



Paperiarkilta arkeen: Strategian toimeenpanon kehittäminen liikunta-alan pk-yrityksessä

Heidi Lamberg

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen
Johtajuus ja henkilöstövoimavarat
Opinnäytetyö
2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Heidi Lamberg
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Paperiarkilta arkeen: Strategian toimeenpanon kehittäminen liikunta-alan pk-yrityksessä
Sivu- ja liitesivumäärä 82 + 3
<p>Tässä opinnäytetyössä pyrittiin kehittämään liikunta-alan pk-yrityksen strategian toteuttamista Balanced Scorecard-viitekehityksen avulla. Balanced Scorecard-strategiatyökalun avulla yrityksen liiketoiminta voitiin ryhmitellä neljään näkökulmaan: talousnäkökulmaan, asiakasnäkökulmaan, sisäisten prosessien näkökulmaan sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Ideana oli, että nämä näkökulmat olivat syy-seuraussuhteissa toisiinsa nähden ja niihin valituille toiminoille asetettiin mittarit, joita seuraamalla voitiin tarkkailla strategian etenemistä ja tehdä dataan perustuvia päätöksiä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi strategisen johtamisen käsitettä ja osa-alueita sekä paneuduttiin erityisesti strategiseen johtamiseen pk-yrityksissä. Tämän jälkeen perehdyttiin laajasti Balanced Scorecard -viitekehitykseen sekä yleisellä, että pk-yritystasolla.</p> <p>Tutkimuskysymykset koskivat sitä, minkälainen Balanced Scorecard-mittaristosta tulisi case-yritykselle rakentaa ja miten tämä toteutettaisiin. Projekti suoritettiin yhteiskehittämisen menetelmien avulla. Tämä tapahtui opinnäytetyön kirjoittajan, toisen Master-opiskelijan sekä kahden yrittäjän kesken viikoittaisissa etätapaamisissa. Lisäksi varsinaisen projektin lisäksi kerättiin tukimateriaalia benchmarkkaamalla kolme muuta liikunta-alan pk-yritystä sekä tekemällä lyhyt kyselytutkimus case-yrityksen henkilökunnalle lähtötilanteen selvittämiseksi. Benchmarkkauksessa toteutetut teemahaastattelut litteroitiin ja aineiston suppeuden vuoksi sen analysointiin käytettiin teemoittelua lähestulkoon alkuperäisen haastattelurungon mukaisesti. Kysely toteutettiin puolestaan anonymisesti Google Forms-lomakkeella. Vastaukset analysoitiin perustavilla eli aineistoa kuvaavilla menetelmillä, kuten pylväs- ja piirakkadiagrammeilla.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena, jonka teoriaosuuden päätteeksi muodostui kontribuutiona Balanced Scorecard -projektimalli. Malli huomioi erityisesti pk-yritysten näkökulman ja aiempien projektien epäonnistumisten syyt. Projektimallissa nousivat esiin kolme merkittävää tekijää, joita ei unohdettu missään projektin vaiheessa. Nämä tekijät olivat osaaminen, yhteiskehittäminen ja tiedottaminen. Konstruktivisen tutkimuksen konstruktiksi muodostui lopulta itse case-yrityksen Balanced Scorecard-mittaristo, jota sekä opiskelijat että yrittäjät pitivät kattavana. Tehty mittaristo otettiin yrityksessä käyttöön, joten sen voitiin sanoa läpäisseen heikon markkinatestin.</p>
Asiasanat Balanced Scorecard, strategiatyö, strateginen johtaminen, pk-yritys

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja raportin rakenne	2
1.2	Tutkimuskysymykset	3
1.3	Rajaukset	3
2	Strateginen johtaminen	4
2.1	Strateginen analyysi	6
2.2	Strategian kehittäminen	7
2.3	Strategian toteuttaminen	8
2.3.1	Tiedon kulku	11
2.3.2	Päätösoikeudet	12
2.3.3	Motivaatio	13
2.3.4	Rakennemuutokset	13
3	Strateginen johtaminen pk-yrityksissä	15
3.1	Pk-yrityksen määritelmä	15
3.2	Pk-yritysten ominaispiirteet	15
3.3	Strateginen johtaminen pk-yrityksissä	16
3.4	Strategiatyökalujen ja -tekniikoiden käyttö pk-yrityksissä	19
4	Balanced Scorecard	21
4.1	Historia	22
4.2	Strategiakartat	24
4.2.1	Taloudellinen näkökulma	25
4.2.2	Asiakasnäkökulma	25
4.2.3	Sisäisten prosessien näkökulma	26
4.2.4	Kasvu ja oppiminen	29
4.3	Balanced Scorecard mittaristo	30
4.3.1	Taloudellinen näkökulma	30
4.3.2	Asiakasnäkökulma	31
4.3.3	Sisäisten prosessien näkökulma	31
4.3.4	Oppiminen ja kasvu	31
4.4	Balanced Scorecard-mittariston tarkistus	32
4.5	Projekti	33
4.6	Kritiikkiä ja ongelmia	35
4.7	Aiheen ajankohtaisuus	36
5	Balanced Scorecardin hyödyntäminen pk-yrityksissä	39
5.1	Käyttö pk-yrityksissä	39

5.2	Balanced Scorecard prosessi.....	40
5.3	Balanced Scorecard liikunta-alalla.....	40
5.4	Miksi Balanced Scorecard epäonnistuu pk-yrityksissä?.....	41
5.5	Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä.....	42
6	Tutkimuksellinen lähestymistapa ja kohdeyritys.....	47
6.1	Kohdeyrityksen esittely.....	47
6.2	Lähestymistapa ja kontribuutio.....	47
7	Projektin eteneminen ja menetelmät.....	51
7.1	Yhteiskehittäminen.....	51
7.1.1	Projektisuunnitelma.....	53
7.1.2	Strategiakartta.....	55
7.1.3	Mittaristo.....	56
7.1.4	Toimintasuunnitelma.....	56
7.1.5	Käyttöönotto.....	56
7.2	Kysely.....	57
7.2.1	Aineistonkeruu.....	57
7.2.2	Analysointi.....	57
7.3	Benchmarking.....	61
7.3.1	Strategiaprosessi.....	62
7.3.2	Henkilökunnan osallistaminen ja kommunikointi.....	63
7.3.3	Balanced Scorecard.....	63
7.3.4	Taloudelliset mittarit ja tavoitteet.....	63
7.3.5	Asiakasmittarit ja tavoitteet.....	64
7.3.6	Sisäisiin prosesseihin liittyvät mittarit ja tavoitteet.....	65
7.3.7	Oppimiseen ja kasvuun liittyvät mittarit ja tavoitteet.....	65
7.4	Kehittämisprojektin arviointityöpaja.....	66
8	Tulokset ja pohdinta.....	68
8.1	Konstruktio eli valmis Balanced Scorecard.....	68
8.1.1	Talousnäkökulma.....	68
8.1.2	Asiakasnäkökulma.....	69
8.1.3	Sisäisten prosessien näkökulma.....	69
8.1.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	70
8.1.5	Tarkastus.....	70
8.1.6	Mittaristo ja toimintasuunnitelma.....	71
8.2	Kehittämisprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	72
	Lähteet.....	75

Liitteet	83
Liite 1. Kyselylomake.....	83
Liite 2. Benchmarking temahaastattelurunko	85

1 Johdanto

Tänä päivänä dataa tuotetaan enemmän kuin koskaan. Kahvilasta ulos käveleminen vie aikaa alle minuutin ja sinä aikana olet saattanut jo katsoa älykellostasi kävelemiesi askeleiden määrän, päivittänyt sosiaaliseen mediaan kahvintuoksuisen kuvan ja painanut kahvilan oven vieressä olevaa hymynaamaa kiitokseksi hyvästä palvelusta, puhumattakaan datasta, jonka jätät kahvilan maksu-, kassa- ja valvontajärjestelmiin. Luomme 2,5 kvintiloonaa tavua dataa joka päivä, ja tahti vain kiihtyy kiihtymistään. Esimerkiksi vuosina 2016-2018 tuotettiin 90 % kaikesta siihen asti luodusta datasta. (Marr 2018.)

Vaikka dataa ja tietoa on tarjolla yltäkyläisesti, sen hyödyntäminen ei ole aivan samalla tasolla. Suuret, globaalit yritykset porskuttavat kovaa vauhtia muovatessaan liiketoimintaansa tehokkaasti datan ympärille. Mutta miten on pk-yritysten laita?

Jos dataa ei hyödynnetä liiketoiminnan tukena, päätökset tehdään perustuen epämääräisyyksiin, tunteisiin sekä kuuluisaan mutuun. Jos puolestaan yrityksissä päätökset ja toiminta keskitetään tiedon ympärille, sillä saadaan Vuorisen (2021, 35) mukaan aikaan monia hyötyjä, kuten:

- Toimintakentän mahdollisuuksien ja uhkien entistä parempi ymmärtäminen.
- Kilpailijoita kauaskantoisempi näkemys tulevaisuudesta.
- Yrityksen, asiakkaiden ja kilpailijoiden parempi tunteminen.
- Syvällinen ymmärrys liiketoimintalogiikoiden sekä arvoketjujen muutoksista.
- Kilpailijoita parempien valintojen tekeminen ja niiden muuttaminen tehokkaaksi toiminnaksi.

Datan käyttöön perustuvat strategiat ovat olennainen osa nykyaikaisten yritysten toimintaa, mutta jos ne ovat vain pölyttyviä dokumentteja pöytälaatikossa, niistä on yhtä paljon hyötyä kuin tarkan kartan piirtämisestä sokealle. Useasti lainatun, vuoden 1999 Fortune-lehden tutkimuksen mukaan 70 % toimitusjohtajien epäonnistumisista työssään ei johtunut huonosta strategiasta, vaan nimenomaan kyvyttömyydestä sen toteuttamiseen (Niven 2005, 10-12). Strategian vieminen käytäntöön organisaation jokaisella tasolla onkin olennaisin osa strategiaprosessia, joka vaatii strategista kyvykkyyttä (Vuorinen 2021, 17).

Strategian toimeenpanoa voidaan edistää yrityksissä monella tavalla, ja yksi yleisesti käytetty työkalu tähän on Balance Scorecard (BSC). Kyseessä on Robert S. Kaplanin sekä David P. Nortonin vuonna 1992 esittelemä työkalu, jonka lentävä tunnuslause: "saat sitä, mitä mittaat" kuvaa ymmärrystä siitä, että organisaation mittausjärjestelmät vaikuttavat vahvasti työntekijöiden sekä johtajien käyttäytymiseen. (Kaplan & Norton 1992.) Perinteisesti yritykset ovat tarkastelleet intensiivisesti vain talousmittareita, jotka kuitenkin kertovat tapahtumista vasta jälkikäteen. Balanced Scorecard-

mittaristoa hyödyntäen yritykset voivat puolestaan tarkkailla toimintaansa neljän perspektiivin kautta, joita ovat talouslukujen lisäksi asiakas-, sisäiset prosessi- sekä oppimis- ja uudistumisnäkökulmat. Näin ollen hankalammin mitattavissa olevat sekä pitkällä tähtäimellä olennaiset menestystä ennakoivat asiat, kuten asiakkaiden tai henkilöstön tyytyväisyys, tulevat yritykselle näkyväksi ja mitattavaksi. Kun mittarit ovat selvillä, voidaan niiden sekä toimintasuunnitelman avulla muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi, eli tuoda strategia käytäntöön. (Vuorinen 2021, 51-52.)

1.1 Tavoite ja raportin rakenne

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on siis strategian toimeenpanon kehittäminen liikunta-alan pk-yrityksen näkökulmasta. Tavoitteeseen pyritään Balanced Scorecardin avulla kaksiosaisesti tutkimalla, minkälainen Balanced Scorecardin rakenne tulisi olla (Balanced Scorecard mittaristo) ja miten mittaristo rakennetaan (Balanced Scorecard prosessi). Näin opinnäytetyö pyrkii vastaamaan päätöksen teon parantamiseen ja strategian seurantaan.

Balanced Scorecard projektin päämenetelmänä käytetään yhteiskehittämistä, jossa läsnä on yrittäjien ja opinnäytetyöntekijän lisäksi toinen aiheeseen perehtynyt Master-opiskelija. Työtä tukevat lisäksi lähtötilannetta selvittävä kyselytutkimus case-yrityksen henkilökunnalle sekä kolmen muun liikunta-alan pk-yrityksen benchmarking-haastattelut.

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella. Ensin käsitellään yleisesti strategista johtamista sekä sen osaluokkia: strategian analyysiä, kehittämistä ja toteuttamista. Kolmannessa luvussa pureudutaan samoihin teemoihin, mutta erityisesti pk-yritysten näkökulmasta. Neljäs luku on omistettu strategian toteuttamisen työvälille eli Balanced Scorecardille. Viides luku puolestaan teroittaa samaa sanomaa, mutta jälleen erityisesti pk-yritysten katsaintakulmasta. Tämän luvun lopussa myös vedetään yhteen koko aiemmin kuvailtu teoriaosuus ja katsotaan sitä opinnäytetyöprojektin näkökulmasta.

Empiria-osuus alkaa luvussa kuusi. Siinä esitellään case-yritys sekä opinnäytetyön tutkimusmenetelmä. Tämän luvun lopussa esitellään myös konstruktiviselle tutkimusotteelle ominainen kontribuutio eli teoreettinen uutuusarvo. Luvussa seitsemän sukellaan tarkemmin koko projektin kulkuun ja esitellään tarkemmin työssä käytetyt aineiston keruu- ja -analysointimenetelmät. Työn viimeinen luku on puolestaan varattu tuloksille, missä esitellään konstruktiviselle tutkimusotteelle tyypillinen konstruktio eli itse työn tuloksena syntynyt Balanced Scorecard-mittaristo. Työ päättyy prosessin sekä oma oppimisen arviointiin.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

K1: Minkälainen Balanced Scorecard -mittaristo case-yritykselle tulee laatia?

K2: Miten sellainen rakennetaan case-yritykselle?

1.3 Rajaukset

Opinnäytetyössä paneudutaan nimensä mukaisesti strategian toimeenpanoon, jolloin muihin strategiatyön vaiheisiin ei porauduta alun yleistä teoriaosuutta pidemmälle. Opinnäytetyön nimessä mainitaan myös pk-yritykset, jolloin se on niin ikään työn pääfokus. Tällöin esim. Balanced Scorecardia käsittelevissä osuuksissa ei käsitellä aihetta voittoa tavoittelemattomien tahojen tai kuntien näkökulmasta, jotka tosin ovat myös menestyksellisesti hyödyntäneet kyseistä viitekehystä.

Balanced Scorecard on kuvailevan data-analytiikan menetelmä, mikä tarkoittaa kerrytetyn datan yksinkertaista käsittelyä ja esittämistä visuaalisesti ymmärrettävässä muodossa (Takala 2018, 4). Rajaan opinnäytetyöstä pois muut data-analytiikan osa-alueet, joita ovat selittävä analytiikka (diagnostic analytics), ennakoiva analytiikka (predictive analytics) sekä ohjaava analytiikka (prescriptive analytics) (Taanila 2021).

Työssä keskitytään sekä itse Balanced Scorecard-prosessiin että mittaristoon. Sen sijaan työstä rajataan pois tekninen toteutus ja siihen liittyvät vaatimukset, vaikka opiskelija rakentaakin sellaisen case-yritykselle opinnäytetyöprojektin puitteissa.

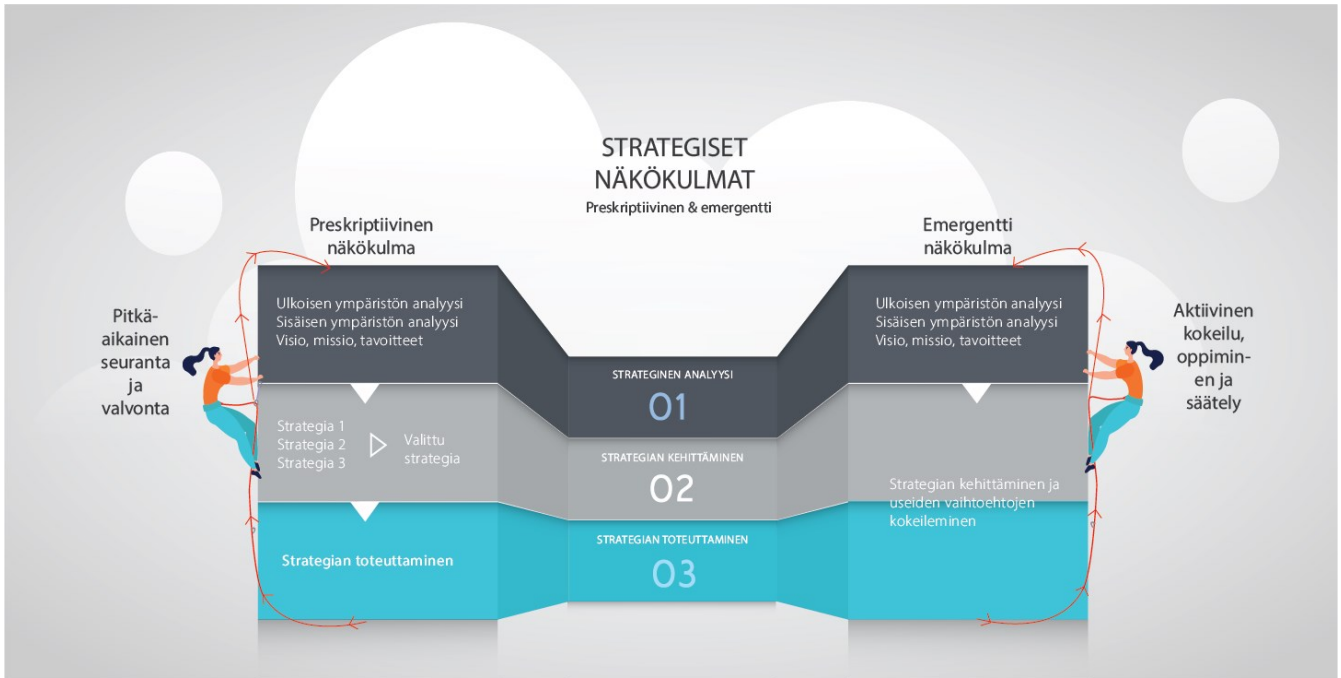
2 Strateginen johtaminen

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Näin ajattelevat luultavimmin menestyvät yksilöt ja yritykset, jotka hyödyntävät toiminnassaan sekä strategista että operatiivista johtamista. Strateginen johtaminen on laaja-alaista, pitkän tähtäimen suunnittelua, jossa yksilö esimerkiksi voi pohtia lukion jälkeen hakevansa yliopistoon ja yritys puolestaan olevansa viiden vuoden päästä markkinajohtaja alallaan. Operatiivinen johtaminen painottuu jokapäiväiseen toimintaan, jossa strategia eletään todeksi. Yksilö miettii, miten suoriutuu parhaiten ylihuomenna olevasta kokeesta ja yritys pätkäilee, kuinka asiakasta palvellaan tänään tavoitteiden mukaisesti. (Digi- ja väestötietovirasto s.a.)

Vaikka menestyvissä yrityksissä operatiivinen ja strateginen johtaminen kulkevat käsikädessä, tässä opinnäytteessä keskitytään erityisesti jälkimmäiseen. Strategisella johtamisella on pitkä historia, sillä siitä puhutaan jo Vanhassa Testamentissa. Noin 3500 vuotta sitten Mooses johti noin miljoonapäisen heprealaiskansan pois Egyptin orjuudesta ja jakoi valtaa muille johtajille, jotka pitivät huolta omista pienemmistä ryhmistään. Tämä hierarkkinen delegointi vapautti Mooseksen operatiivisesta vastuusta ja auttoi häntä toteuttamaan strategiansa. Strategisen johtamisen juuret ovat perinteisesti olleet kuitenkin sodankäynnissä. Kreikan kielen sana ”strategos” tarkoittaa armeijan johtajaa ja strategia-sanan esi-isä ”stratego” kuvaa puolestaan vihollisen päihittämistä resurssien tehokkaalla käyttämisellä. Nykyaikainen tieteellinen lähestymistapa strategiseen johtamiseen voidaan katsoa alkaneen 1910-luvulla, kun Frederick W. Taylor julkaisi kirjansa *The principles of scientific management*, jonka mukaan organisaatiot toimisivat tehokkaammin, jos johtamisperiaatteet johdettaisiin tieteellisen tutkimuksen pohjalta. Samoihin aikoihin strategisen johtamisen jäljillä olivat mm. Harvardin yliopisto, joka järjesti ensimmäisenä korkeakouluna kurssin organisaation paremman menestyksen johtamisesta, sekä strategisen johtamisen edelläkävijäksi noussut autovalmistaja Henry Ford, joka muutti rohkealla strategiallaan auton ylellisyshyödykkeestä tavallisen kansalaisen käyttötavaraksi. (Edwards 2014, 20-24.)

Tänä päivänä strategialla ja sen johtamisella on monta määritelmää, mikä luultavasti johtuneen sen pitkästä historiasta ja laajasta käyttöalasta. Kaplanin ja Nortonin mukaan käsitteen laajuus näkyy siinä, että yhdessäkään yrityksessä strategiaa ei käsitellä samalla lailla kuin toisessa. Yksi yhdistävä määritelmä voisi olla tulojen ja voittojen kasvua tavoitteleva suunnitelma. (Kaplan & Norton 2004, 27.) Strategiaa voidaan tarkastella preskriptiivisen ja emergentin määritelmän kautta (kuva 1). **Preskriptiivisen näkemyksen** mukaan strategian idea on tunnistaa organisaation tarkoitus ja määritellä siten suunnitelma ja toimet sen toteuttamiseksi. Näkemyksen mukaan strategia voidaan suunnitella etukäteen ja toteuttaa ajan kuluessa. **Emergentti näkemys** puolestaan korostaa tulevaisuuden epävarmuutta. Sen mukaan kyseessä on dynaaminen kokonaisuus, jossa etsitään markkinamahdollisuuksia, kokeillaan ja kehitetään kilpailuetua ajan mittaan. Alan johtavat tutkijat ja

kirjoittajat ovat kuitenkin löytäneet myös kaikkia miellyttävän määritelmän, jossa strategista johtamista kuvataan yrityksen merkittävänä suunnitelmina, jotka tähtäävät yrityksen suorituskyvyn parantamiseen resursseja hyödyntämällä ulkoisessa ympäristössä (Lynch 2015, 8-9).



Kuva 1. Preskriptiivisen ja emergentin näkökulman eroavaisuudet strategisessa johtamisessa (mukaillen Lynch 2015, 63)

Strateginen johtaminen on tänä päivänä vähintään yhtä tärkeää, kuin se on ollut pitkän historiansa aikana. Nopeasti muuttuva maailma tekee siitä jatkuvasti ajankohtaista. Jos yritys haluaa menestyä liiketoiminnassaan tänään, sen täytyy ennakoida tulevaisuuden ongelmia ennen kuin ne tapahtuvat, suunniteltava uusia strategisia suuntaviivoja ja toteutettava muutos. Suurin syy strategisen johtamisen laajaan levinneisyyteen lienee sen tuomat taloudelliset hyödyt, sillä tutkimusten mukaan tätä johtamistapaa hyödyntävät organisaatiot ovat tuottavampia ja menestyneempiä, kuin verokkiyritykset. Tulevaisuuden suunnitteleminen tuo merkittävästi positiivisia vaikutuksia myyntiin, tuottavuuteen sekä kannattavuuteen. Strateginen johtaminen hyödyttää yrityksiä myös muilla tavoin. Sen avulla yritys mm. ymmärtää kilpailijoiden strategioita paremmin, lisää työntekijöidensä tuottavuutta, rohkaisee myönteiseen asenteeseen muutosta kohtaan ja luo puitteet henkilöstön sisäiselle viestinnälle. (BizEducator 2017.) Erytisesti nykyaikaan peilaten strateginen johtaminen on tärkeää Covid-19 pandemian kaltaisiin kriiseihin varautumisen vuoksi. Jos yritys on valmistautunut etukäteen, se voi pelkän kriisitilanteessa ajalehtimisen sijaan innovoida jopa uusia kasvumahdollisuuksia vaikeinakin aikoina. Lopuksi strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen erilaisten megatrendien, kuten digitalisaation ja kestävän kehityksen, temmellyskentällä.

Digitalisaation huomioimisella strategiassa voidaan uusia tekniikoita ymmärtämällä parantaa liiketoiminnan tehokkuutta ja alentaa kustannuksia. (Cook 2021.) Kestävän kehityksen mukaan otettavien strategiaan puolestaan tuo turvaa kiristyvää lainsäädäntöä vastaan (Lynch 2015, 476), luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia maailmanlaajuisten kestävien investointien kasvaessa arvioiden mukaan 53 biljoonaan dollariin vuoteen 2025 mennessä (Bloomberg Intelligence 2021) ja pitää yrityksen ajankohtaisena yhä ympäristötietoisempien kuluttajien silmissä (Lynch 2015, 477).

Käänteisesti katsottuna, jos strategiatyötä ei tehdä yrityksessä ollenkaan tai se tehdään huonosti, sillä on lukuisia haittavaikutuksia yrityksen menestykseen sekä henkilöstöön. Strategiatyön ongelmat aiheuttavat selkeää työn merkityksen ja mielekkyyden laskua, sitoutumisen ja motivaation heikkenemistä ja toiminnan yleistä epäjohtonmukaisuutta, mikä puolestaan vaikuttaa ikävällä tavalla työhyvinvointiin, organisaatiokulttuuriin sekä tuottavuuteen. (Alakoski, Siltamäki & Syrjälä 2018, 2.)

Jotta strategista johtamista voitaisiin ymmärtää tarkemmin, jaetaan se usein kolmeen ydinalueeseen, jotka ovat strateginen analyysi, strategian kehittäminen ja strategian toteuttaminen. (Lynch 2015, 16-17.) Tarkastellaan näitä osa-alueita tarkemmin seuraavaksi.

2.1 Strateginen analyysi

Jotta voidaan suunnitella, minne ollaan menossa, pitää ensin tietää, missä ollaan nyt. Sen vuoksi yrityksen on ensin analysoitava sekä ulkoista että sisäistä ympäristöään. Ulkoisella ympäristöllä tarkoitetaan kaikkea yrityksen ulkopuolella olevaa, kuten kilpailijoita, asiakkaita, toimittajia, instituutioita, teknologian kehitystä jne. Ulkoisen ympäristön analysointi on tärkeää, jotta voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetua, löytää uusia mahdollisuuksia ja välttää uhkia sekä luoda hedelmällisiä yhteistyökuvioita. (Lynch 2015, 67-68.) Sisäisen ympäristön analysointi tuijottaa suoraan yrityksen omaan napaan eli resursseihin ja kykyihin. Näiden lisäksi yrityksen on myös tärkeää arvioida, onko sen järkevää omistaa resurssi itse vai ulkoistaa se. (Lynch 2015, 112-118.)

Strategiaa eli keinoja vision saavuttamiseksi on vaikeaa suunnitella, jos ei tiedetä, missä on lähtöruutu. Usein yritysten olemassaolon tarkoituksen sanotaan olevan selviytyminen tai tuottojen maksimointi. Yrityksen **missiota** on kuitenkin hyvä tarkastella monipuolisemmin, sillä, se vastaa myös työntekijöiden kysymykseen: ”miksi me tulemme joka aamu töihin?” ja kertoo, minkälainen suhde yrityksellä on ympäröivään yhteiskuntaan. (Lynch 2015, 198.) Yrityksen olemassaolon syy tulisi olla ytimekäs ja konkreettinen kuvaus siitä, miksi organisaatio on olemassa ja mitä se tekee tarkoituksensa toteuttamiseksi (Juuti & Luoma 2022, 350). On tosin olemassa tutkimuksia, joiden mukaan yrityksen missiolla ei ole mitään virkaa, sillä kukaan ei muista näitä kerran ylös kirjoitettuja mietelauseita. Välittävää yrityskulttuuria tutkivien Kolan ja Koivukosken mukaan alati muuttuva

maailma kaipaa tällaisten kuluneiden käsitteiden tilalle aitoa merkitystä. Siis merkityksellisyyden tunnetta siitä, että sitoudutaan aidosti yrityksen olemassaolon tarkoitukseen. (Urpelainen 2020.) Ehkä missio-sanana käyttö onkin vanhanaikaista. Esimerkiksi OP kuvailee verkkosivuillaan *perustehtävänsä* olevan omistaja-asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävä taloudellinen menestys, turvallisuus ja hyvinvointi. Myöskään kilpaileva pankki, Nordea, ei puhu missiosta, vaan *tarkoituksesta*, joka kansainvälisesti kuuluu näin: ”We enable dreams and aspirations for a greater good”. Kutsuttiin missiota sitten millä nimellä tahansa, sen kirjaaminen ja erityisesti sen todeksi eläminen on tärkeää muun muassa työntekijöiden sitoutumisen ja yrityksen suorituskyvyn kannalta (Craig 2018).

Kun yrityksen tarkoitus on selvillä, käännetään katseet **visioon**. Vision voidaan sanoa olevan kuva organisaation toivotusta tulevaisuudesta. (Lynch 2015, 196-200.) Se toimii johtamisen apuvälineenä, kun ihmiset ovat siitä innostuneita ja haluavat saavuttaa sen (Juuti & Luoma 2022, 356). Tutkimusten mukaan vision pukeminen ytimekkääseen lauseeseen tai kahteen on kannattavaa, sillä työntekijät, jotka kokevat yrityksen vision puhuttelevan heitä, ovat 18 % sitoutuneempia. Sitoutuneet työntekijät ovat usein tuottavampia, jolloin voidaan vetää johtopäätös siitä, että merkityksellisen vision luominen näkyy myös viivan alla. Juuri tämän työntekijänäkökulman vuoksi vision tekemiseen otetaan mukaan pienessä yrityksessä kaikki työntekijät ja isossakin yrityksessä henkilökuntaa osallistetaan mahdollisimman monipuolisesti. Pelkän sisällön lisäksi visio olisi hyvä muotoilla myös ulkoisesti ytimekkääksi ja tarttuvaksi lauseeksi, joka soveltuu yrityksen työntekijöiden suuhun ja kulttuuriin. (Peek 2021.) Lopuksi visio tulisi kytkeä aikaan. Jos ei ole selvää, mihin mennessä visio voidaan saavuttaa ja miten, jää se työntekijöille etäiseksi. Kaukaisen vision tapauksessa sitä voidaan konkretisoida lähemmäs nykyhetkeä asettamalla selkeät strategiset tavoitteet. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 62.)

2.2 Strategian kehittäminen

Kun yritykselle on selvää, missä se on nyt ja mihin tulevaisuuden kilpailuun ja toimintaympäristöön se on tähtäämässä, on aika valita strategia eli kehittää askelmerkit vision näköiseen maaliin (Sutinen & Haapakorva 2021, 110). Yksi keino tähän on skenaariotyö. Skenaarioprosessi on esimerkiksi puolipäivää kestävä vapaamuotoinen tapahtuma, jossa osallistujia on mahdollisimman paljon, sekä talon sisä- että ulkopuolelta. Tilaisuuden ideana on löytää yrityksen näkökulmasta kolme tulevaisuutta yritykselle, joista yksi on todennäköinen, toinen on uhkaava ja kolmas toivottava. Jokainen skenaario eli polku kyseiseen tulevaisuuteen kattaa seuraavan taulukon (kuva 2) viisi kysymystä. Lopuksi kaikki pohdinnat yksinkertaistetaan ja kerätään yhteen. (Tuomi & Sumkin 2010, 76-77.)

	Todennäköinen skenaario	Uhkaava skenaario	Toivottava skenaario
Keitä varten olemme olemassa?			
Missä toiminnassa olemme mukana?			
Mikä on ydinosaamisemme?			
Miten toimimalla skenaario toteutuu?			
Mitä resursseja skenaario edellyttää?			

Kuva 2. Skenaariomatriisi (mukaillen Tuomi & Sumkin 2010, 77)

Skenaarioprosessi tuottaa yritykselle kolme selkeää tulevaisuuden polkua, joita voidaan vielä tarkastella taloudellisesta, operatiivisesta, eettis-moraalisen yhteiskuntavastuun, merkityksellisyyden, kilpailuedun sekä markkinanäkökulmasta. Kun skenaarioita ja eri strategiavaihtoehtoja on analysoitu monipuolisesti, päädytään lopulta yhteen vaihtoehtoon. Käytännössä se tarkoittaa siis ensimmäisenä kilpailuedun määrittelemistä ja siihen vahvasti liittyvän kohderyhmän valintaa. (Sutinen & Haapakorva 2021, 120-128.) Strategiatyön helpottamiseksi pyritään tehdyt valinnat jäsentelemään ja esittämään visuaalisesti esimerkiksi strategiakartan avulla. Mahdollisimman hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi prosessissa kannattaa olla mukana mahdollisimman monet virkeät aivot ja korvaparit. (Sutinen & Haapakorva 2021, 141-142.)

