

Anne Peuhkuri

# RAKENNUSALAN KASVUYRITYKSEN TASAPAINOTETUN TULOSKORTIN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Tradenomi YAMK  
Master of Business Administration

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Anne Peuhkuri
Työn nimi	Rakennusalan kasvuyrityksen tasapainotetun tulokortin kehittäminen
Toimeksiantaja	Efika Oy
Vuosi	2023
Sivut	102 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja	Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä oli keskitytty analysoimaan rakennusalan kasvuyrityksen tulokorttiin valittavia suorituskyvyn mittareita. Tavoitteena oli löytää myös ei-taloudellisia mittareita, jotka mittaavat yrityksen aineetonta pääomaa ja ennustavat tulevaisuuden suorituskykyä.

Työn tutkimuksellisenä tavoitteena oli selvittää, millaisia mittareita kasvavan rakennusalan yrityksen tulokorttiin valitaan tulevaisuuden suorituskyvyn parantamiseksi. Tarkoituksena oli kehittää valmis mittaristo kohdeyrityksen käyttöönottoa varten. Mittariston implementointi oli rajattu tämän kehittämistyön ulkopuolelle aikarajallisista syistä. Tulokortti toimii ohjaavana mittaristona ja auttaa yrityksen tuloksellisessa toiminnan kehittämisessä sekä suorituskyvyn seurannassa. Mittaristo toimii samalla johtamisen työkaluna ja tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, jonka tiedonkeruun menetelmänä toimivat teemahaastattelut. Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen ydinjohdolle yksilö- ja ryhmähaastatteluina.

Kehittämistyön tuloksena oli kohdeyrityksen tarpeisiin suunniteltu Balanced Scorecard -suorituskykymittaristo. Mittaristo rakennettiin Jouko Toivasen Balanced Scorecard -projektimallia hyväksikäyttäen. Tulokorttiin valittiin neljä Balanced Scorecardin näkökulmaa, jotka olivat talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Yrityksen strategian ja kriittisten menestyskijöiden pohjalta johdettiin 14 suorituskyvyn mittaria, joista 7 on taloudellisia ja 7 on ei-taloudellisia mittareita. Valitut aineettoman pääoman mittarit tukevat taloudellisten tulosten saavuttamisessa ja eheyttävät johtamisjärjestelmää. Tulokortissa on huomioitu kasvuyrityksen tarpeet ja tavoitteet. Opinnäytetyön myötä kohdeorganisaatio pystyy mittaamaan suorituskykyään laaja-alaisemmin ja uudistamaan omia toimintojaan vastaamaan tulevaisuuden kasvutavoitteita.

**Asiasanat:** Balanced Scorecard, tulokortti, rakennustoiminta, aineeton pääoma, kasvuyritys

Degree title	Master of Business Administration
Author (authors)	Anne Peuhkuri
Thesis title	Developing the Balanced Scorecard for a construction growth company
Commissioned by	Efika Oy
Time	2023
Pages	102 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala

## ABSTRACT

The object of this thesis was to analyse which performance metrics should be chosen for a construction growth company's Balanced Scorecard. The goal was to find some non-financial indicators, which will measure intellectual capital and estimate the future competence of the company.

The objective of the thesis was to solve which metrics should be chosen for the Balanced Scorecard of a construction company, to facilitate more efficient future performance. The goal was to develop a complete performance measurement system for the use of the target company. An implementation of the measurement system was limited outside the scope of this development work because of limited time. BSC works as a controlling metering system and helps to develop a company's operations and to monitor performance. The performance measurement system is a tool to manage a company and it generates information for decision-making.

This thesis is a qualitative study. A case study was chosen as the research approach, in which thematic interviews were used as the data collection method. The thematic interviews were conducted with the target company's executive board as both individual and group interviews.

As a result of the work, a Balanced Scorecard was created for the target company's requirements. The performance measurement system was developed with the help of Jouko Toivanen's BSC-model. Four perspectives were chosen for the Balanced Scorecard. These were finances, customer, internal business process and learning and growth. Based on the company's strategy and critical success factors, 14 performance indicators were chosen, of which 7 were financial indicators and 7 were non-financial indicators. Intellectual capital indicators support reaching the financial goals and unify the management system. The needs and objectives of a growth company were taken into account in the Balanced Scorecard. As a result of the thesis, Efika Oy will be able to measure its performance in a more extensive fashion and renew its operations to meet future growth objectives.

**Keywords:** Balanced Scorecard, construction industry, intellectual capital, growth company

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	8
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus .....	9
2.2	Tutkimusongelma .....	9
2.3	Tutkimusmenetelmä .....	10
2.3.1	Laadullinen tutkimus .....	10
2.3.2	Tapaustutkimus .....	11
2.3.3	Aineiston- ja tiedonkeruun sekä analysoinnin menetelmät.....	12
2.4	Opinnäytetyöprosessi .....	15
3	RAKENTAMISEN TOIMIALA, KASVUYRITYS JA AINEETON PÄÄOMA .....	16
3.1	Rakentamisen toimiala .....	16
3.2	Kasvuyritys .....	18
3.3	Aineeton pääoma .....	22
4	BALANCED SCORECARD .....	26
4.1	Balanced Scorecardin taustaa.....	27
4.2	Näkökulmat.....	29
4.2.1	Näkökulmien ominaispiirteet.....	29
4.2.2	Talousnäkökulma.....	32
4.2.3	Asiakasnäkökulma.....	33
4.2.4	Sisäisten prosessien näkökulma .....	34
4.2.5	Oppimisen ja kasvun näkökulma .....	36
4.3	Strategia .....	38
4.4	Strategiakartta .....	39
4.5	Visio .....	42
4.6	Kriittiset menestystekijät .....	43
4.7	Mittareiden määrä ja mittariston tasapaino.....	44
4.8	Mittaristotyypit.....	46

4.9	Toivasen Balanced Scorecard -projektimalli .....	48
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS .....	55
5.1	Toimeksiantaja .....	55
5.2	Tulevaisuuden tavoitteet.....	56
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET .....	57
6.1	Vaihe 1. Päätös BSC-projektin käynnistämisestä .....	57
6.2	Vaihe 2. Johdon sitoutuminen projektiin .....	59
6.3	Vaihe 3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen .....	59
6.4	Vaihe 4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen .....	63
6.5	Vaihe 5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen .....	65
6.6	Balanced Scorecard-näkökulmat.....	68
6.6.1	Talousnäkökulma.....	68
6.6.2	Asiakasnäkökulma.....	69
6.6.3	Sisäisten prosessien näkökulma .....	69
6.6.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma .....	70
6.7	Mittareiden syy-seuraussuhteet ja tasapainottaminen .....	71
6.8	Mittariston ja mittareiden validointi.....	73
6.9	Balanced Scorecard-mittaristo .....	79
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	80
7.1	Johtopäätökset tuloksista .....	80
7.2	Kehittämisehdotukset .....	88
7.3	Työn luotettavuuden arviointi.....	89
8	LOPUKSI .....	92
	LÄHTEET .....	95
	KUVALUETTELO	
	LIITTEET	

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Mittareiden syy-seuraussuhteet

## 1 JOHDANTO

Johtamisen haasteena koetaan usein olevan strategian toteuttaminen onnistuneesti. Yritysten johtamista tukemaan onkin kehitetty erilaisia tukitoimintoja eli johtamisjärjestelmiä. Nykypäivänä johtamisjärjestelmiä käytetään strategioiden toimeenpanemiseen ja seurantaan. Näiden järjestelmien avulla strategia pystytään jalkauttamaan käytännön tasolle ja samalla pystytään seuraamaan sen toteutumista. Aikaisemmin suorituskyvyn seurantaan on käytetty taloudellisia tunnuslukuja. Nämä taloudelliset tunnusluvut ovat kertoneet yrityksen aikaisemmasta suorituskyvystä, mutta ne pystyvät ennakoimaan heikosti tulevaisuuden suorituskykyä. Historiaan painottuva toiminnankuvaaminen ei tue yrityksen johtamista riittävästi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 175.)

Johtamisjärjestelmän tarkoituksena on tuottaa tietoa johdon päätöksenteon tueksi (Malmi ym. 2006, 59). Se auttaa liiketoiminnan prosessien ja tapahtumien suunnittelussa, mittaamisessa ja seurannassa. Näin toimintoja voidaan jatkuvasti kehittää paremmiksi. Yrityksen tärkeimpiä toimintoja seurataan johtamisjärjestelmässä mittariston avulla. (Niemelä ym. 2008, 119.)

Johtamisjärjestelmien käytön tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan tulevaisuudessa tapahtuvaan tuloskehitykseen, kun taas seurantajärjestelmät tuottavat tietoa jo tapahtuneista asioista. Erityyppisiä suorituskykyä mittaavia johtamisjärjestelmiä on suunniteltu pitkään. Suosituksi johtamisjärjestelmäksi on nousut Harvard Business Schoolissa luotu Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tuloskorttijärjestelmä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 176.)

Tasapainotettu mittaristo eli Balanced Scorecard jakaa organisaation suorituskyvyn eri osa-alueisiin, jotta sitä pystytään helpommin mittaamaan ja johtamaan. Suorituskykyä arvioidaan yleensä neljältä näkökulmalta, joita ovat talous, asiakas, sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulmat. (Kujansivu ym. 2007, 152.) Yleinen tapa on jakaa suorituskykymittarit taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Ei-taloudellisten mittareiden antama tieto ei perustu rahamittaiseen tietoon, kun taas taloudelliset mittarit antavat rahamääräistä tietoa. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31–32.) BSC:n alkuperäisenä

ajatuksena olikin tuoda johtamisen osaksi muitakin kuin vain taloudellisia mittareita (Kaplan & Norton 2002, 26). Tänä päivänä ei enää riitä, että yritykset keskittyvät vain taloudellisiin mittareihin, sillä ei-taloudelliset mittarit ovat niitä tekijöitä, jotka tuottavat yritykselle paremman kilpailuedun. Todelliset menestystekijät ovatkin yrityksen henkilöstössä, innovaatioissa ja asiakastyytyväisyydessä. (Benkova ym. 2020, 12.)

Aineeton pääoma on organisaatiossa näkymätöntä. Se liitetään työntekijöiden tietoihin ja kokemuksiin, organisaation prosesseihin ja asiakassuhteisiin. Yrityksissä on huomattu aineettoman pääoman tarjoavan paremmat menestymisen mahdollisuudet tulevaisuudessa. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 25.) Lisäksi aineettoman pääoman tekijät tukevat taloudellisten tulosten päämäärien saavuttamisessa (Kujansivu ym. 2007, 37). Tämän takia yritysten tulisi keskittyä mittaamaan muitakin kuin vain historiaan painottuvia taloudellisia tekijöitä (Lönngqvist & Mettänen 2003, 25). Useat Balanced Scorecardissa mitattavat asiat kuuluvatkin aineettoman pääoman tekijöihin (Kujansivu ym. 2007, 153).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Balanced Scorecard -mittaristo rakennusalan yritys Efika Oy:lle. Tavoitteena on luoda yrityksen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, jonka avulla kohdeyritys voi mitata taloudellisten tekijöiden lisäksi myös aineetonta pääomaa. Aineetonta pääomaa mitataan tässä opinnäytetyössä ei-taloudellisten mittareiden avulla. Suorituskyvyn mittaaminen tapahtuu BSC:n neljältä näkökulmalta, joille määritellään kriittiset menestystekijät ja mittarit. Tällä hetkellä yrityksessä on käytössä ainoastaan taloudellisia mittareita.

