkaluna. Balanced Scorecardia voidaan kutsua myös tasapainotetuksi mittaristoksi, tuloskortiksi tai menestystekijämittaristoksi. Tässä työssä käytetään termiä Balanced Scorecard, BSC ja mittaristo. BSC kehitettiin alun perin yritysten käyttöön, mutta nykyään se on käytössä myös julkisella sektorilla ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Mittaristo kiinnittää taloudellisen näkökulman lisäksi huomiota asiakkuuksiin, sisäisiin prosesseihin sekä oppimiseen ja kasvuun. Balanced Scorecardissa kaikille näkökulmille asetetaan tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan erilaisten mittarien avulla. Mittarit johdetaan yrityksen visiosta ja strategiasta. Mittaristo ottaa huomioon kolme ajallista ulottuvuutta: menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden.

Tässä työssä perehdytään toimeksiantajayrityksen Balanced Scorecardiin ja analysoidaan sen toimivuutta. Työn toimeksiantajana toimii Trapesti Oy, joka on Oulussa sijaitseva opiskelijayritys. Opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida toimeksiantajayrityksen Balanced Scorecardia. Analyysissa kiinnitetään huomiota erityisesti siihen, mittaako BSC toiminnan kannalta oikeita asioita. Tavoitteena on myös pohtia minkälaiset mittarit soveltuvat parhaiten toimeksiantajan Balanced Scorecardiin. Tutkimusongelmana tässä työssä on: Vastaako toimeksiantajan BSC laadittua strategiaa ja tavoitteita?

1.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. Laadullinen tutkimus suosii ihmisiä tiedon keruun instrumenttina mittausvälineiden sijaan. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja kuten teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastattelua sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivista analyysia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160.) Kvalitatiivinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska työn aihe on vuorovaikutukseen perustuva ja monimutkainen. Opinnäytetyön aineistonkeruuseen käytetään teemahaastattelua ja toi-

meksiantajayrityksen laatimaa Balanced Scorecardia. Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja, sillä se on joustava menetelmä, joka sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa voidaan säädellä aiheiden järjestystä ja on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastattelutilanteessa voidaan myös syventää saatavia tietoja pyytämällä esimerkiksi perusteluja esitetyille mielipiteille. (Hirsjärvi & Hurme 2001 34–36.) Teemahaastattelu lienee yleisimmin käytössä oleva tutkimushaastattelun muoto (Vilkkä 2015, 124). Teemahaastattelussa aihepiiri eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Sitä voidaan pitää lomake- ja syvähaastattelun välimuotona. (Hirsjärvi ym. 2008, 203.) Teemahaastattelu luokitellaan puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohdista on kaikille sama. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Opinnäytetyötä varten haastatellaan yrityksen toimitusjohtajaa ja analyysin kohteena olevan mittariston laatintua talousvastaavaa. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Toimitusjohtajan haastattelussa tavoitteena on selvittää yrityksen toimintaa ohjaavat asiat. Analysointiosuutta varten on tärkeää saada selville yrityksen visio, perustehtävä eli missio, arvot, tavoitteet ja strategia. BSC pohjautuu vahvasti visioon ja strategiaan, joten niiden selvittäminen on erityisen tärkeää. Toimitusjohtajalle laaditut haastattelukysymykset ovat liitteessä 1. BSC:n kehittäminen on talousvastaavan vastuualuetta, joten talousvastaavaa haastatellaan mittaristoa koskevista kysymyksistä. Analyysin kohteena oleva BSC on laadittu vuonna 2018, joten mittariston laatinut talousvastaava ei työskentele enää Trapestillä. Talousvastaavan haastattelussa tavoitteena on selvittää muun muassa miten mittareiden toteutumista on seurattu ja saavutettiin niille asetetut tavoitteet. Talousvastaavalle laaditut kysymykset ovat liitteessä 2.

1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyö jakautuu johdantoon, toimeksiantajan esittelyyn, teoriaosuuteen, empiiriseen osuuteen ja pohdintaan. Toimeksiantajan esittelyssä käydään läpi yrityksen perustiedot sekä toimintaa ohjaavat tavoitteet, strategia, visio, missio ja arvot. Toimeksiantajan esittely on kirjoitettu toimitusjohtajan haastattelun pohjalta. Opinnäytetyön tietoperusta kokoaa yhteen aihealueen keskeisimmät ja olennaisimmat teoriat. Teoreettinen viitekehys muodostuu Balanced Scorecardista, josta käsitellään sen perusteita, eri näkökulmia ja mittareiden määrittämistä. Teoreettisen osuuden ulko-

puolelle rajattiin BSC:n laadintaprosessi ja rakentaminen, sillä ne olisivat voineet laajuutensa puolesta muodostaa oman opinnäytetyön. Teoriaperustan lähteinä on käytetty alan kirjallisuutta aiheesta.

Empiirinen osuus koostuu toimeksiantajayrityksen BSC:n analysoinnista. Analyysissa pohditaan mittareiden määrää ja sisältöä näkökulmittain sekä mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita. Mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita havainnollistetaan strategiakartan avulla. Analyysissa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, ovatko yrityksen strategia ja tavoitteet linjassa mittareiden kanssa. Tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia, jotta mittaristoa voitaisiin hyödyntää paremmin. Pohdinnassa käydään läpi analyysin lopputuloksena syntyneitä kehitysehdotuksia sekä pohditaan työn onnistumista.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Työn toimeksiantajana toimii Trapesti Oy. Trapesti Oy on vuonna 2003 perustettu nuorekas opiskelijayritys, joka toimii Oulun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikössä. Yritys tarjoaa markkinointiviestinnän, taloushallinnon ja digitaalisen median palveluita yritysten ja organisaatioiden käyttöön. (Trapesti Oy 2020, viitattu 12.5.2020.) Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee 14 Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijaa. Henkilöstöllä on monialaista osaamista, sillä opiskelijat ovat suuntautuneet liiketalouden eri osa-alueisiin. Osaamista löytyy markkinoinnista ja myynnistä, taloushallinnosta, tietojenkäsittelystä sekä esimiestyöstä ja henkilöstöhallinnosta. Työntekijöille ei makseta palkkaa vaan he saavat palkkionsa opintopisteinä. Opintopisteiden maksimimäärä on 15, joka täytyy 400h työmäärällä. Opintopisteiden lisäksi työntekijät saavat arvokasta oman alan työkokemusta sekä kontakteja työelämään ja potentiaalsiin työnantajiin. (Toimitusjohtajan haastattelu 12.12.2019.)