2.3 Strategian toteuttaminen

Strategian toteuttaminen on moniulotteinen konsepti, jota voidaan määritellä monin eri tavoin. Tuomi ja Sumkin kuvaavat strategian toteuttamisen olevan yhtä kuin jokainen yrityksessä käyty keskustelu, ajatuksenvaihto ja ongelmanratkaisu. Näin ollen strategia pitäisi tuoda puheeseen ja

puheen ja toiminnan tulisi olla yhdenmukaista. (Tuomi & Sumkin 2009, 15.) Favaron (2021, 43) mukaan strategian toteuttaminen koskee niitä päätöksiä ja toimia, jotka tehdään toteutettaessa implementoitua strategiaa kaupalliseksi menestykseksi (2015). Vuorinen kuvaa puolestaan strategian toimeenpanoa valittujen asioiden toteuttamiseksi käytännössä. Hänen mukaansa puhutaan silloin mm. asioiden organisoinnista, ihmisten motivoinnista ja sitouttamisesta, viestinnästä, valvonnasta, riskeihin varautumisesta, koulutuksesta sekä yleisestä muutoksen toteuttamisesta.

Monen määritelmän lisäksi strategian toteuttamista voi tarkastella myös kahdesta eri näkökulmasta. Se voidaan nähdä prosessina tai kyvykkyytenä. Ensimmäinen näkökulma tarkastelee strategian toteuttamista systemaattisena prosessina, jonka tarkoituksena on saavuttaa tavoitteet kysymyksiä esittämällä, ongelmia analysoimalla ja toimimalla samaan aikaan kuitenkin oppien ja yhdistäen todellisuus henkilöstöön ja prosessiin. Toisesta näkökulmasta katsottuna strategian toteuttaminen on kyky tai taito, jonka avulla strategiset tavoitteet saavutetaan käyttämällä erilaisia resursseja ja mekanismeja päätöksenteossa. (Yang 2019, 361.) Vuorinen (2021, 17) puhuu niin ikään strategiatyöskentelystä ammattitaitona, jota kehitetään samalla lailla kuin laatua tai asiakaspalvelua.

Strategian toteuttamista on usein pidetty strategiatyön suurimpana haasteena ja tiukassa istuu ihmisten mielissä käsitys siitä, että suurin osa, jopa 50-90 %, strategioiden toteutuksista epäonnistuu. Osa näitä massiivisia prosenttilukuja tukevasta näytöstä on kuitenkin vanhentunutta, hajanaista tai niistä puuttuu tieteellistä tarkkuutta. (Cândido & Santos 2015, 14.) Oli epäonnistumisprosentti mikä hyvänsä, kirjallisuudesta löytyy myös kasoittain syitä toteutuksen epäonnistumiselle. Niitä ovat mm. johtajien liika sisäänpäin kääntyneisyys (Carucci 2017), epäselvä kommunikaatio, sitoutumisen puute, riittämättömät resurssit, muutosvastarinta, ylitetty budjetti, puutteelliset tiedot suorituskyvystä, epäselvä strategia jne. (Kraaijenbrink 2019.) Yksi merkittävä syy strategian toteuttamisen epäonnistumisiin voi löytyä myös aiemmasta strategisen johtamisen tutkimuksesta. Tutkimus on nimittäin keskittynyt pääosin strategian luomiseen, jolloin johto on kyllä hyvin varusteltu strategian kehitysvaiheeseen, mutta työkalut ja viitekehys puuttuvat sen toteuttamisesta. Tätä virhettä on yritetty korjata 2000-luvulla, kun tutkijat ja yritysmaailma on tutkinut ja kehittänyt kasapäin erilaisia viitekehkyksiä. (Srivastava & Sushil 2017, 1045.) Epäonnistumisten syiden lisäksi voidaan puhua Kaplanin ja Nortonin mukaan myös strategian toteuttamisen esteistä. Heidän mukaansa vain 10 % organisaatioissa strategia muuttui todellisuudeksi, koska vain 5 % työntekijöistä ymmärsi strategian, kannustinpalkintojärjestelmät luotiin vain lyhytaikaisten tavoitteiden ympärille, johtajat käyttivät suurimman osan ajastaan epäolennaisiin asioihin tai resursseja ei ollut tarpeeksi, sillä niitä ei linkitetty strategiaan. (Niven 2005, 11.)

Neilsonin, Martinin ja Powersin mukaan strategian toimeenpano tapahtuu ihmisten arjessa ja niissä päivittäisissä päätöksissä, joita työntekijät tekevät oman osaamisensa, tietonsa ja etunsa mukaisesti. Jotta strategian toteuttamista voitaisiin ymmärtää vielä tarkemmin, palastellaan se tämän kolmikön luoman mallin pohjalta neljään peruselementtiin vaikuttavuusjärjestyksessä; tiedonkulun suunnittelu, päätösoikeuksien selkiyttäminen, motivaattorien kohdistaminen sekä rakennemuutosten tekeminen (kuva 3). Nämä rakennuspalikat liittyvät vahvasti toisiinsa ja ovat osin päällekkäisiä. Jos päätösoikeudet ovat epäselvät, se lamaannuttaa päätöksentekoa, estää tiedonkulkua, erottaa suorituskyvyn palkkiojärjestelmästä sekä horjuttavat muodollista raportointia. Jos tiedonkulku on onnetonta, myös päätösten tekeminen on vaikeaa, urakehitys rajallista ja rakenteelliset siilot nostavat seiniään entisestään. (Neilson, Martin & Powers 2008.)

Ennen strategian jalkauttamista ja toteuttamista, on kuitenkin tärkeää, että kaikki päättäjät ja sidosryhmät ovat yhtä mieltä suunnitelmasta (Cote 2020). Strategiaprosessiin täytyy olla sitoutunut ja siihen pitää voida heittäytyä kokonaisvaltaisesti. Strategia muuntuu paperiarkilta arkeen vain yhteisen tekemisen kautta. Tässä puhe ja kommunikaatio toimii tärkeänä rakennuspalikkana. Lisäksi yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen ovat tärkeässä roolissa, että kaikki puhuvat samoista asioista samoilla termeillä. (Tuomi & Sumkin 2009, 13-14.)



Kuva 3. Menestyksekkään strategian toteuttamisen osa-alueet (mukaillen Neilson ym. 2008)

2.3.1 Tiedon kulku

”Tieto on valtaa”, julisti brittifilosofi Francis Bacon jo 400 vuotta sitten (Lähteenmaa-Ahtela 2011). Ihmiset ja organisaatiot toimivat tiedon varassa ja sen pohjalta. Jos tiedonkulku lakkaa, yrityksen toimintakin lopulta lakkaa. Positiivisesti ajatellen siis, mitä paremmin tiedonkulku toimii, sitä paremmin koko organisaatio toimii. Hyvällä tiedolla on kolme ominaisuutta: se vastaa kysytyyn kysymykseen, on ajankohtaista ja esitetään siten, että vastaanottaja voi sitä tehokkaasti hyödyntää (Westrum 2014, 60).

Tietovirroilla tai tiedon kululla tarkoitetaan puolestaan tiedon vaihtoa ihmisten, prosessien sekä järjestelmien välillä. Organisaatioissa tieto voi virrata moneen suuntaan: alaspäin, ylöspäin, horisontaalisesti tai viistosti. (The team of Slack 2022.) Kun tieto virtaa sulavasti ylhäältä alaspäin, työntekijät tietävät, miten tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Kun tietovirta soljuu myös alhaalta ylöspäin, tiedot kilpailuympäristöstä välittyvät ajantasaisesti yritysjohdolle, joka voi tunnistaa maljeja ja tehdä tehokkaita päätöksiä sen perusteella. Hyvin menestyvissä yrityksissä tieto kulkee myös sivuille. Jos tieto ei virtaa horisontaalisesti yrityksen eri osissa, yrityksen eri osat siiloutuvat ja yritys menettää mahdolliset mittakaavaedut. (Neilson ym. 2008.) Diagonaalisella eli viistolla tietovirralla viitataan puolestaan eri organisaatiotasoilla olevien ihmisten väliseen viestintään (The team of Slack 2022).

Tiedon kulkua voidaan parantaa luomalla läpinäkyvyyden ja avoimuuden kulttuuria, liittämällä viesti missioon sekä parantamalla pääsyä kriittisiin työkaluihin (The team of Slack 2022). Tiedon kulkeamisen kannalta on myös tärkeää seurata, miten strategia etenee. Tätä varten yritys voi mitata suorituskykyään keskeisillä suorituskykyindikaattoreilla (KPI-mittareilla). Kun tavoitteet esitetään numeerisesti ja selkeästi, voi kukin seurata säännöllisesti edistymistään ja tehdä muutoksia tarpeen vaatiessa. Isossa mittakaavassa mittarit kertovat myös yritykselle, onko sen strategia toteutuksessa, ja jos ei, mistä kiikastaa. (Cote 2020.)

2.3.2 Päätösoikeudet

Oli kyse sitten korkean tason strategisista päätöksistä, budjetin jakamisesta tai kahviautomaatin käyttämisestä kahvimerkistä, yrityksen työntekijät tekevät lukemattomia päätöksiä päivittäin. Päätösten merkityksestä ja määrästä huolimatta yllättävän useilta organisaatioilta puuttuu selkeys siitä, kuka päätökset tekee ja miten. (Mallon 2020.) Päätösoikeuksilla tarkoitetaan sitä, että työntekijät ovat selvillä omasta roolistaan ja vastuistaan (Neilson ym. 2008). Tämä selkeys on olennainen osa organisaation suunnittelun kypsyyttä, mikä tutkimuksen mukaan kolminkertaistaa uusien merkittävien tuotteiden innovointia, lisää asiakastytyvyyttä melkein tuplasti sekä auttaa 1,3-kertaisesti saavuttamaan taloudelliset tavoitteet (Mallon 2020).

Vastuut ja velvollisuudet tulevat helppoiten näkyville strategian maastouttamisella, jolla viitataan yritystason strategiasta johdettuihin yksikkö- ja lopulta jopa yksilötason strategioihin. Ilman tätä päästrategia jää ylintä johtoa lukuun ottamatta etäiseksi. (Tuomi & Sumkin 2009, 19-20.)

Kun työntekijöillä on selvä näkemys siitä, minkälaisia päätöksiä heidän pitäisi ja ei pitäisi tehdä, heidän pitämisensä vastuussa tekemistään päätöksistä tuntuu reilulta. Tällöin vapautuu turhalta vatvomiselta energiaa ja yritys voi keskittyä missioonsa. Päätösoikeuksien selventäminen helpottaa myös yksilöiden saavutusten seuraamista, mikä puolestaan auttaa houkuttelevien

uramahdollisuuksien luomisessa. Kun yrityksissä kaikki tietävät roolinsa ja paikkansa päätöksentekoketjussa, koko yrityskulttuuri muuttuu komentavasta ja kontrolloivasta enemmän taivuttelevaksi ja houkuttelevaksi. (Neilson ym. 2008.)

2.3.3 Motivaatio

Kun ihminen on motivoitunut, tuntuu, ettei ole mitään, mitä hän ei voisi tehdä. Jos yrityksellä on käytössä joukko ihmisiä, jotka tuntevat tällä tavalla, ja jotka tuntevat strategian, vain taivas on rajana. Tämän tietysti tietävät myös yritykset, jotka ovatkin vuosisatojen aikana pyrkineet kehittämään parhaat keppi-porkkana-järjestelmät, että tehokkuus kasvaisi. Nykyään tiedetään, että ulkoinen motivaatio, eli palkinnot ja palkka, motivoivat rutiininomaisessa suorittavassa työssä toimivia työntekijöitä. Luovuutta ja innovaatiota työssään käyttävät työntekijät tarvitsevat puolestaan sisäistä motivaatiota, eli mielenkiintoiset ja sopivan haastavat työtehtävät, jotka palkitsevat jo itsensä. (Souders 2022.)

Myönteistä motivaatiotilaa työssä kutsutaan työn imuksi. Jos työntekijä kokee työnimua, hän lähtee mielellään töihin ja nauttii työstään. Työnimu koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta sekä upoutumisesta. Työnimu on kannattavaa paitsi yritykselle, myös työntekijöille itselleen fyysisesti, henkisesti ja taloudellisesti. Suomalaisessa tutkimuksessa havaittiin, että ammatista riippumatta tärkeimmät työn voimavarat olivat työn kehittävyys, välitön palaute omasta työstä sekä voimaannuttava tiimissä työskentely. (Hakanen, Seppälä & Kaltiainen s.a.)

Johdolla on tärkeä rooli työntekijöiden motivoinnissa strategian edistämiseksi (Souders 2022). Johto voi vaikuttaa työtehtävään liittyviin asioihin, kuten työn palkitsevuuteen, kehittävyteen ja monipuolisuuteen. Työn järjestämisen saralla voidaan panostaa siihen, että työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä, työroolit ja tavoitteet ovat selkeitä ja työajat joustavia. Työyhteisössä puolestaan merkitsee esihenkilön ja koko yhteisön tuki, oikeudenmukaisuus yhdessä palautteen, arvostuksen sekä muiden kokeman työnimu. Organisaatiossa voidaan panostaa työn varmuuteen, innovaatiivisiin toimintatapoihin, työ- ja vapaa-ajan tasapainoon sekä työpaikan ilmapiiriin. (Hakanen ym. s.a.) Ilmapiirissä erityisen tärkeää on psykologinen turvallisuus, joka on hyvä perusta toimivalle ja luovalle työnteolle (Souders 2022).

2.3.4 Rakennemuutokset

Organisaatorakenne on strategian ruumiillistuma. Kun aineeton pääoma eli kyvyt, prosessit, hallinto, kulttuuri, osaaminen ja teknologia on järjestetty yrityksen strategiaa varten, voidaan rakenteesta nähdä suoraan, mitä yritys yrittää saavuttaa. Tutkimusten mukaan 77 % menestyksekkäästi strategiaa toteuttavista yrityksistä muuttaa strategian tehokkaasti toimintamekanismeiksi ja seuraa päivittäistä edistymistä. (Carucci 2017.) Myös Kaplan ja Norton korostavat aineettoman pääoman

linkittämistä strategiaan. Hienoinkaan järjestelmä tai osaavinkaan työntekijä ei tuota yritykselle arvoa, jos sitä ei ole linkitetty strategiaan. (Kaplan & Norton 2004, 205.) Samoilla linjoilla on myös Cote, joka korostaa niin ikään työntekijöiden roolien suunnittelua strategiaa varten. Tämä saattaa jäädä huomioitta esimerkiksi silloin, kun työntekijät palkataan ennen kuin strategia on saatu valmiiksi. (Cote 2020.)

Usein organisaatorakenne nähdään pääsyynä strategian ja sen toteuttamisen väliseen kuluun (Radomska 2018). Erityisesti 1990-luvulla yritysten ensimmäinen ratkaisu huonoon suorituskykyyn oli organisaatorakenteen karsiminen. Mutta muuttamalla organisaatiota, esimerkiksi johtajia vähentämällä, saavutetaan vain lyhytaikaista tuottavuutta. Jos yritys tällä tavalla hoitaa vain ongelman oireita, eikä juurisyitä, se palaa alkuruutuun taas muutaman vuoden kuluttua. Tutkimalla tarkemmin voidaan selvittää kunkin yrityksen varsinainen ongelma, joka voi liittyä esimerkiksi siihen, että työntekijät eivät tiedä vastuitaan ja päätöksenteko on heikkoa. (Neilson ym. 2008.)

3 Strateginen johtaminen pk-yrityksissä

3.1 Pk-yrityksen määritelmä

Tilastokeskus määrittelee pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) ”yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa, ja jotka täyttävät alla määritellyn perusteen riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.” (Tilastokeskus s.a.).

Pk-sektori voidaan jakaa vielä tarkempisiin osa-alueisiin yrityksen henkilökunnan mukaan seuraavasti (Suomen Yrittäjät. s.a.):

- Mikroyritys = alle 10 työntekijää
- Pienyritys = alle 50 työntekijää
- Keskisuuri yritys = 50-249 työntekijää

Euroopan Unioni korostaa pk-yritysten tärkeyttä mm. kuvailemalla niitä Euroopan selkärangaksi ja yhteiskunnan vakauden varmistajaksi. Vuonna 2014 yhdeksän kymmenestä eurooppalaisesta yrityksistä oli pk-sektorilla luoden kaksi kolmasosaa työpaikoista. (Euroopan Unioni 2015.) Samoilla sanakäänteillä pk-yrityksiä kuvaillaan myös Atlantin toisella puolen, jossa 30 miljoonaa pk-yritystä on muodostanut yksityisen sektorin työpaikoista kaksi kolmasosaa viime vuosikymmenten aikana. Suomessa suuntaus on niin ikään samanlainen, sillä vuonna 2016 alle 250 työntekijän yritykset työllistivät noin 66 % yksityisen sektorin henkilöstöstä. Lukujen vertaaminen on tosin joskus haastavaa, sillä itsenäiset pk-yritykset voidaan laskea toisinaan samaan porukkaan konsernin osana toimivien pk-yritysten kanssa. Perusjakona kuitenkin toimii se, että suuryritykset ovat tuottavia viennin vetureita, kun taas pk-yritykset ovat suurimpia työllistäjiä. Pienet ja keskisuuret yritykset kietoutuvat suurten ympärille muodostaen monisäikeisiä arvoketjuja mahdollistaen näin suurten yritysten menestyksen. (Pinomaa 2018.)

3.2 Pk-yritysten ominaispiirteet

Pk-yritykset painivat taloudellisesti ja henkilömääräisesti eri sarjassa suuriin yrityksiin verrattuna, minkä lisäksi ne poikkeavat jättiläisistä myös organisaation rakenteen suhteen seuraavasti (Madsen 2015):

- Omistajan rooli on pienissä yrityksissä vahvasti sidoksissa johtamiseen ja päivittäisessä

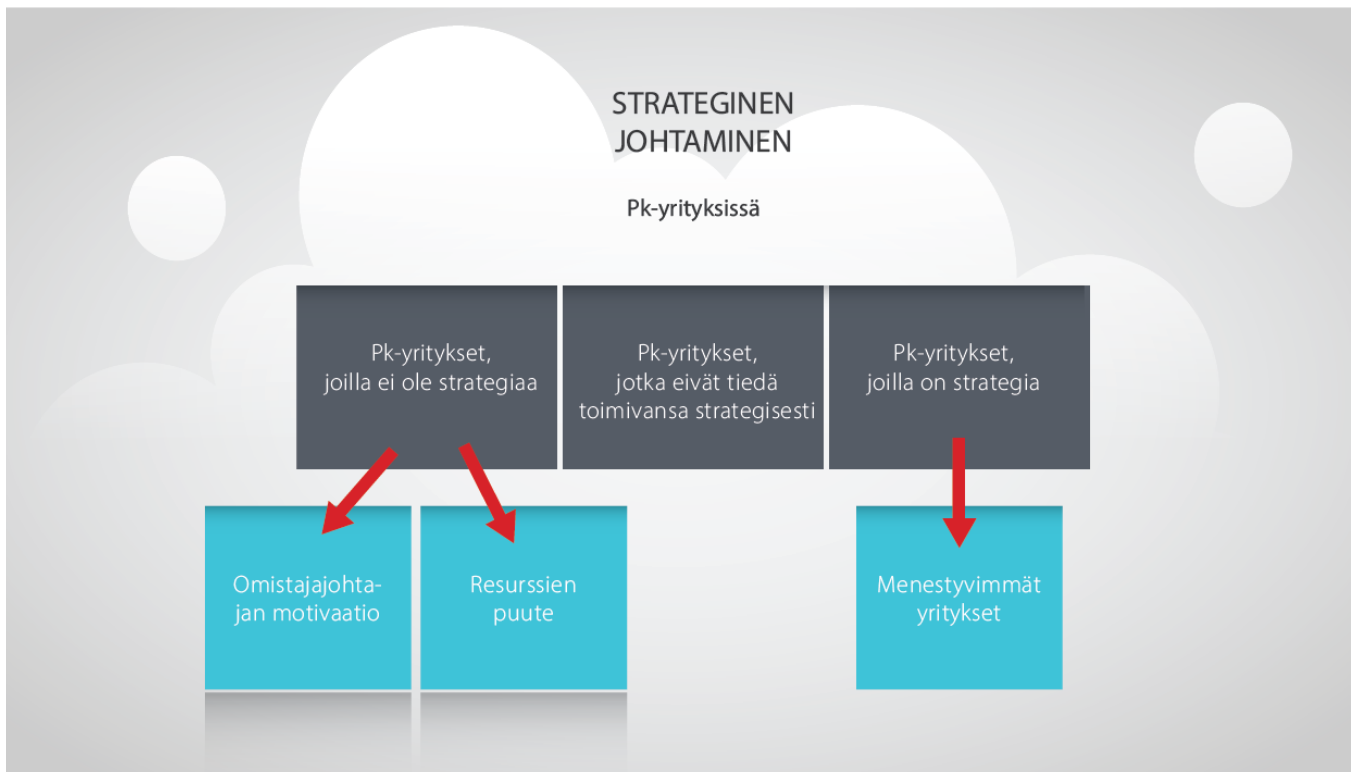
tekemisessä mukana olemiseen. Omistaja-johtaja usein näkyy ja kuuluu työntekijöiden arjessa. Suurissa yrityksissä puolestaan omistajan rooli on rajoitettu ja omistaja on harvemmin tekemisissä suoraan työntekijöiden kanssa.

- Johtamisprosessi erottaa pk-yritykset suurista epämuodollisuudellaan. Pk-yrityksissä hallinto on vapaamuotoisempaa ja johtaminen henkilökohtaisempaa, kun taas esim. Pomo piilossa -sarjan katsojillekin on tullut tutuksi, miten suuryrityksissä kaikki työntekijät eivät edes tiedä, kuka on yrityksen toimitusjohtaja tai eivät ainakaan tunnista tätä tekoviiksien ja peruukin alta.
- Strateginen prosessi muodostuu pk-yrityksissä niin ikään epämuodollisesti ja sujuvasti, kun taas perinteisesti kankeiksi leimatut suuryritykset pitävät strategiaprosessinsa muodollisina ja tarkasti jäsenneinä.
- Mentaliteetti on pk-yrityksissä reaktiivinen ja suurissa yrityksissä puolestaan proaktiivinen. Tällä tarkoitetaan sitä, että vähäisimpien resurssien pk-yrityksissä keskitytään sammuttamaan tulipaloja ja hoitamaan juoksevia asioita, eikä keskityä yhtä paljon tulevaisuuteen kuin suuryrityksissä, joissa on erikseen nimettyjä henkilöitä muodostamassa erilaisia ennaltaehkäiseviä toimia ja suunnitelmia.
- Suuntautuneisuus pk-yrityksissä on mentaliteetin mukaisesti lyhytaikaista toimeen tulemistä, kun taas isoilla yrityksillä on enemmän resursseja analysoida asioita pitkällä aikavälillä. Toisena ääripäänä on tyypillisesti samaa mieltä ja toisena ääripäänä eri mieltä.
- Organisatorinen rakenne on pk-yrityksissä litteä ja joustava, kun taas suurissa yrityksissä organisaattiorakenne on usein korkea ja byrokraattinen edellyttäen mm. enemmän varsinaisten ydintoimintojen ulkopuolella olevaa paperityötä.
- Resurssien saatavuus vaikuttaa osaltaan moneen eroavaisuustekijään näiden kahden vertailuryhmän välillä. Pk-yrityksissä resurssien rajat tulevat helposti vastaan niin taloudellisesti, ajallisesti kuin henkilöstöresurssienkin osalta. Suurilla yrityksillä on jokaisen resurssin osalta enemmän varaa.

3.3 Strateginen johtaminen pk-yrityksissä

Useat tutkimukset väittävät, että strateginen johtaminen johtaa yrityksen parempaan suorituskykyyn (Wang, Walker & Edmond 2011, 1). Tutkimukset ovat kerta toisensa jälkeen osoittaneet, että strateginen johtaminen ei ole tärkeää ainoastaan suurille yrityksille. Sen on laajasti katsottuna olevan tärkeä tekijä myös pk-yritysten kasvulle. (Maříková, Rolínek, Vrchota, & Řehoř 2022, 2.) Strateginen johtaminen onkin varsin yleistä suuryrityksissä, esim. Johtamistaidon Opiston toteuttaman tutkimuksen mukaan vain yhdeksän prosenttia tutkituista suomalaisorganisaatioista totesi toimivansa täysin vailla strategiaa. Myös kansainväliset tutkimukset tuottavat samankaltaisia lukemia. (Juuti & Luoma 2022, 22). Kun suunnataan katseet pelkkiin pk-yrityksiin, saadaan hieman erinäköisiä lukemia. Useammat tutkimukset aina 1980-luvulta tälle vuosituonnelle ovat todenneet, että suurin osa pk-yrityksistä ei harrasta strategista suunnittelua (Wang ym. 2011, 1). Suomalaisille pk-yrityksille vuonna 2019 teetetty kyselytutkimus mm. osoittaa, että suurin osa pk-yrityksistä toimii ilman kirjallista strategiaa. Vastaajia oli 1073, joista 67 % oli tätä mieltä. (Lehtinen 2019.) Myös hiljattaiseen tsekkiläistutkimukseen osallistuneesta 156 pk-yrityksestä vähän alle puolet sopivat tutkimuksen kehittämän skaalan osioon ”strategisesti johdettu yritys”. Kokonaan strategisesti johtamattomia yrityksiä oli 24 %. (Maříková ym. 2022, 1.) Vaikka otokset ovat pieniä, viimeaikaiset

tutkimukset selvästi osoittavat strategisen johtamisen olevan yhä vähemmistönä pk-yrityksissä, vaikkakin ilmiön lisääntymisestä voi olla merkkejä.



Kuva 4. Strategisen johtamisen polut pk-yrityksissä

Strategia ja sen johtaminen eivät ole kuitenkaan niin yksiselitteinen asia, että voitaisiin mustavalkoisesti sanoa sitä joko on tai ei ole (kuva 4). Vaasan yliopiston tutkimusjohtaja Tero Vuorinen avaa aihetta hieman lisää. Hän kirjoittaa Kauppalehden kolumnissaan, että pk-yritysten strategiatyö ei ole yhtä virallista kuin suurissa yrityksissä. Virallisia strategiapapereita ja -tiedostoja ei välttämättä ole, tai ne ovat jopa hukassa, mutta silti yrityksen kasvu ja kannattavuus ovat olleet vuodesta toiseen erinomaisia. Tärkeintä on, että koko henkilökunta tietää mitä ollaan tekemässä ja miksi. (Vuorinen 2016.) Tässä mielessä strategista johtamista voi esiintyä aiemmin mainittuja lukuja enemmänkin, ilman, että yrityksen johtajat tai työntekijät välttämättä tietävän edes olevan kyse juuri siitä. Suomalaisten pk-yritysten kohdalla voikin juuri olla kyse tietämättömyydestä. Tietämättömyys voi liittyä strategiaan ylipäätään, kuten tutkimusryhmän tarjoamassa esimerkissä: "Lauantai-saunassa on perheen kanssa päätetty tehdä jotain, joka vaikuttaa pitkään ja merkittävästi, mutta ei välttämättä edes tiedetä, että on tehty strategiaa". Tietämättömyys voi myös liittyä henkilöstön näkökulmaan, eli siihen, ettei välttämättä ymmärretä sitä, että henkilöstön ottaminen mukaan strategiatyöhön toisi etua kaikille osapuolille. (Huovila 2018.)

Strateginen johtaminen on suositumpaa paremmin pärjäävissä pk-yrityksissä, joilla on suurempi myynnin kasvu, suurempi omaisuuden tuotto, korkeampi voittomarginaali ja suurempi henkilöstön kasvu. Pk-yritykset, jotka suunnittelevat toimintaansa strategisesti pitkällä aikavälillä, ovat todennäköisesti myös innovatiivisempia, kasvavat kansainvälisesti ja ennen kaikkea epäonnistuvat harvemmin. (Wang ym. 2011, 3.) Tästä ei voida tosin päätellä syy-seuraussuhdetta, eli sitä johtuvatko kaikki edellä luetellut hyödyt strategisesta johtamisesta vai onko menestyvämmissä ja aktiivisemmissä yrityksissä vain tapana luoda enemmän myös strategioita.

Jos strategisesti ajattelevat yritykset pärjäävät yksiselitteisesti muita paremmin, miksi sitten niin suuri osa pk-yrityksistä ei halua edes yrittää? Perinteisesti on ajateltu, että kaikki pk-yritykset haluavat tuottaa mahdollisimman paljon voittoa tai kasvaa jatkuvasti. Strategisen suunnittelun esteinä on katsottu olevan kuitenkin pk-yritysten puute ajasta tai osaamisesta, niiden haluamattomuus jakaa strategisia ideoita työntekijöiden tai muiden sidosryhmien kanssa, epävakaa toimintaympäristö, pieni yrityskoko, toimialaan sopimaton strategiatyö jne. (Wang ym. 2011, 4.)

Toinen näkökulma siihen, miksi strategiatyö on pk-yrityksissä vähäistä, liittyy suoraan omistajajohdajiin ja heidän motivaatioonsa. Tämän näkemyksen mukaan pk-yritykset ovat usein omistajansa jatkeita, esimerkiksi niin, että yrityksen tavoitteet ovat yhtä kuin omistajan tavoitteet. Jos omistajajohtaja ei halua maksimoida voittoja, vaan on kiinnostunut enemmän henkilökohtaisista asioista, kuten autonomiasta, joustavuudesta tai elämäntavasta, ei hän ole kiinnostunut strategiastakaan. (Wang ym. 2011, 4-7.) Samasta asiasta viestii suomalaisen FinnSonicin omistaja Vesa Nurminen, jonka mielestä yrityksen tasaisen kasvun salaisuus on tahtotila: ”Tärkein asia, jonka omistaja voi yritykseen tuoda on tahto. Turvalliseen nykytilaan on aina helppo olla tyytyväinen, ja pk-yritysten suurimman kasvun esteen sanotaan olevankin omistajan velaton kesämökki. Pitää jatkuvasti ajatella seuraavaa askelta, mennä eteenpäin, tehdä valintoja ja hylätä kannattamattomia tuotteita ja asiakkauksia. Jos päivästä toiseen on samanlaista, yritys kuihtuu väijäämättä pois.” (Matilainen 2018, 5). Joidenkin tutkimusten mukaan noin kolmasosan vähemmistöön jäävät ne yritykset ja johtajat, jotka haluavat kasvua ja parempaa tuottoa. Ja usein nämä vähemmistön edustajat hyödyntävät strategista johtamista ja menestyvät paremmin. (Wang ym. 2011, 7.)

Tarkastellaan vielä strategian toteuttamisvaihetta lähemmin. Kriittisimpien tutkimusten mukaan jopa 90 % näistä strategioiden toteuttamisista epäonnistuu (Kraaijenbrink 2021). Eräässä puolalaisessa tutkimuksessa vertailtiin suurten ja pk-yritysten strategian toteuttamisen onnistumista. Yrityskoosta huolimatta suurimmat ongelmat esiintyivät henkilöstön huomion kiinnittymisessä operatiivisiin toimintoihin strategisten tavoitteiden sijaan sekä johdon ylikuormittumiseen nykyisistä ongelmista haitaten strategian toteutusta. Pienemmille yrityksille suuria enemmän ongelmia aiheuttivat riittämättömät taloudelliset resurssit strategian toteuttamiseen, liikaa tavoitteita sisältävä strategia

sekä selkeiden ohjeiden puute. Suurten yritysten päänsärkyjä olivat puolestaan pula johtajista, jotka osaisivat motivoida työntekijöitä toteuttamaan strategiaa, tehokas järjestelmä tavoitteiden kommunikointiin ja tavoitteiden määrittelyminen riippumatta luotettavasta nykytila-analyysistä. Pienemmät yritykset hankkiutuivat siis vaikeuksiin jo strategiaprosessin alkumetreillä suunnitteluvaiheessa, kun taas suurten yritysten ongelmat koskivat organisaation sisäisiä tekijöitä, joihin yritys itse voi aktiivisesti vaikuttaa. (Wolczek 2018, 411-414.) Osaksi saman suuntaisia huomioita on tehnyt kotimaassa Digital Media Finlandin konsultti Virpi Martikainen, joka blogissaan mainitsee strategian toteuttamisen olevan helpompaa pk-yrityksille suuryrityksiin verrattuna mm. siksi, että palaute liiketoimintamallin toimivuudesta kulkee pienessä piirissä nopeasti yrityksen johdolle. Pk-yrityksissä strategian luojat ja sen toteuttajat ovat usein myös samoja henkilöitä, jolloin strategian viestintä ei muodostu ongelmaksi, toisin kuin suurissa yrityksissä. Martikaisen mukaan suomalaisien pk-yritysten suurimmat haasteet ilmenevät siinä, että aikaa strategiatyön tekemiseen ei meinaa löytyä ja lopulta ollaan liian malttamattomia odottamaan strategiatyön hedelmien kypsymistä. (Martikainen 2010.)

3.4 Strategiatyökalujen ja -tekniikoiden käyttö pk-yrityksissä

Strategiatyökalut ja -tekniikat mahdollistavat teorioiden toteuttamisen käytännössä ja niiden käytöllä tavoitellaan merkittävää hyötyä. Nämä tieteelliseen tutkimukseen perustuvat työkalut ovat usein konseptuaalisia malleja, jotka ohjaavat ajattelua ja helpottavat strategiatyön jäsentämistä, esimerkkeinä mainittakoon Benchmarking, SWOT ja Balanced Scorecard. (Pasanen 2011.) Työkalut voivat olla myös prosessuaalisia, kuten tarkistuslistat ja projektijohtamisen sapluunat tai fyysisissä työkaluja, kuten tietokoneet, dokumentit ja PowerPointit (Alakoski ym. 2018, 8).