Efika Oy on kasvuyritys, joten toiminnan laajenemisen johdosta on tarkoituksenmukaista luoda yritykselle tässä vaiheessa Balanced Scorecard johtamisen tueksi. Työssä arvioidaan, mitkä ovat sopivat taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit kasvuyritystä ajatellen. Työn lopputuloksena on valmis suorituskyvymittaristo kohdeyrityksen käyttöönottoa varten. Aikarajoitteisista syistä mittariston implementointi on rajattu tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Tutkimusaineisto kerrytettiin yrityksen sisäisten dokumenttien ja teemahaastatteluiden avulla. Lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta, sillä tutkimuksen

kohteena oli yksi yritys, jonka tarpeisiin BSC suunniteltiin. Näin saatiin kattava käsitys kohdeyrityksestä ja sen tarpeista kasvutekijöiden mittaamisessa. Tutkimus ja Balanced Scorecard -mittaristo toteutettiin puolen vuoden pituisella aikajaksolla. Mittariston käyttöönotto on suunniteltu alkuvuoteen 2023.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään Balanced Scorecardia, aineetonta pääomaa, kasvuyritystä ja rakennustoimialaa. Teoria tukee kohdeyritystä ja sille rakennettavaa mittausjärjestelmää. Kehittämistyön empiirinen osuus sisältää teemahaastattelut ja mittariston rakentamisen yrityksen strategian pohjalta.

Opinnäytetyö sisältää kahdeksan päälukua, joista ensimmäinen on johdanto. Työn toisessa luvussa esitellään opinnäytetyön toteuttaminen ja siinä käytetyt menetelmät. Kolmannessa luvussa käsitellään rakentamisen toimialaa, kasvuyritystä ja aineetonta pääomaa. Neljännessä luvussa käsitellään Balanced Scorecardia kirjallisuuden ja tutkimustiedon pohjalta. Luvussa viisi esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja ja kohdeyrityksen nykytilanne. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset. Luvussa seitsemän esitellään johtopäätökset, oppimistavoitteiden saavuttaminen, kehittämissuositukset ja työn luotettavuuden arviointi. Luku kahdeksan sisältää loppupohdinnan opinnäytetyön tuloksista ja prosessista.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksen toteutusta ohjasi toimeksiantajan tarpeet ja yhdessä kohdeyrityksen kanssa asetetut tavoitteet. Kehittämistyön tavoitteiden lisäksi tässä luvussa perehdytään opinnäytetyön rajauksiin, asetettuihin tutkimusongelmiin ja määritetään omat oppimistavoitteet. Luvussa esitellään myös teoriakirjallisuuden pohjalta tutkimusmenetelmät ja perustellaan opinnäytetyön lähestymistapa sekä aineistonkeruun ja analysoinnin menetelmät. Viimeisenä esitellään opinnäytetyönprosessi.



## 2.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Balanced Scorecard -mittaristo Efika Oy:n käyttöön. Yritystoiminnan laajeneminen ja kasvu edellyttävät toiminnan tehostamista ja suorituskyvyn parempaa mittaamista. Rakennustoimialalla on paljon kilpailua, joten Efika haluaa myös erottautua kilpailijoistaan ja samalla panostaa asiakassuhteisiinsa. BSC:n avulla yritys voi arvioida toimintaansa laaja-alaisemmin ja samalla se tuo lisäarvoa prosessien selkeyttämisen muodossa. Kehittämistyön lopputuloksena on valmis suorituskykymittaristo kohdeyrityksen käyttöönottoa varten, joka tukee johdon päätöksentekoa.

Opinnäytetyön tekijän omana kehittymisen tavoitteena on pystyä suunnittelemaan itsenäisesti suorituskyvyn mittausjärjestelmä, joka on johdettu kohdeyrityksen strategiasta ja siinä olevista kriittisistä menestystekijöistä. Oppimistavoitteena on ymmärtää tasapainotetun mittaamisen perusajatus ja soveltaa teoriaa käytännön liiketoimintaan ja kohdeyrityksen tavoitteisiin. Työn tarkoituksena on kehittää tutkijan omaa asiantuntijuutta johtamisjärjestelmän suunnittelussa. Opinnäytetyön tekijä odottaa kehittämistyön tarjoavan syvällisen perehtymisen suorituskyvyn mittaamiseen ja siitä saatavaan asiantuntijana kehittymisen mahdollisuuksiin. Tutkija uskoo työn tuovan mukanaan ammattiosaamista, jota voi hyödyntää käytännön työelämässä.

## 2.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma antaa suunnan koko tutkimusprosessille, sillä siinä kiteytyy työn tarkoitus ja tavoitteet (Kananen 2017, 56–57). Tutkimusongelmana on selvittää, mitä mittareita kasvavan rakennusalan yrityksen tulokorttiin valitaan, jotta yrityksen toimintaa voidaan tehostaa myös aineettoman pääoman mittaamisen osa-alueella. Työssä selvitetään BSC:n neljälle näkökulmalle sijoitettavat taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit, jotka ovat johdettuja yrityksen strategiasta ja kriittisistä menestystekijöistä. Rakennettava mittaristo on suunniteltu kohdeorganisaation tarpeisiin, ja se auttaa yrityksen tuloksellisessa toiminnan kehittämisessä, suorituskyvyn seurannassa ja toimii samalla johtamisen työkaluna.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetetaan **tutkimuskysymykset**, jotka ovat seuraavat:

- Millaisia mittareita kasvuun tähtäävän rakennusalan yrityksen tulokorttiin tarvitaan kasvutavoitteiden saavuttamisen seurantaan?
- Millaisia ei-taloudellisia mittareita Balanced Scorecardin näkökulmiin sisällytetään?
- Mitkä ovat kohdeyrityksen kriittiset menestystekijät?

Tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimusta ja aineistonhankintaa. Vastaamalla asetettuihin tutkimuskysymyksiin opinnäytetyön empiirisessä osuudessa vastataan samalla tutkimusongelmaan. Kerätyn tutkimusaineiston avulla ratkaistaan siis tutkimusongelma. (Kananen 2017, 60–61, 67.)

## **2.3 Tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Työn rakenne on toteutettu tapaustutkimuksen mukaisella tavalla. Aineistonkeruu tehdään teemahaastatteluiden avulla, ja niistä saatu tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysin menetelmin.

### **2.3.1 Laadullinen tutkimus**

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen kohdetta. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään pääsääntöisesti haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Tutkimuksen avulla saatavat tulokset ovat kattavia, kokonaisvaltaisia ja tarkasti kuvattuja. (Merriam & Tisdell 2016, 20.) Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteenä on, että se lähestyy tutkimuskohdetta sen luonnollisessa tilanteessa ja olosuhteissa. Usein se keskittyy yksittäistapausten tarkasteluun ja tuo esiin tutkittavien omakohtaisia kokemuksia. (Puusa ym. 2020, 73.)

Laadullista tutkimusta voi kuvailla prosessiksi. Tutkimus ei välttämättä etene tietyn kaavan mukaisesti, ja näin ollen sitä ei voi ennakkoon jäsentää selkeillä vaiheilla. (Valli 2018, 62.) Laadullisen tutkimusprosessin eteneminen on hermeneuttista eli kehämäistä ja toistuvaa. Prosessin vaiheet ovat jossakin määrin päällekkäisiä, jolloin tutkija liikkuu prosessin eri vaiheissa yhä uudelleen, ennen kuin työ saavuttaa lopullisen muotonsa. (Puusa ym. 2020, 70–71.) Tut-

kimustehtävä ja aineistonkeruun ratkaisut saattavat muuttua tutkimuksen edetessä, jolloin tutkimusaineiston näkökulmat ja tulokset jalostuvat prosessin edetessä (Valli 2018, 62).

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, koska opinnäytetyön tavoitteena on BSC:n laatiminen kohdeyritykselle ja laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään kohdeorganisaation tarpeita syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti mittariston suunnittelu- vaiheessa.

### **2.3.2 Tapaustutkimus**

Lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus kuuluu kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin ja sitä käytetään yleisesti liiketaloustieteissä. Tutkimusasetelma kytkeytyy aiemmin kirjoitettuun teoriaan, jonka pohjalta tulokset ja analyysit muodostetaan loppupäätelmissä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tuottaa myös uusia ideoita jatkotutkimuksia ajatellen. (Aaltio-Marjasola 1999.)

Tapaustutkimuksen lähestymistapaa käytetään monimutkaisten ilmiöiden perusteelliseen kuvaamiseen, jotta päästäisiin syvälliseen ymmärtämiseen tutkimuksen kohteesta. Tapaustutkimukset keskittyvät yksittäisten tapausten syvälliseen tutkimiseen. Tapaustutkimuksesta saatavat tulokset tarjoavat tutkimuksen sidosryhmille laajan ja kattavan selvityksen tutkittavasta kohteesta. (Lapan 2012, 231.)

Tapaustutkimus sopii käytettäväksi kehittämistyön lähestymistapana silloin, kun tarkoituksena on kehittämis ehdotusten tekeminen. Tapaustutkimuksen tavoitteena on syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen tutkinnan kohteesta. Tällöin tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää kehitettävää kohdetta kokonaisvaltaisella tavalla, sen aidossa toimintaympäristössä. Usein tapaustutkimus antaa vastauksen kysymyksiin miksi ja miten. Tutkimuksen kohteita ei ole montaa, yleensä vain yksi. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.) Tapaustutkimuksen avulla tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä ja sinne laadittavasta tuloskortista pystytään tekemään kattava ja yksityiskohtainen selvitys. Lisäksi johdopäätöksissä tavoitteena on antaa kehittämis ehdotuksia.

### 2.3.3 Aineiston- ja tiedonkeruun sekä analysoinnin menetelmät

Tutkimuksen aineiston- ja tiedonkeruun menetelmänä käytetään haastatteluita. Haastattelun avulla saadaan kerättyä syvällistä tietoa kehitystyön kohteesta ja se soveltuu käytettäväksi useisiin kehittämistehtäviin. Haastattelut ovatkin laadullisen tutkimuksen käytetyin aineistonkeruun menetelmä. Lisäksi haastattelut ovat tyypillisiä tapaustutkimuksen aineistonkeruun menetelmiä ja niiden keskeisenä tarkoituksena on saada laaja-alaisesti tietoa käsiteltävästä asiasta. (Ojasalo ym. 2015, 107; Merriam & Tisdell 2016, 137; Lapan 2012, 241; Puusa ym. 2020, 102.)

Haastattelun metodisena etuna on se, että siihen pystytään valitsemaan juuri ne henkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Tällöin voidaan puhua tarkoituksenmukaisesta näytteestä. Tiedonkeruun vaiheessa tutkija pystyy ohjaamaan keskustelua haluamaansa suuntaan, jotta hän voi vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkija voi myös pyytää käsiteltävään asiaan tarkennuksia. (Puusa ym. 2020, 102.) Haastattelun etuna on erityisesti sen joustavuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63).