Trapestin toimintaan tulee kohdistumaan mittavia muutoksia, koska Oulun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikkö muuttaa vuoden 2020 aikana Oulun Yliopiston tiloihin Linnanmaalle. Muuton yhteydessä avautuu uusia yhteistyömahdollisuuksia Oulun Yliopiston ja alueen yritysten kanssa. Tarkka muuttopäivä ja tulevat toimitilat eivät olleet haastatteluajankohtana tiedossa. Trapesti noudattaa toiminnassaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta, joka asettaa vaatimuksia muun muassa asiakastietojen käsittelylle sekä niiden säilyttämiselle uudessa toimitilassa. Oulun ammattikorkeakoulun tiloissa vuokraa ei ole peritty, mutta tilanne saattaa muuttua Linnanmaalle siirtymisen myötä. Vuokratulot vaikuttaisivat merkittävästi yrityksen budjettiin. (Toimitusjohtajan haastattelu 12.12.2019.)

2.1 Visio, missio ja arvot

Trapestin visiona on olla tunnettu opiskelijayritys Oulun seudun alueella. Tavoitetilassa yritys tunnetaan sekä opiskelijoiden keskuudessa että yritysmaailmassa. (Toimitusjohtajan haastattelu 12.12.2019.)

Yrityksen missiona on tarjota opiskelijatöinä laadukkaita sekä monipuolisia palveluita aloittavien yritysten ja organisaatioiden käyttöön. Trapesti haluaa tarjota Oulun alueen aloittaville yrityksille

hyvät lähtökohdat toiminnan käynnistämiseen. Opiskelijoille Trapesti haluaa mahdollistaa työskentelyn yrityskontaktien kanssa jo opiskeluaikana ja auttaa edistämään heidän liiketaloudellista osaamistaan. (Toimitusjohtajan haastattelu 12.12.2019.)

Henkilöstö on yrityksen voimavara, joten Trapestin arvot kuvaavat työntekijöiden toimintatapaa. Trapesti odottaa työntekijöiltään sitoutuneisuutta, innostuneisuutta ja ajan hermolla pysymistä. Työntekijöiden odotetaan myös olevan itseään toteuttavia ja rohkeasti uutta luovia. (Toimitusjohtajan haastattelu 12.12.2019.)

2.2 Tavoitteet ja strateginen painopiste

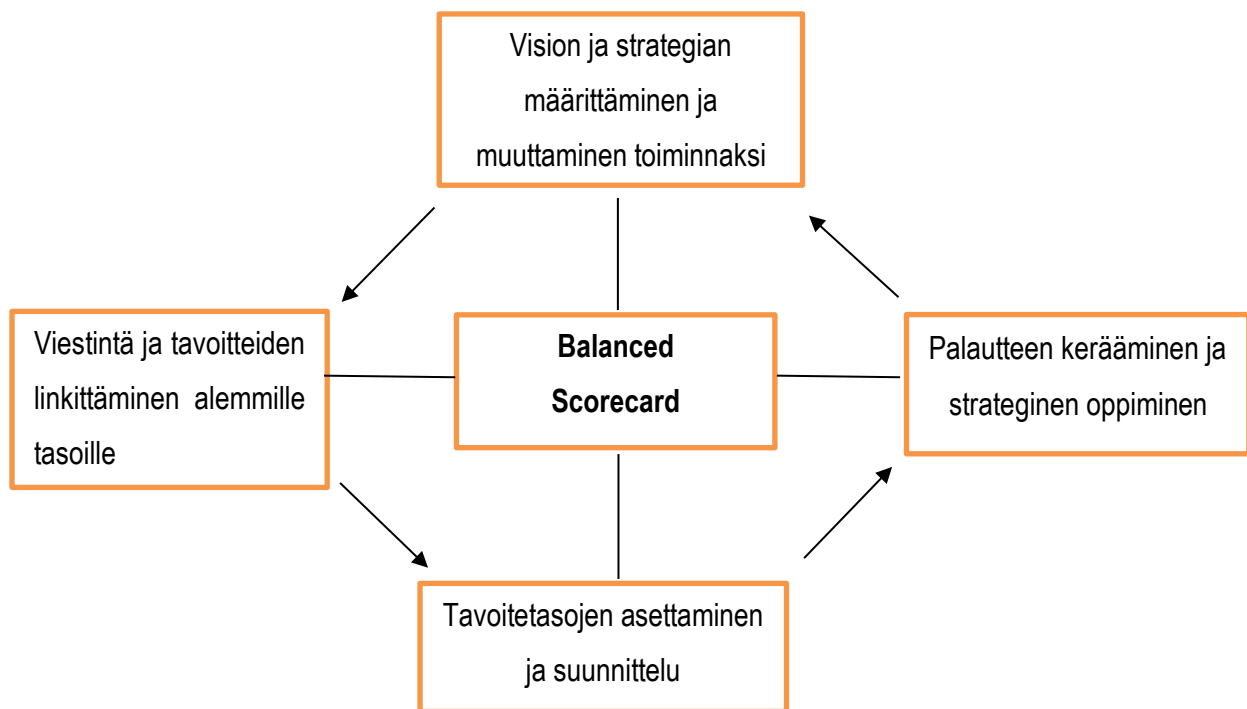
Trapestin tärkein tavoite on säilyttää asemansa opiskelijayrityksenä. Toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi tavoitellaan vakaata liikevaihtoa vuodesta toiseen. Yrityksellä ei ole kasvutavoitteita vaikka se on yhtiömuodoltaan osakeyhtiö. Toiminta halutaan pitää samankokoisena, jotta varmistetaan työntekijöiden jaksaminen. Työntekijät ovat täysipäiväisiä opiskelijoita ja osa työskentelee Trapestin ohella myös muualla, joten heidän työmääränsä täytyy pysyä kohtuullisena. Tavoitteena on myös saada lisää tunnettuutta ja näkyvyyttä opiskelijoiden keskuudessa, jotta löydetään riittävästi innokasta ja osaavaa henkilöstöä joka vuosi. (Toimitusjohtajan haastattelu 12.12.2019.)

Strategisena painopisteenä on aineettoman pääoman kehittäminen. Trapesti on luonteeltaan asiantuntijayritys, joten sen merkittävin pääoma on inhimillinen pääoma. Liiketoiminnan kannalta keskeisimpiä ja kriittisimpiä aineettomia voimavaroja eli aineettomia menestystekijöitä ovat henkilöstön osaaminen ja motivaatio. Aineettomiin menestystekijöihin panostamalla voidaan pitää Trapestin toiminta kannattavana ja mahdollistaa opiskelijayrityksen jatkuvuus. Henkilöstön osaamista voidaan kasvattaa koulutuksilla. Motivaatiota voidaan parantaa kehityskeskusteluilla, henkilöstön virkistyspäivillä sekä työhyvinvointia edistämällä. Henkilöstön vuosittainen vaihtuminen tuo haasteita inhimillisen pääoman siirtämisessä uuteen henkilöstöön, joten hyvä perehdytys on tärkeää. (Toimitusjohtajan haastattelu 12.12.2019.)