Suurille yrityksille on tarjolla laaja kirjo erilaisia digitaalisia strategiatyökaluja, mutta pk-yritykset voivat harvoin hyödyntää samoja työkaluja, sillä niiden käyttöönotto on kallista. Pk-yrityksen rajalliset resurssit kuluvat nopeasti, kun aletaan laskea koulutuksen, kehittämisen, konsultoinnin ja muiden liitännäistoimintojen kuluja. (Pasanen 2011.) Tällöin pk-yritykset herkästi tekevät ja toimeenpanevat strategiaa perinteisin menetelmin, vaikka muilla osa-alueilla, kuten kirjanpidossa, taloushallinnossa ja tuotannonohjauksessa, olisikin käytössä ultramodernit työkalut. (Huovila 2018.)

Pk-yritykset hyödyntävät johdontyökaluja merkittävästi erilailla kuin suuremmat verrokkinsa. Ne mittaavat suorituskykyään pääosin taloudellisilla tunnusluvuilla ja joissain määrin asiakaslähtöisillä mittareilla. Suuryritykset puolestaan käyttävät kehittyneempiä ja hienostuneempia järjestelmiä mittaten suorituskykyään moniulotteisilla ja integroiduilla mittaristoilla, joissa yhdistetään taloudellisia sekä ei-taloudellisia tunnuslukuja. Lisäksi pk-yritykset käyttävä suuria vähemmän hallinta- ja strategiatyökaluja. (Madsen 2015.)

Eräs brittiläinen tutkimus 2000-luvun alusta tekee lisäksi vielä eroa sellaisten pk-yritysten välille, joissa johtaja on myös omistaja, ja sellaisten joissa johtaja ei ole omistaja. Tutkimuksessa paljastui, että 1-5 henkilöä työllistävässä yrityksissä omistaja-johtajilla oli verrokkejaan huonompi strategiseen johtamiseen liittyvä sanavarasto, esim. SWOT-analyysistä oli kuullut 19,5 % omistaja-johtajista, kun taas muista johtajista jopa 46 %. Tämä vaikutti luonnollisesti strategisten työkalujen käyttöasteeseen. (Woods & Joyce 2003, 186.)

4 Balanced Scorecard

Alla olevasta kuvasta (kuva 5) voidaan nähdä selkeästi, miten Balanced Scorecard sijoittuu prosessiin, missä yrityksen missio ja visio muunnetaan strategian avulla työntekijöiden tekemäksi työksi (Kaplan & Norton 2004, 54). Pyramidin huipulla olevia käsitteitä, missiota, visiota, arvoja ja strategiaa on käsitelty jo strateginen johtaminen -luvussa. Tämän luvun ideana on käsitellä pyramidin keskiosaa, eli Balanced Scorecard strategiakarttaa ja mittaristoa, jotka strategisina työkaluina auttavat muuntamaan strategian käytännön tasolla tavoitteiksi ja hankkeiksi. Ideana on, että yrityksen jokainen työntekijä tietää, mitä hänen tulisi aamukahvin jälkeen työpaikalla tehdä, jotta yritys olisi lähempänä tavoittelemaansa visiota. Kun pyramidin osa-alueita johdetaan strategisesti tällä tavalla, pitäisi yrityksen menestyksen nousta raketin lailla, niin että taivas on vain rajana. Pyramidi tuottaa sadoksi strategisia tuloksia, eli kestäväää arvontuottoa nauttivia osakkeenomistajia, tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita, parempia tuotantoprosesseja sekä motivoitunutta ja sitoutunutta henkilökuntaa.



Kuva 5. Balanced Scorecardin merkitys strategisessa johtamisessa (mukaillen Kaplan & Norton 2004, 55)

Balanced Scorecardin perusajatus on, että sitä, mitä ei voida mitata, ei voida myöskään johtaa. Balanced Scorecard on siis alun perin neljään näkökulmaan (taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma) perustuva suorituskykymittaristo, joka auttaa yritystä muuttamaan strategisen tahtotilan operatiiviseksi toiminnaksi mittarien ja toimintasuunnitelmien avulla. Käytännössä Balanced Scorecard siis pakottaa yrityksen johdon purkamaan strategiansa neljään näkökulmaan, jolloin strategiasta tulee käsinkosketeltava ja ymmärrettävä, ja se on myös helppo viestiä eteenpäin. (Vuorinen 2021, 52–53.)

Balanced Scorecardin käyttäjät voivat odottaa hyötyvänsä työkalun käytöstä ainakin seuraavasti:

- Yhteisten tavoitteiden luominen koko organisaatiolle sekä voimavarojen kohdistaminen näiden mukaisesti (Malmi ym. 2006, 49).
- Pitkän aikavälin taloudellisen suunnittelun parantaminen, asiakaslähtöisyyden korostaminen, uusien, sisäisten prosessien tunnistaminen sekä avainhenkilöiden tarpeiden tunnistaminen (Malmi ym. 2006, 49).
- Strategian toimeenpaneminen sekä halutun käyttäytymisen tukeminen (Gligorea 2021).
- Suorituskyvyn mittaaminen (Gligorea 2021).
- Strategian muodostaminen ja kommunikoiminen sidosryhmille selkeästi (Olve & Sjöstrand 2006, 2).

Yritykset voivat saada lisähyötyjä Balanced Scorecardista yhdistämällä ne esim. laaduntarkkailuun, riskienhallintaan tai palkitsemisjärjestelmään (2GC 2020, 8). Työkalun yhdistäminen myös budjetointiin voi olla järkevää, jotta resurssit kohdistuvat strategian kannalta tärkeisiin asioihin. Jos budjetti syntyy vain edellisen vuoden toteutumatietojen pohjalta, strategiset linjaukset jäävät epäselviksi. (Malmi ym. 2006, 19.)

Balanced Scorecard on usein iso ja kokonaisvaltainen projekti ja sen ymmärtämiseksi jaetaan se tässä kappaleessa kolmeen osaan, jotka ovat Balanced Scorecard-mittaristoa valmisteleva strategiakartta, itse Balanced Scorecard-mittaristo sekä lopulta vielä Balanced Scorecard projekti, jonka kautta edellä mainitut työkalut muuttuvat eleyksi todellisuudeksi. Sukelletaan ensin kuitenkin historiaan, noin kolmen vuosikymmenen päähän, mistä kaikki sai alkunsa.

4.1 Historia

Balanced Scorecard syntyi 1990-luvun alussa lähinnä USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevassa suuryrityksessä toteutetussa hankkeessa, jonka tarkoitus oli kehittää yrityksen suorituskyvyn mittaamista. Näissä yrityksissä suorituskykyä oli perinteisesti mitattu lähinnä taloudellisilla tunnusluvuilla, joita on verrattu autolla ajamiseen peruutuspeleistä katsoen, viitaten siihen, että taloudelliset tunnusluvut kertovat viiveellä, miten asiat ovat menneet. (Malmi ym. 2006, 16-18.) Yritykset seurasivat suoriutumistaan ensisijaisesti tilinpäätöksestä, missä työntekijöiden osaaminen, tietojärjestelmät, tietokannat sekä asiakassuhteisiin, innovatiivisiin tuotteisiin ja palveluihin sekä laatuun tehdyt

sijoitukset näkyivät vain kuluina. Tietoon perustuvan pääoman merkitys oli jatkuvassa kasvussa, mutta raportoinnin avulla ei voitu seurata aineettoman pääoman kehittämisestä syntynyttä arvoa. (Kaplan & Norton 2004, 11.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan taloudelliset tunnusluvut sopivat hyvin teolliseen aikakauteen, mutta niistä ei ole hyötyä, kun puhutaan taidoista ja kyvyistä. (Kaplan & Norton 1992.) Pelkkien taloudellisten tunnuslukujen sijaan kaivattiin mittareita, joilla voisi ennustaa tulevaa ja erityisesti kuvaavan yrityksen kykyä käyttää aineetonta pääomaa, jonka merkitys oli alati kasvamassa. Tämän hankkeen perusteella Robert Kaplan sekä David Norton esittelivät maailmalle vuonna 1992 menestystekijämittariston Balanced Scorecardin (BSC).

Idean isien vuoden 1992 Harvard Business Reviewssä julkaistu artikkeli alkaa kuuluisilla sanoilla: ”Sitä saat, mitä mittaat”. Kaplan ja Norton maalasivat lukijoiden silmiin kuvan lentokoneesta, jonka ohjaamo on täynnä mittareita ja merkkivaloja. Tässä ohjaamossa lentokapteeni tarvitsee koneen ilmassa pitääkseen tietoja polttoaineesta, nopeudesta, lentokorkeudesta, suunnasta ja muista nykytilaa ja tulevaa ennakoivista mittareista. Jos kapteeni tuijottaisi vain yhtä ainoaa mittaria, seuraukset voisivat olla dramaattiset. (Kaplan & Norton 1992.) Lentokonesimulaattorillaan Kaplan ja Norton kuvailivat aluksi Balanced Scorecardin olevan pelkän yritysjohdon hälytysjärjestelmä, jonka päätehtävänä oli pitää yrityksen suunta halutulla kurssilla. (Malmi ym. 2006, 18-19.)

Ajatus Balanced Scorecardin strategialähtöisyydestä oli alusta asti mukana, mutta ensimmäisessä artikkelissa ajatukselle ei annettu vielä paljoa tilaa. Heti seuraavana vuonna Kaplan ja Norton julkaisivat Harvard Business Review -artikkelin, jonka ensimmäisissä lauseissa he toteavat jo suoriutuskyvyn mittaamisen olevan strategian olennainen osa. (Kaplan & Norton 1993.) Tästä lähtien Balanced Scorecard on nähty ensisijaisesti strategisena johtamisjärjestelmänä, jonka ideana on muuntaa strategia toiminnaksi. Yksinkertaisesti työkalun taika on siinä, että yritysjohto pakotetaan konkretisoimaan strategia niin, että jokainen ymmärtää, mitkä yrityksen tavoitteet ja niihin johtavat keinot ovat. Tämän jälkeen mittarit määritellään niin, että ne linkittyvät visioon ja strategiaan. Kun mittaristot on määritetty, asetetaan niille vielä tavoitteet ja vastuuhenkilöt. (Malmi ym. 2006, 19-20.)

Parivaljakko Kaplan ja Norton jatkoivat vielä 2000-luvun alkupuolella menestyksestä tutkimus- ja kirjailijauraansa julkaisemalla kolmannen bestsellerin Strategiakartat. Strategiakartoista onkin sittemmin muodostunut yhtä tärkeä työkalu alkuperäisen Balanced Scorecard-mittariston kanssa. Kartan avulla voidaan yrityksen strategia kuvata visuaalisesti yhdellä sivulla syy-seuraussuhteineen. Tämän on todettu selventävän yrityksille aineettoman pääoman ja arvонуonnin väliset yhteydet sekä toimivan suunnitelmana, jonka avulla voidaan yhdistää ihmiset, prosessi ja teknologia. Strategiakartan ja Balanced Scorecardin yhteiskäyttö strategialähtöisessä organisaatiossa on todettu johtavan ylivoimaisiin tuloksiin. (Kaplan & Norton 2004, 13-15.) Näin ollen Balanced

Scorecard on muuttunut vuosien varrella johdon hälytysjärjestelmästä, strategiseksi johtamisjärjestelmäksi ja lopulta voimakkaaksi strategian kommunikaatiotyökaluksi (Niven 2005, 12-13).

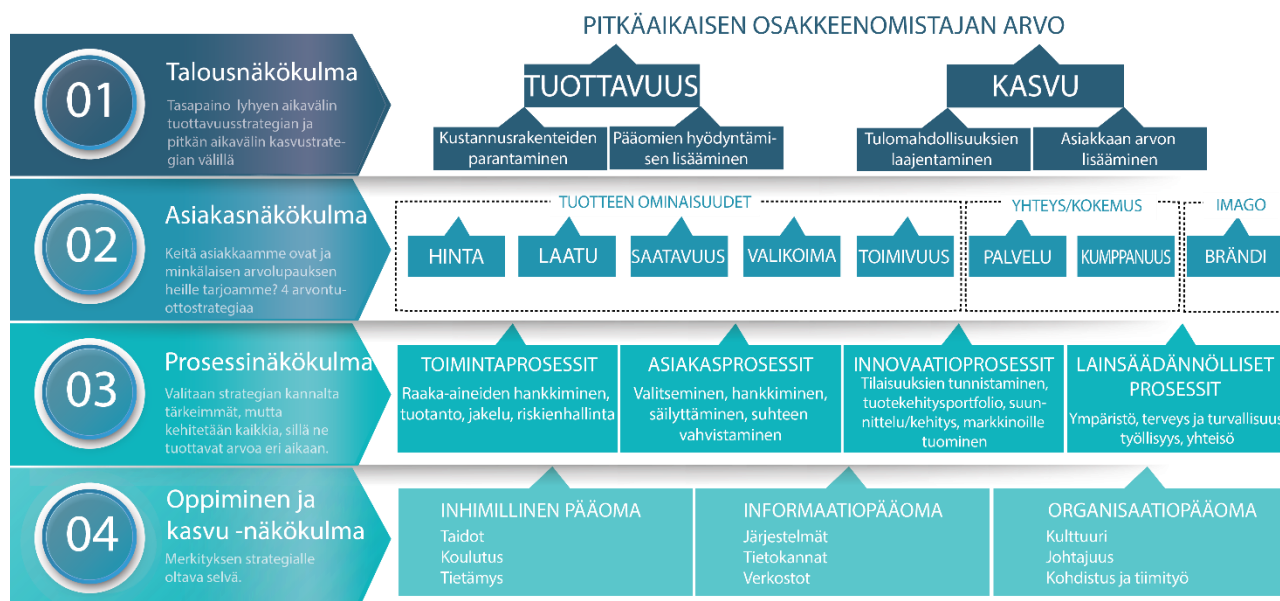
Alun perin Balanced Scorecard-mittaristossa oli neljä näkökulmaa, mutta työkalua soveltaneet yritykset ovat sittemmin lisänneet omia näkökulmiaan tarpeiden mukaan. Vuosien varrella lisänäkökulmia ovat olleet mm. toimittajanäkökulma, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma, henkilöstönäkökulma tai ympäristönäkökulma. Suomen julkisen sektorin organisaatiot ovat noudattaneet usein Ojalan ja Määtän näkemystä, missä näkökulmat ovat ylhäältä alaspäin lueteltuna: resurssit ja talous, vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet sekä uudistuminen ja työkyky. (Malmi ym. 2006, 24.) Olve ja Sjöstrand esittävät näkökulmien lisäämisestä kiinnostuneille organisaatioille kysymyksen siitä, ymmärtävätkö nämä oikeasti Balanced Scorecardin ideaa ja sitä, että näitä asioita mitataan jo alkuperäisellä neljällä näkökulmalla. (Olve & Sjöstrand 2006, 9.)

Tänä päivänä Balanced Scorecard on yksi suosituimmista strategiatyökaluista sekä meillä että maailmalla erityisesti sen konkreettisuuden vuoksi (Vuorinen 2021, 56). Eniten Balanced Scorecardin hyödynnetään EU:ssa (33 %) ja Amerikassa (29 %). Aasia ja Lähi-Itä tulevat jaetulla kolmannella sijalla (17 %). Vaikka työkalu on suunniteltu alun perin suurille yrityksille, sitä hyödynnetään nykyään eniten alle 500 henkilöä työllistävissä pk-yrityksissä. (2GC 2020, 3.)

4.2 Strategiakartat

Strategiakartta (kuva 6) toistaa Balanced Scorecardin neljää näkökulmaa. Jaottelun avulla luodaan visuaalinen esitys yrityksen strategiasta (taloudellinen ja asiakasnäkökulma) sekä keinot, miten strategia toteutetaan käytännössä (sisäisten prosessien ja kasvunäkökulma). Sen avulla voidaan tarkistaa, että kaikki strategian osa-alueet ja keskinäiset suhteet on huomioitu. Kaavion avulla on helppo havaita strategian puutteet, jos jokin strategian osa-alue puuttuu kartasta. (Kaplan & Norton 2004, 32, 65.)

Strategiakartan ideana on siis piirtää silmien eteen helposti ymmärrettävä kuva siitä, miten organisaatio aikoo tuottaa kestäväää arvoa osakkeenomistajille ja miten Balanced Scorecardin neljän näkökulmaa ovat toisiinsa nähden syy-seuraus-suhteessa (Kaplan & Norton 2004, 51). Negatiivinen esimerkki näkökulmien linkityksestä voisi olla työntekijöiden tyytymättömyys (oppimisen ja kasvun näkökulma), joka johtaa lipsumiseen organisaation prosesseissa (sisäiset prosessit näkökulma). Kun yrityksen toiminta hidastuu tai laatu huononee, myös asiakkaiden suupielet painuvat alaspäin (asiakasnäkökulma). Ja jos tyytymättömät asiakkaat eivät kannata enää eurojaan yritykseen entiseen tahtiin, voi yrityksen kannattavuus laskea (talousnäkökulma). (Vuorinen 2021, 52.) Tutkitaan seuraavaksi noita neljää näkökulmaa erikseen.



Kuva 6. Strategiakartan raamit (mukailien Kaplan & Norton 2004, 150)

4.2.1 Taloudellinen näkökulma

Osakeyhtiölain viidennessä pykälässäkin se sanotaan: ”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille”. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen pitää myydä enemmän ja kuluttaa vähemmän. Osakkeenomistaja saa pitkäaikaista arvoa, kun yrityksen strategia on hyvin tasapainossa lyhyen aikavälin tuottavuusstrategian ja pitkän aikavälin kasvustrategian välillä. Tuottavuus kasvaa, kun pienennetään välillisiä ja välittömiä kuluja ja pääomaa onnistutaan hyödyntämään paremmin. Tulot kasvavat, kun myyntiä saadaan kasvatettua, mikä on seurausta nykyisten asiakassuhteiden syventämisestä tai uusien tulolähteiden löytämisestä. (Kaplan & Norton 2004, 58-60.)

4.2.2 Asiakasnäkökulma

Taloudellisen näkökulman kasvutavoitteeseen päästäkseen yrityksen on osattava vastata kahteen kysymykseen: Keitä asiakkaamme ovat ja minkälaisen arvolutauksen heille tarjoamme? Jos yritys ei pysty segmentoimaan eli valitsemaan tärkeimpiä asiakasryhmiään, esim. hintatietoiset asiakkaat tai hyvätuloiset asiakkaat, se päätyy tarjoamaan ”kaikkea kaikille”, mikä valitettavan usein tarkoittaa ”ei mitään ei kellekään”. Arvolutaus kertoo asiakkaan silmin katsottuna, miten yritys houkuttelee sitä kilpailijoitaan paremmin. Yritys voi valita esim. neljästä arvontuottostrategiasta, jotka ovat alhaisten kokonaiskustannusten strategia, tuotejohtajuusstrategia, täydelliset asiakaskohtaiset ratkaisut -strategia sekä lock in-strategia. Alhaisten kokonaiskustannusten strategian valinnut yritys pyrkii löytämään edullisimmat toimittajat ja nopeat toimitukset, varmistamaan tasaisen korkean laadun sekä riittävän valikoiman. Tällaiset yritykset kuten Mc Donald’s tai WalMart houkuttelevat

asiakkaita huokeilla hinnoilla sekä ostamisen helppoudella. Tuotejohtajuusstrategia korostaa tuoteinnovaatioita. Maailmanlaajuiset brändit, kuten Intel tai Mercedes tarjoavat erityisiä ominaisuuksia sisältäviä tuotteita, joista huippuasiakkaat ovat valmiita maksamaan hieman enemmän. Tällaiset yritykset pyrkivät tuomaan uuden toiminnon tai ominaisuuden ensimmäisenä markkinoille ja kilpailevat pian myös uusilla markkinasegmenteillä. Täydelliset asiakaskohtaiset ratkaisut -strategian omaava yritys pyrkii asiakkaan ihon alle tuottaen tunteen, että yritys ymmärtää heitä ja pystyy tarjoamaan juuri heidän kaipaamiaan räätälöityjä ratkaisuja. Yritykset, kuten IBM ja Goldman & Sachs, panostavat erityisen hyvään palveluun, asiakassuhteen laatuun sekä erilaisten, yhteensovitetujen tuotteiden myyntiin. Lock-in strategian mentaliteettiin kuuluu lukita asiakas tehokkaasti niin, että tämä ei halua tai jaksa vaihtaa kilpailijalle, sillä se aiheuttaa esim. kalliita toimittajan vaihtokustannuksia. Ultimaattinen tavoite on luoda yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta toimialan standardi. Yritykset, kuten Keltaiset sivut tai eBay, tarjoavat laajaa valikoimaa ja innovaatioita vaikiintuneille asiakkailleen. (Kaplan & Norton 2004, 60-64.)

4.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien tarkoituksena on toteuttaa asiakasnäkökulmassa määritelty arvolupaus sekä parantaa tuotantoprosesseja alentaen taloudellisen näkökulman kustannuksia. Sisäiset prosessit voidaan jakaa neljään johdettavaan prosessiin: toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. Sisäistä näkökulmaa analysoidessa yritys määrittelee strategian perusteella tärkeimmät prosessinsa edellä mainituista. Tuotejohtajastrategian valinnut yritys panostaa innovaatioprosesseihin, kun taas räätälöityjen asiakasratkaisujen strategian valinneet yritykset satsaavat asiakasprosesseihin. Vaikka yritys painotaisi vain yhtä näistä neljästä ryhmästä, sen on kuitenkin viisasta noudattaa tasapainotettua strategiaa ja panostaa kaikkien ryhmien parantamiseen, koska eri prosessit tuottavat osakkeenomistajalle arvoa eri ajankohtana, esim. toimintaprosesseihin rakastunut yritys saattaa saavuttaa merkittävää arvoa jo muutamassa kuukaudessa, kun taas yhteiskunnallisiin prosesseihin panostaminen saattaa tuottaa satoa vasta vuosien päästä. (Kaplan & Norton 2004, 65-71.)

Toimintaprosessilla tarkoitetaan niitä toimintoja, joiden avulla tavarat ja palvelut tuotetaan ja toimitetaan asiakkaalle. Erityisesti fyysisiä tuotteita valmistaville ja myyville yrityksille on tärkeää hioa toimittajasuhteet huippuunsa, jotta hinta, laatu, saatavuus ja valikoima säilyvät optimaalisina. Tällöin yrityksen toimintaprosessin tavoitteet keskittyvät omistamisesta aiheutuvien kulujen alentamiseen, oikea-aikaisiin ja korkealaatuisiin toimituksiin sekä toimittajilta saatuihin uusiin ideoihin ja toimittajasuhteiden syvyyteen. Myös ulkoistamisastetta on hyvä miettiä tässä kohtaa. Tavaroiden ja palvelujen tuotantoprosessia voidaan parantaa puolestaan niiden ostoskustannusten alentamisella, prosessien jatkuvalla parantamisella, prosessin reagointikyvyn, käyttöomaisuuden hyödyntämisen

sekä käyttöpääoman tehokkuuden parantamisella. Seuraavaksi tuote on saatava asiakkaalle, minkä vuoksi tavoitellaan mm. palvelukustannusten alentamista, oikea-aikaisia ja virheettömiä toimituksia. Jos yritys toimii pankki- tai vakuutuslalla sen kannattaa tässä kohtaa panostaa myös riskienhallintaan. Näiden neljän toimintaprosessin yhteys asiakasnäkökulmaan on se, että toiminnan tehokas johtaminen auttaa arvolupauksen toteuttamisessa. Kun toimintoja parannetaan, asiakas voi nauttia kilpailukykyisemmistä hinnoista, paremmasta laadusta, nopeista toimituksista tai kattavasta valikoimasta. Paremmat toimintaprosessit linkittyvät luonnollisesti myös Balanced Scorecardin huipulle eli taloudelliseen näkökulmaan asti. Kun yritys toimii erinomaisesti, tyytyväiset asiakkaat lisääntyvät ja kantavat eurojaan yritykseen, jolloin yrityksen liikevaihto kasvaa. Myös tuottavuus kasvaa, kun tuotannollisia kustannuksia voidaan vähentää. Ja kun Balanced Scorecard -mallissa liikutaan alimmalle osastolle, oppimiseen ja kasvuun, huomataan senkin linkittyvän toimintaprosesseihin. Tehokkaiden toimintojen salaisuus piilee laatujohtamiseen erikoistuneessa johtamisessa, teknologian tehokkaassa hyödyntämisessä sekä koko organisaation jatkuvan oppimisen kulttuurissa. (Kaplan & Norton 2004, 85–104.)

Asiakasprosessien tulee sisältää seuraavat neljä vaihetta: asiakkaiden valitseminen, uusasiakashankinta, asiakkaiden säilyttäminen sekä asiakassuhteiden vahvistaminen. Kohdeasiakkaiden valinta tehdään joko asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen perusteella (käytön intensiteetti, haettu hyöty, uskollisuus, asenne) tai etenkin kuluttaja-asiakkaiden kohdalla demografisten, geograafisten tai elämäntapaan liittyvien tekijöiden kautta. Asiakasvalinnan tavoitteita voivat olla esim. asiakassegmenttien ymmärtäminen, kannattamattomien asiakkaiden seulominen, arvokkaiden asiakkaiden tavoittelu tai brändijohtaminen. Kun yritykselle on selvää, keitä se haluaa asiakkaikseen, alkaa asiakasprosessien kallein vaihe eli uusien asiakkaiden hankkiminen. Tässä kohtaa tavoitteita voisivat olla arvolupauksen viestiminen, räätälöity massamarkkinointi, uusien asiakkaiden hankkiminen sekä jälleenmyyjä- ja jakelijasuhteiden kehittäminen. Koska uusasiakashankinta on perinteisesti vaivalloista ja kallista, yritykset haluavat pitää kiinni jo olemassa olevista asiakkaistaan. Asiakassuhteet säilytetään siten, että yritys täyttää antamansa arvolupauksen ja varmistaa laadukkaan palvelun. Tähän liittyy olennaisena osana siis toimiva asiakaspalvelu. Asiakassuhteiden säilyttämisen tavoitteita voivat olla siis huippuasiakaspalvelun tarjoaminen, arvoa lisäävien kumppanuuksien luominen, erinomaisen palvelun tarjoaminen sekä erittäin uskollisten asiakassuhteiden luominen. Asiakassuhteen vahvistaminen ja arvon lisääminen on asiakasprosessien päätavoite. Tämä voi tapahtua esim. tavoittelemalla ristiinmyyntiasiakkaita, panostamalla ratkaisujen myymiseen yksittäisten tuotteiden sijaan sekä muodostamalla asiakkaan kanssa molempia osapuolia hyödyttävän kumppanuussopimuksen. Kun kaikki asiakasprosessien neljä osa-aluetta ovat hallinnassa, vaikutus näkyy ylöspäin asiakasnäkökulmaan erittäin tyytyväisinä asiakkaina, asiakasuskollisuuden lisääntymisenä sekä suosittelijoiden kasvuna. Talouden näkökulmasta asiakasprosessit täyttävät uusien tulonlähteiden hankkimis-, asiakaskohtaisten tulojen lisäämis-, asiakassuhteiden

kannattavuus- sekä myynnin tuottavuuden parantamistavoitteita, kasvattaen lopulta siis koko yrityksen liikevaihtoa. Balanced Scorecard oppimisen ja kasvun näkökulmasta katsottuna nykyaikaiseen markkinointiin sekä asiakkuuden johtamisprosesseihin perehtyneet työntekijät, tietotekniikan tarjoamat analysointimenetelmät sekä koko organisaation kattava asiakaskeskeinen kulttuuri luovat edellytykset kannattaville asiakasprosesseille. (Kaplan & Norton 2004, 121-139.)

Innovaatioprosessit auttavat yritystä säilyttämään kilpailuetunsa, vai onko olemassa monta nykyisin menestyvää yritystä, jotka myyvät ja markkinoivat vain samoja tuotteita kuin 50 vuotta sitten? Jos yritys ei tuo markkinoille nopeasti asiakkaiden odotuksia vastaavia innovatiivisia tuotteita, vaan pitäytyvät samassa sortimentissa vuodesta toiseen, kilpailijat pystyvät lopulta samaan ja pistävät paremmaksi. Innovaatioprosessit voidaan jakaa niin ikään neljään ryhmään: tilaisuuksien tunnistamiseen, tuotekehitysportfolion hallintaan, uusien tuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen sekä markkinoille tuomiseen. Ideoiden ja tilaisuuksien tunnistamisen tavoitteet lepäävät asiakkaiden tulevien tarpeiden ennakkoinnissa sekä parempien tuotteiden ja palvelujen keksimisessä. (Kaplan & Norton 2004, 149–152.) Nykyaikainen tuoteportfolion hallinta kattaa strategiaan liittyvän ohjeistuksen, innovaatioprosessin rakentamisen, jatkuvan mittaamisen sekä portfolion optimoinnin (Osterwalder, Pigneur, Etienne & Smith 2020, 49). Tavoitteita voivat olla portfolion aktiivinen hallinta, nykyisten tuoteryhmien ulottaminen uusille markkinoille ja portfolion laajentaminen yhteistyön avulla (Kaplan & Norton 2004, 155-156). Uudet tuotteet ja palvelut kehitetään ensin ideoimalla runsaasti uusia ideoita ja rajaamalla ne sitten lupaavimpiin. Tämän jälkeen rakennetaan prototyyppi ja arvioidaan sitä. Testausvaiheessa jaetaan iso idea pienempiin osa-alueisiin ja testataan hypoteeseja. Kokeista saadut tulokset analysoidaan, jonka jälkeen tuotteen päätetään olevan valmis tai jatketaan luopin alun ideointivaiheeseen. (Osterwalder ym. 2020, 76-77.) Tavoitteita voivat olla tällöin kehityssyklin lyhentäminen tai kustannusten hallinta. Kun tuote on valmis kaupalliseen tuotantoon, aloitetaan myös samalla myynti- ja markkinointiprosessit. Tavoitteena on tuoda tuotteet markkinoille nopeasti, markkinoida ja myydä niitä vaikuttavasti sekä tuottaa tuotteet mahdollisimman tehokkaasti. Innovaatioprosessit ovat yhteydessä asiakasnäkökulmaan asiakkaiden saaden lisäarvoa mm. paremmista tuoteominaisuuksista tai heidän saadessa kokeilla tuotetta ensimmäisten joukossa. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna innovaatioprosessit tuottavat tulojen kasvua sekä parempia voittoja. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta yrityksen innovaatioon liittyy tuotteisiin, teknologiaan ja innovaatioihin liittyvä osaaminen, innovaatiokulttuuri ja tiimityö. (Kaplan & Norton 2004, 162-168.)

Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit käsittävät jälleen neljä osa-aluetta, jotka ovat ympäristö, turvallisuus ja terveys, työllisyys ja yhteisö. Yritysten on noudatettava kansainvälisiä ja kansallisia sääntöjä, jotta niiden toiminta voi jatkua. Usein yritykset pyrkivät ylittämään vähimmäisvaatimukset, jotta ne saisivat hyvän maineen houkutellessaan asiakkaita sekä osaavia

työntekijöitä. Yritykset voivat liittää ympäristötoimenpiteet, kuten päästöjen vähentämisen tai tuotteiden elinkaaren pidentämisen, strategiaan alentamalla kustannuksia, differoimalla tuotteita, tekemällä yhteistyötä muiden yritysten ja tahojen kanssa, määrittämällä markkinoita uudelleen tai hallitsemalla riskejä. Terveyttä ja turvallisuutta mitataan usein standardoiduilla mittareilla, joita ovat esim. tapaturmien ja sairauksien vuoksi menetetyt työpäivät. Työllistämiskäytännöt liittyvä usein vahvasti diversiteetin lisäämiseen, koska monimuotoiset tiimit ovat tuottavampia ja saavuttavat parempia ratkaisuja. Yhteisöinvestoinneilla eli hyväntekeväisyydellä tulisi pyrkiä yrityksen kilpailuympäristön parantamiseen, kuten työvoiman saatavuuteen, kysyntäolosuhteisiin, kilpailua koskeviin sääntöihin tai toimintaan liittyviin tai sitä tukeviin toimialoihin. (Kaplan & Norton 2004, 177-196.)

4.2.4 Kasvu ja oppiminen

Aineeton pääoma koostuu Kaplan ja Nortonin mukaan inhimillisestä pääomasta, informaatiopääomasta sekä organisaatiopääomasta. Oppiminen ja kasvu -näkökulma painottaa näiden pääomien merkitystä strategialle sen sijaan, että tavoiteltaisiin päämäärättömästi henkilökunnan kehittämistä tai ydinarvojen noudattamista vain yleisellä tasolla. (Kaplan & Norton 2004, 73.)

Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan työntekijöiden taitoja, kykyjä ja tietämystä toteuttaa strategian kannalta tärkeitä sisäisiä prosesseja. Inhimillisen pääoman määrittely aloitetaan selvittämällä, mitä osaamista työntekijältä vaaditaan kussakin strategiakartan sisäisessä prosessissa. Tässä vaiheessa ymmärretään, että kaikki organisaatiossa tehty työ on arvokasta, mutta vain noin 10 % työtehtävistä vaikuttaa strategian toteutumiseen eniten. Tästä henkilökunnan vähemmistöstä muodostuvat strategiset työperheet, joihin strateginen menestyminen perustuu. Seuraavassa vaiheessa tehdään työn tai osaamisen profilointi eli kirjataan ylös yksityiskohtaisesti tällaisten strategisten työperheiden töiden vaatimukset. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan strategisten työperheiden työntekijöiden nykyinen osaaminen. Vaatimusten ja nykyisen osaamisen välistä eroa kutsutaan osaamiskuiluksi, joka pyritään kuroma umpeen inhimillisen pääoman kehitysohjelmien avulla. (Kaplan & Norton 2004, 229-239.)