Yleisimmin käytetty haastattelumenetelmä on puolistrukturoitu eli teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat etukäteen laadittuja ja niiden järjestys saattaa vaihdella eri haastattelutilanteissa. Yleensä tiettyä samaa asiaa pyritään kysymään kaikilta haastateltavilta. Tutkija pystyy kuitenkin reagoimaan haastattelutilanteessa ja muuttamaan keskustelun suuntaa haluamallansa tavalla. (Merriam & Tisdell 2016, 110–111, 136.)

Teemahaastattelu kuuluu puolistrukturoituihin menetelmiin, sillä haastattelun teemat ovat kaikille samat. Teemahaastattelussa ei käytetä yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan haastattelussa edetään ennalta valittujen teemojen mukaisesti. Tällöin haastattelu vapautuu tutkijan näkökulmasta ja antaa tilaa tutkittavien mielipiteille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimushaastattelumuotona puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelut toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastat-

teluina. Teemahaastattelun avulla voidaan poimia olennainen tieto tutkimuksen kohteesta ja sitä kautta tutkimusongelmaan pystytään vastaamaan. (Vilkkä 2021, 99.) Teemahaastatteluiden avulla pystyttiin selvittämään yrityksen johdon mielipiteitä ja näkemyksiä tuloskortin laadintaa koskien. Lisäksi haastatteluiden aikana pystyttiin tekemään tarkentavia lisäkysymyksiä tutkimusaiheeseen liittyen. Haastateltaviksi valittiin yrityksen ydinjohto, sillä heillä on kattava tietopohja ja asiantuntijuus mittariston rakentamista varten. Ryhmähaastattelun avulla saatiin nopeasti ja paljon olennaista tutkimusaineistoa.

Haastatteluaineistot yleensä tallennetaan myöhempää käyttöä varten. Litteroinnilla tarkoitetaan haastatteluaineiston muuntamista tekstimuotoon. Litteroinnin tarkkuus määräytyy tutkimusongelman ja tutkimuksen metodisen lähestymistavan pohjalta. Vähemmän tarkka litteroinnintaso riittää, jos tutkimuksessa keskitytään vain asiasisältöön. Litterointiin tulisi sisällyttää haastateltavien lisäksi myös haastattelijan puheenvuorot. (Ruusuvuori ym. 2010, 356.)

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelut tallennettiin ääninauhalle. Haastattelut litteroitiin propositiotasolla, joka on yksi litteroinnin tasoista. Propositiotason litteroinnissa haastatteluaineistosta kirjataan talteen vain puheen ydinsisältö. (Kananen 2015, 161.) Haastatteluista kerättiin tärkein asiasisältö tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi.

### **Aineiston analysoinnin menetelmä**

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Sisällönanalyysiä käytetään laadullisen tutkimusmenetelmän metodina, jossa haetaan merkityssuhteita ja kokonaisuuksia. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta pyritään löytämään jokin toiminnallinen logiikka tai tyypillinen kertomus eli tyyppikertomus. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle tutkijan päätöksestä, eli siitä mistä toiminnan logiikkaa tai tyyppikertomusta etsitään. (Vilkkä 2021, 132.) Aineiston analysoinnin aikana tavoitteena on löytää vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Merriam & Tisdell 2016, 202).

Tässä opinnäytetyössä oli kaksi teemahaastattelua, joista ensimmäinen oli yksilöteemahaastattelu ja toinen ryhmäteemahaastattelu. Molemmat haastattelut tallennettiin ja ne olivat kestoltaan noin 90 minuuttia. Haastatteluaineisto litteroitiin välittömästi tallennuksen jälkeen propositiotasolla eli haastatteluaineistosta kirjattiin talteen puheen ydinsisältö (Kananen 2015, 161). Haastattelut kannattaakin litteroida heti tapaamisen jälkeen, kun tieto on vielä tuoreessa muistissa. Tallennettujen teemahaastatteluiden lisäksi pidettiin yksi noin 90 minuuttia kestänyt mittaristoprojektin aloituspalaveri yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Tapaamisesta kirjattiin muistiinpanot.

Tutkimuksen haastatteluaineistojen analysoinnissa käytettiin induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Haastatteluista saatu aineisto kirjoitettiin Microsoft Word -ohjelmaan ja luettiin useaan kertaan läpi, jotta saataisiin mahdollisimman hyvä kokonaiskuva tutkimusaineistosta. Haastattelut purettiin värikoodeilla ja haastateltavien vastaukset erotettiin toisistaan eri väreillä. Myös haastattelukysymykset litteroitiin aineistoon. Tämän jälkeen alkuperäinen aineisto pelkistettiin eli redusoitiin karsimalla siitä epäolennainen tieto pois. Tässä vaiheessa ryhmähaastattelu vastauksista tuli anonymoijia. Jäljelle jääneestä aineistosta erotettiin pelkistetyt ilmaukset, joiden avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Pelkistetyt ilmaukset jaettiin omiin samankaltaisuuksia sisältäviin ryhmiinsä eli aineisto klusteroitiin. Näistä muodostuivat alaluokat. Alaluokat nimettiin siten, että ne kuvaavat luokan sisältöä parhaiten. Aineiston klusterointia seurasi datan abstrahointi. Abstrahointi eli käsitteellistäminen etenee alkuperäisaineiston käyttämisestä kielellisistä ilmaisuista kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Tämän jälkeen luokittelua jatkettiin muodostamalla alaluokista yläluokkia ja yläluokkia yhdistelemällä muodostettiin edelleen pääluokkia. Pääluokat yhdistämällä saatiin muodostettua yhdistävä luokka, joka muodosti yhteyden tutkimustehtävään. Luokkien muodostamisessa ja toisistaan erottamisessa hyödynnettiin eri väreillä korostamista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–94; Lapan 2012, 105, 107, 246.) Taulukossa 1 on esitetty näyte analyysikehikosta, jossa alkuperäisilmaukset pelkistetään ja tämän jälkeen ne jaetaan ala- ja yläluokkiin.

Taulukko 1. Analyysikehikko

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokat	Yläluokat
- Myö erotetaan niin sanotusti tavallisista rakennusliikkeistä, siinä että meillä tämä <b>hankekehitys</b> toimintamalli hyvin vahvasti korostuu - Meillä on <b>hankkeet</b> mahdollisimman tarkkaan laskettu	- Hankekehitys toimintamalli erottaa muista rakennusliikkeistä - Hankkeiden tarkka laskenta	<b>Hankekehitys</b>	Liiketoiminta
- Ajatellaan <b>asiakkaan</b> tarpeiden ja liiketoiminnan näkökulmasta - Voidaan tuoda lisäarvoa <b>asiakkaan</b> liiketoimintaan	- Asiakkaan tarpeet keskiössä - Lisäarvo asiakkaan liiketoimintaan	<b>Asiakastarpeet</b>	<b>Asiakkuushallinta</b>
- Efikan kiinnostavuus, minkä verran se saa <b>hakemuksia</b>	- Kiinnostavuuden perustana hakemusten määrä	<b>Rekryointi</b>	<b>Henkilöstön tulevaisuus</b>
- <b>Mittareiden</b> selkeys on tärkeää - <b>Mittareista</b> mikään ei työllistä ylimääräistä, mikä on tärkeää	- Selkeä mittaristo - Mittariston helppokäyttöisyys	Mittaristo	<b>Mittaaminen</b>

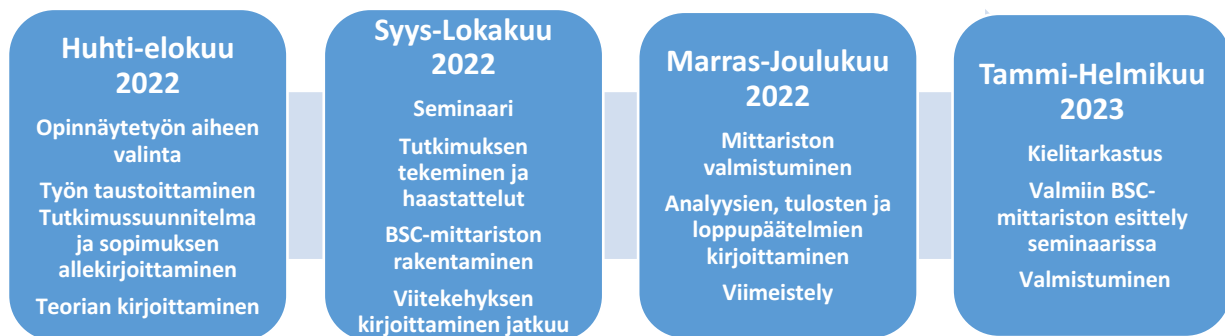
Haastatteluaineiston analyysi eteni vertaamalla tulkintaa teoreettiseen viitekehukseen ja aiempaan tutkimustietoon (Vilka 2021, 135). Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa haastatteluista saatua tietoa on tuotu yksityiskohtaisesti esiin suorilla lainauksilla aineistosta. Näillä on pyritty korostamaan haastateltavan näkemystä ja asian painoarvoa. Samalla sitaattit havainnollistavat työssä käytettyä päättelyä (Vilka 2021, 157).

## 2.4 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi huhtikuussa 2022 kohdeyrityksen valinnalla ja samaan aikaan aloitettiin keskustelemaan yritykselle sopivasta opinnäytetyön aiheesta. Kohdeyrityksen tarpeen perusteella lopulliseksi aiheeksi valittiin kesäkuussa Balanced Scorecard ja opinnäytetyön toteuttamisesta tehtiin sopimus ja tutkimussuunnitelma.

Kehittämistyössä päätettiin käyttää Jouko Toivasen suunnittelemaa Balanced Scorecard -projektimallia, joka on esitelty luvussa 4.9. Mallia sovellettiin kehittämistyön toimeksiantoon sopivaksi ja siitä hyödynnettiin viisi ensimmäistä vaihetta, sillä mittariston implementointi oli rajattu tämän kehittämistyön ulkopuo-

lelle. Mittaristoa lähdettiin rakentamaan syyskuussa, jolloin tehtiin aloituspalaveri ja yksilö- sekä ryhmäteemahaastattelut yrityksen johdolle. Työn aihe esiteltiin syyskuun lopulla olleessa opinnäytetyöseminaarissa. Haastatteluiden pohjalta aloitettiin lokakuussa rakentamaan suorituskykymittaristoa. Marras-joulukuun aikana kirjoitettiin johtopäätökset ja työ viimeisteltiin. Tammikuussa 2023 valmis opinnäytetyö ja suorituskykymittaristo esiteltiin seminaarissa. Kuvassa 1 on kuvattu opinnäytetyöprosessin eteneminen.



Kuva 1. Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi eteni sujuvasti ja työ valmistui suunnitellussa aikataulussaan. Kehittämistyö tapahtui yhteistyössä yrityksen johdon kanssa.