3 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard (BSC) syntyi kahdessatoista Yhdysvalloissa ja Kanadassa sijaitsevassa suur-yrityksessä toteutetussa hankkeessa, jossa pyrittiin kehittämään yritysten suorituksen mittausta. Näissä yrityksissä oli käytössä lähinnä taloudellisia mittareita, jotka kuvasivat huonosti yrityksen kykyä käyttää aineetonta pääomaansa. (Malmi, Peltola & Toivanen. 2006, 16–17.) Aineeton pääoma voidaan ryhmitellä useilla tavoilla, mutta tässä työssä keskitytään Kaplanin ja Nortonin tapaan. Heidän mukaansa aineeton pääoma jaetaan kolmeen ryhmään: inhimilliseen pääomaan (tietämys, taidot ja osaaminen), informaatiopääomaan (infrastruktuuri, tietojärjestelmät ja tietokannat) ja organisaatiopääomaan (kulttuuri, johtajuus, tiimityö ja tietojohdaminen) (Malmi ym. 2006, 69). Robert S. Kaplan ja David Norton esittelivät edellä mainittujen yritysten kokemusten perusteella menestystekijämittariston, Balanced Scorecardin (Malmi ym. 2006, 17). He kirjoittivat aiheesta artikkelin, joka julkaistiin Harvard Business Review -lehdessä vuonna 1992 (Olve, Roy & Wetter 1999, 15–16). Tavoitteena oli kehittää mittaristo, joka kertoisi, kuinka yritys kehittyy tulokseen pitkällä aikavälillä vaikuttavien aineettomien tekijöiden suhteen. Aineettoman pääoman merkitys yrityksissä on kasvanut huomattavasti, mutta sen tuottavuuden ja tuloksellisuuden johtaminen on haaste monille yrityksille. (Malmi ym. 2006, 18.) Kaplan ja Norton julkaisivat aiheesta muutamia lisäartikkeleita, jonka jälkeen he tiivistivät tutkimustuloksensa kirjaksi vuonna 1996 (Olve ym. 1999, 23). Muutamia vuosia myöhemmin Kaplan ja Norton kirjoittivat aiheesta lisää kirjoja, joissa he keskittyvät mittariston laatimisprosessiin ja sen haasteisiin (Malmi ym. 2006, 21).

Balanced Scorecard oli alun perin pitkälle kehitetty mittausjärjestelmä (Olve ym 1999, 41). Pian Kaplan ja Norton havaitsivat, että yritykset alkoivat käyttää mittaristoa nimenomaan strategisen ohjauksen välineenä eivätkä pelkästään valvontavälineenä. BSC onkin laajentunut strategisesta mittausjärjestelmästä erityisesti strategisen johtamisen välineeksi. Balanced Scorecard auttaa strategian määrittämisessä ja sen tarkentamisessa, sillä mittaristoa rakennettaessa täytyy löytää strategian kannalta olennaisimmat tekijät. Myös strategian mitattavaksi asettaminen pakottaa organisaation johdon määrittelemään tarkasti strategian ja sen, mitä strategisilla tavoitteilla konkreettisesti tarkoitetaan. (Järvenpää ym. 2013, 336.) Kuvio 1 kuvaa Balanced Scorecardia strategisena johtamisjärjestelmänä.

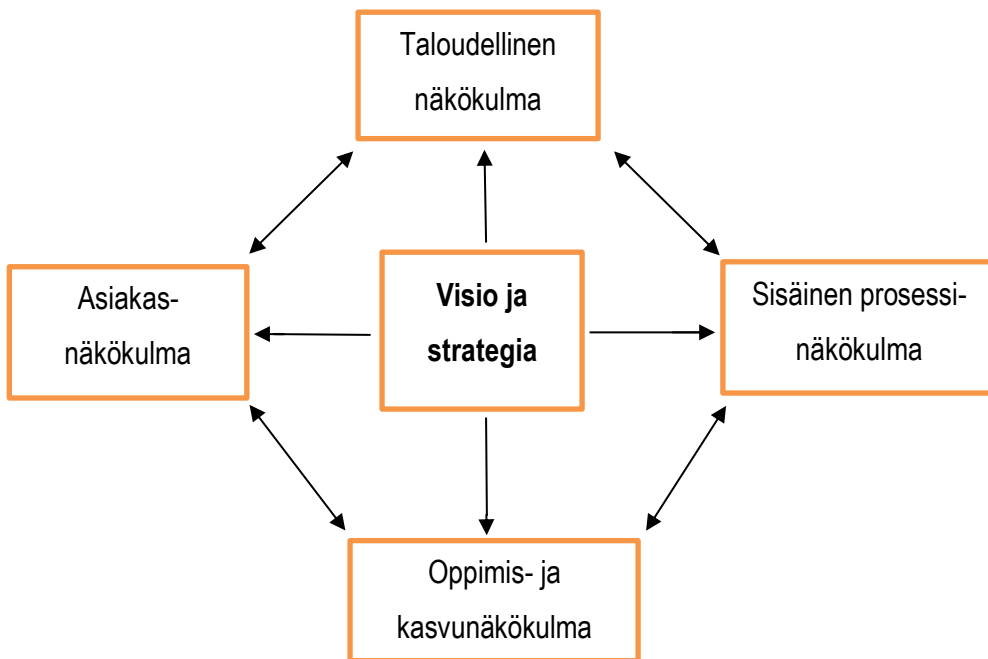


KUVIO 1. Balanced Scorecard strategisena johtamisjärjestelmänä (Kaplan & Norton 1996, 11).

BSC:n strategisen johtamisen malli sisältää strategian jalkauttamisen, toimeenpanon, seurannan ja kehittämisen (Järvenpää ym. 2013, 336). Mittariston määrittämisprosessin avulla on mahdollista kuroa umpeen strategian määrittämisen ja toteuttamisen välillä oleva kuilu. Kaplanin ja Nortonin mukaan mittariston määrittämisprosessi jakautuu neljään alaprosessiin: vision ja strategian selkeyttäminen, viestintä ja tavoitteiden kytkentä organisaation alemmille tasoille, liiketoiminnan suunnittelu sekä palaute ja strateginen oppiminen. (Olve ym. 1999, 41–42.)