Informaatiopääoma muodostuu tietokannoista, järjestelmistä, kirjastoista ja verkoista, jotka tuovat informaation organisaation käyttöön. Ei ole väliä, miten hienot järjestelmät yrityksellä on, jos ne eivät liity strategian toteuttamiseen. Kuten inhimillisen pääoman kohdalla, myös informaatiopääoma tuottaa arvoa vain, jos se on yhteydessä strategiaan ja sen toteuttamiseen. Esimerkiksi kustannusstrategiaan panostavan yrityksen on kannattavaa keskittää informaatiojärjestelmänsä laadun, prosessiparannusten ja työvoiman tuottavuuden ympärille, kun taas asiakasratkaisuihin perustuva organisaatio tavoittelee informaatiojärjestelmiä, jotka tarjoavat tietoja asiakaskäyttäytymisestä ja -mieltymyksistä sekä parantavat asiakaspalvelua asiakassuhteiden säilyttämistä unohtamatta. Informaatiopääoman kehittäminen alkaa sen kuvaamisesta, jolloin yritys tuo näkyväksi oman

teknologisen infrastruktuurin, eli tietokoneet, viestintäverkot ja johtamisen asiantuntemuksen, sekä informaatio-sovellukset. Informaatiopääoma linkitetään strategiaan tarkastelemalla ensin sisäisiä prosesseja ja niitä edistäviä strategisia työperheitä. Näiden tarpeiden perusteella arvioidaan mitä yrityksen liiketoimintamallia muuttavia järjestelmiä, analyttisiä sovelluksia, perustoimintoja automatisoivia järjestelmiä ja näitä edistävää teknologiaa ja johdon asiantuntemusta tarvitaan. Lopuksi mitataan informaatiopääoman käyttövalmiutta eli strategista valmiutta. (Kaplan & Norton 2004, 251-265.)

Organisaatiopääoma tarkoittaa organisaation kykyä käynnistää ja ylläpitää muutosprosessia, jota strategian toteuttaminen edellyttää. Organisaatiopääoma muodostuu kulttuurista, johtajuudesta, kohdistamisesta sekä tiimityöstä. Kulttuuri eli organisaation esillä tai piilossa olevat vallitsevat asenteet ja käyttäytymistavat voivat olla strategian este tai mahdollistava tekijä. Yleisesti viljelty slogan ”kulttuuri syö strategian aamupalaksi” voi olla totta, mutta Kaplanin ja Nortonin mukaan strategia kuitenkin sanelee kulttuurin. Kulttuuri voi olla asiakaskeksinen, innovointiin ja riskienottamiseen tähtäävää tai jatkuvaa kustannusten karsimista, mutta sen on oltava sidoksissa strategiaan. Johtajuudessa tärkeintä strategialähtöisyydelle on muutosjohtaminen ja koko henkilöstön mukanaolo. Johtajuudella voidaan tarkoittaa prosessia, jossa itse johtajat kehittävät osaamistaan tai osaamismallina, jossa määritellään johtajan ominaisuudet. Kohdistamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että jokainen yrityksessä työskentelevä ihminen tietää ja on yhtä mieltä siitä, miten hänen henkilökohtainen roolinsa liittyy koko yrityksen strategiaan. Kohdistus vaatii johtamiselta tietoisuuden luomista monipuolisen viestintäohjelman avulla sekä kannustinpalkkioiden luomista, mitkä puolestaan tukevat korkean tason tavoitteiden saavuttamista. Viimeinen organisaatiopääoman komponentti on tiimityö ja tiedonjakaminen, jonka avulla pyritään kollektiiviseen tiedon luomiseen, järjestämiseen, kehittämiseen ja jakamiseen toiminnan tehostamiseksi. (Kaplan & Norton 2004, 269-293.)

4.3 Balanced Scorecard mittaristo

Kun strategiakartta on luotu käyttäen apuna Balanced Scorecard jaottelua, määritellään seuraavaksi kullekin näkökulman osiolle sopivat mittarit. Mittaristoja voidaan johtaa kahdella eri tavalla. Ensimmäinen keino on määritellä näkökulmat, kriittiset menestystekijät sekä niiden pohjalta itse mittarit. Toinen keino on johtaa mittarit suoraan strategiasta syy-seurausketjuja mallintaen. (Malmi ym. 2006, 71.) Tässä opinnäytetyössä painotetaan jälkimmäistä tapaa.

4.3.1 Taloudellinen näkökulma

Kuten aiemmatkin suorituskykymittaristot, myös Balanced Scorecard sisältää taloudellisia tunnuslukuja. Ne eivät ole kuitenkaan koko totuus, vaan enemmänkin kuin jäävuoren huippu, joka

paljastaa toimiiko strategia vai ei. (Kaplan & Norton 1996, 7.) Taloudellisilla tunnusluvuilla ilmaistaan yrityksen pitkäaikaiset tavoitteet ja ne valitaan aina strategian mukaisesti liittyen liikevaihdon kasvuun, tuottavuuden parantamiseen ja kulojen alentamiseen, omaisuuden käyttöön tai riskien hallintaan. (Kaplan & Norton 1996, 61.)

Taloudelliset tavoitteet tai niitä mittaavat mittarit riippuvat myös yrityksen elinkaaren vaiheesta. Kasvuvaiheen yritysten taloudelliset tavoitteet ovat usein tulojen kasvuprosentti sekä myynnin kasvuprosentti kohdemarkkinoilla, asiakassegmenteissä ja -alueilla. Suurin osa yrityksistä on ylläpito-vaiheessa, jolloin tarkkaillaan mielellään kannattavuutta, kuten tuottoja ja myyntikatetta. Jotkut yritykset ovat siirtyneet jo elinkaarensa loppupuolelle, milloin tärkeäksi saattaa muodostua kahden aikaisemman vaiheen tehtyjen investointien korjaaminen. (Kaplan & Norton 1996, 48.)

Esimerkkejä mittareista: Kannattavuus, liikevaihto, liikevaihdon kasvu, myynti, myynnin kasvu, myyntikate, myyntikapasiteetti, omavaraisuusaste (Kytölä s.a.).

4.3.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittareina toistetaan usein tyypillisesti seuraavaa viittä perusmittaria: markkinaosuus, asiakashankinta, asiakkaiden säilyttäminen, asiakastyytyväisyys sekä asiakkaan kannattavuus (Kaplan & Norton 1996, 68). Nämä tulospittarit kertovat yrityksen johdolle tärkeää viestiä asiakkaiden, tai nimenomaan määritellyn kohderyhmän, mielenliikkeistä, mutta työntekijöiden on vaikeaa vaikuttaa esim. asiakastyytyväisyyden mittariin sen jälkeen, kun tulos on jo taulussa. Tämän vuoksi näiden perusmittareiden rinnalle kaivataan ennakoivia, selittäviä mittareita, jotta työntekijät tietävät täsmälleen, miten voivat vaikuttaa kehitykseen. (Kaplan & Norton 1996, 85.)

4.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmaan valitaan sellaiset mittarit, jotka kuvaavat parhaiten toimia, joiden avulla asiakaslupaus toteutetaan. Mittarit voivat olla hyvin erinäköisiä eri yritysten välillä. Esimerkkejä mittareista ovat esim. hiilijalanjälki, kapasiteetin käyttöasteet, laatukustannukset ja asiantuntijatyön laskutusaste. (Kytölä s.a.)

4.3.4 Oppiminen ja kasvu

Kaplanin ja Nortonin mukaan jo pelkästään se, että yrityksen työntekijöiden osaamista, tietojärjestelmiä ja organisaatiopääomaa yritetään mitata, osoittaa yrityksen ymmärtävän työntekijöiden tärkeyden arvon tuottamisessa. Tämä siis huolimatta siitä, kuinka täsmällisiä tulokset ovat. (Kaplan & Norton 2004, 299.) Aineetonta pääomaa mittaavassa näkökulmassa mittareita voisivat olla esim.

tuote- ja tutkimusinvestoinnit, uusien palveluiden tai tuotteiden lanseeraukset, työtyytyväisyys, sairauspoissaolot, henkilöstön osaaminen, vaihtuvuus tai uusien rekrytointien laatu (Kytölä s.a.).

4.4 Balanced Scorecard-mittariston tarkistus

Kun mittaristo on valmis, tutkitaan se vielä kerran läpi, jotta se on varmasti toimiva ja kaikkien Balanced Scorecard aatteiden mukainen. Ensimmäinen testi on katsoa, kertooko se tarinan juuri kyseisen yrityksen strategiasta, vai voisiko se olla kenen tahansa yrityksen Balanced Scorecard? Jos tähän vastaus on kaino pään nyökkäys, on syytä tarkastella mittareita vielä tarkemmalla tasolla. (Malmi ym. 2006, 27.)

Toinen testi tarkastaa, että niin strategia kuin mittaristokin ovat johdonmukaisia ja seuraavat syy-seuraussuhteita. Tämä voidaan tarkistaa ensin silmämääräisesti selailemalla, että jokainen mittari on kytköksissä ketjuun, joka kulkee aina ylälokeron taloudellisesta näkökulmasta alas oppiminen ja kasvu -näkökulmaan. Syy-seuraussuhde voidaan todentaa ”jos-niin” -lauseiden avulla tähän tapaan: ”Jos lisäämme myyjien tuotekoulutusta, niin he tulevat tietoisemmaksi koko tuotetarjonnastamme. Jos myyjät tietävät tuotteista enemmän, niin myynnin tehokkuus paranee. Jos myynnin tehokkuus paranee, niin myytyjen tuotteiden keskimääräiset marginaalit kasvavat”. (Kaplan & Norton 1996, 149.)

Kuten nimestäkin voidaan jo päätellä Balanced Scorecardin tärkeä elementti on tasapaino. Kolmas testi onkin tarkastaa, että mittaristo saavuttaa tasapainon ainakin näissä suhteissa:

- 1) Raha- ja ei-rahämääräiset mittarit: Kuten aiemmin on jo käsitelty taloudelliset mittarit ovat vain pieni osa mittaristoa, joten rahämääräisiä mittareita tulisi olla noin 20 %, jolloin ei-rahämääräisten mittarien 80 % määrä jää enemmistöön (Malmi ym. 2006, 32).
- 2) Tulostittarit ja ennakoivat mittarit: Varmistetaan, että mittaristo ei ole lopulta täynnä vain toisistaan irrallisia tulostittareita, vaan muistetaan myös ennakoivat mittarit, jotka selittävät tulostittareita (Malmi ym. 2006, 32-33). Ennakoivat mittarit ovat hyvä keino työntekijöille nähdä oman työnsä tulos, kun taas tulostittarit paljastavat johdolle, mihin suuntaan muutos on etenemässä (Vuorinen 2021, 53).
- 3) Pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet: Syy-seurauslogiikkaa noudattamalla päästään automaattisesti tilanteeseen, jossa yritys tuottaa jatkuvasti arvoa omistajilleen (Malmi ym. 2006, 33).
- 4) Ulkoisten ja sisäisten mittarien tasapaino: Sisäisissä mittareissa (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) tulisi olla suurin piirtein yhtä monta mittaria kuin ulkoisissakin mittareissa (talous ja asiakas).
- 5) Helposti mitattavissa ja vaikeasti mitattavissa olevat asiat (Malmi ym. 2006, 32-33).

Viimeisenä tarkastellaan mittarien määrää, jotta varmistutaan siitä, että niitä on tarpeeksi kuvaamaan yrityksen tilannetta kattavasti, mutta ei liikaa, jotta niitä voidaan oikeasti ylläpitää. Kaplanin ja Nortontin mukaan isoissa yrityksissä on tyypillisesti käytössä 20-25 mittaria. Malmin ym. mukaan pienempikin mittarimäärä, noin 8-16 kappaletta, riittää yritys- tai strategisen bisnesyksikötason

tuloskorttiin. Suomessa mittareiden määrä on vaihdellut käyttötarkoituksesta riippuen noin 4-25 mittarin välillä. (Malmi ym. 2006, 31.)

4.5 Projekti

Balanced Scorecard -projektin toteutusvaiheeseen kannattaa panostaa riittävästi, sillä se on pohja koko Balanced Scorecard -järjestelmän toimivuudelle. Seuraavassa taulukossa (kuva 7) on havainnollistettu kolme eri projektimallia mittariston käyttöönottoon. Ensimmäinen on Kaplanin ja Nortonin alkuperäinen malli, joka on erityisesti suunniteltu amerikkalaista kulttuuria sekä suuryrityksiä silmällä pitäen. Keskimmaisessa sarakkeessa nähdään skandinaavinen malli, jonka kehittäjiä olivat Olve, Roy ja Wetter. He toivat mallin lähemmäs pohjoismaisia yrityskokoja. Ja viimeisessä sarakkeessa on Toivasen vuosituhannen alussa yhdessä suomalaisten yritysten kanssa kehittämä projektimalli, jossa on myös pyritty huomioimaan aiempien mallien keräämä kritiikki. (Malmi ym. 2006, 87.) Taulukosta (kuva 7) voidaan nähdä projektimallien eri painopisteet. Alkuperäisessä sekä Toivasen suunnitelmassa projektimallissa aloitetaan nimenomaan Balanced Scorecardiin liittyvillä vaiheilla, joilla pyritään mm. sitouttamaan johtoa projektiin jo heti alkuvaiheessa, mikä onkin erittäin tärkeää projektin menestymisen kannalta (Niven 2005, 23). Keskimmaisesta mallista tällainen esivalmistelu puuttuu kokonaan ja siinä mennään suoraan strategiseen analysointiin, eli yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen analyysiin sekä visioon ja strategiaan. Toisaalta kaikissa malleissa on panostettu yhtä paljon itse strategian toteuttamis- ja maastouttamisvaiheeseen. Kaplanin ja Nortonin mallissa itse implementointiprojektin jälkeen Balanced Scorecard jatkaa elämäänsä vaan säännöllisen raportoinnin muodossa, kun taas tuoreimmissa malleissa otetaan huomioon mittariston kehittymisen myös itse implementointiprojektin jälkeen.

	Kaplan & Norton	Olve, Roy & Wetter	Toivanen
Balanced Scorecard	<ol style="list-style-type: none"> 1.Sopivan organisaatioyksikön valinta 2.Liiketoimintayksikön ja yrityksen väliset yhteydet 3.Haastatteluiden 1. kierros: kerätään johtajien ajatukset ja kerrotaan BSC:stä 		<ol style="list-style-type: none"> 1.Selkeä päätös projektin käynnistämisestä 2. Johdon sitoutuminen hankkeeseen
Strateginen analyysi	<ol style="list-style-type: none"> 4.Yhteenveto tavoitteista ja mittareista 5.Johto: yhteisymmärrys visiosta ja strategiasta, keskustellaan tavoitteista ja mittareista, jakaudutaan osatyöryhmiin 6.Osatyöryhmät: Tavoitteille mittarit sekä syy-seuraussuhteet 7.Johto: Keskustellaan osatyöryhmien esityksistä ja saadaan aikaan luonnos BSC:stä sekä määritellään tavoitteet 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Toimialan ja sen kehityksen ja yrityksen aseman määrittely 2. Yrityksen vision määrittäminen tai täsmentäminen 3.BSC näkökulmien valinta 4.Vision suhteuttaminen eri näkökulmiin 5.Kriittiset menestystekijät 6.Mittarit, yhteydet, tasepaine 7.Koko yritystä koskeva mittaristo 	<ol style="list-style-type: none"> 3.Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen 4.Yrityksen kriittiset menestystekijät 5.Tavoitteet ja mittarit
Strategian toteuttaminen	<ol style="list-style-type: none"> 8.Käyttöönottosuunnitelma 9.Johto: Yksimielisyys käyttöönotosta ja viestintä 10.Käyttöönottosuunnitelman toteuttaminen 11. Säännöllinen raportointi 	<ol style="list-style-type: none"> 8.Käyttöönottosuunnitelma 9.Johto: Yksimielisyys käyttöönotosta ja viestintä 10.Käyttöönottosuunnitelman toteuttaminen 11. Säännöllinen raportointi 	<ol style="list-style-type: none"> 6.Organisaation sitouttaminen 7.Mittariston karsinta ja täydentäminen 8.Mittariston soveltaminen organisaation eri osiin 9.Toimintasuunnitelma 10.Mittariston kehittäminen

Kuva 7. Kolme eri Balanced Scorecard -projektimallia (mukaillen)

4.6 Kritiikkiä ja ongelmia

Balanced Scorecardin käyttöönottoon liittyen on esitetty kautta sen olemassaolon erilaisia haasteita ja yleistä kritiikkiä. Nämä keskustelunavaukset voidaan jakaa neljään ryhmään: konseptuaaliset, tekniset, sosiaaliset sekä poliittiset ongelmat (Madsen & Stenheim 2014, 121).

Konseptuaaliset tekijät voidaan edelleen jakaa seuraaviin alaryhmiin: kontekstuaalisuus, mittariston suhde strategiaan ja syy-seuraussuhteet (Malmi ym. 2006, 231-238; Madsen & Stenheim 2014, 124). Kontekstuaalisuudella viitataan siihen, että Balanced Scorecard viitekehys nähdään liian teoreettisena, jotta sitä on vaikeaa toteuttaa käytännössä. Toisaalta tämä mahdollistaa konseptin soveltamisen eri tarkoituksiin (Madsen & Stenheim 2014, 124). Balanced Scorecardilla on kriitikoiden mielestä ristiriitainen suhde strategiaan. Yhtäältä nähdään, että yrityksen strategia on aina niin monimutkainen, ettei sitä voida koskaan kuvata yhdellä sivulla, ja toisaalta pohditaan, onko koko strategian olemassaolo tärkeää alati muuttuvassa ympäristössä. Mittaristoa voidaan kritisoida myös siitä, että siinä käytetään liian vähän tai strategian kannalta väärä mittareita. (Malmi 2006, 232-233 & Salem, Hasnan & Osman 2012, 6.) Kritiikkiä saa niin ikään liika omaan napaan tuijottelu, eli kilpailijoiden ja kestävä kehityksen huomioimattomuus (Salem ym. 2012, 7) sekä ylhäältä-alas suuntautuva johtamismalli, mikä jäänee pian historiaan, kun kaikkien sidosryhmien ottaminen mukaan koko strategiaprosessiin yleistyy yleistymistään (Malmi 2006, 233). Syy-seuraussuhteita kohtaan satava kritiikki koostuu suhteiden laadusta ja yhteydestä aikaan. Kriitikoiden mukaan Balanced Scorecardissa tekijöiden väliset suhteet ovat liian yksinkertaisia ja yksisuuntaisia. Työkalu ei myöskään ota huomioon aikaulottuvuutta kausaalisuhteisiin, eikä erota syy-seuraussuhteita ajassa. (Salem ym. 2012, 6.)

Tekniset aspektit voivat muuttua Balanced Scorecard-projektissa myös ongelmiksi. Yritykset kokevat, että työkalua tukevan teknisen infrastruktuurin rakentaminen sekä automaattinen datan kerääminen on vaikeaa. Lisäksi käytössä olevaan työkaluun keskittyminen, oli sitten kyseessä itse tehty Excel-versio tai kallis ohjelmisto, voi johtaa siihen, että yritys vain mittaa asioita miettimättä sen tarkemmin, miksi tai mitä mitataan. (Madsen & Stenheim 2014, 125.)

Sosiaalisiin ongelmiin lukeutuvat yrityksen kulttuuri, osallistuminen ja sitoutuminen. Kulttuuri voi muodostua haitaksi esimerkiksi silloin, kun valta siirretään toiselta osastolta toisalle tai yritys on tottunut pärjäämään pelkillä taloudellisilla tunnusluvuilla. Jos yrityksen työntekijöitä ei osallisteta Balanced Scorecard-hankkeeseen tehokkaasti, muutosvastarinta voi nostaa päätään, ja osa työntekijöistä saattaa jopa yrittää hidastaa projektin etenemistä. (Madsen & Stenheim 2014, 126.)

Poliittiset ongelmat liittyvät erityisesti Balanced Scorecard-projektin implementointiin. Yleisimpiä poliittisia haittatekijöitä ovat ajan ja resurssien puute, muutosvastarinta sekä se, että projektilla ei ole nimettyä vastuuhenkilöä. (Madsen & Stenheim 2014, 126.)

4.7 Aiheen ajankohtaisuus

Balanced Scorecard on säilyttänyt ajankohtaisuutensa läpi vuosikymmenten ja sen voi edelleen nähdä olevan relevantti monen modernin ilmiön suhteen. Tarkastellaan seuraavaksi kolmea työelämän kuumaa perunaa, jotka pohjautuvat vuosia vallalla olleisiin megatrendeihin; työntekijäkokemukseen, datan hyödyntämiseen sekä kestävään kehitykseen.

Työntekijäkokemus Jos yritykset kohtaisivat toisensa pokeripöydässä, ja työntekijät olisivat heidän pelikorttejaan, voittaisivat pelissä todennäköisimmin ne yritykset, joilla olisi sitoutuneimmat sekä tyytyväisimmät työntekijät. Sitoutuneet työntekijät ovatkin yrityksen valttikortteja sekä kilpailuedun perusta, minkä vuoksi heihin kannattaa panostaa. Yrityksissä, joissa ei panosteta työntekijäkokemukseen tai sen johtamiseen, noin puolet työntekijöistä vaihtaisi työpaikkaa heti mahdollisuuden tullen, kun taas työntekijäkokemukseen satsaavissa yrityksissä työpaikkaa vaihtaisi vain viidesosa (Inkinen 2020). Pieni vaihtuvuus on yrityksen kannalta järkevää, sillä osaavan henkilön tilalle voi olla nykymarkkinatilanteessa vaikeaa saada asiantuntevaa työntekijää. Lisäksi rekrytointi on kallista ja resursseja kuluu myös uuden henkilön kouluttamiseen ja perehdyttämiseen. (Tuntopalvelu 2019.)

Työelämässä valta on kääntymässä yrityksiltä työntekijöille, sillä työntekijäpula antaa työntekijöille enemmän valinnanvaraa. Työntekijäkokemus on yritysten kannalta tärkeää, sillä arvostetuksi itsensä kokevat työntekijät antavat jopa 95 % kapasiteetistaan silloinkin, kun heitä ei valvota. Muissa yrityksissä vastaava luku on 55 %. (Inkinen 2020.) Lisäksi hyvinvoivat työntekijät lisäävät myös asiakkaiden tyytyväisyyttä, mikä motivaatioon yhdistettynä tuottaa parempaa tulosta luonnollisesti viivan alle (Tuntopalvelu 2019), jopa 25 % enemmän voittoa sekä tuplasti enemmän innovaatioita (Inkinen 2020).

Balanced Scorecardin synnyn perustana oli nimenomaan mitata aineetonta pääomaa ja tehdä sen arvo näkyväksi yrityksessä. Tämän voi katsoa olevan panostus työntekijäkokemukseen, sillä tällöin työntekijä voi kokea olevansa merkityksellinen osa kokonaisuutta nähdessään oman tekemisensä konkreettisen vaikutuksen koko yrityksen menestykseen. Balanced Scorecardissa tälle ajatukselle on omistettu kokonaan oma osionsa, oppimisen ja kasvun näkökulma, vaikka toisinaan jotkut yritykset nostavat työntekijät kokonaan omaksi näkökulmakseen (Malmi ym. 2006, 24). Balanced Scorecardin vaikutuksista työntekijän tyytyväisyyteen ja käyttäytymiseen on kuitenkin vielä hyvin

vähän tutkimusta, mikä lähitulevaisuudessa korjaantunee aiheen ajankohtaisuuden vuoksi (Cignitas 2021, 194).

Datan hyödyntäminen Vuoden 2021 lopulla Suomessa hämmästeltiin, kun yhdysvaltalaisyritys Doordash osti suomalaisen ruokalähettyhtiö Woltin noin seitsemällä miljardilla eurolla. Ostos suuruutta tappiota tekevästä yrityksestä spekulointiin muun muassa Woltin keräämän kattavan asiakasdatan arvolla. (Niinivuo 2021.) Datan keräämisen ja hyödyntämisen tärkeys ei voi tulla enää tänä päivänä kenellekään yllätyksenä, sillä meistä kertyy lukematon määrä digitaalisia jälkiä ja esim. internetissä oleva datamäärä tuplaantuu joka vuosi (Lindholm 2021).

Jos dataa ei hyödynnetä liiketoiminnan tukena, päätökset tehdään perustuen epämääräisyyksiin, tunteisiin sekä kuuluisaan mutuuun. Jos puolestaan yrityksissä strategiset päätökset ja toiminta keskitetään tiedon ympärille, sillä saadaan aikaan monia hyötyjä, kuten:

- Ymmärretään toimintakentän mahdollisuuksia ja uhkia entistä paremmin
- Luodaan kilpailijoita kauaskantoisempi näkemys tulevaisuudesta
- Tunnetaan paremmin oma yritys, asiakkaat sekä kilpailijat
- Ymmärretään syvällisesti liiketoimintalogiikkoja sekä arvoketjun muutoksia
- Pystytään tekemään kilpailijoita parempia valintoja ja muutetaan ne tehokkaasti toiminnaksi. (Vuorinen 2021, 35.)

Datan käyttöön perustuvat strategiat ovat olennainen osa nykyaikaisten yritysten toimintaa, mutta jos ne ovat vain pölyttyviä dokumentteja pöytälaatikossa, niistä on yhtä paljon hyötyä kuin tarkan kartan piirtämisestä sokealle. Useasti lainatun, vuoden 1999 Fortune-lehden tutkimuksen mukaan 70 % toimitusjohtajien epäonnistumisista työssään ei johtunut huonosta strategiasta, vaan nimenomaan kyvyttömyydestä sen toteuttamiseen (Niven 2005, 10-12). Strategian vieminen käytäntöön organisaation jokaisella tasolla onkin olennaisin osa strategiaprosessia, joka vaatii strategista kyvykkyyttä (Vuorinen 2021, 17). Strategian toimeenpanoa voidaan edistää yrityksissä monella tavalla, ja Balanced Scorecard on yksi yleisesti käytetty työkalu tähän.

Kestävä kehitys

Ilmaston lämpeneminen kiihtyy, mikä johtaa pitkällä aikavälillä nälänhätään, eliöstön joukkosukupuuttoon, rannikkotulviin, elinkelvottomien alueiden kasvuun sekä laajamittaiseen ilmastopakolaisuuteen. Lämpenemisen suuruuteen voidaan vielä vaikuttaa mm. kasvihuonepäästöjä vähentämällä. (Dufva 2020, 14-15.) Niinpä kestävä kehitys on kerännyt paljon huomiota osakseen päättäjien, yhteiskunnan kuin yritystenkin taholla. Termin määritelmästä ollaan montaa mieltä, mutta yhteistä kaikille selityksillä on ihmisen ja luonnon välinen tasapaino. (Berg, Madsen, Hvoslef & Sund 2021, 45.)

Myös Balanced Scorecardista on kehitetty ympäristönäkökulmaa korostava versio, Sustainable Balanced Scorecard, SBSC. Se auttaa pelkkiä taloudellisia tunnuslukuja tuijottavia yrityksiä muuttamaan kulttuuriaan ympäristölähtoisempään sekä sosiaalisempaan suuntaan. Kestävä kehitys otetaan Balanced Scorecardiin mukaan joko omana näkökulmanaan tai niin, että se on huomioitu jokaisessa näkökulmassa erikseen. (Fathi 2019, 949-950.)

5 Balanced Scorecardin hyödyntäminen pk-yrityksissä

5.1 Käyttö pk-yrityksissä

Kaplan ja Norton kehittivät Balanced Scorecard työkalun aikanaan tutkien pääosin suuria yrityksiä. Myös heidän kirjoittamissaan kirjoissa annetaan esimerkkejä vain tällaisista tuhansia työntekijöitä työllistävästä organisaatioista. Näin ollen myös työkalun käyttäminen ja sen tutkiminen keskittyy pääosin suuryritysten ympärille. (Madsen 2015.)

Balanced Scorecard on siis syntymästään asti ollut kallellaan suurempiin yrityksiin päin, mutta viime vuosina työkalun tutkiminen myös pk-yritysnäkökulmasta on lisääntynyt. Pk-yritysten tietämystä Balanced Scorecard-työkalusta on tutkittu ainakin Britanniassa, Kyproksella ja Portugalissa, joissa kaikissa on todettu yritysten tietotaso aiheesta erittäin alhaiseksi. Tässä Norja muodostaa poikkeuksen, sillä norjalaisista pk-yrityksistä noin 40 % väitti kuulleensa aiheesta. Pääosin tieto oli levinnyt konferenssien, seminaarien sekä akateemisen kirjallisuuden kautta, eikä siis esimerkiksi konsulttien välityksellä. (Madsen 2015.)

Balanced Scorecardista tietäminen näyttää korreloivan melko suoraan sen käyttöasteeseen. Britanniassa, Portugalissa ja Kyproksella havaittiin erittäin vähän, jos ollenkaan, työkalun käyttäjiä pk-sektorilla. Norjassa luku oli alle 7 %. (Madsen 2015.)

Tottakai Suomessakin on aihetta tutkittu jonkin verran ja noin vuosikymmen sitten suoritetussa tutkimuksessa analysoitiin 143 pk-yrityksen strategisten työkalujen käyttöä. Lopputulemana oli, että listalla olleista 15 strategisesta työkalusta Balanced Scorecardia käytettiin kaikista vähiten, vain 7,5 % kaikista yrityksistä. Eniten pk-yritykset hyödynsivät työkaluista strategioita sekä missiota ja visiota. Balanced Scorecard sai tässä tutkimuksessa viimeisen sijan myös toisessa osiossa, missä mitattiin pk-yritysten tyytyväisyyttä niiden käyttämiin työkaluihin. Tyytyväisimpiä oltiin visioon ja vähiten tyytyväisiä Balanced Scorecardiin. (Pasanen 2011, 4-6.)

Miksi pk-yritykset eivät siis ole ottaneet käyttöön tätä suuryritysten massoittain hyödyntämää työkalua? Syyt tähän ovat kaksijakoiset. Yhtenä syynä on pk-yritysten näkemys siitä, että työkalua ei voida soveltaa pienemmille yrityksille. Toisena näkemyksenä on tietämys, tai oikeammin sen puute. Yhtäältä käyttöön ei voida ottaa semmoista työkalua, mistä ei myöskään olla koskaan kuulutakaan ja toisaalta on huomattu, että vaikka pk-yritykset eivät tietäisikään Balanced Scorecard viitekehuksesta mitään, he silti hyödynsivät samantyyppisiä KPI-mittareita. (Giannopoulos, Holt, Khansalar & Cleanthous 2013, 16.)

Tutkittaessa suurten ja pk-yritysten eroavaisuuksia Balanced Scorecardin käytössä, voidaan havaita merkittäviä eroja. Balanced Scorecard on suurten yritysten joukossa yksi käytetyimpiä

työkaluja, kun taas pienten yritysten joukossa sitä käytetään vähiten. Kaikille yrityksille koosta riippumatta yhtenevää oli kuitenkin, että tyytymättömyys Balanced Scorecardiin oli käytetyistä strategisista työkaluista suurinta, minkä täytyy myös heijastella työkalun käyttöönoton lukuisiin epäonnistumisiin. (Pasanen 2011, 7.)

Jos tarkasteltaisiin vierekkäin Balanced Scorecardin käyttöönottoa suuressa ja pk-yrityksessä, havaittaisiin muutamia eroja. Siinä missä suuret yritykset hyödyntävät kaikkia kolmea Balanced Scorecard sukupolvea aina suorituskyvyn mittauksesta ohjausjärjestelmään, pk-yritykset hyödyntävät vain kahta ensimmäistä sukupolvea. Suurten yritysten hyötyessä työkalusta erityisesti kommunikoinnissa, koordinoinnissa ja palautteen annossa, pk-yritykset hyötyvät ennen kaikkea strategisen vision ja siihen liittyvien tavoitteiden kuvaamisesta. (Basuony 2014, 19-20.)

5.2 Balanced Scorecard prosessi

Balanced Scorecardin suunnittelu- ja toteutusprosessi on melko samansuuntainen pk-yrityksissä sekä suurissa yrityksissä. Mutta koska pk-yritykset ovat kooltaan pienempiä ja rakenteeltaan yksinkertaisempia, sujuu koko prosessi yleensä niissä jouhevammin kuin kankeammassa ja suuremmissa verrokeissaan. Jotkut tutkijoista jopa väittävät, että Balanced Scorecardin toimeenpano on helpompaa pk-yrityksissä ja että ne voivat välttää osan suurten yritysten sudenkuopista. Esimerkiksi työkalulle ja strategialle tärkeä konsensus lienee helpommin saavutettavissa pienemmällä porukalla, kuin suurella. (Madsen 2015.)