### 3 RAKENTAMISEN TOIMIALA, KASVUYRITYS JA AINEETON PÄÄOMA

Tässä luvussa perehdytään opinnäytetyön toimeksiantajan liiketoimintaan eli rakentamisen toimialaan. Samalla kuvataan kohdeyrityksen toimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan kasvuyrityksen tunnuspiirteitä, sillä Efika Oy on tällä hetkellä elinkaarensa kasvuvaiheessa. Luvussa käsitellään erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämistä, sillä aihe liittyy olennaisesti kohdeyrityksen tarpeisiin. Lopuksi käsitellään aineettoman pääoman eri osa-alueita ja miten niitä pystytään BSC:n avulla mitaamaan.

#### 3.1 Rakentamisen toimiala

Rakennusala on Suomen kansantaloudelle merkittävä vaikutus. Vuonna 2018 ala työllisti noin 260 000 työntekijää. Tämä määrä on noin 18 prosenttia koko yrityspuolen työllisyydestä. (Ahonen ym. 2020, 164.) Vuonna 2022 ra-



kentamiselle ennustetaan 1–3 prosentin kasvua. Erityisesti toimitilojen rakentamisen arvioidaan lisääntyvän, sillä yritykset ovat suunnitelleet kuluvalle vuodelle investointeja. Vuonna 2023 rakentamisen määrän ennustetaan vähenevän 1–3 prosenttia ja ainoastaan korjausrakentaminen lisääntyy. Ennusteisiin voi vaikuttaa Ukrainan sota ja siitä aiheutuvat talouspakotteet ja saatavuusongelmat. Näistä aiheutuvat seuraukset saattavat tulla näkyviin vasta myöhemmin. (Valtiovarainministeriö 2022, 8.)

Rakennusala ohjataan lainsäädännöllä enemmän kuin muita aloja keskimäärin. Säädökset ja kaavamääräykset määrittelevät tekniset ratkaisut sekä sen minne voi rakentaa ja miten. (Ahonen ym. 2020, 175.) Ilmastonmuutoksen megatrendi vaikuttaa myös rakennustoimialalla. Rakennusten käytönaikaista energiankulutusta on pyritty hillitsemään, sillä se muodostaa kolme neljäsosaa koko maan rakennetun ympäristön vuosittaisesta hiilijalanjäljestä. Myös rakennusmateriaalit ja työmaatoiminnot aiheuttavat päästöjä. Päästöjen hillitsemiseksi nykyisen rakennuskannan energiankulutusta tehostetaan ja valitaan ympäristöystävällisempiä vaihtoehtoja energianlähteeksi. Rakentamiseen vaikuttaa uudistuva maankäyttö- ja rakennuslaki, jonka tavoitteena on päästöjen vähentäminen ja hiilineutraalisuuden saavuttaminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 93–94.)

Rakennusalalle on tyypillistä, että se omaa vahvan kotimarkkinaluonteen ja se erottaakin alan muista toimialoista. Yritys tulkitsee ja toteuttaa rakentamisessaan asiakkaiden tarpeita. Asiakkaat ovat kiinnostuneita rakentamisen hinnasta ja aikataulusta sekä siitä, mitä säästöjä ja hyötyjä he voivat käytön aikana saavuttaa itselleen. Rakennuksen käyttöarvo määräytyy, kun asiakas käyttää tiloja omassa tarkoituksessaan. Rakennusala on hyvin verkostoitunut ja alan yritykset toimivat paljon keskenään. Rakennuttajat, suunnittelijat, urakoitsijat ja tuoteteollisuus tekevät paljon yhteistyötä ja se liittyykin alan ydintoimintaan. Alalle on vakiintunut käytännöksi hankekohtaiset kilpailutukset, minkä vuoksi osapuolet vaihtelevat jonkin verran jokaisen hankkeen kohdalla. Markkinat ovat pääsääntöisesti koko maan kattavat ja osittain ne rajautuvat tietyille alueille. (Ahonen ym. 2020, 21–22.)

Rakennusalalla toimivien yritysten on totuttava määrällisiin vaihteluihin. Alalla joustavuutta hoidetaan työsuhteilla, jotka ovat projektikohtaisia ja lisäämällä

alihankinta-astetta. Pääurakoitsijan keskittyminen ydinosaan ja aliurakoitsijoiden käyttäminen asettaa hankintatoimen tärkeäksi osatekijäksi koko organisaation menestymisessä. Hankintakustannusten osuus voi olla 90 prosenttia rakennushankkeen kokonaiskustannuksista. Tämä usein sitoo pääomaa heti rakentamisen alkuvaiheessa. Rakennustoimialan liiketoiminnan suunnittelu on vaikeaa, johtuen rakentamisen määrällisestä vaihtelusta. Myös hintojen vaihtelevuus vaikeuttaa suunnittelua. Tämä voi näkyä työn tuottavuudessa, jos yritys ei pysty sopeuttamaan työpanostaan samalla vauhdilla. (Ahonen ym. 2020, 23–24,26.)

Rakennushankkeet voidaan jakaa kahteen hanketyyppiin: omaperusteisessa hankkeessa rakennusyritys toteuttaa ja myy rakennuksen lopulliselle asiakkaalle. Toisena hanketyyppinä on kilpailuperusteiset hankkeet. Tässä rakennushankkeen tilaajana toimii käyttäjäomistaja tai sijoittajaomistaja. Käyttäjäomistajalla on tarkoitus hyödyntää rakennusta itse omassa toiminnassaan. Sijoittajaomistaja taas kehittää hankkeen sekä etsii ulkopuolisen toteuttajan yleensä kilpailua hyväksikäyttäen. Molemmissa hanketyypeissä liiketoiminnanlogiikka on selkeästi kilpailuorientoitunutta ja hinta on merkittävä tekijä. Usein yksittäiset hankkeet paloitellaan useiksi osa- ja aliurakoiksi. Myös nämä käyvät läpi hintakilpailutuksen. Yritys saa kilpailuedun itselleen edullisista hankintahinnoista sekä tehokkaasta työn tuottavuudesta. Alhainen tarjoushinta muodostuu näistä tekijöistä. Rakennusyritysten keskeinen kilpailukeino on työn tuottavuuden nostaminen, sillä rakennusmateriaalien hinnat ovat kaikille lähes samat. (Ahonen ym. 2020, 27.)

### **3.2 Kasvuyritys**

OECD ja Eurostat määrittelevät kasvuyrityksen työllistävän vähintään kymmenen henkilöä ja määrittelyn mukaan seuraavan kolmen vuoden aikana työllisyys kasvaa enemmän kuin 20 prosenttia vuodessa. OECD:n kasvuyritysmääritelmä antaa hyvän pohjan kansainväliselle vertailulle. Määritelmä on kuitenkin hyvin tiukka ja se rajaa arvioinnin ulkopuolelle merkittävän osan nuoria yrityksiä. Esimerkiksi yritykset, jotka työllistävät vähemmän kuin kymmenen henkilöä jäävät tarkastelusta pois. (Halme ym. 2015, 11–12.) Opinnäytetyön kohdeyritys Efika Oy lukeutuu OECD:n määritelmän mukaisesti kasvuyritykseksi.

Yksittäisiä toimialoja tarkasteltaessa rakentamisen toimialalta löytyy eniten kasvuyrityksiä. Rakentaminen keskittyy isoihin kasvukeskuksiin, ja näissä paikoissa rakentaminen on lisääntynyt voimakkaasti ja samalla uusia rakennusyrityksiä syntyy nykyisten rinnalle. Rakennusalan kasvuyrityksistä suurin osa sijaitsee Uudellamaalla. (Kuussaari & Partanen 2021.)

### **Kasvuyrityksen tunnuspiirteet**

Yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä ovat yrittäjän ja organisaation ominaisuudet sekä johtamisen strategiat. Keskeiseksi tekijäksi nousee yrityksen henkilöstön osaaminen. Organisaation kasvuhakuisuus riippuu myös johdon kyvykkyydestä ja omistajien päämääristä. (Viitala & Jylhä 2013, 283.)

Rakennusyrityksissä tulevaisuuden haasteena koetaan olevan henkilöstön osaamisen kehittäminen. Uudet menettelytavat ja tietotekniikan kehittyminen asettavat uudenlaisia osaamisvaatimuksia työntekijöille ja toimihenkilöille. Rakennusliikkeissä osaaminen on vahvasti henkilösidonnaista, ja siihen liittyy merkittävä määrä henkilökohtaisista kokemuksista opittua hiljaista tietoa. (Junnonen & Kankainen 2007, 509.)

Organisaatioissa osaamista pystytään lisäämään nykyistä henkilöstöä kehittämällä, rekrytoimalla uusia työntekijöitä tai ostamalla ulkopuolista osaamista. Tärkeää olisi miettiä, onko työntekijöiden tämänhetkinen osaaminen riittävän hyvällä tasolla vastaamaan tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamista. Jotta yritys voi varmistaa tulevaisuuden menestymisen, sen on jatkuvasti uudistettava ja kehitettävä toimintojaan. (Hyppänen 2013, 107,109.)

Yrityksen henkilöstön osaaminen ja sen hyödyntäminen ovat kriittisiä menestystekijöitä, jotka liittyvät kiinteästi asiakastytyväisyyteen ja sitä kautta liikevaihdon lisääntymiseen (Hyppänen 2013, 110). Paremmalla osaamisella pystytään lisäämään toiminnan tehokkuutta ja saadaan aikaiseksi parempaa laatua, joka taas näkyy asiakastytyväisyyden lisääntymisenä (Ojala 2008, 44).

Asiakkaiden tarpeet tulisi tunnistaa ja arvioida pystytäänkö tämänhetkisellä tarjonnalla ja tietämyksellä täyttämään nämä odotukset. Tavoitteena on pystyä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin nyt ja tulevaisuudessa. (Tuomi & Sumkin

2012, 59.) Rakennusyritysten asiakaslähtöisyys on noussut tärkeimmäksi kilpailueduksi (Junnonen & Kankainen 2007, 505). Asiakaslähtöiseen ajatteluun tulisikin panostaa rakennushankkeen jokaisella tasolla (Construction Blueprint consortium 2021, 47).

Yrityksessä tulisi huomioida työntekijöiden henkilökohtaiset oppimistarpeet ja tavoitteet. Osaamisen kehittäminen voidaan liittää osaksi kehityskeskusteluita, jossa tehdään suunnitelma oppimistarpeiden toteuttamiseksi. Keskiössä ovat erityisesti tulevaisuuden osaamistarpeiden selvittäminen. (Hyppänen 2013, 110.) Kehityskeskusteluissa voidaan löytää myös sellainen osaaminen, jota työntekijä ei pysty hyödyntämään senhetkisessä työssään. Tällöin tarkoituksena on löytää osaamiselle hyödyntämismahdollisuuksia. Kehityskeskusteluiden hyötyinä ovat viimeisin tieto työntekijöiden osaamisesta ja mahdollisista kehittämistarpeista. Keskusteluiden avulla pystytään parantamaan organisaation tehokkuutta ja menestymistä omassa liiketoiminnassaan. (Viitala 2021, 128–129.) Organisaation tärkeimpien osaamisalueiden kehittämiseksi tulisi luoda pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma (Hyppänen 2013, 118).