3.1 Neljä näkökulmaa

Kaplanin ja Nortonin kehittämässä perusmallissa on neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Oppimisen näkökulmasta voidaan erottaa viidenneksi näkökulmaksi henkilöstönäkökulma, mutta tässä työssä käsitellään ainoastaan neljää perusnäkökulmaa. (Järvenpää ym. 2013, 335.) Kuviossa 2 esitetään näkökulmien yhteys visioon ja strategiaan sekä toisiinsa.



KUVIO 2. BSC:n näkökulmat (Kaplan & Norton 1996, 9).

Kaplan ja Norton määrittävät näkökulmat seuraavalla tavalla:

- Jotta onnistumme taloudellisesti, miltä meidän on näytettävä osakkaidemme silmissä?
- Jotta saavutamme visiomme, miltä meidän on näytettävä asiakkaiden mielestä?
- Jotta osakkaamme ja asiakkaamme ovat meihin tyytyväisiä, missä sisäisissä prosesseissa meidän on oltava erinomaisia?
- Jotta saavutamme visiomme, miten säilytämme kykymme muuttua ja kehittyä?

(Olve ym. 1999, 23–24.)

Kaikkien näkökulmien taustalla on vaikuttamassa strategia ja visio. Jokaiselle näkökulmalle määritetään strategiset ja konkreettiset tavoitteet, mittarit ja toimintasuunnitelmat. (Olve ym. 1999, 23–24.)

3.1.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman päämääränä on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Siitä syystä tätä näkökulmaa kutsutaan myös omistajan näkökulmaksi. Taloudellisen näkökulman mittareilla on yleensä kaksi roolia BSC:ssa. Ne kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti ja määrittävät ne tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. Nämä tavoitteet riippuvat siitä, millaisessa tilanteessa yritys on. Voimakkaassa kasvuvaiheessa tarkkaillaan usein myynnin kasvua kuvaavia mittareita. Kannattavuuden mittarit korostuvat ylläpitovaiheessa ja elinkaaren loppuvaiheessa keskitytään yrityksestä saatavaan kassavirtaan. (Malmi ym. 2006, 25–26.) Tämä näkökulma osoittaa muiden näkökulmien strategisten valintojen tulokset (Olve ym. 1999, 58).

Taloudellisen näkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi markkina-arvo, voittoprosentti, vakavaraisuus, katetuottoprosentti, investointien tuottoaste ja koko pääoman tuottoaste. Tähän näkökulmaan tulee sisällyttää sekä varallisuutta että muutosta kuvaavia (eli sekä taseeseen että tuloslaskelmaan liittyviä) mittareita. (Olve ym. 1999, 236–237.) Trapestin Balanced Scorecardissa taloudellisen näkökulman mittareiksi on valittu liikevaihto, tulostavoite, liiketoiminnan muuttuvien kustannusten osuus liikevaihdosta, hallinnon kustannusten ja kiinteiden kustannusten osuus liikevaihdosta sekä henkilöstön virkistytymisen osuus liikevaihdosta.

3.1.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit jaetaan kahteen ryhmään: perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit ovat usein samankaltaisia eri yrityksissä. Niiden voidaan ajatella heijastavan onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsottuna. Tavallisia tähän ryhmään kuuluvia mittareita ovat markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, asiakaskannattavuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Asiakaslupauksen mittarit kertovat mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta he olisivat tyytyväisiä ja pysyisivät uskollisina. Asiakasl-

pauksen mittarit vastaavat myös kysymykseen, miten houkutella uusia asiakkaita ja saavuttaa haluttu markkinaosuus. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun ominaisuudet, kuten hinta ja laatu, yrityksen imago ja maine sekä suhde asiakkaaseen. Näiden mittarien tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategiaa eli sitä, millä yritys haluaa menestyä kilpailussa. Asiakslupauksen mitareissa näkökulma on asiakkaan eikä yrityksen. (Malmi ym. 2006, 26.)

Asiakasnäkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi asiakkaiden lukumäärä, markkinaosuus, asiakassuhteisiin käytetty keskimääräinen aika, asiakastytyväisyysindeksi ja reklamaatioiden lukumäärä. Nämä mittarit voidaan jakaa edelleen esimerkiksi asiakassegmenttien tai markkina-alueiden perusteella. (Olve ym. 1999, 237–238.) Trapestin Balanced Scorecardissa asiakasnäkökulman mittareita ovat asiakastytyväisyys, uusasiakaskäynnit, toistuvat asiakkuudet ja tunnettuus.

3.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joista täytyy suoriutua erinomaisesti, jotta saavutetaan taloudellisessa näkökulmassa ja asiakasnäkökulmassa asetetut tavoitteet. Sisäiset prosessit on jaettu neljään ryhmään: toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. Yrityksen ei ole järkevää mitata kaikkia ydin- ja tukiprosessejaan vaan seurannan kohteeksi valittavat prosessit tulisi määrittää strategian perusteella. (Malmi ym. 2006, 27–28.)

Prosessinäkökulman on sanottu erottavan Balanced Scorecardin muista moniulotteisista mittaristoista. Tämä väite perustuu siihen, että BSC ei mittaa ainoastaan nykyisiä operatiivisia toimintoja vaan myös kokonaan uusia prosesseja, jotka määritellään mittariston rakentamisen yhteydessä. (Malmi ym. 2006, 27–28.) Sisäisten prosessien näkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi tuotannon läpimenoaika, varaston kiertonopeus, tuottavuuden paraneminen, laskujen käsittelyaika ja hallinnolliset kustannukset suhteutettuna kokonaistuottoihin (Olve ym. 1999, 238). Trapestin mittaristossa sisäisen näkökulman mittareita ovat aikataulussa onnistuminen, reklamaatioiden määrä sekä projekti- ja tuotekohtaiset katteet.

3.1.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit konkretisoivat yrityksen tavoitteet aineettoman pääoman kehittämiseksi. Aineettoman pääomaan panostamisesta ja kehittämisestä syntyvät hyödyt konkretisoituvat taloudellisesti usein vasta pitkän ajan kuluttua. Tässä näkökulmassa mittareiden tulisi vastata kysymykseen siitä, pystyykö yritys kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen myös tulevaisuudessa. Tulisi myös määritellä, minkälaisen infrastruktuurin kehittämiseen yrityksen kannattaa panostaa, jotta menestys on taattu myös tulevina vuosina. (Malmi ym. 2006, 28–29.)

Yrityksen oppimisen ja kasvun voidaan sanoa syntyvän kolmesta asiasta: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Kaplan ja Norton jakavat näistä muodostuvan aineettoman pääoman kolmeen ryhmään: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. (Malmi ym. 2006, 29.) Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi henkilöstöön liittyvät mittarit kuten henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen käytetyt resurssit. Joissakin yrityksissä käytetään myös työntekijöiden osaamista kuvaavia indeksejä. Kuten muissakin näkökulmissa, strategia määrittää sen, minkä aineettoman pääoman erään tai eriin yrityksen tulee panostaa. (Malmi ym. 2006, 29–30.) Trapestillla oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit painottuvat henkilöstöön liittyviin mittareihin. Mittareiksi on valittu projektityöntekijöiden määrä, projektityöntekijöiden osaaminen, hakemukset per vakituinen tehtävä, henkilöstön osaaminen, henkilöstön tyytyväisyys ja projektityöntekijöiden tyytyväisyys.