Koska pk-yritysten resurssit ovat huomattavasti rajatummalla kuin suurilla yrityksillä, voidaan Balanced Scorecard viitekehystä hieman karsia, mm. ottamalla mukaan vain kaikista kriittisimmät mittarit (Rompho 2011, 40). Yleensä suurissa yrityksissä mittareita on noin 18-23, kun pk-yrityksissä pärjätään 5-15 mittarilla. Lisäksi suurissa yrityksissä mittareiden tunnistamiseen käytetään monimutkaisia prosesseja, mutta pk-yrityksissä ei juuri havaita muodollista mittarimäärittelyä. Suuret yritykset tekevät tasapainoisempia mittaristoja, sillä niissä otetaan huomioon pk-yrityksiä enemmän rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita. Myös pitkän- ja lyhyenaikavälin mittarit ovat tasapainossa, pk-yritysten keskittyessä yleensä enemmän pelkästään rahamääräisiin lyhyen aikavälin mittareihin. (Basuony 2014, 19.)

5.3 Balanced Scorecard liikunta-alalla

Koska tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys toimii liikunta-alalla, vilkaistaan vielä lopuksi hieman Balanced Scorecardin käyttöä kyseisellä toimialalla yleisesti. Balanced Scorecard toteutuksia on tutkittu jonkin verran liikunta-alalla, mutta tutkimukset painottuvat lähinnä urheiluseuroihin sekä julkishallinnolliseen toimintaan. Viime vuosikymmeninä urheilusta on tullut enemmän ja enemmän liiketoimintaa, johon liittyy vahvasti suunnitelmallinen strategia ja sen mittaaminen. Esimerkiksi

saksalainen jalkapallojoukkue VFB Stuttgart otti Balanced Scorecardin käyttöön ensimmäisenä Bundesliigassa 2000-luvun alussa. Urheiluseurojen tapauksessa niiden Balanced Scorecardit muistuttavat paljon yritysten vastaavia. (Becsky 2011, 29-30.) Jalkapallomaailmaan kohdistuva kvantitatiivinen tutkimus todensi yritysmaailman kanssa melko samanlaisia Balanced Scorecardin käyttämisen hyötyjä etenkin keskisuurten ja suurten jalkapalloseurojen keskuudessa. Sen mukaan seurat pystyvät työkalun avulla tyydyttämään paremmin sidosryhmiään, tehostamaan seurojen sisäisiä prosesseja, parantamaan infrastruktuuria sekä tekemään seurasta taloudellisesti kannattavamman. Lisäksi Balanced Scorecardia käyttävät seurat ovat oletettavasti strategiakeskeisempiä, vastuullisempia ja voivat välttää UEFA:n hallinnon kanssa esiintyviä taloudellisia reilun pelin ongelmia. (Coskun, Dinc & Tetik 2021, 848.)

Urheiluseurojen, etenkin jalkapallon ympärillä pyörivien, voidaan katsoa kuitenkin eroavan perinteisestä liiketoiminnasta siinä, että lajissa ilmenee alueellisia monopoleja, monet asiakkaat ovat uskollisia yhdelle seuralle sukupolvesta toiseen ja kilpailijoiden välinen yhteistyö on erityisen vahvaa. (Kozma & Kazainé Ónodi 2015, 209.) Näin ollen urheiluseurojen ja muun alan yritysten Balanced Scorecardeja vertaamalla voidaan havaita ainakin yksi merkittävä ero, nimittäin urheilumenestys osoittautuu taloudellista suorituskykyä tärkeämmäksi. (Becsky 2011, 29-30.)

Koska urheilu on tärkeä yhteiskunnallinen kysymys, on myös julkishallinto mukana edistämässä ja järjestämässä urheilutoimintaa. Balanced Scorecardia käytetäänkin paljon julkisella sektorilla, jotta voidaan olla varmoja, että veronmaksajien rahoja käytetään oikein. (Barajas & Sánchez-Fernández, 2009, 104.) Esimerkiksi Turkissa urheilutoiminta on valtio-omisteista. Sitä hallinnoi nuoriso- ja kulttuuriministeriö, joka on voittoa tavoittelematon järjestö. Tässä tapauksessa perinteisiä taloudellisia mittareita tai tavoitteita ei juuri ole, vaan mittaaminen keskittyy strategian toteuttamisen seuraamiseen. (Ekmekçi 2014, 760-761.) Pääeroavaisuus Balanced Scorecardin suunnittelussa yritys- ja hallintopuolella on se, että julkishallinnoissa omistajat korvataan veronmaksajilla ja asiakasnäkökulma koskee käyttäjiä ja kansalaisia (Barajas & Sánchez-Fernández 2009).

5.4 Miksi Balanced Scorecard epäonnistuu pk-yrityksissä?

Suurin osa pk-yritysten Balanced Scorecard toteutuksiin liittyvistä tutkimuksista puoltaa siis mallin sopivuutta myös pienemmille yrityksille. Oli yrityskoko mikä tahansa, osa projekteista silti epäonnistuu. (Rompho 2011, 40.) Tarkastellaan seuraavaksi pk-yritysten tyypillisimpiä kompastuskiviä mittariston rakentamiseen liittyen, jotta näistä voidaan oppia tulevia projekteja silmällä pitäen.

Awadallah ja Allam (2015, 93) toteavat, että alle viisi henkilöä työllistävästä yrityksistä 68 % ja 5-95 henkilöä työllistävästä pienistä yrityksistä 48 % epäonnistuvat ensimmäisten viiden vuoden aikana Balanced Scorecard-projektin aloituksesta. Sisäisiä syitä epäonnistumiseen heidän mukaansa ovat

huono johtaminen, yksin kaikkea liiketoimintaa pyörittävä omistaja, riittämättömät taloudelliset resurssit sekä osaamattomuus liiketoiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa. Ulkoisia syitä Balanced Scorecardista luopumiselle ovat mm. nopeasti muuttuva ulkoinen markkinaympäristö. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa näihin muutoksiin joudutaan reagoimaan nopeasti ja vaihtamaan strategiaa useasti. Tällöin myös Balanced Scorecard mittaristoa joudutaan uusimaan alati, mikä aiheuttaa lopulta hämmennystä paitsi työntekijöissä, myös omistaja-johtajassa. Tällaiset jatkuvasti muuttuvat markkinat ja strategiat ovat nimenomaan ominaisia nuorille organisaatioille sekä pk-yrityksille, ei niinkään isoille yrityksille, jotka toimivat useimmiten vakaammilla markkinoilla. (Rompho 2011, 42.) Muita ulkoisia syitä epäonnistumiselle olivat ulkoisen markkinaympäristön kompleksisuus ja epävarmuus, intensiivinen kilpailu sekä muuttuva makroekonominen tilanne, kuten lama (Awadallah & Allam 2015, 93).

5.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Yrityksen strategiseen johtamiseen kuuluvat vaiheet ovat strategian analysointi, kehittäminen sekä toteuttaminen (Lynch 2015, 16-17). Tässä opinnäytetyössä perehdytään tarkemmin viimeiseen vaiheeseen eli strategian toimeenpanoon. Toteuttamisvaihetta tarkastellaan prosessinäkökulman sijaan kyvykkyyden näkökulmasta eli siitä, että strategian toteuttamista tapahtuu jatkuvasti ja sitä voidaan kehittää kuin mitä tahansa muutakin taitoa (Vuorinen 2021, 17). Strategian menestyksekääseen toteuttamiseen liittyy vahvasti tietovirtojen, päätösoikeuksien, motivaation sekä rakenteen huomioiminen, mikä osaltaan toteutetaan tässä opinnäytetyössä Balanced Scorecardin avulla. Vaikka Balanced Scorecard on tämän työn keskiössä, on silti hyvä muistaa, että strategian toteuttaminen ei koskaan ole pelkkä yksi työkalu, eikä työkalua pidä hyödyntää liian orjallisesti, vaan tilannekohtaista harkintaa suositellaan (Vuorinen 2021, 36).

Strategian toteuttamisen neljä elementtiä on otettu tässä opinnäytteessä huomioon seuraavasti:

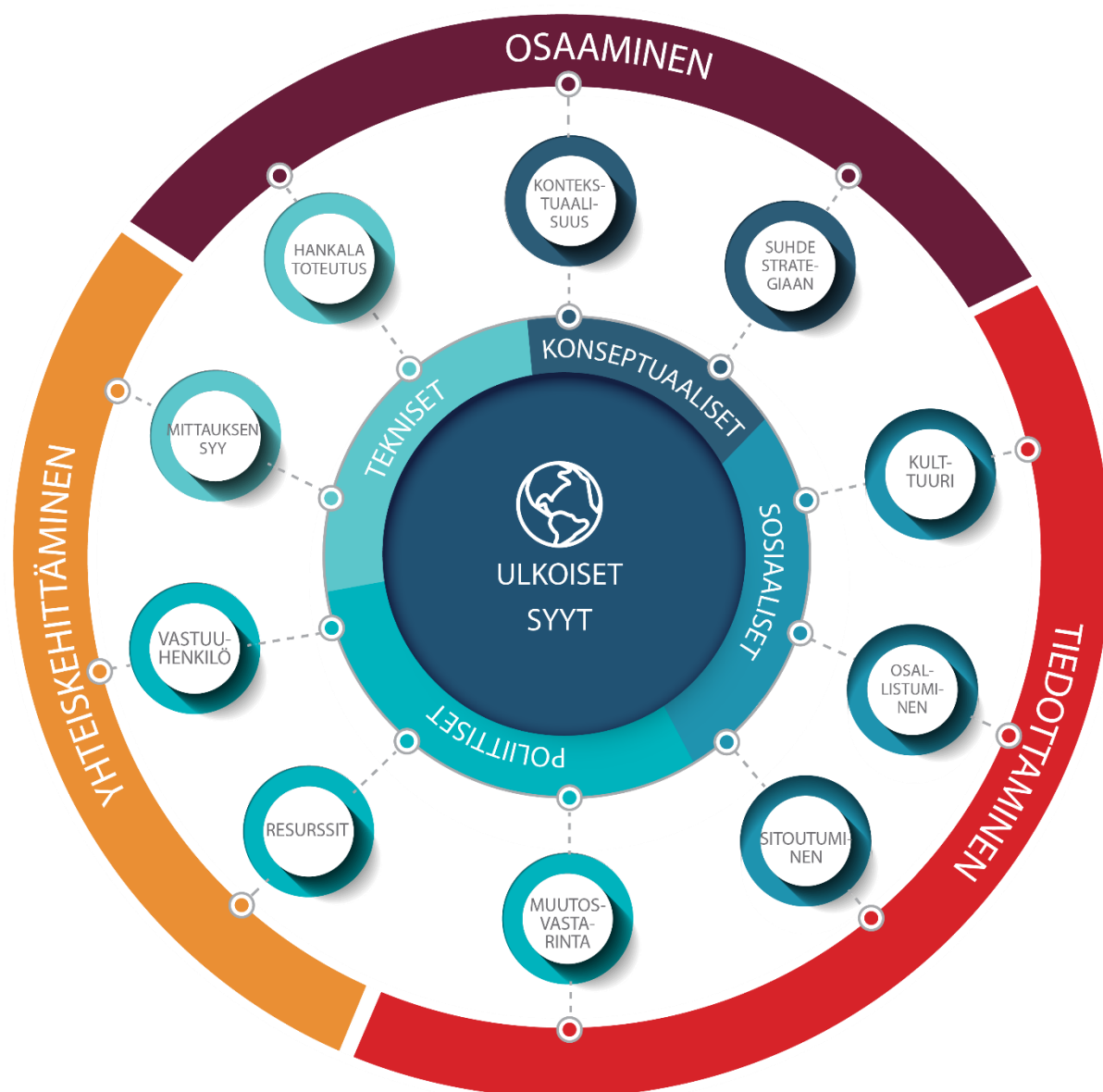
- 1) Tiedon kulku: Balanced Scorecard on monen muun merkityksensä ohella myös vahva kommunikaatiotyökalu. Se välittää tietoa strategian etenemisestä yrityksen johdolle ja toisaalta myös viestii työntekijöille yrityksen tahtotilasta ja tavoitteesta selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla. Tässä opinnäytetyössä Balanced Scorecard liittyy myös horisontaaliseen tiedonkulun parantamiseen, sillä tavoitteiden seuraamiseksi otetaan käyttöön esim. työntekijöiden vertaisarviointi, jossa he voivat oppia toisiltaan.
- 2) Päätösoikeudet: Kun yrityksessä jokainen tietää roolinsa ja vastuunsa, vapautuu aikaa turhalta vatvomiselta ja yritys voi keskittyä missionsa toteuttamiseen. Balanced Scorecard tuo osaltaan selkeyttä yrityksen rakenteeseen. Etenkin strategiakartta sekä jopa henkilökohtaisten Scorecardien tekeminen selkiyttävät rooleja ja vastuita paitsi yritysjohdolle myös henkilökunnalle itselleen.
- 3) Motivaatio: Motivaatio on tärkeää työntekijälle itselleen sekä yritykselle. Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka, motivoivat suorittavassa työssä, mutta sisäiset motivaatiotekijät ovat tärkeämpiä luovassa ja innovatiivisessa työssä. Myönteistä motivaatiotilaa kutsutaan työniimuksi, jota voidaan lisätä työn kehittävytydellä, välittömällä palautteella sekä

voimaannuttavassa tiimissä työskentelemällä. Balanced Scorecard voidaan yhdistää palkitsemisjärjestelmään, mutta tämä rajataan tämän opinnäytteen ulkopuolelle. Sen sijaan luotetaan siihen, että työkalu lisää yrityksen sisäistä tiedonvaihtoa ja tiimityötä, mikä nostaa motivaatiota. Scorecardilla voidaan viestiä työntekijöille myös heidän merkityksellisyydestään ja tärkeydestään strategiaa ja koko yritystä kohtaan.

- 4) Rakenne: Strategiaa menestyvästi toteuttavista yrityksistä suurin osa järjestää aineettoman pääoman strategiaa varten, muuntaa strategian toimintamekanismeiksi sekä seuraa edistymistä. Tähän lauseeseen tiivistyy myös Balanced Scorecardin perusideologia. Kaiken yrityksessä tapahtuvan toiminnan tulisi liittyä vision saavuttamiseen. Tässä opinnäytetyössä pyritäänkin strategiakartan avulla tunnistamaan ja jäsentämään strategian kannalta tärkeimmät tekijät ja panostamaan niihin.

Pk-yritykset poikkeavat suuryrityksistä mm. johtajakeskeisyytensä sekä rajallisten resurssiensa kohdalla, lisäksi pienemmillä yrityksillä strategiaprosessi on usein epämuodollisempaa, mutta sujuvampaa (Madsen 2015). Strateginen johtaminen kuitenkin kannattaa myös pk-yrityksissä, sillä tutkimusten mukaan pk-yritykset, jotka suunnittelevat toimintaansa strategisesti pitkällä aikavälillä, ovat todennäköisesti myös innovatiivisempia, kasvavat kansainvälisesti ja ennen kaikkea epäonnistuvat harvemmin. (Wang ym. 2011, 3.) Liikunta-alalla Balanced Scorecardin käyttöä on tutkittu lähinnä urheiluseurojen sekä julkishallinnollisten toimijoiden näkökulmasta. Näihin verrattuna toimeksiantajayrityksen Balanced Scorecard-projekti osuu kuitenkin lähemmäs tavallisten yritysten toimintaa. (Becky 2011, 29-30.)

Balanced Scorecard on strateginen työkalu, joka on tässä työssä jaettu kolmeen osaan sen tarkastelun helpottamiseksi: strategiakarttaan, mittaristoon sekä projektimalliin, jonka avulla nämä työkalut saadaan luotua. Balanced Scorecard on nyt yli kolmen vuosikymmenenkin jälkeen yhä ajankohtainen työkalu, jonka avulla voidaan huomioida mm. kestävä kehitys sekä työntekijäkokemus. Kulutaiseen lopputulokseen on monta kaavaa eli erilaista projektimallia. Tässä opinnäytetyössä Balanced Scorecard-projekti toteutetaan muokkaamalla Toivasen 10-portaisesta mallista yhä yksinkertaisempi versio, jossa huomioidaan aiempien projektien epäonnistumiset seuraavasti:



Kuva 8. Mokafrisbeen avulla voidaan kategorisoida useimmat Balanced Scorecard projektien epäonnistumisten syyt ja ottaa ne huomioon projektin toteutuksessa.

Tämän työn teoriaosuudessa on kuvattu Balanced Scorecard projektien epäonnistumisten yleisimmät syyt sekä yleisellä tasolla, että erityisesti pk-yritystasolla. Nämä epäonnistumistekijät on ryhmitelty yllä olevassa mokafrisbeessä (kuva 8) kuvion keskellä oleviin ulkoisiin syihin sekä yrityksen sisäisiin tekniisiin, konseptuaalisiin, sosiaalisiin sekä poliittisiin syihin.

Mokafrisbeetä luetaan sisältä ulospäin. Tällöin käsittelyyn ensin tulee Awadallahin ja Allamin (2015, 93) osoittamat erityisesti pk-yrityksen ulkoiset tekijät, kuten nopeasti muuttuva markkinaympäristö, markkinoiden epävarmuus sekä intensiivinen kilpailu. Jos yritys kokee, että markkinat muuttuvat niin rajusti, että uusi strategia jouduttaisiin muodostamaan useammin kuin kerran

vuodessa, on ehkä hyvä harkita koko Balanced Scorecardin käyttöä uudelleen. Jos kuitenkin todetaan, että yrityksen ulkoinen ympäristö mahdollistaa viitekehyksen käytön, siirrytään sisäisiin kategorioihin.

Sisäisiin epäonnistumistekijöihin lukeutuvat Madsenin ja Stenheimin (2014, 121) mukaan konseptuaaliset, sosiaaliset, poliittiset sekä tekniset syyt. Näihin syihin on laskettu mukaan myös Awadallahin ja Allamin (2015, 93) esille nostamat pk-yritysten sisäiset epäonnistumistekijät. Lopulta epäonnistumistekijät on yhdistetty mokafrisbeen ulkokehällä suurempiin kokonaisuuksiin tai ratkaisuihin, joita hyödyntämällä projektilla olisi paremmat mahdollisuudet menestyä. Nämä onnistumistekijät ovat siis osaaminen, tiedottaminen sekä yhteiskehittäminen.

Osaaminen Näin ollen, jos yritykset kokevat Balanced Scorecard-projektin teknisen toteutuksen liian haastavaksi, heidän tarvitsee joko lisätä omaa osaamistaan aiheen tiimoilta tai hankkia sitä yrityksen ulkopuolelta esim. palveluntarjoajalta tai muulta konsultilta. Kontekstuaalisuuden ongelmassa yrityksen edustajat ajattelevat Balanced Scorecardin olevan liian teoreettinen, jotta sillä olisi käytännön merkitystä. Tässä kuitenkin viitekehyksen sekä strategian maastouttamisen aito ymmärtäminen auttaa viemään strategian arkeen esim. toimintasuunnitelman avulla. Kolmanneksi yritysjohdon suhde strategiaan voi olla monimutkainen ja he voivat ajatella, ettei sitä voida kuvata yhdellä sivulla. Kun yritysjohto ymmärtää yksinkertaistamisen voiman ja käy strategian läpi esim. strategiakartan avulla konseptin tuntevan ammattilaisen kanssa, heidän on pakko tiivistää yrityksen suunnitelma ymmärrettävään muotoon, jolloin sitä toteuttavat ihmisetkin ymmärtävät sen. Näitä epäonnistumisen syitä pyritään tässä opinnäytetyössä taklaamaan siis osaamisella ja ymmärryksen lisäämisellä, joka pääosin tapahtuu yrityksen ulkopuolisen henkilön, opinnäytetyön tekijän, avulla. Opinnäytetyöntekijä kertoo kohdeyrityksen johdolle strategian käsitteitä ja merkitystä sekä tarjoaa heille kattavan näkemyksen Balanced Scorecard-maailmaan. Opinnäytetyöntekijä toteuttaa myös varsinaisen mittariston Excel-versiona, jolloin projekti ei kaadu mittariston kuluihin tai aloittamisen vaikeuteen.

Tiedottaminen Jos yrityksen työntekijät eivät tiedä, miksi yritys aikoo ottaa Balanced Scorecardin käyttöön, voi siitä seurata epävarmuutta sekä yllättävän kielteisiäkin reaktioita. Muutosvastarinnan tapauksessa tieto ei lisää tuskaa, vaan, mitä enemmän ja läpinäkyvämmiin yrityksen johto tiedottaa asiasta ja jopa osallistaa henkilökuntaa projektiin, sen myötämielisempiä työntekijät usein ovat. Tiedottaminen auttaa myös siinä tapauksessa, että yrityksen kulttuuri asettuisi poikkiteloin projektin eteen. Jos esim. suorituskyvyn mittaamisessa on aina käytetty pelkkiä taloudellisia mittareita, runsas tiedottaminen aiheesta auttaa henkilökuntaa ymmärtämään, miksi tämä on kannattavaa. Joskus Balanced Scorecard-projekteissa osallistuminen voi muodostua esteeksi, kun organisaation jäsenet eivät ole kiinnostuneita meneillään olevasta kehityksestä. Tällöin hyvän viestinnän ja

tiedottamisen kautta voidaan idea ”myydä” henkilökunnalle, jotta he seisoisivat sen takana. Samoin on sitoutumisen laita. Etenkin jos johdon tuki puuttuu, voidaan koko projekti haudata heti alkuunsa. Tässä opinnäytetyössä nämä ongelmat pyritään selättämään läpinäkyvän tiedottamisen avulla. Henkilökuntaa tiedotetaan heti projektin alusta lähtien, jotta väärin ymmärryksiltä vältyttäisiin. Lisäksi henkilökuntaa pyritään myös sitouttamaan esim. yhteisten keskustelujen avulla. Johdon tuki pyritään pitämään kiinni projektissa antamalla heille suuri rooli projektin onnistumisessa ja lisäämällä heidän ymmärrystään Balanced Scorecardin hyödyistä.

Yhteiskehittäminen Sekä pk-yrityksissä sekä suuremmissa organisaatioissa yrityksen sisäiset resurssit voivat muodostaa esteen Balanced Scorecardin implementoinnille. Erityisesti pk-yrityksissä tämä tarkoittaa yksin kaikkea liiketoimintaa pyörittävää omistajaa sekä riittämätöntä osaamista ja taloudellista kompetenssia. Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksessä liiketoimintaa pyörittää kaksi yrittäjää, joiden tarkoitus on päästä pikkuhiljaa irti operatiivisesta toiminnasta, joten ensimmäinen huolenaihe ei päde tässä projektissa, vaan enemmänkin puoltaa sen onnistumista. Kuten edellä jo kuvailtiin, pyritään tässä opinnäytetyössä lisäämään johdon osaamista strategiaan sekä Balanced Scorecardiin liittyen. Kun strategiakarttaa ja mittaristoa pohditaan ja kehitetään yhdessä, ymmärrys ja sitoutuminen projektiin kasvaa. Projektin vastuuhenkilö muodostuu opinnäytetyöprojektiin luonnollisesti yrittäjistä, joiden kanssa sovitaan säännöllisesti toistuva palaveriaika, mikä takaa projektin jatkuvuuden. Kerran viikossa tapahtuvat tapaamiset luovat hyvän rungon yhteiskehittämiselle, sillä palaverien välissä on hyvää aikaa sisäistää läpikäytyjä asioita sekä valmistautua seuraavaa kertaa varten. Toisinaan Balanced Scorecardia on kritisoitu myös siitä, että kun mittaristo on valmis, siitä tulee ihmisten mielissä vain kasa erilaisia mittareita ja varsinainen mittaamisen tarkoitus unohtuu. Tässä projektissa pyritään tekemään mahdollisimman paljon kehitystyötä yhdessä yrittäjien kanssa, jotta konsepti tulisi heille läpikotaisin tutuksi. Näin ollen heillä olisi helppo jatkokehittää ja muokata mittareita ajan kuluessa ja strategian muuttuessa. Toki tähän panostetaan myös lopullisessa toteutuksessa niin, että Excel-mittaristosta on nähtävissä, mihin mikäkin mittari liittyy.

6 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja kohdeyritys

6.1 Kohdeyrityksen esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on uusimaalainen kamppailusali, myöhemmin ”yritys”, ”yritys X” tai ”case-yritys”. Yritys tarjoaa uusimaalaisille laadukkaan ja viihtyisän harjoittelupaikan voimailun ja kamppailulajien harrastamiseen kehonhuoltoa unohtamatta.

Yritys toimii urheilu- ja liikuntakoulutusalailla, jolla Kauppalehden mukaan on Suomessa yli 5000 toimijaa. Case-yrityksen liikevaihto vuonna 2020 oli noin 250 000 € ja liiketulos hieman alle 10 %. Yritys koostuu kahden yrittäjän lisäksi 40 vapaaehtoisesta ja puoliammattilaisesta valmentajaverkostosta, vastaanottotyöntekijästä sekä siivoajasta, myöhemmin ”henkilöstö” tai ”työntekijät”. Liiketoiminta koostuu kamppailusalista, jonka lajeja ovat mm. judo, nyrkkeily, vapaaottelu ja brasilialainen jujutsu sekä eräänlaisesta franchising-toiminnasta. Harjoittelijoita on kaikista ikäryhmistä, yhteensä noin 450. Tiloissa toimii myös hierontapalvelu.

Case-yrityksen missio on olla kamppailulajien sekä muiden liikuntapalvelujen tarjoaja. Arvoissa korostuvat intohimo kamppailulajeihin, yhdessä tekeminen, valmennuksessa sekä tiloissa näkyvä laatu sekä henkinen että fyysinen hyvinvointi. Tämän opinnäytetyöprosessin alussa yrittäjillä oli konsensus visiosta ja strategiasta, jota he olivat myös työstäneet yhdessä henkilöstön kanssa, mutta se ei ollut vielä kirjallisessa muodossa.

6.2 Lähestymistapa ja kontribuutio

Liiketaloustieteen piirissä käydään keskustelua siitä, onko sen parissa tehdyillä tutkimuksilla juurikaan arvoa käytännössä. Tämä keskustelu koskee kuitenkin vähiten konstruktivistisista tutkimusotetta, joka pyrkii lähestymään kehitystehtävää hyvin pragmaattiselta kannalta. (Puusa & Juuti 2011, 281.) Tämän opinnäytetyön pääasialliseksi lähestymistavaksi valittiin nimenomaan konstruktioivinen tutkimus, jonka avulla pyritään ratkaisemaan konkreettinen ongelma olemassa olevan teorian tiedon sekä empiirisen, käytännöstä kerättävän tiedon avulla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 65). Paljon jo aiemmissa Balanced Scorecardiin liittyvissäkin opinnäytetöissä ja tutkimuksissa käytetty konstruktioivinen tutkimusote valikoitui tähän työhön, koska se sopii nimenomaisesti konkreettisen työkalun luomiseen ja kehittämiseen, mikä on tämän opinnäytetyön ydin (Puusa & Juuti 2011, 282). Lähestymistavassa voidaan myös nähdä piirteitä toimintatutkimuksesta. Etenkin yhteistyö oli projektin aikana tärkeässä roolissa toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan. Yrittäjiä, henkilöstöä sekä osittain muita sidosryhmiä osallistettiin projektiin mm. mahdollisimman monipuolisten ideoiden ja ajatusten aikaansaamiseksi sekä strategian ymmärtämisen, maastouttamisen ja toteuttamisen helpottamiseksi. (Ojasalo ym. 2010, 58-59.)

Käydään läpi seuraavaksi konstruktiviseen tutkimusprosessiin kuuluvat seitsemän vaihetta, jotta tutkimusotteen näkökulma tähän opinnäytteeseen hahmottuu tarkemmin:

1) Ongelman määrittely case-yrityksen kanssa Ennen projektin varsinaista aloittamista keskusteltiin yrittäjien kanssa heidän tarpeistaan ja opinnäytetyöntekijän omista mielenkiinnon kohteista sähköpostin ja Teams-videopuhelun välityksellä. Näiden keskustelujen kautta opinnäytetyön aiheeksi pohdittiin ensin datan hyödyntämistä ja lopulta päädyttiin Balanced Scorecardiin järkevänä keinona antaa varmuutta päätöksenteolle.

2) Dialogisen alustan rakentaminen Kaikki keskustelut ja workshopit päätettiin käydä niinkään Teams-sovelluksen välityksellä, jossa kaikilla osapuolilla oli tasavertainen tilaisuus ja mahdollisuus kommunikoida omat näkökantansa. Workshopit kestivät vain noin tunnin kerrallaan, mutta jatkuivat useiden viikkojen ajan. Näissä toistuvissa keskusteluissa pystyttiin luomaan molemminpuolinen luottamuksellinen suhde, mikä puolestaan mahdollisti avoimen tiedon jakamisen. (Puusa & Juuti 2011, 287.)

3) Teoreettisen ja käytännöllisen ymmärryksen hankkiminen Opinnäytetyön tekijä perehtyi laajasti aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen ja jakoi teorian pääpiirteitä sekä muutamia esimerkkejä aiheesta yrityksen kanssa. Käytännön ymmärrys yrityksestä ja kehittämishankkeesta kertyi kattavia kotisivuja tutkimalla sekä pääosin keskustelemalla. Yritys piti myös noin tunnin mittaisen esitelmän omasta toiminnasta, visiosta ja strategiasta (Puusa & Juuti 2011, 287.)

4) Innovointi Opinnäytetyön päätavoitteen eli mittariston luominen toteutettiin yhteiskehittämällä ja innovoimalla yhdessä yrityksen johdon sekä toisen hyvin aiheeseen perehtyneen Master-opiskelijan kanssa (Puusa & Juuti 2011, 287).

5) Työkalun käyttöönotto ja testaus käytännössä Kun mittaristo valmistui, siitä tehtiin heti Excel-prototyyppi, mitä testattiin käytännössä (Puusa & Juuti 2011, 288).

6) Työkalun hyödyllisyyden arviointi Työkalun hyödyllisyyttä arvioitiin tässä opinnäytetyössä yrittäjien palautteen perusteella kehittämisprojektin arviointityöpajassa, eli hyödynnettiin heikkoa markkinatestiä. Vahvaa markkinatestiä, eli todistusta siitä, että Balanced Scorecardin käyttöönottanut organisaatio menestyisi todistetusti paremmin kuin ratkaisua käyttämättömät vastaavat yritykset, ei ollut tämän opinnäytetyön aikarajojen puitteissa mahdollista suorittaa. (Ojasalo ym. 2010, 68.)

7) Teoreettisen kontribuution määrittely ja raportointi Lopuksi arvioitiin syntyneen työkalun teoreettinen kontribuutioarvo ja raportointiin tulokset. (Puusa & Juuti 2011, 288.)

Konstruktiiivisen tutkimusprosessin tarkoituksena on siis tuottaa sekä käytännönläheinen konstruktio, että tieteellinen, teoreettinen kontribuutio (Puusa & Juuti 2011, 288-289). Tässä opinnäytetyössä konstruktio muodostui yritykselle kehitetystä Balanced Scorecard-mittaristosta, jota käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa. Teoreettinen kontribuutio muotoutui puolestaan yhdistelmällä paloja suomalaiseseen yrityskulttuuriin soveltuvasta Toivasen Balanced Scorecard-projektimallista sekä eri lähteistä kasatuista yleisistä sekä erityisesti pk-yritysten Balanced Scorecard-projektien ongelmista. Ensin projektiongelmat ja niitä taklaavat tekijät ryhmiteltiin Mokafrisbeeksi (kapale 5.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä). Tämän jälkeen Mokafrisbeen ulkokehällä olevat tekijät eli oppiminen, tiedottaminen ja yhteiskehittäminen nostettiin kantaviksi teemoiksi jokaisessa projektivaiheessa seuraavasti (kuva 9):

	OPPIMINEN	YHTEIS- KEHITTÄMINEN	TIEDOTTA- MINEN
1. PROJEKTI-SUUNNITELMA			
2. STRATEGIA-KARTTA			
3. MITTARISTO			
4. TOIMINTA-SUUNNITELMA			
5. KÄYTTÖÖNOTTO JA KEHITTÄMINEN			

Kuva 9. Tämän opinnäytteen kontribuutio eli Balanced Scorecard-projektimalli.

- 1) Projekti alkaa Toivasen suunnitelman mukaan käynnistyspalaverilla, missä sovitaan projektiin lähtemisestä, organisaation muutosvalmius, riskit, resurssit, aikataulu sekä syyt projektiin lähtemiselle (Malmi ym. 2006, 100-101). Palaverissa käsitellään myös Mokafrisbeen

sisin eli ulkoiset epäonnistumistekijät. Onko pk-yrityksen ulkoiset tekijät, kuten nopeasti muuttuva markkinaympäristö, markkinoiden epävarmuus sekä kilpailu liian intensiivistä (Awadallah & Allam 2015, 93)? Tämän jälkeen otetaan huomioon Mokafrisbeen kolme menestystekijää, eli tietoa aiheesta on oltava tarpeeksi saatavilla, jotta asianomaiset voivat oppia ja omaksua tärkeimmät Balanced Scorecard-projektiin liittyvät aihealueet. Kun palaverissa on jo alun alkaen mukana iso joukko erilaisia ihmisiä useista sidosryhmistä, saadaan hyvä alku hedelmälliselle yhteiskehittämiselle. Yhteiskehittäminen myös sitouttaa osallistujat tehokkaasti projektiin ja sen lopputulokseen. Viimeistään palaverin päätyttyä on hyvä tiedottaa niitä yrityksen henkilökunnan jäseniä, jotka eivät osallistuneet aloitustilaisuuteen. Tiedottamisen tulisi olla läpinäkyvää ja kertoa rehellisesti ainakin mikä on Balanced Scorecard, miksi se halutaan ottaa nyt käyttöön, mihin se vaikuttaa ja mitä hyötyä siitä on viestin kuulijalle. (Niven 2005, 52.)