Useissa yrityksissä ainoana osaamisen mittarina käytetään koulutuspäivien lukumäärää. Siitä ei tosin pystytä päättelemään sellaisen osaamisen kehittymistä, joka on yritykselle strategisesti tärkeää. Oppimista ei välttämättä tapahdu jokaisessa koulutuksessa tai oppiminen voi tapahtua koulutusjaksojen ulkopuolella. (Hyppänen 2013, 120.)

Työntekijöiden ammattitaidon ylläpitäminen ja koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ovat keskeisessä asemassa, jotta pystytään vastaamaan muuttuviin yritysten ja markkinoiden tarpeisiin. Koulutuskustannusten perusteleminen on tärkeää ja ne tulisikin perustella mitattavissa olevina investointeina, kuten panostuksina digitalisaatioon tai ympäristöasioihin. (Construction Blueprint consortium 2021, 118.)

Kasvuun ja mahdollisiin riskeihin täytyy sitoutua. Se vaatii taloudellisia toiminnan edellytyksiä, kykyä suunnitelmalliseen toimintaan sekä realistisia tulevaisuuden odotuksia. Kasvava yritys on kilpailukykyinen ja sillä on jokin kilpailuetu. Kilpailukykyisyys voi perustua esimerkiksi brändiin, asiakaslähtöiseen

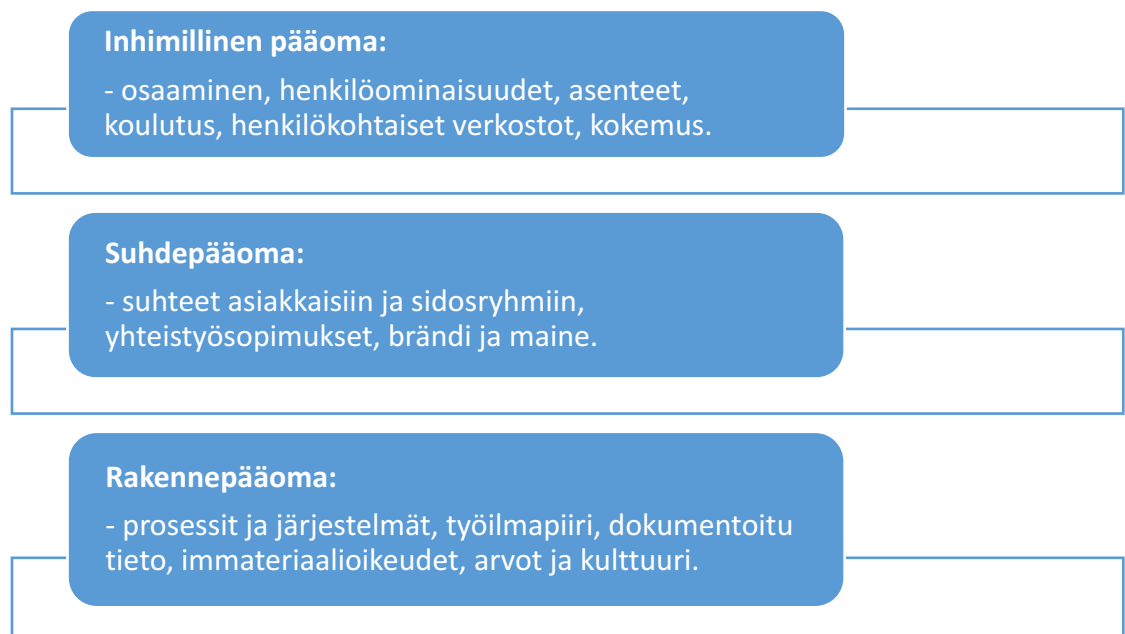
toimintaan tai kustannustehokkuuteen. Kasvua hakeville yrityksille on ominaista työntekijöiden osaamisen kehittäminen, innovatiivisten toimintamallien käyttöönotto ja tavallista laajemmat toimintatapojen muutokset. Kasvat yritykset palkkaavat muita organisaatioita enemmän korkeasti koulutettua työvoimaa ja tarvitsevat sellaista henkilöstöä, joka pystyy sopeutumaan jatkuvaan muutokseen. (Viitala & Jylhä 2013, 283.) Rakennusyritysten kasvua voi estää matalasti koulutettu työvoima. Osaavat työntekijät ovat yritykselle erittäin tärkeitä, mutta projektien onnistuminen edellyttää myös hyvää ja ammattitaitoista johtajuutta. (Construction Blueprint consortium 2021, 118.)

Osaaminen ja jatkuva uuden oppiminen vaikuttavat kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja tuottavuuden lisäämiseen. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi oppimisen tulee olla jatkuvaa ja nopeampaa kuin kilpailijoilla. (Hyppänen 2013, 121.) Yrityksen kannattaakin perehtyä sen kilpailijoiden osaamiseen ja arvioida omaa osaamistaan kilpailijoihin nähden. Tärkeää on tunnistaa kilpailijoiden osaamisen taso ja kehittämisen suunta. (Tuomi & Sumkin 2012, 58.) Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset asettavat vaatimuksia yritysten uudistumiselle. Kilpailijoista ei pidä jäädä jälkeen, sillä se johtaa markkinoiden menettämiseen. Huonoin vaihtoehto on paikalleen jääminen. (Pirinen 2015, luku 1: Esimies muutoksen etulinjassa.) Rakennusyritysten tärkeimpiä kilpailukykytekijöitä ovat tehokkuus johtamisessa, valmistuksessa, markkinoinnissa ja taloudessa. Myös työmarkkinoiden joustavuus, koulutetun työvoiman saatavuus sekä inhimillinen pääoma vaikuttavat rakennusyritysten kilpailukykyisyyteen. (Construction Blueprint consortium 2021, 117.)

Yrityksellä on oltava kasvutahtoa. Osa syynä kasvuun voi olla toimialan vahva osaaminen, tietotaito tuotteista tai palveluista, kyky tuotemerkin rakentamiseen tai aikaisempi kokemus kasvuyrityksistä. Kasvuyrityksellä on oltava huippuosaamista, esimerkiksi innovaation muodossa. Lisäksi yrityksellä on laaja liiketoimintaosaaminen ja se tuntee oman toimialansa muita paremmin. Yrityksen on oltava valmis uudistumaan, jotta se myös pysyy kasvun tiellä. Kasvu pysyy hallinnassa, kun tiedostetaan prosessin vaatimat asiat. Esimerkiksi suuri kasvu aiheuttaa hallinnossa muutoksia ja asiantuntijoiden määrän lisäämistä. Myös makrotalous ja kilpailijat vaikuttavat kasvuun. Kasvuyritykselle tärkeitä painopisteitä ovat tuotteen laatu, työntekijöiden kouluttaminen ja kansainvälistyminen. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 26, 32, 35.)

### 3.3 Aineeton pääoma

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen ei-aineellisia tekijöitä, joiden tuottama hyöty on nähtävissä tulevaisuudessa. Aineettoman pääoman muodostaa ei-fyysiset arvonalähteet, jotka liittyvät henkilöstön kykyihin, yrityksen voimavaroihin ja sidosryhmiä koskeviin yhteistyösuhteisiin. Aineettoman pääoman ulkopuolelle lukeutuu fyysinen pääoma, kuten tuotantolaitteet, tietokoneet ja kiinteistöt. (Lönqvist ym. 2005, 18.) Aineeton pääoma voidaan määrittää ei-rahalliseksi pääomaksi, joka ei näy yrityksen tilinpäätöksessä, mutta sillä on monin tavoin vaikutusta yrityksen tulokseen (Puusa 2015, 30). Aineettoman pääoman määrä on riippuvainen yrityksen toimialasta. Osaajavaltaisilla toimialoilla aineeton pääoma saattaa muodostaa yli puolet organisaation arvosta. Joissakin asiantuntijaorganisaatioissa osuus voi nousta yli 80 prosentin. (Hesso 2012, 140.) Aineeton pääoma voidaan nimittää ja ryhmittää eri tavoin kirjoittajiensa mukaan, mutta perusajatus kaikissa ryhmissä on lähes samanlainen (Lönqvist & Mettänen 2003, 26). Aineeton pääoma voidaan jakaa eri osa-alueisiin esimerkiksi kuvan 2 mukaisesti:



Kuva 2. Aineettoman pääoman osa-alueet (mukaillen Kujansivu ym. 2007, 29)

*Inhimilliseen pääomaan* sisältyy organisaation henkilöstöön ja johtajiin liittyvät tekijät, kuten ammatillinen osaaminen ja johtamis- ja ihmishuhdetaidot. Inhimil-

linen pääoma on sidoksissa yksittäisiin henkilöihin, joten se ei ole täysin yrityksen hallittavissa. (Kujansivu ym. 2007, 28.) Inhimillisen pääoman on arvioitu olevan organisaation tulevaisuuden menestymisessä keskeinen osa-alue ja se liitetään menestyvien yritysten tunnusomaisiin piirteisiin. Tänä päivänä henkilöstön hyvinvoinnin mielletään olevan keskeinen strateginen menestystekijä. (Larjovuori ym. 2015, 10,31.) Tähän osa-alueeseen liittyy myös johtamistapa, jolla kannustetaan työntekijöitä saavuttamaan huipputuloksia (Hesso 2012, 140). Yleensä esihenkilöt ovat työhönsä hyvin sitoutuneita ja haluavat vaikuttaa omaan liiketoimintaansa, heidän myönteinen asenteensa siirtyy myös työyhteisöön. Esihenkilö asemassa toimiminen on palkitsevaa, mikäli hän motivoituu alaistensa kehittämisestä. Hyvä johtaja voi motivoida työtiiminsä huipputuloksiin. (Pirinen 2015, luku 6: Esimiehen hyvinvointi muutoksessa.)

*Sosiaalinen pääoma eli suhdepääoma* koostuu sosiaalisista suhteista, verkostoista ja toiminnasta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Larjovuori ym. 2015, 10). Suhdepääomaan kuuluu organisaation sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä käsittelevät aineettomat tekijät. Esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaiset työsuhteverkostot liittyvät suhdepääomaan. Työntekijän vaihtaessa työpaikkaa, voi hänen asiakaskontaktinsa ja yhteistyökumppanit siirtyä kyseisen henkilön mukana toiseen yritykseen. (Kujansivu ym. 2007, 29.) Suhdepääoma erottaa yrityksen muista ja auttaa nykyisten ja uusien suhteiden ylläpidossa (Puusa 2015, 32).

*Rakennepääomaan* kuuluu yrityksen prosessit ja järjestelmät (Larjovuori ym. 2015, 10). Rakennepääoma sisältää yrityksen itsensä omistamat tekijät. Näitä ovat esimerkiksi työilmapiiri, arvot, kulttuuri ja immateriaalioikeudet. Nämä asiat ovat organisaation toimintaan ja rakenteisiin sitoutunutta osaamista. Rakennepääomaan liittyvät tekijät jäävät yleensä organisaatioon, vaikka työntekijä irtisanoutuisikin. (Kujansivu ym. 2007, 29.) Rakennepääoman osa-alueet takaavat inhimillisen pääoman luoman kilpailuedun jatkuvuuden (Larjovuori ym. 2015, 12). Kaikista yrityksistä löytyy jokaiseen luokkaan liittyviä tekijöitä, tosin painoarvot saattavat vaihdella yritys kohtaisesti (Lönngqvist & Mettänen 2003, 27).