3.2 Mittareiden määrittäminen

Mittareiden määrittäminen tulee lähteä liikkeelle yrityksen tavoitteista (Järvenpää ym. 2013, 341). Jokaisen mittaristoon kuuluvan mittarin tulee myös olla syy-seuraussuhteessa toisiinsa sekä sidoksissa organisaation visioon ja strategiaan (Malmi ym. 2006, 20). Strategia ja mittareiden väliset syy-seuraussuhteet voidaan kuvata strategiakartan avulla (Kaplan & Norton 2002, 77). Strategiakartta on strategian visuaalinen esitys siitä, kuinka jokaisen näkökulman tavoitteet liittyvät toisiinsa ja kuvaavat saman strategian (Kaplan & Norton 2004, 76). Strategiakartassa jokainen mittari sijoitetaan syy-seurausketjuun, joka yhdistää toisiinsa strategian tavoittelemat tulokset sekä tekijät, joilla tulokset saavutetaan. Strategiakartta kuvaa myös prosessin, jossa aineeton pääoma muutetaan taloudelliseksi ja asiakkaisiin liittyviksi tuloksiksi. (Kaplan & Norton 2002, 77.)

Kuten jo mittariston nimi kertoo, sen tulisi olla tasapainossa monessa suhteessa. Ensimmäiseksi, mittariston tulisi sisältää tasapuolisesti rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita. Tyypillisesti ei-rahamääräisiä mittareita on 80% mittareiden kokonaismäärästä. (Malmi ym. 2006, 32.) Toiseksi, tulostittareiden eli seurausmittareiden ja ennakoivien mittareiden eli syy-mittareiden tulisi olla tasapainossa keskenään (Järvenpää ym. 2013, 340). Kolmanneksi, tasapainon tulisi vallita myös pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteiden välillä. Tämä saavutetaan, mikäli mittareiden määrittämisessä käytetään syy-seurauslogiikkaa. Neljänneksi, ulkoisten ja sisäisten mittareiden tulisi olla tasapainossa. Ulkoiset mittarit liittyvät omistajaan ja asiakkaaseen kun taas sisäiset mittarit pitävät sisällään sisäiset prosessit sekä oppimisen ja kasvun. Viidenneksi, mittaristossa tasapainottuvat helposti mitattavat sekä vaikeammin mitattavissa olevat, mutta strategian kannalta keskeiset asiat. (Malmi ym. 2006, 32–33.)

Sopiva mittareiden lukumäärä vaihtelee Kaplanin ja Nortonin mukaan 20 – 25 mittarin välillä. Sisäisten prosessien näkökulmaan määritellään usein eniten mittareita eli 8 – 10 kappaletta, muissa näkökulmissa on keskimäärin viisi. Suomalaisissa yrityksissä mittareita on yleensä käytössä 4 – 25 kappaletta. Mittareiden määrä on sidoksissa mittariston käyttötarkoitukseen ja -tapaan. (Malmi ym. 2006, 31–32.)

Mittareiden määrittämisen jälkeen niille asetetaan tavoitearvot sekä vastuuhenkilöt, jotka vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta (Järvenpää ym. 2013, 336–337). Mittareita tulee myös arvioida eli validoida sekä yksittäin että kokonaisuutena. Kunkin yksittäisen mittarin osalta tulee arvioida, mitaako mittari sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Mittariston validoinnissa voidaan lähteä liikkeelle BSC:n perusajatuksista. Validiteettia eli pätevyyttä voidaan pohtia esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Onko yrityksen kilpailustrategia pääteltävissä mittaristosta?
- Onko mittareita määritetty kaikkiin alkuperäisiin näkökulmiin ja ovatko näkökulmat tasapainossa?
- Sisältääkö mittaristo sekä tulostittareita että ennakoivia mittareita?
- Onko mittaristo linjassa organisaation arvojen kanssa?

(Malmi ym. 2006, 81–82.)

Validiteetin lisäksi tulisi pohtia mittarin luotettavuutta. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että mitaustulos ei vaihtele mittauskerrasta toiseen mikäli mittauksen kohteessa ei tapahdu muutoksia.

Kunkin mittarin kohdalta olisi myös hyvä pohtia, millä eri tavoilla ihmiset pystyvät vaikuttamaan mittarin arvoon. Tavoitteena on, että mittarin arvo on ihmisten vaikutettavissa, mutta ainoastaan toivotun kaltainen toiminta johtaa arvon paranemiseen. Keskeisiä pohdittavia asioita ovat myös mittaritiedon saatavuus ja mittauskustannusten kohtuullisuus. (Malmi ym. 2006, 82–84.)

4 BALANCED SCORECARDIN ANALYSOINTI

Tämä luku sisältää Trapestin Balanced Scorecardin analysoinnin. Analyysi peilaa yrityksen mittaristoa teorian määrittelemään viitekehykseen. Analyysissa pohditaan mittareiden määrää ja sisältöä näkökulmittain sekä mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita. Analyysin tavoitteena on selvittää, onko BSC laadittu strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Trapestin mittariston näkökulmat poikkeavat hieman Kaplanin ja Nortonin määrittämistä näkökulmista, sillä sisäisten prosessien näkökulma on muutettu projektinäkökulmaksi ja oppimisen ja kasvun näkökulma henkilöstönäkökulmaksi. Liitteessä 1 on analysoinnin taustalla oleva BSC. Mittaristosta on jätetty pois euromääräiset tavoitteet.

4.1 Mittareiden määrä

Trapestin Balanced Scorecardissa on 18 mittaria. Trapesti on luonteeltaan opiskelijayritys, joten heillä on käytössään vähemmän resursseja kuin suuremmilla yrityksillä. Pienillä yrityksillä mittareiden määrän tulee olla kohtuullinen, jotta tavoitearvojen toteutumista on helppo seurata. Trapestin mittareiden määrän vähentäminen auttaisi selkeyttämään Balanced Scorecardia ja mahdollistaisi keskittymisen kaikista tärkeimpiin mittareihin. Oikeiden asioiden mittaaminen on tärkeää, kun käytössä on rajallinen määrä resursseja. Mittareiden määrää vähentäessä tulee jättää pois sellaiset mittarit, joiden toteutuminen ei edistä strategiassa onnistumista. Valittujen mittareiden tulee olla sellaisia, joita on mahdollista toteuttaa ja seurata ilman suurta rahallista ja ajallista panostusta.