- 2) Kun projekti on käynnistetty ja koko yritys on siitä tietoinen, voidaan Balanced Scorecard-projektiryhmän kanssa tiivistää visiota ja strategiaa strategiakartaksi neljän Balanced Scorecard -näkökulman mukaisesti (Malmi ym, 2006, 104). Tässä kohtaa on projektitiimin sisäisen vetäjän tai ulkopuolisen konsultin hyvä tuoda jälleen esiin tietoa strategian luonnista sekä strategiakartasta. Kun osallistujat ovat omaksuneet konseptin heidän on jälleen helppo lähteä työstämään sitä yhdessä ideoiden ja hyödyntäen erilaisia fasilitointimenetelmiä. Kun strategiakartta on valmis, on hyvä varmistaa tiedottamalla, että viimeistään tässä vaiheessa koko yrityksen henkilökunta tietää, mitä tavoitteita kohti he tekevät joka päivä töitä ja millä tavalla. Jos tiedottaminen on kaksisuuntaista, voidaan työntekijöiltä vielä saada arvokasta palautetta ja ideoita projektiin seuraavaan vaiheeseen.
- 3) Kun strategiakartta on valmis, voidaan siinä ilmenevät kriittiset menestystekijät muuntaa mittareiksi ja lopulta tasapainottaa tai tarkistaa mittaristo (Malmi ym. 2006, 107-108). Jälleen kerran projektin vetäjän rooli on tässä vaiheessa opettaa aiheen teoria ja esimerkkien avulla tehdä asia ymmärrettäväksi. Kun osallistujat ovat oppineet Balanced Scorecard-mittariston perusidean he voivat jälleen omaa asiantuntemustaan käyttäen yhdessä neuvotella ja innovoida käyttökelpoiset mittarit. Lopuksi edelleen on hyvä hetki tiedottaa muuta henkilökuntaa valituista mittareista, jotta he pysyvät ajan tasalla projektin etenemisestä. Jos henkilökunnalta tulee hyödyllisiä kommentteja mittareihin liittyen, tässä vaiheessa voidaan niihin vielä vaikuttaa.
- 4) Kun varsinainen mittaristo on valmis, on aika tehdä siitä konkreettinen suunnitelma ja viedä se käytäntöön. Toimenpidesuunnitelmassa listataankin ne toimenpiteet, joilla annetut tavoitteet saavutetaan sekä kirjataan ylös niille resurssit, henkilöt sekä aikataulut. (Malmi ym, 2006, 113.) Jälleen palaverin aluksi on hyvä osallistujien oppia tarkemmin, mistä on kyse. Tämän jälkeen yhteiskehittäminen onnistuu ja suunnitelmasta saadaan tavoitteellinen ja sitouttava. Lopuksi tämä tietenkin täytyy viestiä henkilökunnalle selkeästi sekä innostavasti, jotta kaikki ymmärtävät mistä on kyse ja miksi uudet toimintaohjeet ovat hyvä asia.
- 5) Lopuksi mittaristo toteutetaan teknisesti, johon voidaan tarvita yhteiskehittämistä. Usein mittaristo-ohjelma ostetaan valmiina tai ulkopuolinen henkilö räättelöi sen yritykselle. Kun toteutus on valmis, asiasta tulee jälleen tiedottaa henkilökunnalle tai kaikille, ketä asia koskee. Oppiminen tässä vaiheessa liittyy siihen, että asianomaiset ihmiset osaavat käyttää ohjelmaa oikein ja saavat sieltä hyödyllistä tietoa päätöksenteon tueksi sekä strategian seuraamiseksi. Kun kaikki on valmista, käyttöönottoprojekti ehkä päättyy, mutta strategian sekä Balanced Scorecardin kehittäminen jatkuu. Balanced Scorecard ei ole vain projekti, vaan kyseessä on elämäntapa (Niven 2005, 58).

7 Projektin eteneminen ja menetelmät

Tämän opinnäytetyöprojektin vaiheet ovat nähtävissä selkeimmin alla olevasta kuvasta (kuva 10). Mutkaisen tien yläpuolella olevat siniset merkit kuvaavat yhteiskehittämisen vaiheita, jotka on kuvattu aiemmin luvussa 6.2 Lähestymistapa ja kontribuutio. Tien alapuolella olevat punaiset merkinät kuvaavat erityisesti opinnäytetyöprosessiin liittyviä vaiheita, jotka tukivat itse Balanced Scorecard prosessia. Käsitellään ensin Balanced Scorecard yhteiskehittämisen projektin kulku ja lopuksi projektia tukevat menetelmät.



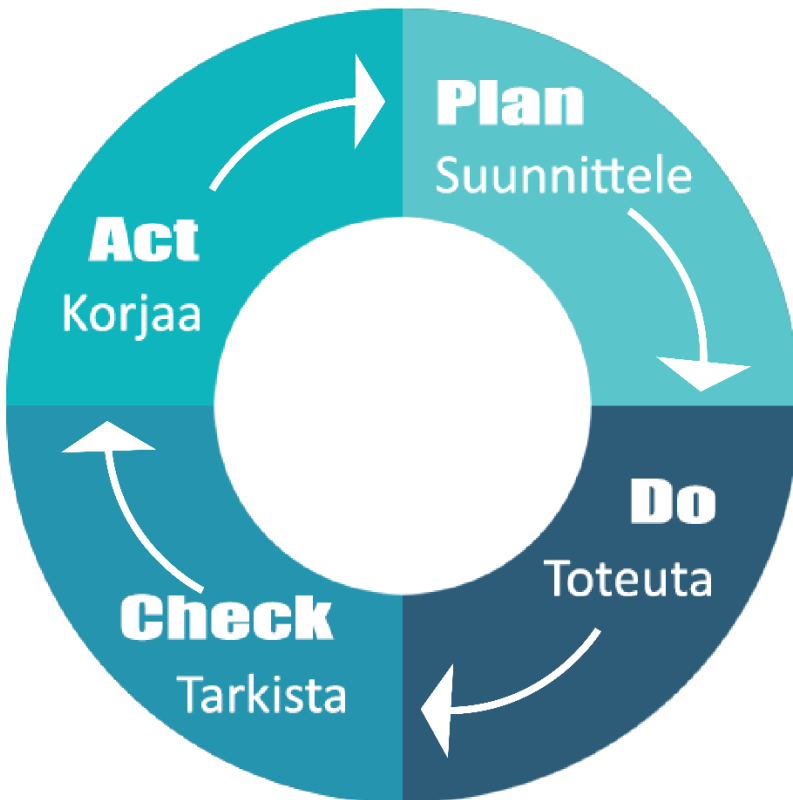
Kuva 10. Projektin eteneminen

7.1 Yhteiskehittäminen

Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmäksi Balanced Scorecard -projektiin valittiin yhteiskehittäminen, jossa perinteisesti pyritään yhteistyön avulla kehittämään esimerkiksi strategiaa, arvoa, tuotetta tai palvelua. Tämä oli loogista ja uskottiin, että yhdistämällä opiskelijan tietämys Balanced Scorecard-viitekehyksestä yrittäjien oman liiketoiminnan tuntemiseen saataisiin paras lopputulos. Yhteistyössä on usein mukana asiakkaita, henkilöstöä ja muita sidosryhmiä, mutta tässä tapauksessa projektitiimiin eli yhteiskehittelyyn osallistuvaan otokseen valikoitui opiskelijan ja yrittäjien lisäksi ainoastaan toinen hyvin yrityksen toimintaan perehtynyt ja laajan tietopohjan omaava Master-opiskelija. Syystä tai toisesta yrityksen henkilöstöä ei haluttu osallistaa projektiin. (Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016.)

Aaltosen ym. mukaan yhteiskehittämiseen liittyy viisi edellytystä, joista ensimmäinen on tasavertainen osallistuminen. Tässä projektissa dialogia käytiin Teams-sovelluksella, jossa kaikilla osapuolilla oli yhtäläinen mahdollisuus ilmaista omia ajatuksiaan. Toisena edellytyksenä on yhteisen tavoitteen löytäminen, joka tässä projektissa oli alusta saakka selkeä. Opiskelija halusi saada lisää osaamista strategian toteuttamisesta ja opinnäytetyön valmiiksi, kun taas yrittäjät toivoivat keinoja parantaa omaa liiketoimintaa ja päätöksentekoa. Toinen Master-opiskelija puolestaan halusi syventää tietämystään yrityksestä ja sen strategiasta omaa opinnäytetyötään varten. Kaikki nämä henkilökohtaiset tavoitteet nivoutuivat yhteiseksi päätavoitteeksi, joka oli yrityksen Balanced Scorecard-mittariston muodostaminen. Kolmantena edellytyksenä Aaltonen ym. summaavat nopeaan konkreettiseen tekemiseen etenemisen. Projektin alussa käytiin teoriaa läpi, jotta kaikki osallistujat olisivat samalla sivulla käsitteiden ja viitekehyksen suhteen, mutta hyvin pian alettiin jo työstämään itse strategiakarttaa ja Balanced Scorecard-mittaristoa. Neljäntenä edellytyksenä mainitaan oikeanlaiset tilat ja ohjaus. Projektille sovittiin jo heti alussa toistuva Teams-aika tiistaisin kello kymmenestä yhteentoista. Alussa käytiin niin ikään projektisuunnitelma läpi, jotta kaikki olivat selvillä aikataulusta sekä projektin vaiheista. Lopuksi yhteiskehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon erilaiset tunteet. Tässä projektissa nähtiin ihmisten kasvoilla häivähdyksiä erilaisista tunteista, mutta kaikkien osallistujien tunnesäätely oli lähtökohtaisesti niin hyvää, ettei erillistä pohdintaa aiheesta tarvittu. Osallistujia oli vain neljä, jolloin kaikki saivat vuorollaan ilmaista itseään, ja ilmapiiri oli kaikin puolin tasavertainen. (Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016.)

Suuressa mittakaavassa yhteiskehittäminen noudatti myös PDCA-ympyrämallia (kuva 11). Osin virheellisesti Demingin ympyräksikin kutsuttu malli koostuu sanoista plan, do, check ja act (Pruitt & Imam 2021, 66).



Kuva 11. PDCA-ympyrä (mukaillen Pruitt & Imam 2021, 66)

Tässä opinnäytetyössä yhteiskehittäminen alkoi suunnitteluvaiheesta, mikä käytännössä tarkoitti työpajoja, joissa yhdessä rakennettiin case-yrityksen strategiakartta sekä Balanced Scorecard-mittaristo. Tämän jälkeen osin päällekkäin tapahtui toteuttamisvaihe, jossa opiskelija toteutti mittariston teknisen toteutuksen Exceliin. Yrittäjät sitten testasivat mittaristoa ja sen käytettävyyttä ja antoivat palautetta. Lopussa muutokset korjattiin Exceliin.

PDCA-ympyrän liikkeen ei ole tarkoitus loppua opinnäytetyöprojektin loppumiseen, vaan yrittäjien tulisi pitää Balanced Scorecard-mittaristoa ajan tasalla saman kaavan mukaisesti. Jos jokin mittaristossa vaikuttaa epäkäytännölliseltä tai viimeistään silloin, kun strategiaa uudistetaan jälleen, he voivat oma-aloitteisesti suunnitella mittariston uudelleen, toteuttaa sen, tarkistaa sekä tehdä mahdolliset korjaukset.

7.1.1 Projektisuunnitelma

Projekti potkaistiin käyntiin tiistaina 12.4. alkupalaverilla. Kummallekaan yrittäjistä Balanced Scorecard ei ollut entuudestaan tuttu, joten opiskelija kertoi tämän opinnäytetyön teorian pohjalta yrityksen molemmille omistajille perustietoja strategisesta johtamisesta, strategian toteuttamisesta ja Balanced Scorecardista. Sen sijaan strategiaprosessi ja muu teoria oli yrityksessä kuitenkin jo aiemmin tuttua. Palaveri tapahtui Teams-sovelluksella, joten suullisen selittämisen tueksi oli luontevaa

käyttää myös visuaalista Power Point -esitystä, jotta tiedon ymmärtäminen ja sisäistäminen oli mahdollisimman helppoa.

Nivenin mukaan nimenomaan tieto siitä, miksi Balanced Scorecard halutaan ottaa käyttöön yrityksessä juuri nyt yhdessä johdon tuen kanssa ovat kriittisimmät menestystekijät projektin onnistumisen kannalta (Niven 2005, 23). Teoriaan perehtymisen jälkeen yrittäjiä pyrittiinkin osallistamaan ja innostamaan projektiin vielä lisää pienellä kotitehtävällä. Heille esiteltiin yritysten yleisimpiä syitä lähteä mukaan Balanced Scorecard -projektiin ja työkalun käytöstä saatuja hyötyjä. Tämän jälkeen heidän tehtävänään oli pohtia, miksi juuri heidän yrityksensä halusi ottaa työkalun käyttöön. Sitouttamisen ja innostamisen lisäksi pienen kotitehtävän tarkoitus oli myös valmistautua henkilökunnan tiedottamiseen (Malmi ym. 2006, 104).

Noin tunnin kestäneen palaverin lopuksi opiskelija esitti yrityksen johdolle projektisuunnitelman pääpiirteissään ja yhdessä pohdittiin projektin etenemistä. Päätettiin alkaa pitää viikoittaisia palaveria aiheen säännöllisen etenemisen varmistamiseksi.

Viimeisenä yritysjohdolle jäi tehtäväksi tiedottaa henkilöstöä siitä, että he olivat päättäneet ottaa Balanced Scorecardin käyttöön yrityksessään. Nivenin (2005, 36) mukaan johdon organisaatioon jalkauttama sanoma on jälleen yksi keino johdon projektiin sitouttamisen varmistamiseksi.

Projektista tiedottamisella jo varhaisessa vaiheessa on toinenkin tärkeä syy, nimittäin muutosvastarinnan minimointi. Tuomen ja Sumkinin mukaan nimenomaan hyvä viestintä ja valmistelu voivat vähentää muutosvastarintaa, jota ei tietenkään pidä pyrkiä lakaisemaan maton alle, sillä sen avulla voidaan kriittisesti arvioida koko prosessia sekä suunnittelun että toteutuksen osalta. Nimestään huolimatta harvoin itse muutos on epävarmuuden perimmäinen syy, vaan puutteelliset tiedot siitä, miten muutokset aiotaan toteuttaa. (Tuomi & Sumkin 2010, 31-32.)

Case-yrityksen osalta Balanced Scorecardista pyrittiin viestimään henkilöstölle innostavasti, sillä ilman hyväksyntää niiltä, joita työkalu koskee, sen potentiaalinen arvo ei koskaan toteudu. Johdon mukainen viestintä auttaa vastaanottajaa ymmärtämään, mistä on kyse. Vain ymmärryksen kautta asia voidaan hyväksyä. Viestintäsuunnitelma käsitti seuraavat kohdat:

- Mikä on Balanced Scorecard?
- Miksi olemme päättäneet ottaa työkalun käyttöön?
- Kuka työkalua aikoo käyttää?
- Miten se eroaa siitä, mitä olemme aiemmin tehneet?
- Mitä hyötyä minulle on Balanced Scorecardista? (Niven 2005, 50-52).

Samaan aikaan tiedottamisen yhteydessä lähetettiin työntekijöille sähköpostin välityksellä linkki Google Forms-kyselyyn, joka osaltaan tuki tiedottamista.

7.1.2 Strategiakartta

Viikon kuluttua aloituspalaverista, 19.4. aloitettiin strategiakartan hahmottaminen. Kokouksen alussa käytiin läpi aloituspalaverin kotiläksyt ja yrittäjät kertoivat Balanced Scorecardin toteuttamisen motivaationa olevan olennaisen datan kerääminen päätöksenteon tueksi sekä strategian toteuttamisen helpottaminen.

Seuraavaksi siirryttiin strategiakartan mukaiseen prosessiin, joka alkoi vision selkeyttämisellä. Yrityksellä oli olemassa jonkinasteinen visio, mutta todettiin, että sitä tarvitsisi vielä tiivistää hieman. Yrittäjät päättivät pohtia tätä rauhassa myöhemmin. Malmin ym. (2006, 104) mukaan tässä vaiheessa visiosta pitää olla konsensus ja sen on oltava riittävän yksinkertainen, jotta se voidaan viestiä organisaation eri osiin ja organisaatio voi keskittyä valitsemiinsa asioihin aiempaa tehokkaammin. Tässä tapauksessa kuitenkin osallistujille oli jokseenkin selvää, mistä palasista visio koostuu ja yrittäjillä oli selkeä konsensus aiheesta. Myös aikataulusyistä siirryttiin eteenpäin strategian hahmottamiseen Balanced Scorecard näkökulmien kautta. Opiskelija esitti Teamsissa audiovisuaalisesti tärkeimmät tiedot kustakin näkökulmasta kerrallaan, jota seurasi monipuolista keskustelua aiheesta. Strategiaa konkretisoitiin miettimällä myös, ketkä oikeasti ovat yrityksen asiakkaita, miten kilpailijoista erottaudutaan ja miten strategia aiotaan toteuttaa käytännössä.

Lopputulena oli, että visio ja strategia jäivät vielä moniulotteisiksi ja tiivistystä vaille, mutta Balanced Scorecard näkökulmista saatiin kuitenkin runsasta keskustelua. Opiskelija teki muistiinpanoja koko kokouksen ajan, jonka pohjalta valmisteli seuraavaa kertaa varten luonnoksen strategiakartasta. Strategiakarttaa käytiin vielä läpi seuraavan viikon tiistaitapaamisessa. Opiskelija jakoi PowerPointillä tehtyä strategiakarttaluonnosta näytöllään Teamsissa, jotta kaikki näkivät reaaliajassa, miten se muuttui keskustelun edetessä. Kun kartan todettiin olevan valmis, tarkastettiin se vielä kahden kysymyksen kautta. Ensimmäisenä yritettiin tutkia lopputulosta objektiivisesti ja selvittää, kuvasiko se varmasti case-yrityksen strategiaa ja toimintaa, eikä esim. Ikean, maan johtavan kuntosalin tai jonkin muun kamppailusalin. (Malmi ym. 2006, 27.) Yrittäjät itse kokivat, että kartta kuvasi nimenomaan heidän toimintaansa ja suunnitelmiaan. Lopuksi testattiin vielä, että kaikki karttaan valitut tekijät olivat syy-seuraussuhteessa. Tämä toteutettiin jos-niin -lauseen avulla, esim. ”Jos valmentajat ovat kannustavia ja osaavia, valmennus voi tapahtua yrityksen asettamien valmennusten kulmakivien mukaan”. (Kaplan & Norton 1996, 149.) Strategiakartan yhteiskehittämiseen kului yhteistä aikaa yhteensä siis noin 1,5 tuntia.

Strategiakartan valmistuttua yrittäjät keskustelivat aiheesta viikkopalaverissaan henkilökunnan kanssa. Aihe ei herättänyt suurta keskustelua, mutta viesti saatiin välitettyä eteenpäin.

7.1.3 Mittaristo

Strategiakarttaa työstäessä keskustelu liukui jo puolihuomaamatta myös mittareiden puolelle. Varsinainen mittariston rakentaminen alkoi kuitenkin vasta tiistaipalaverissa 26.4. Mittareita rakentamassa projektitiimiä muistutettiin kaikille jo tutusta tuplatimantti-menetelmästä. Tarkoituksena oli tosin ehkä yksöistimantin käyttö, eli laajentaa ajatusta ja kerätä mahdollisimman paljon erilaisia mittareita kullekin strategian osalle. Ja kun vaihtoehtoja lisäämällä ajatusta oli laajennettu tarpeeksi, pyrittiin niistä karsimaan turhat pois, jotta jäljelle jäisi vain oleellimmat ja realistisesti mitattavissa olevat vaihtoehdot. (Anttila 2018.)

Kun strategiakartta alkoi muuttua osallistujien edessä pikkuhiljaa mittaristoksi, päätettiin myös työntekijöitä osallistaa jälleen. Heille esiteltiin siihenastinen aikaansaannos ja pyydettiin kommentteja ja ideoita. Tässä vaiheessa ymmärrettiin, että strategiakartta ei osin vastannutkaan yrityksen tavoitetta eli visiota. Mittariston ollessa lähes tulkoon valmis, hypättiin takaisin lähtöruutuun. Tämä hyppäys korostaa entisestään yleistä näkemystä siitä, että vision täytyy olla tarkasti selvillä ennen Balanced Scorecard-projektiin ryhtymistä. Yhdessä keskustelemalla visio ja tavoitteet saatiin kirjalliseen sekä tiiviiseen muotoon, johon kaikki olivat tyytyväisiä. Tämän jälkeen jo valmiiksi mietittyä strategiakarttaa muokattiin hieman varsinaista visiota vastaavaksi ja mittaristojen määrittely vietiin loppuun.

Taloudellisen näkökulman mittareiden kehittäminen oli helpompaa, sillä taloudellisia tunnuslukuja mitattiin jo säännöllisesti. Erityisen vaikea mittareiden rakentaminen oli sisäiset prosessit- sekä asiakasnäkökulmassa. Varsinkin palvelun laadun ennakoivaa mittaria ja tuotekehitysprosessia pohdittiin eniten. Yhteensä Balanced Scorecard-mittariston rakentamiseen kului aikaa siis noin 3 tuntia.

7.1.4 Toimintasuunnitelma

Toimintasuunnitelmassa noudatettiin jälleen opinnäytetyön kontribuutiomallia niin, että opiskelija kertoi, miten konkreettisella tasolla määritellyt tavoitteet tulee viedä toteutukseen, minkä jälkeen yrittäjät kehittivät keskenään yrityksen sisäiset suunnitelmat opiskelijan tarjoamaan Excelliin. Jälleen yrityksen muuta henkilökuntaa tiedotettiin aiheesta.

7.1.5 Käyttöönotto

Käyttöönoton tekninen toteutus oli opiskelijan vastuulla. Yhdessä yrittäjien kanssa pohdittiin hieman, minkälaisia visualisointeja ja arvoja mittaristoon tulisi, jonka jälkeen mittaristo toteutettiin dashboard-tyylisesti Excelliin. Kun työ oli valmis, yrittäjät perehdyttiin tiedoston käyttämiseen,

jonka jälkeen he saivat kommentoida toteutusta. Lopuksi tehtiin muutama yrittäjien huomauttama korjaus.

7.2 Kysely

7.2.1 Aineistonkeruu

Projektin alussa toteutettiin yrityksen henkilöstölle kysely (Liite 1), jonka avulla pyrittiin selvittämään lähtötilannetta henkilökunnan näkökulmasta. Kysely valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska se oli helppo keino kerätä luotettavaa tietoa kaikilta yrityksen työntekijöiltä (Ojasalo ym. 2015, 121). Vastaaminen oli nopeaa ja vaivatonta ja kyselyn avulla saatiin hyvä ja kattava kuva siitä, miten strategia ja sen toteuttaminen projektin alussa nähtiin. Kvantitatiivisella kyselylomakkeella vastauksia oli kätevää arvioida numeerisesti. Kyselyn havaintoyksikköinä olivat siis yrityksen työntekijät. Koska yrityksessä työskenteli noin 40 työntekijää, kysely voitiin kohdistaa koko perusjoukkoon ja kyseessä oli siis kokonaistutkimus, ei otantatutkimus. (Ojasalo ym. 2015, 134.)

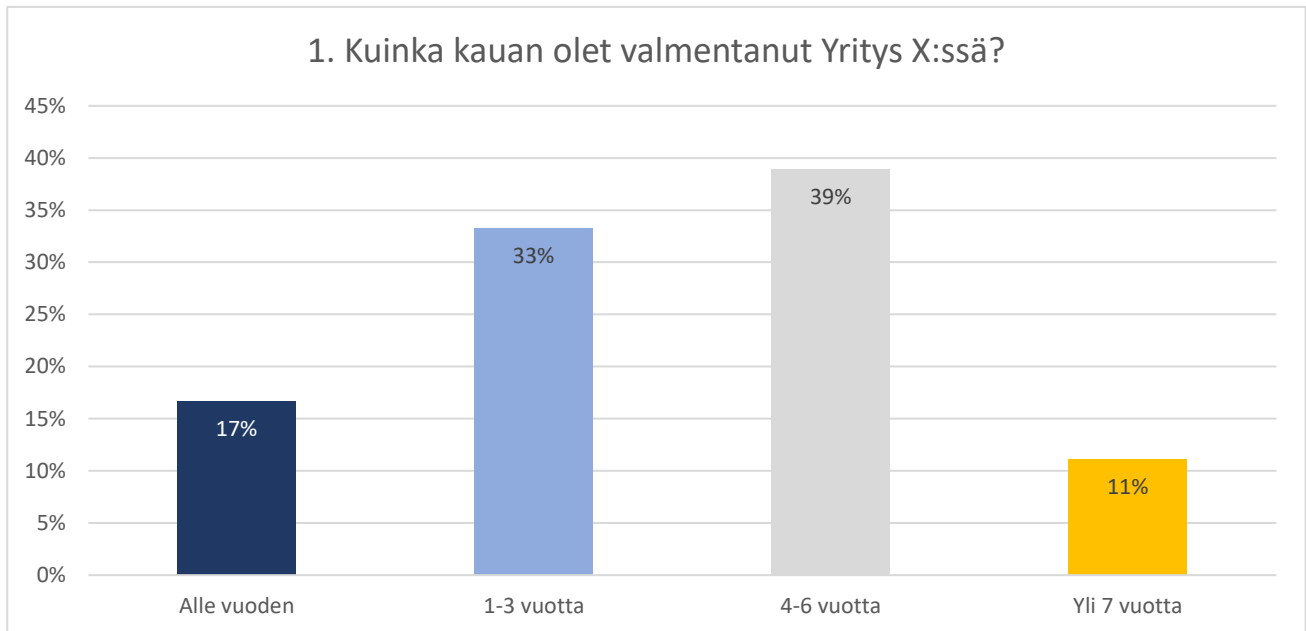
Kysely toteutettiin nimettömästi Google Formsilla, joka lähetettiin yrityksen työntekijöille sähköpostilla. Tämä siksi, että vastaajat uskaltaisivat antaa mahdollisimman rehellisen kuvan omista näkemyksistään. Kysely koostui kuudesta kysymyksestä, joista viisi oli monivalintakysymyksiä, joihin vastaaminen oli pakollista. Yksi kysymys oli avoin kysymys, johon vastaaminen ei ollut pakollista. Päättävöitteina oli selvittää henkilökunnan tietämyksen tasoa yrityksen visiosta ja strategiasta sekä heidän näkemystään oman roolinsa vaikutuksesta kokonaiskuvassa. Avoimella kysymyksellä haluttiin antaa tilaa kertoa myös työntekijöiden omia näkemyksiä siitä, minkälainen strategian tulisi olla. Tämä siksi, että vähäininkin henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen voi auttaa merkittävästi strategian toteutusvaiheessa (Vuorinen 2021, 256).

Vastaajilla oli viikko aikaa kyselyyn vastaamiseen, minkä ajateltiin olevan tarpeeksi, sillä aikaa sen täyttämiseen kului vain korkeintaan pari minuuttia. Vastauksia saatiin yhteensä 18 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 45 %. Tähän kokonaistutkimukseen osallistuminen oli siis huomattavasti korkeampaa, kuin perinteisiin otostutkimuksiin, joiden keskimääräinen vastausprosentti on 20 %:n luokkaa. Tavoitteena oli kuitenkin saada koko henkilökunnan näkemys aiheesta, joten se, että yli puolet jättivät kokonaan vastaamatta, horjuttaa hieman tulosten luotettavuutta. Katoon pyrittiin vaikuttamaan mm. pitämällä kysely lyhyenä ja anonyyminä. Lisäksi vastaamisesta muistutettiin vielä uudestaan viikon lopulla. (Taanila 2019.)

7.2.2 Analysointi

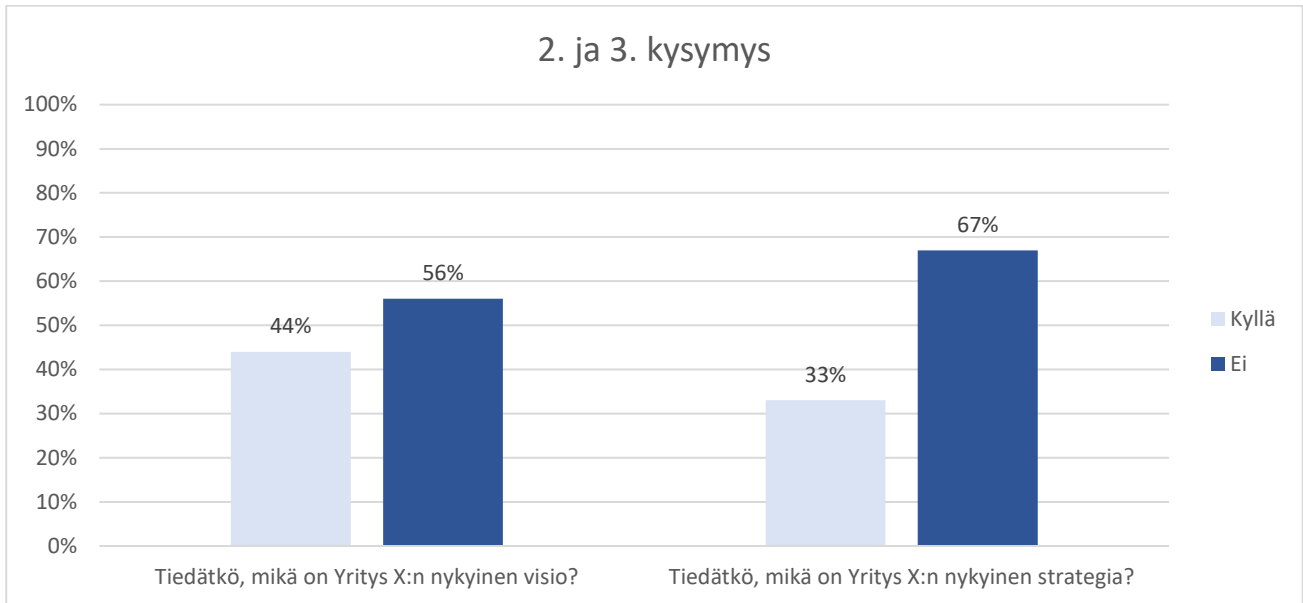
Kyselyn vastauksia analysoitiin perustavilla eli aineistoa kuvailevilla menetelmillä, jotta saatiin selkeä kuva lähtötilanteesta henkilökunnan näkökulmasta (Ojasalo ym. 2010, 134). Tähän käytettiin

pylväs- sekä piirakkadiagrammeja. Ensimmäisenä kyselyn perustietona kysyttiin henkilön taustaan liittyen, kuinka kauan hän oli valmentanut kyseisessä yrityksessä (kuva 12). Vastauksia saatiin kaikista luokittelukategorioista.



Kuva 12. Vastanneiden työhistoria case-yrityksessä (N=18)

Toinen ja kolmas kysymys koskivat työntekijöiden tietoisuutta strategiasta ja visiosta (kuva 13). Vastausten perusteella voitiin sanoa, että yrityksen visiosta oltiin osin selvillä, mutta strategian tuntemus oli työntekijöillä vähäisempää. Kuitenkin yli puolet vastaajista eivät tieneet yrityksen strategiaa eikä visiota, mikä voisi vihjata näiden asioiden yksinkertaistamisen sekä tiedottamisen tarpeeseen.



Kuva 13. Kyselyn vastaukset koskien henkilökunnan tietämystä strategiasta ja visiosta (N=18)

Tässä vaiheessa analysoitiin vielä työsuhteen pituuden vaikutusta vision ja strategian tuntemukseen. Ristiintaulukointiin käytettiin ilmaista Google Colabs-ohjelmaa. Kategoriset muuttujat muutettiin laskemista varten numeerisiksi, jonka jälkeen suoritettiin itse ristiintaulukointi-funktio.

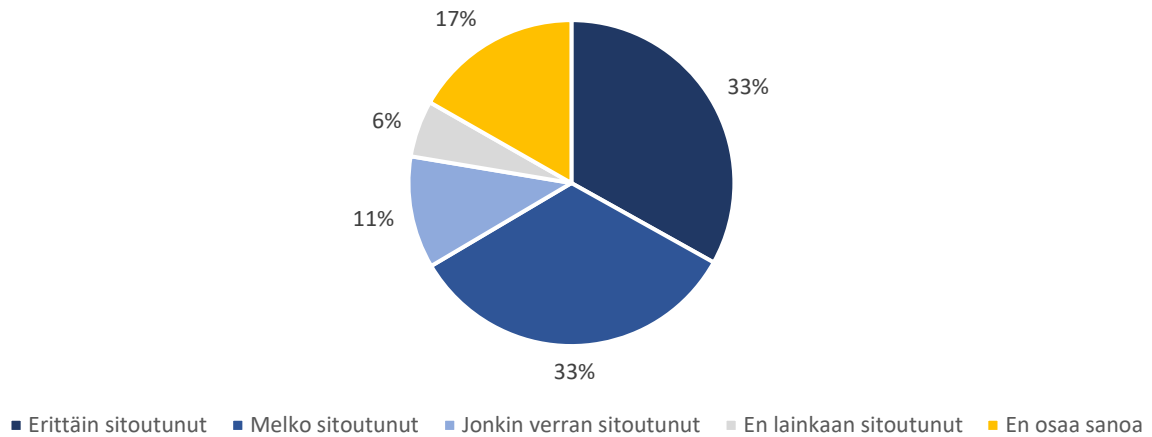
Taulukosta (kuva 14) selviää, että alle vuoden työsuhteessa olleet henkilöt eivät tunteneet visiota eivätkä strategiaa, vaan nämä asiat tiesivät varmimmin 4-6 vuotta talossa olleet. Toisaalta tietoisuutta ei lisännyt yksin työsuhteen pituus, sillä yli 7 vuotta case-yrityksessä työskennelleet tiesivät vision tai strategian vain puolissa tapauksista.