Aineettoman pääoman luokittelua pidetään lähtökohtana aineettoman pääoman arvon määrittelylle ja sen mittaamiselle. Aineettoman pääoman arvon

määrittely on tarpeen esimerkiksi yritysostotilanteissa. Strategisen johtamisen osa-alueella on tärkeää pystyä muuttamaan tuloksiksi työntekijöiden osaaminen ja asiakassuhteet. Aineettoman omaisuuden mittaamisen myötä pystytään kehittämään ja hyödyntämään organisaation voimavaroja tehokkaammin. (Järvenpää ym. 2017, 360.) Yritysfuusiot epäonnistuvat, koska yrityskulttuuri rakentuu yhteisistä kokemuksista ja luottamuksesta ja sitä on vaikeaa siirtää toiseen ympäristöön. Henkilöstön tiedon ja osaamisen siirtäminen on haasteellista, eikä aineeton pääoma ole suoraan siirrettävissä. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 20.)

Jokaisen osa-alueen ja niiden välillä vallitsevan vuorovaikutuksen ytimessä on arvon tuottaminen yrityksen asiakkaille ja näin ollen myös organisaatiolle itselleen. Yrityksen kannalta arvo todentuu aineellisena pääomana ja liikevaihdon tai markkinaosuuden lisääntymisenä. Asiakkaiden kannalta arvo todentuu aineellisesti tai aineettomasti, esimerkiksi positiivisena asiakaskokemuksena, kun taas työyhteisön kannalta arvo todentuu vaikkapa työn mielekkyyden lisääntymisenä. (Puusa 2015, 30.)

Strategioiden avulla yritys voi luoda arvoa kestäväällä tavalla. Teollisella aikakaudella arvoa luotiin aineellisella pääomalla, jolloin raaka-aineita muunnettiin valmiiksi lopputuotteiksi. Nykypäivänä arvoa luodaan aineettomalla pääomalla. Aineettomaan pääomaan liittyviä strategioita ovat esimerkiksi asiakassuhteet ja innovatiiviset tuotteet ja palvelut. Tämän päivän taloudessa aineeton pääoma on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä, joten sille tarvitaan omat arvoa luovat strategiat. (Kaplan & Norton 2002, 2–3.)

Aineettoman pääoman arvo on vahvistanut jalansijaansa yritysten toiminnassa, sillä ymmärrys työn tuottavuuden merkityksestä on lisääntynyt. Tuottavuuden kasvua on lisännyt tietotekniikan ja digitalisaation nopea kehittyminen. Organisaatiot ovat siirtyneet tuotantotaloudesta kohti tieto- ja osaamisperustaista taloutta. Samaan aikaan ansaintalogiikka ei enää korosta aineellista omaisuutta, vaan huomio on siirtynyt aineetonta pääomaa korostavaksi. Organisaation menestyminen riippuu henkilöstöstä ja heidän halustaan jakaa osaamistaan yrityksen käyttöön. Aineettomalla pääomalla ja sen eri osa-alueilla on merkittävä vaikutus organisaation tuloksen muodostumiseen sekä henkilöstön työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. (Puusa 2015, 30.)



Aineeton pääoma vaikuttaa yrityksen suorituskyvyn muodostumiseen. Nykyään aineettoman pääoman johtaminen vaikuttaa useiden yritysten toimintaan, esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa sillä on tärkeä rooli. Näissä organisaatioissa työntekijöiden osaaminen ja tiedon analysointi ovat tärkeitä osa-alueita yrityksen menestyksen kannalta. Suorituskyvyn mittaamisessa kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota aineettomaan pääomaan. Balanced Scorecardin yleistymisen myötä aineettoman pääoman mittausta tehdään taloudellisten menestystekijöiden mukana. Taloudelliset tekijät ovat edelleen kilpailun kannalta tärkeitä, eikä niiden mittaamista tule unohtaa. Aineettoman pääoman tekijät tukevat taloudellisten tulosten päämääriä ja tavoitteisiin pääsemistä. (Lönqvist & Mettänen 2003, 28–30.)

Aineetonta pääomaa rakentavat kaikki yrityksen jäsenet. Siihen panostaminen kannattaa sillä, se ei ole kilpailijoiden kopioitavissa. Aineeton pääoma rakentuu jokaisessa yrityksessä ainutlaatuiseksi, tästä syystä se on keskeinen menestystekijä. (Puusa 2015, 33.) Organisaatiokohtaiset ominaisuudet luovat kilpailuedun, jota yrityksen kilpailijoiden on vaikeaa määritellä ja kopioida (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 20).

Balanced Scorecard luo hyvän pohjan aineettoman pääoman mittaamiselle ja johtamiselle. Mittariston aineettomien menestystekijöiden valinta perustuu yrityksen strategiaan ja visioon. Tällöin yrityksessä pystytään keskittymään aineettoman pääoman johtamiseen. (Kujansivu ym. 2007, 154.)

Taulukossa 2 on kuvattu esimerkkejä tyypillisistä aineettoman pääoman menestystekijöistä ja niiden mittareista. Menestystekijät on jaoteltu Balanced Scorecardin näkökulmien mukaisesti, jotka ovat asiakas, sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulmat. Taloudellinen näkökulma on jätetty tarkastelun ulkopuolelle.

Taulukko 2. Balanced Scorecardin tyypillisiä aineettomia menestystekijöitä ja mittareita (muokailen Kujansivu ym. 2007, 155)

Asiakas	Prosessi	Oppiminen ja kasvu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyys (kysely)</li> <li>• Brändin tunnettuus (haastattelututkimus)</li> <li>• Positiivinen julkisuus (medianäkyvyys lkm)</li> <li>• Asiakaskannan kehittyminen (uusien asiakassuhteiden lkm)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelun laatu (asiakaspalaute)</li> <li>• Työilmapiiri (henkilöstökysely)</li> <li>• Projektin johtaminen (asiakkaan/henkilöstön arvio)</li> <li>• Tiedonkulku (yhteisten projektien lkm)</li> <li>• Innovatiivisuus (aloitteet, patentit lkm)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön osaaminen (arviointi/kysely)</li> <li>• Koulutus (kustannukset tai tunnit kuukaudessa)</li> <li>• Henkilöstön hyvinvointi (henkilöstökysely, vaihtuvuus)</li> </ul>

Asiakasnäkökulman aineettomia menestystekijöitä ovat esimerkiksi asiakasuskollisuus ja asiakkaiden kanssa yhdessä tehtävät tuotekehityshankkeet. Prosessinäkökulman aineettomiin menestystekijöihin lukeutuvat sujuva tiimityö ja tiedon jakaminen. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa sijaitsee suurin osa yrityksen aineettomista menestystekijöistä. Nämä ovat sidoksissa paljolti yrityksen henkilöstöön. Balanced Scorecard pystyy huomioimaan kattavasti aineettoman pääoman tekijöitä. BSC:n etuna on myös se, että aineettoman pääoman mittarit voidaan yhdistää taloudellisiin mittareihin. Näin pystytään luomaan yhtenäinen johtamisjärjestelmä. Käytännössä yritykset ovat keskittyneet käyttämään enemmän taloudellisia mittareita, sillä aineettoman pääoman mittaaminen koetaan haasteelliseksi. (Kujansivu ym. 2007, 153–154.)

#### 4 BALANCED SCORECARD

Tässä luvussa käsitellään ensin Balanced Scorecardin taustaa ja siihen liittyviä näkökulmia. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan strategian, strategiakartan ja vision aihealueita. Lopuksi käsitellään kriittisiä menestystekijöitä, mittareiden määrää ja mittariston tasapainottamista sekä erilaisia mittaristotyyppisiä. Viimeisenä esitellään Jouko Toivasen Balanced Scorecard -projektimalli, jota sovelletaan tämän kehittämistyön empiirisessä osuudessa.

#### 4.1 Balanced Scorecardin taustaa

Balanced Scorecard (BSC) sai alkunsa 12 suuryrityksessä, joissa tavoitteena oli kehittää organisaatioiden suoritusten mittausta. Mittaaminen kyseisissä organisaatioissa oli keskittynyt pääasiassa taloudellisiin tekijöihin. Näistä suuryrityksistä saatujen kokemusten perusteella kehitettiin vuonna 1992 Balanced Scorecard -suorituskykymittaristo. Mittarin suunnittelijoina toimivat Robert S. Kaplan ja David P. Norton. Tavoitteena oli sellaisen mittariston kehittäminen, joka kertoo pitkällä aikavälillä aineettoman pääoman vaikutuksen yrityksen tulokseen, sillä taloudelliset mittarit eivät pysty määrittämään aineetonta pääomaa, kuten työntekijöiden motivaatiota. (Malmi ym. 2006, 16–18.) Balanced Scorecard tunnetaan myös nimillä tasapainotettu tulokortti, monimuuttujamittaristo ja menestystekijämittaristo. Alkuperäisestä BSC-mallista on kehitetty useita eri versioita, mutta perusajatus niissä kaikissa on säilynyt lähes samana. (Kauhanen 2010, 41.) BSC:tä käytetään kaikissa maissa ympäri maailmaa yritysten liiketoiminnan parantamiseksi (Dudic ym. 2020, 18).

Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo on työkalu, jonka avulla yrityksen strategioita voidaan toteuttaa ja seurata. BSC:n avulla yrityksen visio ja strategia muutetaan käytännöntason tavoitteiksi ja mittareiksi. BSC tuo esiin organisaation päivittäisen strategiatyön ja sen avulla henkilöstölle pystytään viestimään yrityksen tärkeimmät tavoitteet. Päämääränä on tasapainon löytäminen yrityksen eri osa-alueilla olevien mittareiden välillä sekä lyhyt- ja pitkäaikaisten tavoitteiden välillä. Tästä ajattelutavasta juontuu myös tasapainotetun mittariston nimi. (Hakanen 2004, 115.)

BSC:n kehittämisen syynä nähtiin se, että taloudelliset mittarit antoivat tuloksia menneisyydessä tapahtuneista asioista ja yrityksen johto ei pystynyt reagoimaan ajoissa mittareiden antamiin tietoihin taloudellisista vaikutuksista. BSC mittaa yrityksen suoritusta taloudellisen näkökulman lisäksi kolmelta muulta osa-alueelta. Näitä ovat asiakas, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Mittarit näiltä neljältä näkökulmalta tarjoavat paremman tulevaisuuden kuvan yrityksestä ja sen suorituskyvystä. (Goldstein 2022, 3.)

Jotta mittausjärjestelmää voitaisiin kutsua Balanced Scorecardiksi, siinä tulisi olla strategiasta johdettuja taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita (Malmi

2001, 216). Taloudelliset mittarit kuvaavat menneisyydessä tapahtuneita asioita, kun taas ei-taloudelliset mittarit, kuten asiakastytyväisyys mittaavat tulevaisuuden taloudellista suorituskykyä (Laitinen 2003, 376). BSC-mittaristoon voi lisätä taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita kunkin yrityksen tarpeiden mukaisesti (Pangarkar & Kirkwood 2008, 96).