Analysoinnin kohteena olevassa BSC:ssä eniten mittareita on henkilöstönäkökulmassa, jossa on kuusi mittaria. Seuraavaksi eniten on talousnäkökulmassa, jossa on viisi mittaria. Asiakasnäkökulmassa mittareita on neljä ja projektinäkökulmassa kolme.

4.2 Mittareiden sisältö

Mittareiden sisällön tulisi heijastaa yrityksen strategiaa, visiota ja tavoitteita. Toimitusjohtajan haastattelussa selvitettiin Trapestin toimintaa ohjaavat perusasiat, jotta mittareiden sisältöä voidaan verrata niihin.

Seuraavissa alaluvuissa analysoidaan mittareiden sisältöä näkökulmittain. Analysoinnin painopisteenä on mittareiden yhteys strategiaan ja tavoitteisiin.

4.2.1 Taloudellinen näkökulma

Trapestin taloudellinen tavoite on toiminnan kannattavuus. Kannattavuuden mittareiksi on valittu liikevaihto ja tulostavoite. Mittareiden avulla tarkkaillaan myös kustannusrakennetta, jota mitataan muuttuvien kustannusten sekä hallinnollisten ja kiinteiden kustannusten osuudella liikevaihdosta. Näiden lisäksi mitataan työntekijöiden virkistäytymisen osuutta liikevaihdosta. Henkilöstön virkistäytymiseen on budjetoitu tietty prosenttiosuus liikevaihdosta, sillä virkistyspäivien on todettu parantavan työilmapiiriä ja työntekijöiden työhyvinvointia.

Kannattavuutta mittaavilla mittareilla on suora yhteys strategiaan ja tavoitteisiin. Kustannusrakennetta mittaavat mittarit tuovat yritykselle tarpeellista tietoa, mutta ne eivät ole strategian kannalta olennaisia. Kustannusrakennetta on hyvä tarkkailla, mutta sitä voisi seurata mittariston ulkopuolella. Trapestillä ei ole kasvutavoitteita, joten liikevaihdon ja tulostavoitteen tulee kattaa ainoastaan yritystoiminnasta ja henkilöstön virkistäytymisestä aiheutuvat kulut.

4.2.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa mitataan asiakastyytyväisyyttä, uusasiakaskäyntejä, toistuvia asiakkuuksia ja tunnettuutta. Trapestillä ei ole resursseja kasvattaa asiakasmäärää eikä se ole myöskään tavoitteena, sillä toiminta halutaan pitää samankokoisena. Trapestin asiakaskunta on vaihtelevaa, sillä yritys tarjoaa monipuolisia palveluja. Web-tiimin asiakkuuksista osa on projektiluontoisia eli he käyttävät Trapestin palveluita halutessaan muutoksia esimerkiksi verkkosivuihinsa. Taloustiimin asiakkuudet ovat yleensä pitkäkestoisia, sillä kirjanpitoasiakkaiden kanssa voi syntyä molemminpuolinen luottamussuhde. Taloustiimillä ei siis ole samalla tavalla tarvetta hankkia uusia asiakkaita kuten muilla tiimeillä. Tunnettuus on erityisen tärkeää niille tiimeille, jotka tarvitsevat uusia asiakkaita taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Mittaristossa ei ole otettu huomioon erilaisia asiakkaita vaan asiakasnäkökulman mittarit on suunnattu Trapestin koko asiakaskunnalle.

Asiakastyytyväisyys on tärkeää jokaisen asiakkaan kohdalla. Tyytyväiset asiakkaat haluavat jatkaa asiakassuhdetta ja suosittelevat Trapestia tuttavilleen. Asiakastyytyväisyys vaikuttaa myös muihin

tämän näkökulman mittareihin, joten sen mittaamiseen ja seurantaan tulisi panostaa eniten. Asiakastyytyväisyyden lisäksi tunnettuus auttaa uusasiakkaiden hankinnassa. Tämän näkökulman mittarit linkittyvät vahvasti visioon, joka on olla tunnettu sekä opiskelijoiden että yritysten keskuudessa.

4.2.3 Projektinäkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa tulisi mitata niitä prosesseja, joista täytyy suoriutua erinomaisesti, jotta saavutetaan taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa asetetut tavoitteet. Trapesti mittaa aikataulussa onnistumista, reklamaatioita sekä projekti- ja tuotekohtaisia katteita. Reklamaatioiden määrä voisi kuulua myös asiakasnäkökulmaan, sillä reklamaatiot kertovat asiakastyytyväisyydestä. Reklamaatioiden osalta on tavoitteena, ettei niitä tulisi lainkaan. Projekti- ja tuotekohtaiset katteet voisivat olla osana taloudellista näkökulmaa, sillä ne kuvastavat projektien ja tuotteiden kannattavuutta.

Aikataulussa onnistuminen edistää muiden näkökulmien tavoitteiden saavuttamista. Mittareiden määrää tärkeämpää on yhteys strategiaan ja tavoitteisiin, joten aikataulussa onnistuminen riittäisi mielestäni ainoaksi mittariksi tähän näkökulmaan.

4.2.4 Henkilöstönäkökulma

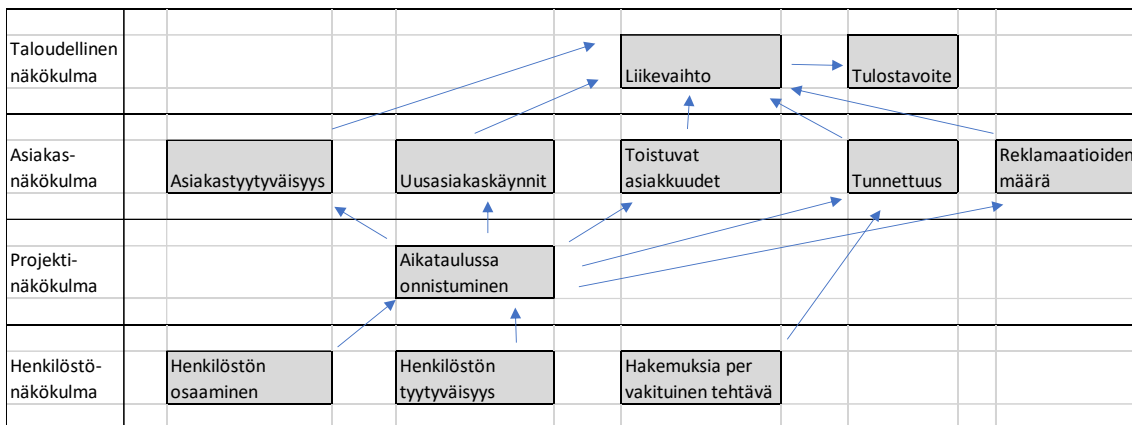
Henkilöstönäkökulmaa tulisi pitää tärkeimpänä näkökulmana, sillä Trapestin strateginen painopiste on aineettoman pääoman kehittämisessä. Trapestin aineetonta pääomaa ovat henkilöstön osaaminen, motivaatio ja verkostot.