Valmennusvuosi	Ei tiedä visiota	Tietää vision	Ei tiedä strategiaa	Tietää strategian
Alle vuosi	3	0	3	0
1-3 vuotta	3	3	4	2
4-6 vuotta	3	4	4	3
Yli 7 vuotta	1	1	1	1
Yhteensä	10	8	12	6

Kuva 14. Vision ja strategian ymmärrys ristiintaulukoituna työhistorian pituuden mukaan (N=18)

Neljäs kysymys koski työntekijöiden sitoutumista (kuva 14). Reilusti yli puolet vastaajista oli sitoutunut Yritys X:n strategiaan, vaikka heistä osa koki, ettei tiennyt, mikä strategia oli. Yksi vastaajista koki puolestaan, ettei ollut strategiaan lainkaan sitoutunut

4. Kuinka sitoutunut Yritys X:n strategiaan tunnet olevasi?

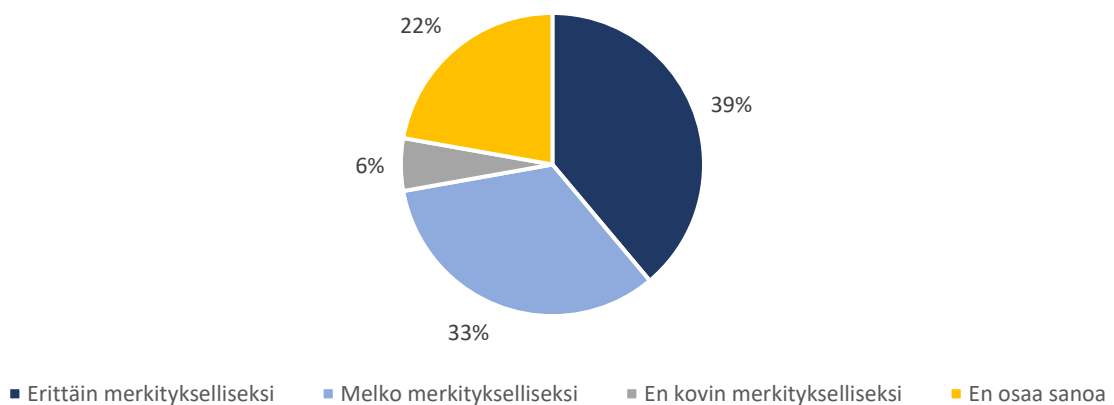


Kuva 14. Kyselyn vastaukset koskien henkilökunnan sitoutumista strategiaan (N=18)

Viidentenä kysymyksenä oli avoin kysymys, johon vastaaminen ei ollut pakollista. Tämä kohta keräsi kaiken kaikkiaan neljä vastausta, joista saatiin hyviä ideoita ja vinkkejä liiketoiminnan kehittämiseen. Näitä vastauksia ei ole tarpeellista analysoida tässä työssä tämän tarkemmin.

Viimeinen kysymys (kuva 15) kuului: Miten merkitykselliseksi koet valmennustyösi tällä hetkellä? Suurin osa koki työnsä ansaitusti merkitykselliseksi, mikä on hyvä asia työntekijöiden pysyvyyden ja viihtymisen kannalta. Vastaajista viisi kuitenkin ei osannut sanoa tai ei kokenut työtään merkitykselliseksi. Merkityksellisuuden tunnetta voitaisiin nostaa välittämällä valmentajille enemmän positiivista palautetta työstään ja keskustelemalla tarkemmin aiheesta esim. henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa.

6. Miten merkitykselliseksi koet valmennustyösi tällä hetkellä?



Kuva 15. Kyselyn vastaukset koskien oman työn merkityksellisyyttä (N=18)

Tärkeimpänä yhteenvetona kyselystä voidaan siis todeta, että case-yrityksen visio ja strategia tarvitsevat vielä terävöittämistä ja tiedottamista. Myös henkilökunnan kiinnostusta aiheeseen voidaan lisätä heitä osallistamalla. Oma työ koetaan tällä hetkellä pääosin merkitykselliseksi, jolloin sen korostamisen merkitystä ei tarvita tällä projektilla hakea ensisijaisesti.

7.3 Benchmarking

Benchmarking eli vertailukuva- tai esikuva-analyysi on vuonna 1979 ensi kertaa Xeroxilla käyttöön otettu työkalu, jonka avulla voidaan strukturoidusti etsiä parhaita käytäntöjä, metodeja ja prosesseja ja soveltaa niitä omaan toimintaan (Cheney 1998, "Benchmarking is"). Tässä työssä haluttiin hyödyntää benchmarkkausta, koska Balanced Scorecardiin liittyvä kirjallisuus on valtaosin kietoutunut suurten, tuoteperustaisten yritysten ympärille. Siksi ajateltiin, että suomalaisia, samalla alalla olevia pk-yrityksiä vertaamalla ja analysoimalla voisi löytyä hyviä näkemyksiä ja käytäntöjä, joita voisi helpommin soveltaa kohdeyritykseen. Tarkemmin sanottuna benchmarkkauksella haluttiin löytää jo hyviksi todettuja suorituskymittareita sekä yleisesti ottaen strategian toteuttamista helpottavia vihjeitä.

Kaksi benchmarking-kohteista valikoitui yrittäjien harkinnan mukaan saman alan yrityksistä, jotka oli perustettu jo hieman case-yritystä aiemmin, ja joiden oletettiin olevan edellä myös suorituskyvyn sekä strategian mittaamisessa. Kolmas kohde toimi niin ikään liikunta-alalla, mutta kamppailulajien sijaan yritys tarjosi personal trainer- sekä fysioterapia-palveluja. Neljänneksi vertailtavaksi kohdeeksi kysyttiin myös erästä Suomen johtavista kuntosaliketjuista, mutta he kieltäytyivät ajanpuutteeseen vedoten.

Benchmarking toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta, jolla tarkoitetaan sitä, että haastattelujen aihepiirit olivat kaikille haastatelluille samoja, mutta itse kysymysten tarkka muoto tai järjestys ei ollut kaikille sama (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47). Kaikki haastattelut tapahtuivat Teams-ovelluksen avulla ja kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Tarkempi haastattelurunko löytyy liitteistä. Koska yksi haastateltavista ei halunnut keskustelua nauhoitettavan, kaksi kolmesta haastattelusta äänitettiin.

Sitä mukaa, kun kaikki haastattelut oli tehty, ne litteroitiin eli kirjoitettiin melko tarkasti sanamuotoineen päivineen ylös muistiinpanojen sekä nauhoitteiden pohjalta. Koska haastatteluaineisto oli verrattain suppea, käytettiin sen analysointimenetelmänä teemoittelua lähestulkoon alkuperäisen haastattelurungon mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2015, 173). Käytännössä tämä tapahtui asettamalla taulukon ensimmäiseen sarakkeeseen läpi käydyt teemat ja seuraaviin sarakkeisiin kunkin yrityksen huomiot kyseisestä teemasta. Teemoittelu oli siis deduktiivinen eli teoreettisesta

Balanced Scorecard -mallista lähtevä lähestymistapa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 16). Kun kaikki melko yhteneväiset vastaukset voitiin lukea helposti yhdeltä riviltä, saatiin niistä kirjoitettua analyysi melko kivuttomasti. Vastausten samankaltaisuuden sekä aineiston suppeuden perusteella muita analyysimenetelmiä, kuten tyypittelyä, ei ollut tässä olennaista käyttää (Hirsjärvi & Hurme 2015, 174-175). Ja koska benchmarkkauksessa on tärkeää, että kaikki osapuolet hyötyvät prosessista, lähetettiin valmis analyysi kaikille osallistujille (Cheney 1998, "Benchmarking is"). Käydään seuraavaksi läpi kaikki seitsemän esille nousutta teemaa ja niiden merkitys case-yrityksen Balanced Scorecard projektille.

7.3.1 Strategiaprosessi

Kaikissa yrityksissä strategiaprosessi oli pääosin yrittäjien vastuulla, mutta henkilökuntaa kuultiin laajasti. Lähes kaikissa yrityksissä strategia oli jatkuvasti kaikkien nähtävillä yrityksen tiloissa olevalla liitutaululla tai henkilökunnan päivittäin käyttämässä verkkoympäristössä, jossa henkilökunnan pelikirja kertasi mm. visiota ja strategiaa. Yhdessä yrityksessä strateginen ajattelu oli tiivistetty osuvasti ytimekkäästi:

"Fokus on kahdessa asiassa: Yksi, nykyiset asiakkaat ja kaks, uudet asiakkaat. Kaiken tekemisen pitäisi osua jompaankumpaan lokeroon. Jos se, mitä sä teet, ei osu kumpaankaan juttuun, niin lakkaa sen tekeminen".

Strategian uusimisessa oli eniten eroja vastaajien välillä. Yhdessä yrityksessä yrittäjä oli tehnyt koko prosessin suureksi osaksi yksin ja se oli valmistunut vuonna 2015. Toisessa yrityksessä kolmen hengen johtoryhmä työsti strategiaa kahdesti vuodessa, vuoden alussa ja kesän jälkeen, ja kolmannessa yrityksessä strategia on tiiviisti yhteydessä operatiiviseen toimintaan ja sitä työstetään arjessa kerran kuukaudessa tapahtuvissa henkilökuntapalaverieissa. Eräs vastaaja pohti strategiatyön eroja näin:

"Siinä vois aatella, et tulis kaks eri näkökulmaa: ponnekas työ, mikä ohjaa käyttäytymistä tai kevyempi työ, mutta seuraa tarkkaan toimintasuunnitelmaa paperista".

Tällä hän viittasi siihen, että jos strategiatyön tekee perinpohjaisesti, se alkaa ohjaamaan käyttäytymistä jopa tiedostamatta. Ja toisaalta taas, jos hankkeeseen ei juuri eläydy, joutuu tarkastelemaan enemmän kirjallista materiaalia.

Yrityksen strategiaprosessi voi ottaa jatkossa mallia verrokkiyritysten vastaavista ainakin henkilökunnan osallistamisessa ja strategian tuomisessa näkyväksi arkea joko fyysisesti tai digitaalisesti. Samoja pointteja nousee esiin myös kirjallisuudessa. Esimerkiksi Vuorinen kirjoittaa kuudesta teemasta, joissa yrityksillä yleisesti on eniten kehitettävää strategiatyössä. Ensimmäisenä kohtana

komeilee henkilöstön ja muiden sidosryhmien osallistaminen. Hänen mukaansa vähäisetkin vaikutusmahdollisuudet suunnitteluvaiheessa voivat auttaa ratkaisevasti strategian toteutusvaiheessa. (Vuorinen 2021, 256.)

7.3.2 Henkilökunnan osallistaminen ja kommunikointi

Toisena tarkasteltiin osallistamista vielä tarkemmin kommunikoinnin suhteen. Kaikki yritykset siis kertoivat henkilökunnan osallistuneen ainakin jollain tasolla strategian tekemiseen. Yrityksessä, jossa kuukausittaisissa henkilökunnan palavereissa käytiin yhdessä läpi strategiaa ja esimerkiksi markkinointia, työntekijät osallistuivat mielellään, kun pääsivät vaikuttamaan asioihin. Yrityksessä todettiin tosin, että nykyinen henkilökuntamäärä oli aika optimaalinen tällaiseen toimintatapaan, kun kaikki mahtuivat helposti samaan tilaan. Haastateltava koki, että jos työntekijöitä olisi viisikin lisää, niin se vaikeuttaisi jo tilannetta. Yritys, jossa oli enemmän työntekijöitä, vahvasti näkemyksen siitä, että kommunikaatio vaikeutuu, erityisesti kun työntekijät valmentavat hyvin erilaisilla sopimuksilla. Päivätyöläisten kanssa kommunikointiin Slack-tiimityösovelluksella, ja kommunikaatio koettiin muutenkin helpommaksi, kun heitä näki säännöllisesti.

”Ne, kenellä on vaa muutama tunti viikossa, ni ei ihan hirveesti viitti vaivaa, ku niillä on elämässä paljon muutakin niinku meneillään. Kaikessa viestinnässä, viestintävälineissä ja muussa harkintaa että kuinka paljon halua vaivata. Ja tietysti, että ihmiset sitte vapaaehtosesti osallistuu jos on jotain tärkeitä kehittämisjuttuja. Mut se asettaa kommunikoinnille haasteen ku on paljon porukkaa”.

Pienemmällä tuntimäärällä olevat työntekijät eivät halunneet käyttöönsä uusia sovelluksia, joten heidän kanssaan kommunikointiin rajatusti WhatsAppilla tai Facebook-ryhmässä.

7.3.3 Balanced Scorecard

Seuraavaksi siirryttiin itse aiheeseen, eli Balanced Scorecardiin. Yksi haastateltava ei ollut kuullut Balanced Scorecardista aiemmin. Toiset kaksi olivat tulleet tutuiksi työkalun kanssa YAMK-opiskeluissaan. Kummassakaan näissä yrityksissä Balanced Scorecard ei ollut käytössä, mutta mainittiin silti, että osioita siitä toteutuu, vaikka kyseistä termiä ei käytetäkään.

Balanced Scorecard nähtiin kaksijakoisesti: toisaalta tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta lisäävänä ja toisaalta liian rajoittavana ja tulosorientoituneena työkaluna.

7.3.4 Taloudelliset mittarit ja tavoitteet

Missään haastatelluista yrityksistä Balanced Scorecard ei ollut käytössä, mutta kuten yksi haastateltava totesi, osia siitä silti toteutuu. Kaikista neljästä Balanced Scorecard näkökulmasta katsoen, yritykset seurasivat taloudellisia tunnuslukujaan oletetusti selkeästi eniten. Mittarit olivat melko samansuuntaisia kaikissa yrityksissä. Mittareista mainittiin ainakin:

- tulos
- liikevaihto kuukausittain
- liikevaihdon kasvu
- salikohtaisen liikevaihdon kasvu
- jäsenmäärän kehitys
- salikohtainen jäsenkehitys
- asiakasryhmäkohtainen lajikehitys
- kassatilanne
- kassaennusteet
- kuukausikohtainen uusi myynti
- kuukausikohtainen jatkomyynti
- käyttökapasiteetti

Kaikkien yritysten taloudellisena tavoitteena oli kasvu, jota kohti pyrittiin uusasiakashankinnalla sekä nykyiset asiakkaat pitämällä. Kasvu liittyi kaikissa yrityksissä salien määrään ja kokoon. Yhdelle yrityksistä kasvu tarkoitti salin täyttymistä ja toiselle kokonaan uuden salin avaamista. Kaikissa yrityksissä kannattavuus liittyi niin ikään salien kokoon ja käyttökatteeseen. Tiedostettiin, että iltajaajat olivat yleensä kysytyimpiä ja päivisin salit saattoivat olla pienemmällä käytöllä. Salien käyttökattetta pyrittiin kuitenkin kehittämään kaikissa yrityksissä esimerkiksi löytämällä oikeanlaisia yhteistyökumppaneita. Kahdella yrityksellä oli fyysisten toimitilojen lisäksi verkkotoimintaa, mutta he eivät nostaneet esille taloudellisia tavoitteita niihin liittyen. Eräs yrittäjä mainitsi myös korona-ajan opettaneen hänelle sen, että yritykselläkin täytyy olla aina taloudellista puskuria pahan päivän varalle.

7.3.5 Asiaksmittarit ja tavoitteet

Kaikissa yrityksissä todettiin asiakastyytyväisyyden ja -palautteen olevan toiminnan keskiössä ja se arvioitiin tärkeäksi. Yhdessä yrityksessä asiakkaille lähetettiin sähköpostilla linkki asiakastyytyväisyyskyselyyn pari kertaa vuodessa ja toisessa kyselyt oli synkronoitu asiakassuhteen vaiheisiin, esim. 3 kuukautta aloituksesta ja sopimuksen päättyessä puolen vuoden kuluttua. Kolmannessa yrityksessä asiakaskyselyt lähetettiin järjestelmän kautta automaattisesti aina kurssin loputtua. Asiakaskyselyissä arvioitiin palvelun laatua, ohjaajia ja ne sisälsivät numeraalisia arvoja sekä kirjallista palautetta. Eräs yrittäjä totesi myös, että oli saatu palaute sitten positiivista tai negatiivista, se antoi suorat markkinointiargumentit yritykselle. Yritys ei voi itse parhaiten keksiä, mitä asiakkaat haluavat, vaan ihmisen kiinnostuksen kohteet löytyvät suoraan palautteista. Hän nosti lisäksi esille ohjelmistoratkaisut, jotka ovat ratkaisevassa roolissa asiakasymmärryksessä. Jos käytetty ohjelmisto ei taivu yrityksen tarpeisiin, joudutaan ottamaan takapakkia tavoitetilasta sen takia.

Asiakasnäkökulmassa seurattiin lisäksi asiakasmäärää, asiakkuuden kestoa, jatkomyyntiä ja miten kurssit sekä tunnit täyttyvät. Tämän perusteella pystyttiin myös suunnitella kalenteria niin, että kaikkien lajien harrastajille löytyi riittävästi tunteja.

7.3.6 Sisäisiin prosesseihin liittyvät mittarit ja tavoitteet

Markkinointi nousi sisäisissä prosesseissa tärkeään rooliin jokaisessa yrityksessä, ja etenkin so-memarkkinointi oli avainasemassa uusasiakashankinnassa. Kaksi yritystä hyödynsi myös ulkoisia markkinointiyhteistyökumppaneita ja he seurasivat markkinoinnin tunnuslukuja kuten: kuinka moni tuli ilmaiselle peruskurssille, moniko heistä tuli jäseniksi, liidien määrä, uusi myynti kuukausi- ja vuositasolla, paljonko markkinointiin laitetaan rahaa vs. mitä se tuottaa. Yksi yrityksistä teki markkinointia kokonaan itse markkinointipäällikön ja sisällöntuottajan voimin sekä tarjosi mm. markkinointitöitä myös työharjoittelupaikoiksi opiskelijoille, mutta ei juurikaan mitannut tuloksia.

Sisäisistä prosesseista olennaisiksi nousi luonnollisesti myös valmennuksen laatu, jonka mittaaminen koettiin vaikeaksi. Sitä mitattiin osaksi asiakastyytyväisyyskyselyissä ja osaksi lukuja voitiin tarkastella esim. tutkimalla moniko ihminen tulee tietyn ohjaajan kurssille tai tutustumistunnille ja kuinka moni heistä jatkaa. Osaksi valmennuksen laadusta kertoivat myös reklamaatiot, asiakkailta suoraan tulleet viestit tai oma havainnointi. Paljon puhuttiin myös hyvästä fiiliksestä ja yhteisöllisyydestä, jota eräs haastateltava kertoi lisäävänsä tietoisesti esimerkiksi valmennustilanteessa toistamalla osallistujien nimiä. Hän halusi, että kurssille tulijat oppivat toistensa nimet, katsovat silmiin ja sanovat käsipäivää, kun ottavat harjoitusparit, vaikka jo ennalta tietäisivätkin sparrausparinsa nimen.

Innovointiprosessista esimerkkinä oli palvelujen tai tuotteiden jakaminen värikoodeilla. Eräs yrittäjä kertoi jakavansa mielessään yrityksen palvelut punaisiin (kurssit, jotka saatetaan lakkauttaa), keltaisiin (kurssit, jotka siirretään pohdinnan jälkeen joko vihreisiin tai punaisiin) sekä vihreisiin (toimivat ja kehittyvät tuotteet ja palvelut). Hän mainitsi myös, että osa tuotteista kannatti pitää mukana, vaikka ne eivät olisi kovin tuottavia niiden tuottaman lisäarvon vuoksi. Innovointiprosessien tuloksena kahdessa yrityksessä oli syntynyt mm. verkkotuotteita.

7.3.7 Oppimiseen ja kasvuun liittyvät mittarit ja tavoitteet

Kaikkien yritysten vastauksissa korostui osaamisen kehittämisen tärkeys, mutta toteutus vaihteli laidasta laitaan. Yksi yritys oli vienyt ajankohtaisimman tietotaidon myös arvolupaukseensa ja tarjosikin työntekijöilleen vuositasolla rahallista koulutustukea, jotta ohjaajat kouluttautuisivat itse ja hankkisivat viimeisintä tietoa. Yrityksen sisällä pyrittiin myös jakamaan tietoa eteenpäin sisäisten sparrausten tai valmentajaklinikoiden avulla. Näissä kuka tahansa ohjaaja sai pitää tietystä

aiheesta esityksen, jota halukkaat pääsivät kuuntelemaan. Niin ikään yrityksen johto pyrki pitämään osaamisensa ajankohtaisena, josta esimerkkinä haastateltavan taannoinen YAMK-tutkinto.

Toinen yritys puolestaan yhdisti kehittymisen olevan tärkeää myös työntekijäkokemuksen kannalta:

”Haluamme henkilökunnassa viedä läpi korkoa korolle -kulttuuria. Jatkuvasti pienin askelin kehittämällä itseä pidetään juttu menossa oikeaan suuntaan eteenpäin. Jokainen vastuualueellaan kehittää itseään. Jos sä oot markkinoinnissa niin jatkuvasti markkinointivideot pyörii ja käydään eri kursseilla ja valmentajat katsoo opetusmateriaalia. Pitää flown elävänä. Jokainen kokee kehittyvänsä ja kasvavansa täällä, investoidaan henkilökuntaan, se kokemus työpäivästä on arvokas ja kun koet kehittyväsi ja kasvavas niin se on merkityksellistä.”

Kehittymistä mitattiin käytännössä vuositason tapahtuvilla kehityskeskusteluilla, jotka eräässä yrityksessä oli lanseerattu nimellä onnistumiskeskustelut, onnarit. Keskustelut koostuivat itsereflektoinnista, työyhteisön tilan ja kehittymisen sekä kulttuurin arvioinnista. Haastateltavat mainitsivat parissa otteessa myös yrityskulttuurin. Eräs haastateltava puhui kulttuurista staattisena ja vallitsevana olotilana, eräänlaisena kokonaisvaltaisena toimintakulttuurina, mutta totesi kuitenkin, että ohjaajalla on kuitenkin iso vaikutus, minne halutaan tunnin aikana mennä. Toinen haastateltava konkretisoi positiivisuuden kulttuuria kuvailemalla hieman tarkemmin:

”Vaikea selittää, mutta jos tulet tänne, niin se näkyy. Ihmiset hymyilee, katsoo toisiaan silmiin ja moikkailee, vaikka käyvät eri lajeissa”.

Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan maininnut kulttuurin johtamista tai sen osien mittaamista.

Tässä näkökulmassa myös todettiin, että osaamisen kehittämistä voisi kehittää entisestään yhdessä yleisen tiedon kulun kanssa. Parempaa kuulemisjärjestelmää kaivattiin, jotta työntekijöiden viestit kantautuisivat johdon korviin entistä herkemmin.

7.4 Kehittämisprojektin arviointityöpaja

Aivan projektiin lopussa case-yrityksen yrittäjien kanssa keskusteltiin projektista sekä tämän tutkimuksen kahdesta tutkimuskysymyksestä. Ensimmäinen tutkimuskysymys koski siis itse Balanced Scorecard-mittaristoa, johon yrittäjät totesivat, että mittaristosta tuli heidän mielestään hyvä. Sen tekeminen auttoi heitä ymmärtämään omaa liiketoimintaa paremmin. He kertoivat myös ottavansa mittariston käyttöön ja hioivansa sitä jatkossa tarvittaessa. Tämä yhdessä mittariston toimivuuden toteamiseen riittävät siis tavoitellun heikon markkinatestin läpäisemiseen. (Ojasalo ym. 2010, 68.)

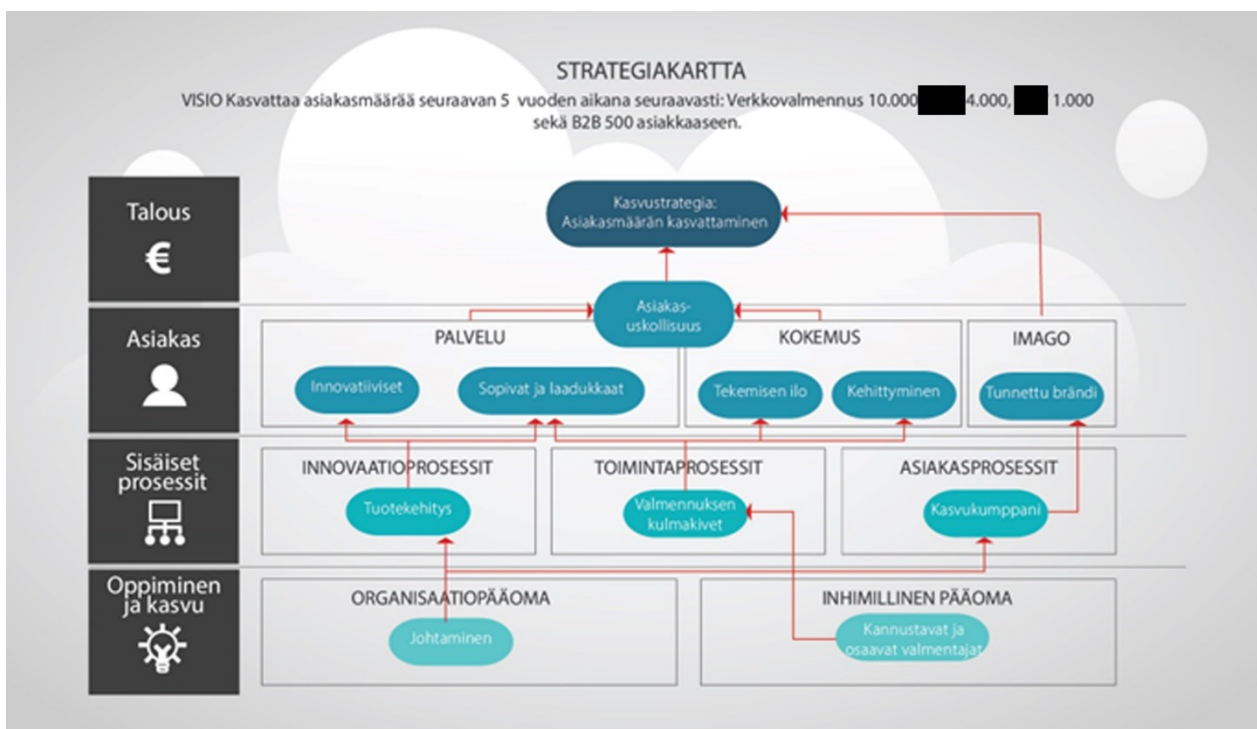
Lopuksi käytiin läpi vielä itse projekti. Sen todettiin olleen ihan miellyttävä ja hyödyllinen. Yrittäjät tiesivät projektiin lähtiessään, että mittaaminen ja seuranta eivät ole heidän vahvuuksiaan ja he kokivat projektin myötä saaneensa näistä asioista paremmin kiinni. Lisäksi yhteiskehittäminen nähtiin isona plussana. Erityisen hyödyllisenä nähtiin strategiakartan tekeminen, mikä on linjassa tämän

työn teoriaosuudessa todetun väitteen kanssa, että pk-yritykset hyötyvät ennen kaikkea strategisen vision ja siihen liittyvien tavoitteiden kuvaamisesta. Lopuksi yrittäjät kertoivat esitelleensä tämän projektin tuloksia valmentajille, mutta ymmärtäneensä pian, etteivät kyseiset asiat heitä kiinnostaneet. Valmentajien koettiin jopa demotivoituvan strategiapuheista. Yrittäjien mukaan valmentajia kiinnosti ainoastaan se, miten valmennusta voitaisiin tehdä mahdollisimman hyvin, mikä puolestaan voisi viitata Balanced Scorecardin osalta jopa henkilökohtaisten tuloskorttien tekemiseen. Tällöin strategian toteuttaminen, toimintasuunnitelma sekä mittarit olisivat lähempänä valmentajien omaa arkea ja se liittyisi suoraan heidän omaan työhönsä.

8 Tulokset ja pohdinta

8.1 Konstruktio eli valmis Balanced Scorecard

Alla oleva kuva (kuva 16) esittää case-yrityksen strategiakarttaa. Visio kertoo konkreettisesti mitä halutaan saavuttaa ja mihin mennessä. Asiakasmäärien on tarkoitus lisääntyä merkittävästi fyysisissä tiloissa, mutta suuret tavoitteet ovat myös juuri alkamassa olevassa verkkovalmennuksessa. Strategiakartan tehtävä on kuvata yksinkertaistetusti, miten tavoitteeseen päästään. Kuvasta nähdäänkin, että valmentajat, kasvukumppani sekä innovatiivinen johto muodostavat tärkeän perustan tuotejohtajuus- sekä asiakaskohtaiset ratkaisut -strategialle.



Kuva 16. Case-yrityksen strategiakartta.

8.1.1 Talousnäkökulma

Balanced Scorecard kehottaa yrityksiä panostamaan sekä pitkän tähtäimen kasvustrategiaan sekä lyhyen tähtäimen tuottavuusstrategiaan. Case-yrityksen tapauksessa pitkään pohdittiin tuottavuusstrategiaa tilojen käytön näkökulmasta. Todettiin, että suurissa, fyysisissä tiloissa on korkeat kiinteät kustannukset, jolloin tuottavuutta voitaisiin nostaa innovatiivisilla palveluilla, joilla saataisiin tiloja hyötykäyttöön myös muulloin kuin aktiivisimpina ilta-aikoina. Tällöin mittariksi olisi muodostunut tilojen käyttökapasiteetti. Tuottavuusstrategian koettiin kuitenkin poikkeavan suunnitelmista, jolloin päädyttiin ainoastaan kuvaamaan pitkänlinjan kasvustrategiaa.

Yrityksen visiona on kasvattaa sen kaikkia liiketoiminnan osa-alueita merkittävästi tulevien viiden vuoden aikana. Tämä tarkoittaa käytännössä asiakasmäärien ja siitä saatavien tulojen lisäämistä. Tällöin ylimpään Balanced Scorecard lokeroon luonnollisiksi mittareiksi muodostui liikevaihdon sekä asiakasmäärien mittaaminen. Lopullisessa toteutuksessa liikevaihto haluttiin ilmaista myös ryhmittäin, jotta nähtäisiin mahdollisimman hyvin, mitkä osa-alueet olisivat vetovoimaisimpia.

8.1.2 Asiakasnäkökulma

Case-yrityksen arvontuottostrategia on yhdistelmä tuotejohtajuusstrategiaa sekä täydellisiä asiakaskohtaisia ratkaisuja. Asiakkaan silmin katsottuna palvelut ovat innovatiivisia, asiakkaiden tarpeisiin sopivia sekä laadukkaita. Asiakaskokemukseen puolestaan liittyy yrityksen arvojen mukaisesti harjoittelijoiden tekemisen ilo jokaisissa treeneissä sekä kehittyminen. Brändistä halutaan puolestaan tehdä tunnettu ensin Suomessa ja myöhemmin myös kotimaan rajojen ulkopuolella. Ideana on, että palvelujen ominaisuuksiin sekä asiakaskokemukseen tyytyväiset asiakkaat jäisivät säännöllisiksi harjoittelijoiksi fyysisiin tiloihin tai verkkopalveluun. Tyytyväiset asiakkaat puolestaan suosittelevat usein palvelua muillekin, jolloin asiakasuskollisuuden sekä asiakasmäärään uskotaan kasvavan.

Asiakasuskollisuutta päätettiin mitata irtisanomisprosentilla ja parhaiten asiakkaan tarpeisiin sopivia, laadukkaita palveluja päätettiin seurata peruskurssiarviokyselyllä, joka lähetetään automaattisesti asiakkaalle kurssin loppupuolella. Innovatiivisten, uusien palvelujen mittariksi valikoitui puolestaan niiden onnistumista kuvaava euromääräinen mittari, eli uusien palvelujen myynti. Parhaiten tekemisen ilosta koettiin tietoa saatavan vuosittaisista, laajemmista asiakastyytyväisyyskyselyistä. Kehittymistä olisi voitu mitata monella tapaa, mutta mittaristoon pääsi kisamenestyksen mittaaminen, joka on tietysti tärkeä suunnannäyttäjä koko toiminnan kokonaiskuvassa. Brändiä rakennetaan kaiken muun tekemisen ohella myös digitaalisen markkinoinnin avulla. Tämän vuoksi uusien some-seuraajien määrän koettiin kuvaavan parhaiten ja helpoiten brändin tunnettuuden kasvua.

8.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Asiakas- ja arvolupaukset lunastetaan sisäisten prosessien näkökulmassa. Tässä tapauksessa koettiin, että tärkeimmät palvelun ominaisuuksiin vaikuttavat prosessit liittyivät innovointiin sekä valmentamiseen. Valmennus osoittautui loogisesti myös asiakaskokemuksen tärkeimmäksi tekijäksi. Markkinointi, uusasiakashankinta sekä brändityö oli ulkoistettu kasvukumppanille, joka huolehtii yrityksen näkyvyydestä sekä digitaalisesta asiakaskokemuksesta.