Alkujaan BSC suunniteltiin antamaan tarvittavaa tietoa liiketoiminta strategioiden johtamiseen (Pangarkar & Kirkwood 2008, 96). BSC onkin tänä päivänä olennainen osa yrityksen strategian toteuttamista. BSC:n tehokkuus pohjautuu yksinkertaisiin ominaisuuksiin: sitä voidaan käyttää strategian kuvaamiseen ja sen avulla strategia kytketään osaksi johtamisjärjestelmää. Tämä yhdenmukaistaa yrityksen eri osastot ja prosessit vastaamaan suunniteltua strategiaa. (Kaplan & Norton 2007, 293.) BSC-malli auttaa yrityksen suorituskyvyn arvioimisessa ja sen avulla yritys voi luoda itselleen kilpailuedun (Dudic ym. 2020, 18).

Oliveiran ym. (2021, 180–181) tutkimuksessa painotetaan strategian määrittämisen ja sen ymmärtämisen tärkeyttä, sillä BSC pyrkii linjaamaan organisaatiota kohti suunniteltua tulevaisuuden visiota ja asettamaan toiminnalle prioriteetteja, samalla tunnistuen toiminnassa ilmenevät haasteet. Nämä auttavat toimintasuunnitelmien luomisessa, ja näin varmistavat yrityksen kehityksen jatkumisen. Alussa on kuitenkin tärkeää määrittää organisaation missio ja visio. BSC:n käyttöönotto mahdollistaa luotettavan tiedon saamisen organisaation päätöksentekoon, kehittämiseen ja kasvuun. Tällöin päätökset pystytään tekemään oikeaan aikaan ja resurssit pystytään kohdistamaan oikeisiin kohteisiin. Hyvä BSC-toteutus parantaa organisaation suorituskykyä tehokkaalla tavoitteiden asettamisella. Se mahdollistaa johdon välittömän reagoinnin tilanteeseen ja johto pystyy tekemään ennakoivia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Koprivican ym. (2021, 577) tutkimuksen mukaan rakennusalan yritykset voivat käyttää Balanced Scorecardia uuden strategisen johtamis- ja mittausjärjestelmän kulmakivenä. BSC säilyttää ensisijaisen tavoitteen, joka on taloudellisten päämäärien saavuttaminen, mutta samalla se seuraa yrityksen aineettoman pääoman osa-alueita, jotka mahdollistavat tulevaisuuden kasvutavoitteet. Kannattavuus voi heiketä hetkellisesti lyhyellä aikavälillä, kun yritys investoi

pitkäaikaiseen aineettomaan omaisuuteen. Tämä luo yritykselle kuitenkin pitkäaikaista arvoa ja samalla yritys pystyy asemoimaan itsensä paremmin markkinoille. Verhon (2017, 60) kyselytutkimuksen mukaan 33 prosenttia suomalaisista rakennustoimialan yrityksistä käyttää Balanced Scorecardia toiminoissaan.

Sinisammaleen ym. (2011, 287) mukaan toimitusjohtajan tai muun vastavassa aseman olevan henkilön osallistuminen mittariston kehittämiseen havaittiin olevan erityisen tärkeää. Edistyminen oli kaikista tehokkainta yrityksissä, joissa toimitusjohtaja osallistui mittariston kehittämiseen. Hänen tulee kuitenkin antaa tarvittava tila muille työryhmän jäsenille. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen mittariston rakentamiseen edistää positiivisen työilmapiirin muodostumista, sekä samalla helpottaa mittariston käyttöönottoa. Henkilöstön osallistuminen toimii samalla myös koulutuksena mittariston käyttöön.

Balanced Scorecardia voidaan käyttää erilaisiin käyttömahdollisuuksiin, ja onkin tärkeää, että organisaatiossa mietitään tarkkaan, mitä sen käyttämisellä halutaan tavoitella. Koko organisaation on ymmärrettävä minkälaiseen tarkoitukseen mittaristoa rakennetaan. Olennaista BSC:n käyttöönotossa on pohtia, onko tarkoituksena rakentaa järjestelmä johdon tueksi, vai pyritäänkö järjestelmällä ohjaamaan työyhteisön ihmisten toimintaa. (Malmi ym. 2006, 21, 59.)

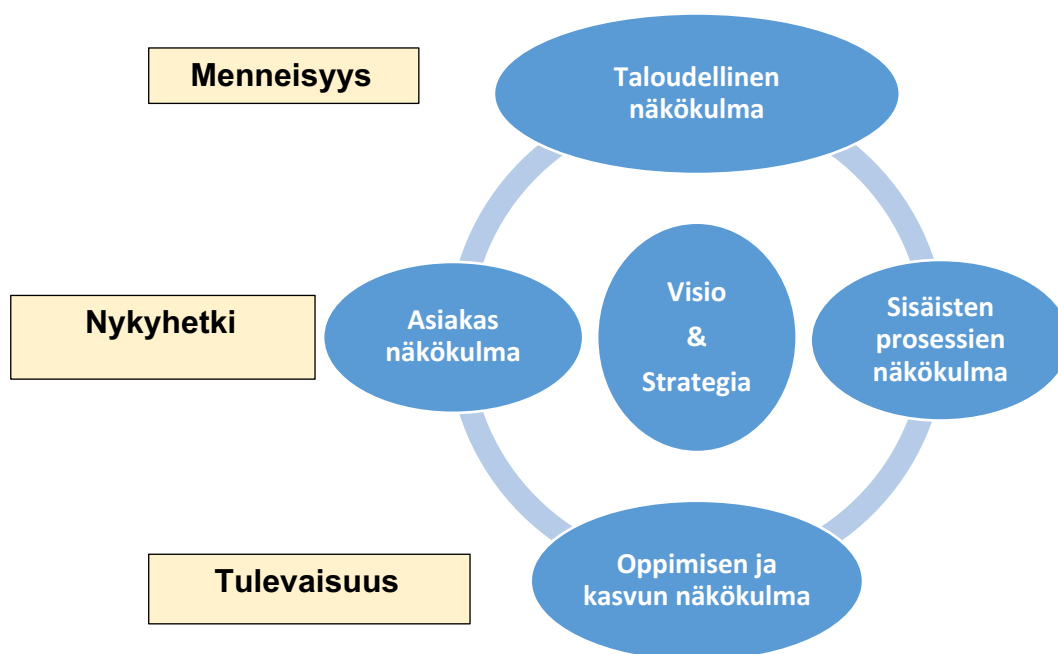
## **4.2 Näkökulmat**

Seuraavaksi perehdytään BSC:n näkökulmien ominaispiirteisiin ja ajalliseen ulottuvuuteen tarkemmin. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan talous, asiakas, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmia vielä erikseen sekä annetaan esimerkkejä eri näkökulmien mittareista.

### **4.2.1 Näkökulmien ominaispiirteet**

BSC:n ominaispiirteenä on sen sisältämät näkökulmat. Näkökulmien käytön tavoitteena on organisaation toiminnan jäsentäminen, tasapainottaminen ja yhdensuuntaistaminen. (Malmi ym. 2006, 58.) Alkuperäiseen Balanced Scorecardiin kuuluu neljä näkökulmaa: talous, asiakas, sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulmat (Kaplan & Norton 1996, 44).

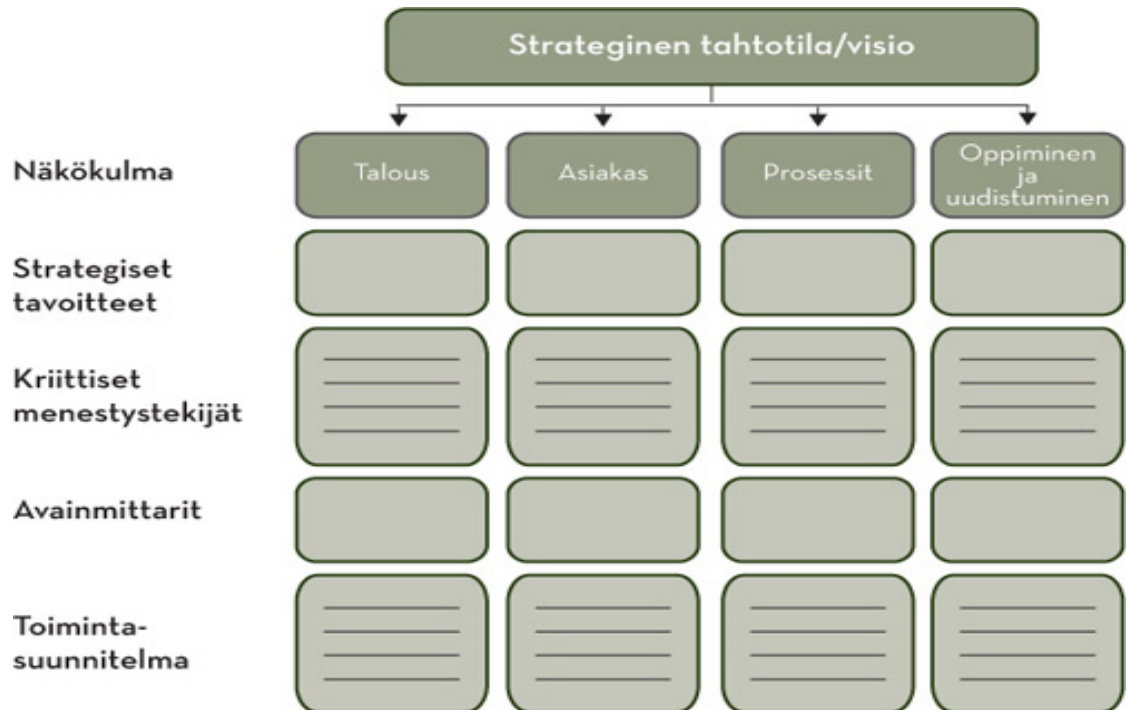
BSC:n keskeisenä ajatuksena on se, että organisaation strategiaa arvioidaan ja mitataan useasta näkökulmasta käsin. Jokaisen näkökulman taustatekijöinä vaikuttaa visio ja strategia. Jokaiselle näkökulmalle määritellään omat tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittarit. Yritys valitsee haluamansa seuranta-kohteet tärkeäksi katsomiltaan osa-alueilta. (Hakanen 2004, 118.) Kuva 3 havainnollistaa BSC:n näkökulmia ja niiden ajallista ulottuvuutta.



Kuva 3. Balanced Scorecardin näkökulmat (mukaillen Kaplan & Norton 1996, 9)

Tasapainotetussa mittaamisessa mittarit kuvaavat eri näkökulmista käsin yrityksen menestymiseen ja kilpailuasemaan vaikuttavia tekijöitä. Mittarit kuvaavat tällöin muitakin, kuin taloudellisia tekijöitä. Tasapainotetussa mittaamisessa on käytössä taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. Erilaisten mittareiden yhdistämisellä saadaan kattava kokonaiskuva yrityksen tilasta ja tulevaisuuden kehittämistehtävistä. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 37.) Tasapainotetussa mittaamisessa toimintaa pyritään ohjaamaan kolmessa ajallisessa ulottuvuudessa: menneisydessä, nykyisyydessä ja tulevaisuudessa. Menneisyyttä kuvaa talouden mittarit, nykyisyyttä kuvaavat asiakas- ja sisäisten prosessien mittarit ja tulevaisuutta kuvaa oppimisen ja kasvun mittarit. (Hakanen 2004, 119.) Oppimisen ja kasvun näkökulma tukee kolmea muuta osa-aluetta (Pangarkar & Kirkwood 2008, 100). Näkökulmat integroituvat toisiinsa, joten mittareiden valintaan ja niiden tavoitteisiin on kiinnitettävä huomiota. Tarkoituksena on, että johto voi valvoa asetettujen tavoitteiden toteutumista. (Dudic ym. 2020, 18.)