Varsinaisen henkilöstön lisäksi Trapestillä työskentelee satunnaisesti projektityöntekijöitä projekteissa, joihin tarvitaan lisätyövoimaa. Molempien työntekijäryhmien osalta mitataan heidän osaamista ja tyytyväisyyttä. Varsinaisen henkilöstön osalta mitataan myös hakemuksia per tehtävä ja projektityöntekijöiden kohdalla heidän määrää. Projektityöntekijöitä mittaavat mittarit voisi jättää mielestäni kokonaan pois, sillä en näe niillä olevan vaikutusta strategian onnistumiseen. Varsinaisen henkilöstön osaamisella ja tyytyväisyydellä sen sijaan on suora yhteys strategiaan ja tavoitteisiin. Henkilöstö on keskeisessä roolissa myös vision saavuttamisessa. Osaava ja motivoitunut

henkilöstö parantaa asiakastytyväisyyttä ja asiakastytyväisyys vaikuttaa suoraan yrityksen maineeseen ja tunnettuuteen.

4.3 Mittareiden väliset syy-seuraussuhteet

Strategiakartan avulla voidaan havainnollistaa mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita. Kuviossa 3 on esitetty Trapestin mittareiden väliset syy-seuraussuhteet. Kuvioon on valittu strategian ja vision kannalta olennaisimmat mittarit. Nuolet osoittavat mittareiden väliset syy-seuraussuhteet. Mittareiden määrä on vähentynyt alkuperäisestä kahdeksastatoista mittarista yhteentoista mittariin.



KUVIO 3. Syy-seuraussuhteiden havainnollistaminen strategiakartan avulla.

Ylimpänä kartassa on taloudellinen näkökulma, sillä kannattavuus on elinehto Trapestin toiminnan jatkuvuudelle. Taloudellinen kannattavuus edellyttää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta, joihin päästään hyvällä työskentelyllä ja aikataulussa pysymisellä. Henkilöstönäkökulma on valittu alimmaiseksi, sillä kaikki lähtee liikkeelle henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta. Ilman työntekijöiden tietotaitoa ei onnistuta projekteissa eikä sitä kautta saavuteta asiakastytyväisyyttä ja kannattavuutta. Henkilöstönäkökulman mittareiksi on valittu henkilöstön osaaminen ja tyytyväisyys sekä hakemukset per vakituinen tehtävä. Tämän näkökulman yllä on projektinäkökulma. Sen ainoana mittarina on aikatauluissa onnistuminen. Reklamaatioiden määrä siirtyi asiakasnäkökulmaan, sillä näen sen sopivan paremmin asiakkuuksia mittaaviin mittareihin. Asiakasnäkökulman mittareiksi on valittu edellä mainitun lisäksi asiakastytyväisyys, uusiasiakaskäynnit, toistuvat asiakkuudet ja tunnettuus.

5 POHDINTA

Tämän työn tarkoituksena oli analysoida Trapestin Balanced Scorecardia. Analyysin tavoitteena oli saada vastauksia tutkimusongelmaan, joka oli ” Vastaako toimeksiantajan BSC laadittua strategiaa ja tavoitteita?”. Aineisto kerättiin haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa sekä talousvastaavaa, joka oli laatinut analyysin kohteena olevan mittariston.

Analyysi antoi vastauksen tutkimusongelmaan: Trapestin BSC vastaa osittain laadittua strategiaa ja tavoitteita. Analyysin lopputuloksena syntyi kehitysehdotuksia, joiden avulla mittaristo saadaan vastaamaan paremmin strategiaa ja tavoitteita.

Syy-seuraussuhteita havainnollistavassa strategiakartassa esitin, että nykyisistä mittareista säilytettäisiin yksitoista. Kartan ulkopuolelle jääneet mittarit eivät mielestäni mittaa strategian ja tavoitteiden kannalta olennaisia asioita. Poisjätettyjen mittareiden tilalle voisi lisätä muutaman uuden mittarin. Trapestin strateginen painopiste on aineettoman pääoman kehittäminen, joten siihen voitaisiin keskittyä mittaristossa enemmän. Henkilöstönäkökulmaan olisi hyödyllistä lisätä henkilöstön oppimista, työtehtävissä kehittymistä ja verkostoitumista mittaavia mittareita.

Talousvastaavan haastattelussa 8.4.2020 kävi ilmi, että mittareiden seuranta on ollut osittain puutteellista. Trapestin mittaristossa on määritelty jokaisen mittarin kohdalle seurantamenetelmä sekä vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on seurata mittarin toteutumista. Mittareiden seurannan vastuuhenkilöiksi on nimetty pääasiassa toimitusjohtaja, talousvastaava ja henkilöstövastaava. Todellisuudessa mittariston kehittäminen ja seuranta on lähinnä talousvastaavan vastuulla, sillä hän on ainoa, joka on perehdytetty ymmärtämään mittaristoa. BSC:n parempi ymmärtäminen ja hyödyntäminen edellyttää, että koko henkilöstöä perehdyttäisiin mittaristoon liittyvistä asioista. Jatkossa vastuuta seurannasta voisi jakaa yksittäisten henkilöiden sijaan tiimeille.

Taloudellisen näkökulman mittareita oli helpointa seurata, sillä tunnusluvut saatiin kirjanpidosta ja tuloslaskelmasta. Henkilöstönäkökulman mittareita saatiin seurattua osittain vuosittain järjestettävän henkilöstötyytyväisyyskyselyn avulla. Muiden näkökulmien mittareita oli haastavampaa seurata, sillä niiden osalta puuttuivat rutiinit toiminnan mittaamiseen ja arvioimiseen. Suurimmat puutteet olivat asiakas- ja henkilöstönäkökulmien mittareiden seurannassa. Asiakaspalautteiden kerääminen puuttui lähes kokonaan, joten asiakastytyväisyyttä ei saatu seurattua. (Talousvastaavan

haastattelu 8.4.2020.) Asiakastyytyväisyyden lisäksi erityisesti tunnettuuden ja henkilöstön osaamisen mittaamiseen tulisi kehittää seurantarutiini. Henkilöstön tyytyväisyyttä ja osaamista voisi seurata säännöllisin väliajoin järjestettävillä kehityskeskusteluilla. Seuranta tulisi kehittää niin, että mittaristosta olisi yritykselle konkreettista hyötyä.