Case-yrityksen tapauksessa palveluja täytyy kehittää jatkuvasti, jotta ne yhtäältä vastaavat asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ottaen huomioon esim. yleisen kuntotason laskemisen ja uudet alan trendit ja toisaalta, että yritys voi houkuttaa palvelujen pariin täysin uusiakin asiakassegmenttejä.

Uusien tuotteiden innovointiprosessin mittariksi valittiin toteutukseen vietyjen innovaatioiden kappalemäärä. Tavoitteena ei ollut tuottaa määrällisesti mahdollisimman montaa uutta palvelua vuositasolla, vaan lähinnä kannustaa yrittäjiä säännölliseen kehitystyöhön. Valmennus kulmakivien mukaan on yrityksen tärkeimpiä avaintekijöitä. Sen toteutuminen näkyy suureksi osaksi asiakasnäkökulman asiakastyytyväisyysmittareissa, mutta prosessikohtaan haluttiin myös ennakoiva mittari. Mittariksi valikoitui valmentajien vertaisarviointi. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokainen valmentaja vierailee kerran vuodessa toisen valmentajan harjoituksissa ja arvioi niitä valmennuksen kulmakivien mukaisesti. Mittarilla saadaan aikaan paitsi vertaisarviointia myös vertaisoppimista. Koska uusasiakashankinta ja markkinointi oli ulkoistetun kasvukumppanin tärkeimpiä tehtäviä ja koska visiona on kasvattaa asiakaskuntaa merkittävästi, kasvukumppanin onnistumisen mittariksi valittiin sen tuottamien liidien määrä.

8.1.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Organisaatiopääomaan liittyi vahvasti yritysjohtamisen innovaatiojohtaminen sekä strateginen johtaminen. Nähtiin, että kun innovointiin panostetaan, saadaan luotua uusia asiakasryhmiä kiinnostavia kursseja sekä verkossa, että fyysisissä tiloissa. Tämä johtaa asiakkaan kannalta mielenkiintoisiin ja laadukkaisiin palveluihin, jotka tehokkaasti markkinoinnin ansiosta kantautuvat liikunnasta kiinnostuneiden ihmisten korviin lisäten lopulta uusien asiakkaiden määrää.

Osaavat ja kannustavat valmentajat ovat puolestaan koko yrityksen suola. Kun he vetävät harjoituksia yrityksen määrittämien valmennusten kulmakivien mukaan, toteutuu yrityksen arvolutaus laadukkaista palveluista, joissa on tekemisen iloa sekä mahdollisuus kehittyä. Nämä tyytyväiset asiakkaat suosittelevat todetusti positiivisen kokemuksensa perusteella palvelua muillekin, jolloin asiakasmäärä kasvaa.

Johtamisen onnistumista päätettiin mitata sisäisellä kyselyllä, jossa lajivastaavat vastaavat kysymyksiin johdon suoriutumisesta kerran vuodessa. Innovaatioiden onnistumista mitataan pääosin sisäisten prosessien sekä asiakasnäkökulmassa. Valmentajien osaamista päätettiin mitata koulutuksiin ja leireille osallistumismäärällä, sillä halutaan kannustaa valmentajia kehittymään ja pitämään huolta osaamisesta. Valmentajien tyytyväisyys koettiin erittäin tärkeäksi aspektiksi koko strategian onnistumisen kannalta. Tyytyväisyyttä päätettiin mitata kerran vuodessa valmentajille toteutettavalla tyytyväisyyskyselyllä.

8.1.5 Tarkastus

Strategiakarttaa ja mittaristoa arvioitiin ja tarkasteltiin lopuksi Balanced Scorecardille ominaisesti toteutettavuuden, omaperäisyyden, syy-seuraussuhteiden, tasapainon sekä mittarimäärän suhteen seuraavasti:

- 1) Mittarit mietittiin jo alusta alkaen niin, että kaikki Balanced Scorecardiin valitut mittarit ovat toteutettavissa, eli ne saadaan suoraan järjestelmästä tai niiden kirjaaminen ei vaadi mahdollisesti manuaalista työtä.
- 2) Jo strategiakarttavaiheessa tarkastettiin, että yrityksen strategia oli nimenomaan case-yrityksen strategia, eikä kenen tahansa yrityksen. Tästä oltiin yksimielisiä.
- 3) Syy-seuraussuhteet käytiin niin ikään läpi jo ennen mittareiden valitsemista. Tämä todettiin ääneen lausuttuina ”jos-niin” -lauseilla jokaisen strategiakarttaan merkityn tekijän kohdalla, esim. Jos valmentajien osaamiseen ja tyytyväisyyteen panostetaan, heidän valmennustyönsä on innostavaa ja osaavaa, mikä johtaa asiakkaan viihtymiseen ja kehittymiseen juuri hänelle suunnatuissa, laadukkaissa harjoituksissa, joka puolestaan johtaa asiakasuskollisuuteen. Tyytyväinen harjoittelija pysyy yrityksen asiakkaana pitkään ja luultavasti suosittelee paikkaa myös perheenjäsenilleen tai ystävilleen, jolloin asiakasmäärä kasvaa.
- 4) Mittariston tasapainoa tarkasteltiin seuraavien viiden kohdan mukaan:
 - a) Rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittarien tasapaino on ideaalisesti Balanced Scorecard- maailmassa 20 % ja 80 %. Case-yrityksen tapauksessa päästään melko lähelle näitä lukuja, sillä mittareita on yhteensä 14, joista 2 on euromääräisiä. Näin ollen rahamääräisten mittarien osuus on noin 14 %.
 - b) Mittaristosta löytyy sekä ennakoivia mittareita, kuten koulutusten määrä sekä innovatiivisten palvelujen määrä, että tulomittareita kuten mitalien määrä sekä liikevaihto.
 - c) Pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet toteutuvat mittaristossa automaattisesti, kun mittaristo muodostettiin syy-seuraussuhde-logiikkaa hyödyntäen.
 - d) Ulkoiset ja sisäiset mittarit olivat niin ikään tasapainossa, sillä ulkoisissa mittareissa (talous- ja asiakasnäkökulmat) mittareita oli yhteensä 7 kappaletta ja sisäisissä mittareissa (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) puolestaan yhteensä 6 mittaria.
 - e) Vaikka mittarien valintaan vaikutti paljolti niiden helppo mitattavuus, mittaristossa voidaan sanoa olevan sekä helposti mitattavia asioita, kuten liikevaihto ja some-seuraajien määrä sekä hieman työlämpiä mittareita, kuten valmentajien vertaisarvio.
- 5) Lopuksi mittareiden määrää arvioitiin. Tämä olisi ehkä kannattanut tehdä projektin alkuvaiheessa, jotta mittariston määrä olisi jo heti alusta alkaen pysynyt maltillisena. Määrä pysyy kuitenkin Basuonyn (2014, 19) ilmoittamassa pk-yritysten tyypillisen mittarimäärän eli 5-15 välillä.

8.1.6 Mittaristo ja toimintasuunnitelma

Kun strategiakartta oli rakennettu ja mittarit päätetty, kirjattiin ne Excel-tiedostoon, johon määriteltiin myös tavoitearvot mittareille sekä tavoitteiden toteutumista edellyttävät toimet. Näitä ei kuitenkaan käsitellä sen tarkemmin tässä opinnäytetyössä, sillä kyse on yrityksen sisäisistä asioista. Valmis Balanced Scorecard sekä toimintasuunnitelmapohja näytti lopulta tältä:

NÄKÖ- KULMA	KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ	MITTARI	FREK- VENSSI	TAVOI- TE	TOIMET
TALOUS	Asiakasmäärän kasvu	Liikevaihto €	1 kk		
		Osuus osa-alueittain %	3 kk		
		Asiakasmäärä (kpl)	1 kk		
ASIAKAS	Asiakasuskollisuus	Irtisanomis%	1 kk		
	Innovatiivisuus	Uusien palvelujen myynti €	3 kk		
	Sopivat ja laadukkaat	Peruskurssiarvio	1 kk		
	Tekemisen ilo	Asiakastyytyväisyys	12 kk		
	Kehittyminen	Arvokisamitalit	12 kk		
	Tunnettu brändi	Someseuraajat	1 kk		
SISÄISET PROSESSIT	Tuotekehitys	Innovatiiviset palvelut (kpl)	12 kk		
	Valmennuksen kulmakivet	Valmentajien vertaisarvio	12 kk		
	Kasvukumppani	Liidien määrä	3 kk		
OPPIMINEN JA KASVU	Johtaminen	Lajivastaavien kysely	12 kk		
	Valmentajat	Koulutukseen osallistuminen	12 kk		
		Valmentajien tyytyväisyyskysely	12 kk		

Kuva 17. Case-yrityksen Balanced Scorecard-mittaristo

8.2 Kehittämisen prosessin ja oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset kuuluivat:

K1: Minkälainen Balanced Scorecard -mittaristo case-yritykselle tulee laatia?

K2: Miten sellainen rakennetaan case-yritykselle?

Case-yrityksen Balanced Scorecard on nähtävillä edellisessä luvussa (kuva 17). Mittaristosta tuli laaja, koko yritystä monipuolisesti kuvaava taulukko. Mittarimäärä muodostui melko suureksi, jotta sen manuaalinen ylläpito olisi helppoa ja vaivatonta. Tähän tarkoitukseen yritys voisi myöhemmässä vaiheessa joko karsia mittareita, mikä usein on vaikeampaa kuin niiden lisääminen, tai tietojen käsittelyn helpottamiseksi harkita automatisoituja ohjelmistoja. Kaiken kaikkiaan saavutettuun mittaristoon oltiin tyytyväisiä ja sen koettiin kuvaavan hyvin yrityksen ydintä. Mittaristo läpäisi myös heikon markkinatestin, sillä se otettiin heti valmistuttuaan yrityksessä käyttöön.

Toisen tutkimuskysymyksen vastaus on monipuolisempi ja siihen vastaavat käsi kädessä tämän työn teoriaosuus sekä empiria. Teoriaosuus koostui samaan aikaan empirian kanssa, joten työn kontribuutiota eli oppimista, yhteiskehittämistä ja tiedottamista jokaisessa projektivaiheessa hyödyntävää mallia, ei sellaisenaan keritty hyödyntämään alusta alkaen tässä työssä, vaikka sitä tiedostamatta noudatettiin. Malli lähti liikkeelle hieman vanhoillisesta ongelmalähtöisestä ajatusmallista, jota luvussa 5.5 oleva mokafrisbee edustaa. Nykyaikaisempaa olisi toki ollut hyödyntää esim. appreciative inquiry (AI) -metodia, joka perustuu ongelmalähtöisen ajattelun sijaan voimavalähtöisyyteen ja vahvuuksien hyödyntämiseen (Moore 2019). Mokafrisbee kuitenkin edusti hyvin pk-yritysten näkökulmaa ja nosti esiin nuo kolme aiemmin mainittua isoa teemaa, joiden avulla strategian toteuttamisesta saadaan koko yrityksen tehtävä pelkästään muutaman henkilön välillä tapahtuvan piirileikin sijaan. Malli voisi sellaisenaan toimia hyvänä ja selkeänä lähtöasetelmana mille tahansa pk-yritykselle, jossa joku johdon tai henkilöstön jäsen olisi kiinnostunut viemään projektin läpi omassa organisaatiossaan.

Empirian vastaus kysymykseen on osin edellisen teoreettisen vastauksen kanssa päällekkäinen. Luvussa 7 on eritelty kaksi eri polkua, joita kulkemalla tämä opinnäytetyö valmistui. Ensimmäisenä on Toivasen muodostaman Balanced Scorecard-projektimallin riisuttu versio ja toisena polkuna ensimmäistä tukeva lisäpolku kyselyineen ja benchmarkkauksineen. Nämä olivat erityisen toimivat ratkaisut monipuolisen näkemyksen muodostamiseen, etenkin kun kenelläkään osallistujista ei ollut aikaisempaa kokemusta Balanced Scorecard-prosessista. Poikkeuksellista tässä projektimallissa oli se, että siinä ei otettu juurikaan kantaa Balanced Scorecard-mittariston toteuttamisen jälkeiseen aikaan. Työssä ei suunniteltu kovin tarkasti erikseen sitä, miten mallia tulisi kehittää ja muokata tulevaisuudessa. Sen sijaan tämä ajatus on ikään kuin piilossa aiemmin mainittujen oppimisen, yhteiskehittämisen ja tiedottamisen näkökulmissa. Kun yrittäjät ja henkilökunta on ollut mukana projektin alusta saakka ja omaksuneet matkan varrella Balanced Scorecard-logiikan, he pystyvät myös jatkossa kehittämään sitä omatoimisesti muuttuvien olosuhteiden ja strategioiden mukaisesti.

Tulosten yleistettävyyttä liittyy tässä työssä Balanced Scorecard-projektimalliin, jota voidaan käyttää suhteellisen matalalla kynnyksellä pk-yrityksissä. Aiemmin kuvatut projektimallit vastaavat enemmän kysymyksiin mitä pitää tehdä. Tämä yksinkertaistettu ja pk-yrityksille soveltuva projektimalli puolestaan vastaa mitä-kysymyksen lisäksi myös kysymykseen: miten? Opinnäytetyön konstruktiota eli case-yrityksen Balanced Scorecard-mittaristoa ei puolestaan voida yleistää tai ottaa käyttöön sellaisenaan muissa yrityksissä, sillä ainakin toivottavasti jokaisella yrityksellä on oma visionsa sekä pelimerkit, eli strategia, sen toteuttamiseen.

Oma oppimiseni ja kehittymiseni meni mielestäni ison askeleen eteenpäin opinnäytetyön aikana. Halusin ottaa opinnäytetyöksi aiheen, joka olisi minulle aivan uusi. Tämä osaltaan näkyikin esimerkiksi teoriaosuuden pituudessa, sillä minun piti selvittää ensin itselleni juurta jaksain, mistä oli kyse, ja koska koko strategiatyöstä, saati Balanced Scorecardista en tiennyt juuri mitään ennalta, tuntui kaikki tieto tärkeältä. Uusien asioiden oppimisen lisäksi opinnäytetyö kokosi yhteen ja jäsenteli mieleni uusiksi jo aiemmin opiskelemieni asioiden, kuten työnimun, motivaation ja työntekijäkokenemuksen, osalta. Lopuksi koen, että tämä opinnäytetyö on lisännyt itseluottamustani työelämässä, mistä luonnollisesti hyöttyy myös nykyinen työnantajani. Tiedän nyt, että voin fasilitoida työpajoja, hallita projekteja sekä olla mukana kehityshankkeissa. Nykyisessä työpaikassani ei ole koskaan ollut strategiaa tai edes kirjattua visiota, mutta pian voi tilanne olla toinen.

Lähteet

2GC. 2020. Balanced Scorecard usage survey 2020. Luettavissa: https://2gc.eu/media/resource_files_survey_reports/2020_Survey_Report-compressed.pdf. Luettu: 14.5.2022.

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua?. Luettavissa: <https://www.utu.fi/fi/ajankoh-taista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>. Luettu: 11.5.2022.

Alakoski, H., Siltamäki, M. & Syrjälä, P. 2018. Strategia töihin. Vaasan yliopiston raportteja. Luettavissa: <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8120/978-952-476-823-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 26.3.2022.

Anttila, T. 2018. Dialogia, tiki-takaa ja ryömintää. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/dialogia-tiki-takaa-ryomintaa/>. Luettu: 11.5.2022.

Awadallah, E. & Allam, A. 2015. A critique of the Balanced Scorecard as a performance measurement tool. *International Journal of Business and Social Science*, 6, 7, s. 91-98.

Barajas, A. & Sánchez-Fernández, P. 2009. The balanced scorecard of public investment in sport: proposal for change. *Rivista de Diritto ed Economia Dello Sport*, 5, 1, s. 89-105.

Basuony, M. 2014. The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. *Sciedu Press*, 3, 2, s. 14-19.

Becsky, A. 2011. The application of Balanced Scorecard in team sports. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 5, 3-4, s. 29-32.

Berg, T., Madsen, D., Hvoslef, L. & Sund, J. 2021. To what extent are balanced scorecards used to manage sustainability: Survey evidence from Norway. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 14, 1, s.43-58.

BizEducator. 2017. Benefits of strategic management to organization. Luettavissa: <https://bizeducator.com/benefits-of-strategic-management-to-organization/>. Luettu: 19.3.2022.

Bloomberg Intelligence. 2021. ESG assets may hit \$53 trillion by 2025, a third of global AUM. Luettavissa: <https://www.bloomberg.com/professional/blog/esg-assets-may-hit-53-trillion-by-2025-a-third-of-global-aum/>. Luettu: 19.3.2022.

- Carucci, R. 2017. Executives fail to execute strategy because they're too internally focused. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/11/executives-fail-to-execute-strategy-because-theyre-too-internally-focused>. Luettu: 3.5.2022.
- Cândido, C. & Santos, S. 2015. Strategy implementation: What is the failure rate? Journal of Management & Organization, 21, 2, s. 237-262.
- Cheney, S. 1998. Benchmarking—Evaluation & Research. E-kirja. Association for Talent Development 1998. Englanti.
- Cignitas, C. 2021. Balanced Scorecard: The Key to Employee Well-Being. The Impact of Balanced Scorecard on Employee Well-Being: The Case of State of Michigan-USA. The International Journal of Business & Management, 9, 12, s. 175-197.
- Cook, S. 2021. Why is strategic management important? Luettavissa: <https://www.businessbecause.com/news/masters-in-management/7606/strategic-management-important?sponsored>. Luettu: 19.3.2022.
- Coskun, A., Dinc, M.S., & Tetik, S. 2021. Strategic performance management for soccer clubs: A quantitative model proposal. Journal of Human Sport and Exercise, 16, 4, s.836-852.
- Cote, C. 2020. 5 keys to successful strategy execution. Luettavissa: <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-execution>. Luettu: 2.5.2022.
- Craig, W. 2018. The Importance Of Having A Mission-Driven Company. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2018/05/15/the-importance-of-having-a-mission-driven-company/?sh=130924013a9c>. Luettu: 12.4.2022.
- Digi- ja väestötietovirasto s.a. Johtamisen malleja. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja>. Luettu: 18.3.2022.
- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Erweko. Vantaa.
- Edwards, J. 2014. Mastering Strategic Management – 1st Canadian Edition. Victoria, B.C.. BCcampus. Luettavissa: <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/>. Luettu: 18.3.2022.
- Ekmekçi, Y. 2014. Implementing of Balanced Scorecard: Sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport. Procedia - Social and Behavioral Sciences 150, s.754-761.

- Euroopan unioni. 2015. Käyttöopas - Pk-yrityksen määritelmä. Euroopan unionin julkaisutoimisto. Luxemburg. Luettavissa: http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1. Luettu: 25.3.2022.
- Fathi, A. 2019. Sustainability Balanced Scorecard: A comprehensive tool to measure sustainability performance. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 4, 2, s. 948-960.
- Favaro, K. 2015. Defining Strategy, Implementation, and Execution. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/03/defining-strategy-implementation-and-execution>. Luettu: 3.5.2022.
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E. & Cleanthous, S. 2013. The use of Balanced Scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*, 8, 14, s.6-16.
- Gligorea, R. 2021. Benefits of using a Balanced Scorecard approach. Luettavissa: <https://www.performancemagazine.org/benefits-using-balanced-scorecard-approach/>. Luettu: 21.5.2022.
- Hakanen, J., Seppälä, P. & Kaltiainen, J. s.a. Työn imu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvintointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Luettu: 7.5.2022.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. E-kirja. Gaudeamus. Suomi.
- Huovila, L. 2018. Strategia töihin pk-yrityksissä – osuville digitaalisille työkaluille tarvetta. Työsuoje-lurahasto. Luettavissa: <https://www.tsr.fi/tiedon-silta/strategia-toihin-pk-yrityksissa-osuville-digitaalisille-tyokaluille-tarvetta/>. Luettu: 25.3.2022.
- Inkinen, H. 2020. Miksi jokaisen johtajan kannattaa ottaa työntekijäkokemus agendalle – 6+1 syytä. Luettavissa: <https://www.bbi.fi/blogi/miksi-jokaisen-johtajan-kannattaa-ottaa-tyontekijakokemus-agendalle-61-syyta>. Luettu 10.4.2022.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen – Matka läpi maailmakuvien. Ota-van kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The balanced scorecard – Measurements that drive performance. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. Luettu: 29.3.2022.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>. Luettu: 29.3.2022.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Harvard Business School press. Boston.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Talentum. Helsinki.

Kozma, M. & Kazainé Ónodi, A. 2015. Measuring business performance in sports – revenue and cost calculations can help sports organizations in making good business decisions. Luettavissa: <http://www.irisro.org/economics2014january/45KozmaMiklos-KazaineOnodiAnnamaria.pdf>. Luettu: 22.4.2022.

Kraaijenbrink, J. 2019. 20 reasons why strategy execution fails. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/09/10/20-reasons-why-strategy-execution-fails/?sh=3bb2fb51ebeb>. Luettu: 3.5.2022.

Kraaijenbrink, J. 2021. The Biggest Unsolved Problem In Strategy Execution And What To Do About It. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2021/09/30/the-biggest-unsolved-problem-in-strategy-execution-and-what-to-do-about-it/?sh=4fa388e2b507>. Luettu: 26.3.2022.

Kytölä, P. s.a. Mikä on Balanced Scorecard? tasapainotetun mittariston eli tulokortin neljä näkökulmaa. Luettavissa: <https://www.latotools.com/Balanced+Scorecard+Mika+on+tasapainotettu+mittaristo>. Luettu: 8.5.2022.

Lehtinen, P. 2019. Pk-yritykset toimivat ilman hallitusta ja kirjattua strategiaa. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pk-yritykset-toimivat-ilman-hallitusta-ja-kirjattua-strategiaa/211db653-90d1-404e-ba7a-374ea62c0e9b>. Luettu: 28.3.2022.

Lindholm, M. 2021. Dataräjähdyks muutti datan merkityksen yhteiskunnassa – miten siihen pitäisi reagoida?. Tilastokeskus. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/datarajahdys-muutti-datan-merkityksen-yhteiskunnassa-miten-siihen-pitaisi-reagoida/>. Luettu: 10.4.2022.

Lynch, R. 2015. Strategic management. Pearson Education Limited. Edinburgh.

Lähteenmaa-Ahtela, K. 2011. Tieto on valtaa. Tilastokeskus. Luettavissa: https://tilastokeskus.fi/ajk/tapahtumia/2011-01-26_tkpaiva_lahteenmaa-ahtela.html. Luettu: 5.5.2022.

Madsen, D. & Stenheim, T. 2014. Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: Evidence from Scandinavia. Problems and Perspectives in Management, 12, 1, s. 121-128.

- Madsen, D. 2015. The Balanced Scorecard in the context of SMEs: A literature review. *Review of Business Research*, 15, 3, s.75-86.
- Mallon, D. 2020. Getting decision rights right. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/organizational-decision-making.html>. Luettu: 5.5.2022.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Talentum. Helsinki.
- Maříková, M., Rolínek, L., Vrchota, J. & Řehoř, P. 2022. Determination of the Level of Strategic Management in SMEs. *Central European Business Review*, 11, s.1-24.
- Marr, B. 2018. How Much Data Do We Create Every Day? The Mind-Blowing Stats Everyone Should Read. *Forbes*. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/05/21/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/?sh=ef385cd60ba9>. Luettu: 8.2.2022.
- Martikainen, V. 2010. Strategiatyö pk-yrityksissä. Luettavissa: <https://www.digitalmedia.fi/strategiatyö-pk-yrityksissa/>. Luettu: 26.3.2022.
- Matilainen, S. 2018. Omistaja on vastuussa ensisijaisesti yritykselle. *Finnvera Info*. 1. Luettavissa: <https://www.finnvera.fi/file-download/download/public/5399>. Luettu: 30.3.2022.
- Moore, C. 2019. What is Appreciative Inquiry? A Brief History & Real Life Examples. Luettavissa: <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/#appreciative-inquiry>. Luettu: 21.6.2022.
- Neilson, G., Martin, K. & Powers, E. 2008. The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2008/06/the-secrets-to-successful-strategy-execution>. Luettu: 2.5.2022.
- Niinivuo, S. 2021. Miksi Doordash maksoi Woltista 7 miljardia euroa? Selitys löytyy Woltin keräämästä datasta. *Ilta-Sanomat*. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000008402098.html>. Luettu: 10.4.2022.
- Niven, P. 2005. *Balanced Scorecard Diagnostics – Maintaining maximum performance*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Ojasalo, K., Moilainen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät*. E-kirja. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Olve, N. & Sjöstrand, A. 2006. *Balanced Scorecard*. Capstone Publishing Ltd. England.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Etienne, F. & Smith, A. 2020. The invisible company. John Wiley & Sons. New Jersey.

Pasanen, M. 2011. Strategic Management Tools and Techniques in Smes. Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR) 2011 Conference on Interdisciplinary Business Research. Luettavissa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1867897. Luettu: 26.3.2022.

Peek, S. 2021. What Is a Vision Statement?. Business News Daily. Luettavissa: <https://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html>. Luettu: 13.4.2022.

Pinomaa, S. 2018. Pk-yritykset mahdollistavat suurten menestyksen. Elinkeinoelämän keskusliitto. Luettavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/talouskeskiviikko-pk-yritykset-mahdollistavat-suurten-menestyksen/>. Luettu: 25.3.2022.

Pruitt, W. & Imam, S.M. 2021. Did Deming invent the PDCA? Quality Progress, 54, 4, s.66.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Hansaprint Oy. Vantaa.

Radomska, J. 2018. Model of successful strategy execution: Revising the Concept. Problems of Education in the 21st Century, 9, 3, s. 213-220.

Rompho, N. 2011. Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. International Journal of Business and Management, 6, 11, s.39-43.

Salem, M., Hasnan, N. & Osman, N. 2012. Balanced Scorecard: weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems. Journal of Environment and Earth Science, 2, 9, s. 1-8.

Souders, B. 2022. The Science of Improving Motivation at Work. Luettavissa: <https://positivepsychology.com/improving-motivation-at-work/>. Luettu: 7.5.2022.

Srivastava, A. & Sushil 2017. Alignment: The Foundation of Effective Strategy Execution. International Journal of Productivity and Performance Management, 66, 6, s. 1043-1056.

Suomen Yrittäjät. s.a. Yrittäjyys Suomessa. Luettu: <https://www.yrittajat.fi/yrittajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>. Luettu: 25.3.2022.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia: pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaluksi. Alma Talent. Helsinki.

Taanila, A. 2019. Kato. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kato/>. Luettu: 10.5.2022.

Taanila, A. 2021. Koneoppimisen käsitteitä. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/category/mallinna/>. Luettu: 28.6.2022.

Takala, P. 2018. Kohti jatkuvaa tilannekuvaa. Sitra muistio. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2018/11/29153842/kohti-jatkuvaa-tilannekuvaa.pdf>. Luettu: 9.2.2022.

The team of Slack. 2022. Practices for managing information flows within organizations. Luettavissa: <https://slack.com/blog/collaboration/practices-for-managing-information-flows>. Luettu: 5.5.2022.

Tilastokeskus. s.a. PK-yritys. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Luettu: 25.3.2022.

Tuntopalvelu. 2019. Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota. Luettavissa: <https://www.tuntopalvelu.fi/artikkeli/hyva-tyontekijakokemus-hyodyttaa-koko-organisaatiota>. Luettu: 10.4.2022.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro. Helsinki.

Urpelainen, A. 2020. Missiot ja visiot joutavat silppuriin: Nyt tarvitaan merkitykseen pohjautuvia mittareita. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/missiot-ja-visiot-joutavat-silppuriin-nyt-tarvitaan-merkitykseen-pohjautuvia-mittareita/16fc67ff-c400-4436-b6fd-d331430e30c9>. Luettu: 12.4.2022.

Vuorinen, T. 2016. Pk-yritysten kadonneet strategiat. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pk-yritysten-kadonneet-strategiat/75fad2aa-2cea-3163-9d5a-391eb71a9de1>. Luettu: 28.3.2022.

Vuorinen, T. 2021. Strategiakirja 20 työkalua. Alma Talent. Helsinki.

Wang, C. & Walker, E. & Redmond, J. 2011. Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12, 1, s. 1-16.

Westrum, R. 2014. The study of information flow: A personal journey. *Safety Science*, 67, s. 58–63.

Wolczek, P. 2018. Strategy implementation problems in small and large companies – Similarities and differences in light of the research results. Lessons from the polish experience. *Adgmenta Oeconomica*, 2, 41, s.391-421.

Woods, A. & Joyce, P. 2003. Owner-Managers and the Practice of Strategic Management. *International Small Business Journal* 21, 2, s. 181-195.

Yang, L. 2019. A Model for Enhancing Strategy Execution. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 7, s.360-367.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

<p>Yritys X:n strategian toimeenpanon kehittäminen</p> <p>Olemme ottamassa käyttöön Yritys X:ssä Balanced Scorecard -järjestelmää, jonka tarkoituksena on auttaa strategian toimeenpanossa sekä päätösten tekemisessä. Tällä lyhyellä kyselyllä kar- toitamme yrityksemme nykytilaa. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu täysin nimettömästi ja anonyy- misti, joten voit vastata huoletta kuten koet asioiden olevan.</p>
<p>1. Kuinka kauan olet valmentanut / ohjannut harjoituksia Yritys X:ssä? *</p> <p><input type="radio"/> Alle vuoden</p> <p><input type="radio"/> 1-3 vuotta</p> <p><input type="radio"/> 4-6 vuotta</p> <p><input type="radio"/> Yli 7 vuotta</p>
<p>2. Tiedätkö, mikä on Yritys X:n nykyinen visio (= kuva organisaation toivotusta tulevaisuudesta)? *</p> <p><input type="radio"/> Kyllä</p> <p><input type="radio"/> En</p>
<p>3. Tiedätkö, mikä on Yritys X:n nykyinen strategia (= suunnitelma, jolla aiotaan saavuttaa visio)? *</p> <p><input type="radio"/> Kyllä</p> <p><input type="radio"/> En</p>
<p>4. Kuinka sitoutunut Yritys X:n strategiaan tunnet olevasi? *</p> <p><input type="radio"/> Erittäin sitoutunut</p> <p><input type="radio"/> Melko sitoutunut</p> <p><input type="radio"/> Jonkin verran sitoutunut</p> <p><input type="radio"/> En lainkaan sitoutunut</p> <p><input type="radio"/> En osaa sanoa</p>
<p>5. Jos saisit päättää, mitä asioita Yritys X:n strategian tulisi ainakin sisältää (=keinoja, joilla saa- vutetaan visio)?</p>
<p>6. Miten merkitykselliseksi koet valmennustyösi tällä hetkellä? *</p> <p><input type="radio"/> Erittäin merkitykselliseksi</p>

- Melko merkitykselliseksi
- En kovin merkitykselliseksi
- En ollenkaan merkitykselliseksi
- En osaa sanoa

Liite 2. Benchmarking teemahaastattelurunko

Aluksi	<p>Esitellään opinnäytetyöntekijä sekä aihe</p> <p>Varmistetaan vielä jo aiemmin sovittu keskustelun nauhoitus/äänitys.</p> <p>Kerrotaan haastateltavalle, että hänellä on oikeus keskeyttää haastattelu koska tahansa, eikä mihinkään kysymykseen ole pakko vastata. Lisäksi korostettiin, että vastaajan sekä yrityksen henkilöllisyys säilyy nimettömänä ja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.</p>
Teema 1	<p>STRATEGIAPROSESSI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minkälainen strategiaprosessi yrityksessänne on? - Mitä strategisia työkaluja käytätte? - Ketkä strategiaprosessiin osallistuu? - Miten strategiasta tiedotetaan? - Tietääkö koko henkilökunta yrityksen strategian? - Miten tiedätte, onnistuuko strategia?
Teema 2	<p>BALANCED SCORECARD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiedätkö, mikä BSC on? - Mikä mielipiteesi on aiheesta? - Jos käytössä: mitkä näkökulmat, mitkä kriittiset tekijät, mitkä mittarit, minkälainen oli toteuttamisprosessi, oliko haasteita?
Teema 3	<p>SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä mittaatte ja miten? - Taloudelliset tunnusluvut? - Asiakkaaseen liittyvät tunnusluvut? - Sisäiset prosessit? - Oppiminen, kulttuuri ja johtaminen?
Teema 4	<p>TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitkä ovat taloudelliset tavoitteenne? - Onko niistä vaikea puhua? - Miten toteutatte kannattavuusstrategiaa?
Teema 5	<p>ASIAKASNÄKÖKULMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keitä ovat asiakkaanne? - Minkälaista on asiakassegmentointi? - Miten arvolupaus syntyy? - Miten arvolupaus toteutetaan?
Teema 6	<p>SISÄISTEN PROSESSIEN NÄKÖKULMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkkovalmennusten suhde fyysisten tilojen käyttöön? - Miten markkinointi toteutetaan? - Minkälainen innovointiprosessi on?
Teema 7	<p>OPPIMINEN JA KASVU</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miten koulutus on järjestetty? Minkälaista on johtaminen? - Miten saavutetaan valmentajien sitoutuneisuus ja vahva läsnäolo?