Puutteellisen seurannan takia ainoastaan taloudellisen näkökulman tavoitteet saavutettiin. Taloudellisen näkökulman mittareita voitiin hyödyntää kustannusrakenteen arvioinnissa. Muiden näkökulmien tavoitteita ei saavutettu yhtä hyvin eikä niitä voitu hyödyntää. (Talousvastaavan haastattelu 8.4.2020.) Tällä hetkellä mittaristosta saatu hyöty ei ole suhteessa siihen käytettyihin resursseihin.

Mielestäni työ onnistui hyvin, sillä tutkimusongelmaan saatiin vastaus. Analyysin lopputuloksena syntyi kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja voi halutessaan hyödyntää seuraavaa mittaristoa laatiessa. Opinnäytetyöprosessi ei edennyt aikataulun mukaisesti, sillä aiheen rajaus oli oletettua haastavampaa. Myös samanaikainen työnteko vaikutti osatekijänä aikataulun viivästymiseen. Pidentetyn aikataulun ansiosta onnistuin kuitenkin perehtymään teoriaan syvällisemmin.

LÄHTEET

Hirsjärvi S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi S., Remes P., & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. – 14. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Kauppakaari.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1999. Balanced Scorecard: yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Suom. M. Tillman. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Trapesti Oy. Viitattu 12.5.2020, <http://www.trapesti.fi>.

Trapestin talousvastaava 2020. Haastattelu 8.4.2020. Tekijän hallussa.

Trapestin toimitusjohtaja 2019. Haastattelu 12.12.2019. Tekijän hallussa.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

BALANCED SCORECARD

LIITE 1.

BSC					
Talous	Mittari	Mittarin tavoitearvo	Toimenpiteet	Vastuuhenkilö	Seurantamenetelmä
<i>Liikevaihto</i>	€	x	BSC:n mukaiset	Tj	Tuloslaskelma ja liikevaihto/kk
<i>Tulostavoite (=voittotavoite)</i>	€	x (x % liikevaihdosta)	Volyyymi, kate, kulujen hallinta	TJ & vastaavat	Kirjanpito ajantasalla
<i>Liiketoiminnan muuttuvien kustannusten osuus liikevaihdosta</i>	€	x (x % liikevaihdosta)	Kulujen hallinta hankinnoissa ja henkilöstökustannuksissa	TJ & talousvastaava	Kirjanpito ajantasalla
<i>Hallinnon kustannusten ja kiinteiden kustannusten osuus liikevaihdosta</i>	€	x (x % liikevaihdosta)		TJ & talousvastaava	Kirjanpito ajantasalla
<i>Työntekijöiden virkistämisen osuus liikevaihdosta</i>	€	x (x % liikevaihdosta)		TJ & talousvastaava	Kirjanpito ajantasalla
Asiakkuus	Mittari	Mittarin tavoitearvo	Toimenpiteet	Vastuuhenkilö	Seurantamenetelmä
<i>Asiakastyytyväisyys</i>	1 - 5	4	Asiakastyytyväisyyskyselyn luominen	Tj, markkinointi & web	Asiakastyytyväisyyskysely
<i>Uusiasiakaskäynnit</i>	Asiakaskäynnit / kontaktointi	5 %	Asiakaskontaktien huolellinen otanta, myyntitoimenpiteiden koulutus	Koko henkilöstö	Asiakasrekisterin kehittäminen
<i>Toistuvat asiakkuudet</i>	0-100%	30% kontakteista johtanut myyntiin	Asiakaskontaktien / toteutuneiden projektien seuranta	TJ & vastaavat	Asiakasrekisterin kehittäminen
<i>Tunnettuus</i>	Tarjouksien kehitys	1/3 lähetetyistä tarjouksista hyväksytään	Tarjouksista lähetetään muistutukset ja tarvittaessa soitetaan asiakkaalle	TJ & vastaavat	Kontaktointilista
Henkilöstö	Mittari	Mittarin tavoitearvo	Toimenpiteet	Vastuuhenkilö	Seurantamenetelmä
<i>Projektityöntekijöiden määrä</i>	hlö / tarve	100 %	Rekryn kehittäminen	Henkilöstövastaava	Projektikohtainen
<i>Hakemuksia per vakituinen tehtävä</i>	hlö / tehtävä	3	Lähestymisen ja tunnettuuden parantaminen	Ensi sij. Henkilöstövastaava, mutta kaikki vastuussa markkinoinnista	Paikkakohtainen
<i>Projektityöntekijöiden osaaminen</i>	1 - 5	4	Itsearviointi & keskustelu projektin jälkeen	Henkilöstövastaava	Työntekijäkohtainen
<i>Henkilöstön osaaminen</i>	1 - 5	5	Asiakastyytyväisyyskysely, itsearviointi & kehityskeskustelut	Henkilöstövastaava	Työntekijäkohtainen
<i>Henkilöstön tyytyväisyys</i>	1 - 5	4	Työhyvinvointikysely	Henkilöstövastaava & TJ	Työntekijäkohtainen
<i>Projektityöntekijöiden tyytyväisyys</i>	1 - 5	4	Itsearviointi & keskustelu projektin jälkeen	Henkilöstövastaava & TJ	Työntekijäkohtainen
Projektit	Mittari	Mittarin tavoitearvo	Toimenpiteet	Vastuuhenkilö	Seurantamenetelmä
<i>Aikataulun onnistuminen</i>	1 - 5	4,5	Projektihallinnan kehittäminen & motivoituneet työntekijät	Projektivastaava	Projektikohtainen
<i>Reklamaatiot</i>	Reklamaatiot / Tilaukset	0	Projekti- ja asiakashallinta	Projektivastaava	Projektikohtainen
<i>Projekti- ja tuotekohtaiset katteet</i>	%	25 %	Kate arvioidaan projektikohtaisesti	Projektivastaava & TJ	Projektikohtainen

1. Mitkä ovat Trapestin tulevaisuuden tavoitteet?
2. Mikä on Trapestin missio?
3. Mitkä ovat Trapestin arvot?
4. Mitkä ovat Trapestin strategiset painopisteet?

1. Miten mittareiden toteutumista seurattiin ja saavutettiin niissä asetetut tavoitteet?
2. Miten BSC:tä hyödynnettiin käytännössä?
3. Oliko BSC laadittu strategian ja tavoitteiden mukaisesti?
4. Mitattiinko BSC:ssä mielestäsi toiminnan kannalta oikeita asioita?
5. Muuttaisitko jotain jos saisit laatia uuden BSC:n?