BSC edellyttää yrityksen strategian purkamista neljään näkökulmaan. Tämä edellyttää strategisia tavoitteita, kriittisten menestystekijöiden määrittämistä, avainmittareita ja toimintasuunnitelmia. (Vuorinen 2013, 37.) Kuva 4 havainnollistaa BSC:n viitekehystä.



Kuva 4. Balanced Scorecard viitekehys (Vuorinen 2013, 53)

Llachin ym. (2017, 2194–2195) tutkimuksen mukaan KPI-mittareiden (Key Performance Indicator) valvonta kaikilta näkökulmilta on yrityksen menestyksen kannalta välttämätöntä. Näkökulmat ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa, erityisesti sisäisten prosessien ja asiakasnäkökulman vaikutukset välittyvät yrityksen toiminnoissa eteenpäin. Oppimisen ja kasvun näkökulman vaikutukset välittyvät taloudelliseen näkökulmaan ja sen seuraukset ovat vähintään yhtä tärkeitä, kuin sisäisten prosessien ja asiakasnäkökulman vaikutukset yrityksen toimintaan. Näkökulmien välille tulisi pystyä luomaan tasapainosuhte, esimerkiksi taloudelliset ja ei-taloudellisten mittarit tulisi olla tasapainoisesti sijoitettuna eri näkökulmien välille. Näkökulmien välisellä kausaalisuhteella on vaikutusta yrityksen taloudelliseen tulokseen. Teollisuussektorilla taloudellisiin tuloksiin voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella oppimisen ja kasvun näkökulmassa.

Mittaristoa on muokattu näkökulmien osalta eri organisaatioihin sopiviksi, joten BSC:tä käyttävän yrityksen tulisikin määritellä itse haluamansa näkökulmat. Ammatinharjoittajat ovat soveltaneet ja luoneet uusia versioita BSC:n mittaristosta yksityisen ja julkisen sektorin käyttöön. Jokainen yritys päättää kuitenkin itse mitä se haluaa mitata ja millä mittareilla. BSC:n tulee sopia yrityksen omiin tarpeisiin. (Perkins ym. 2014, 150, 164–166.) Yleensä näkökulmia valitaan 3–5 (Järvenpää ym. 2017, 335).

#### **4.2.2 Talousnäkökulma**

Taloudellisilla mittareilla on tyypillisesti kaksi roolia. Ne antavat kuvan strategian taloudellisesta onnistumisesta sekä määrittelevät tavoitteet, joihin mittareilla pyritään. Tavoitteet ja strategiat vaihtelevat yrityksen elinkaaren vaiheiden mukaisesti. Yksinkertaistettuna elinkaarenvaiheita ovat kasvu, ylläpito ja loppuvaihe. (Kaplan & Norton 1996, 48.)

Kasvuvaiheen yritykset ovat elinkaarensa alkuvaiheessa. Heillä on tuote tai palvelu, jossa on merkittävä kasvupotentiaali. Nämä yritykset sijoittavat resurssejaan uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, tuotannon laajentamiseen ja asiakassuhteiden parantamiseen. Voimakkaan kasvuvaiheen aikana ovat tyypillisiä esimerkiksi myynnin kasvua kuvastavat mittarit. (Kaplan & Norton 1996, 48.) Ylläpitovaiheeseen kuuluu suurin osa yrityksistä. Tyypillistä on nykyisen markkinaosuuden säilyttäminen sekä ajoittainen kasvu. Yrityksen ylläpitovaiheessa korostuu taloudelliset tavoitteet ja eri kannattavuuden mittarit. Elinkaaren lopulla yritys ei enää investoi uusiin kohteisiin, vaan keskittyy nykyisen toiminnan ylläpitämiseen. Pää tavoitteena on varmistaa kassavirran paluu yritykseen. (Kaplan & Norton 1996, 49, 51.)

Taloudelliset tavoitteet käsittelevät usein yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta. Kannattavuutta mitataan esimerkiksi operatiivisella tuloksella ja sijoitetun pääoman tuotolla. Yritys voi parantaa taloudellista tulostaan kasvattamalla tulojaan tai tuottavuuttaan lisäämällä. Liikevaihtoa voi lisätä nykyisiä asiakassuhteita parantamalla. Silloin yritys pystyy lisäämään nykyisten ja uusien tuotteiden myyntiä tämänhetkisille asiakkailleen. Tuloja voi lisätä myös täysin uusien tuotteiden myymisellä tai löytämällä uusia asiakassegmenttejä. Talouden strategian toisena tekijänä on tuottavuus. Tuottavuuden lisäämiseksi on kaksi



keinoa. Ensinnäkin kustannuksia voi alentaa vähentämällä välittömiä ja välillisiä kuluja. Tässä tapauksessa yritys pystyy tuottamaan saman verran tuotteita pienemmillä kustannuksilla. Toisena keinona on taloudellisen ja fyysisen omaisuuden tehokkaampi hyödyntäminen, jolloin käyttöpääoma ja kiinteäpääoma vähenee. (Kaplan & Norton 2004a, 58.)

Liikevaihdon lisäämiseen liittyvät toimenpiteet tuottavat arvoa usein vasta pidemmän ajanjakson jälkeen, toisin kuin tuottavuuden parantamisen toimet. Talouden päätavoitteena on osakkeenomistajan arvon lisäämisen ylläpitäminen. (Kaplan & Norton 2004a, 60.) Myös riskien mittausta käytetään taloudellisessa näkökulmassa (Malmi ym. 2006, 26). Taloudellisen näkökulman mittareita ovat esimerkiksi liikevaihto, myyntikate ja liikevoitto (Järvenpää ym. 2017, 343).

#### **4.2.3 Asiakasnäkökulma**

Asiakasnäkökulmassa yritys valitsee ne markkina- ja asiakassegmentit, joissa se haluaa kilpailla (Kaplan & Norton 1996, 63). Asiakasnäkökulmassa määritetään yrityksen pääkilpailustrategia, jonka avulla pystytään saavuttamaan oma markkina-asema. Tavoitteena on selvittää millaisella kilpailustrategialla asiakkaiden tarpeet ja odotukset täytetään ja jopa ylitetään. Jotta yritys pystyy valitsemaan itselleen sopivan kilpailustrategian, sen on tunnettava markkinat ja asiakkaat riittävän hyvin. Kilpailustrategia voi muuttua yritystoiminnan elinkaaren mukana. Kuuntelemalla ja ymmärtämällä asiakastarpeita, pystytään valitsemaan oikea kilpailustrategia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 188.)

Asiakasnäkökulman mittarit ovat jaettavissa kahteen ryhmään: *perusmittareihin ja asiakaslupauksen* mittareihin. Perusmittarit ovat samantyyllisiä eri yrityksissä (Malmi ym. 2006, 26.) Tyypillisiä perusmittareita ovat uusien asiakkaiden lukumäärä, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, asiakaskannattavuus sekä markkinaosuus (Kaplan & Norton 1996, 306). Asiakkaisiin liittyvien seikkojen mittaamisessa ollaan keskittymässä enemmän asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden tekijöihin. Lisäksi mitataan organisaation sisäisiä prosesseja, jotka vaikuttavat asiakastyytyvyyteen. (Kankkunen ym. 2005, 203.) Usein organisaatiot keskittyvät käyttämään perusmittareita (Malmi ym. 2006, 27).

Toinen ryhmä on asiakaslupauksen mittarit. Nämä pyrkivät antamaan tietoa, miten saadaan nykyiset asiakkaat tyytyväisiksi ja houkuteltua myös uusia, jotta tavoiteltu markkinaosuus saavutetaan. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen hinta ja laatu, asiakaspalvelu sekä organisaation maine. (Malmi ym. 2006, 26–27.)

Pääsääntöisesti kaikkien yritysten tavoitteena on parantaa asiakasnäkökulman mittareita. Yrityksen strategia määrittelee ne asiakassegmentit, joiden avulla kasvu ja kannattavuus varmistetaan. Kohderyhmän valinnan jälkeen määritellään tavoitteet ja niitä tukevat mittarit yrityksen arvolupausta varten. Arvolupaus kertoo miten yritys eroaa kilpailijoistaan. Arvolupaus määrittelee yrityksen kohderyhmälleen tarjoamat tuote, palvelu, hinta ja asiakassuhde yhdistelmät. Arvolupauksena voi olla esimerkiksi alhaisemmat kokonaiskustannukset, tuoteinnovaatiot, tuotejohtajuus tai asiakaskohtaiset ratkaisut. Valitun arvolupauksen tavoitteet ja mittarit määrittelevät yrityksen strategian. (Kaplan & Norton 2004a, 62–64.)

#### **4.2.4 Sisäisten prosessien näkökulma**

Tässä näkökulmassa yrityksen johdon on tunnistettava kaikista kriittisimmät prosessit ja menestyttävä niiden hallinnassa, jotta taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteet pystytään saavuttamaan (Kaplan & Norton 1996, 92). Sisäisten prosessien mittareita ovat esimerkiksi: prosessien läpimenoaika, toimitusmällisyys, virheettömien toimitusten osuus ja prosessien ja toimintojen kustannukset (Järvenpää ym. 2017, 343). Sisäisiin prosesseihin sisältyy kaksi strategian osa-aluetta: ne toteuttavat asiakkaalle annetun arvolupauksen ja parantavat tuotantoprosesseja/alentavat kustannuksia. Yrityksen sisäiset prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään: toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. (Kaplan & Norton 2004a, 65.)

##### Toimintaprosessit

Toimintaprosessit tuottavat yritykselle arvoa lyhyellä aikajänteellä, alkaen asiakkaan tilauksesta ja loppuen tuotteen toimitukseen (Kaplan & Norton 1996, 104). Nämä ovat jokapäiväisiä perusprosesseja, joissa tuotteita ja palveluita tuotetaan. Toimintaprosesseja ovat raaka-aineiden hankkiminen, tuotteiden

valmistaminen, tuotteiden asiakkaille jakelu ja riskienhallinta. (Kaplan & Norton 2004a, 65.)

### Asiakasprosessit

Asiakasprosessit jakaantuvat neljään ryhmään: asiakkaiden valitseminen, uusien asiakkaiden hankinta, asiakkuuksien säilyttäminen ja asiakassuhteen vahvistaminen. Asiakkaiden valinnalla tarkoitetaan sellaisten kohderyhmien valitsemista, joissa yrityksen tarjoama arvolupaus on kaikista paras. Asiakkaiden valintaprosessi määrittelee ne asiakas ominaisuudet, jotka ovat organisaation kannalta houkuttelevia asiakassegmenttejä. Segmentit määräytyvät kuluttajamarkkinoilla tulojen, iän ja perheenkoon pohjalta. Asiakkaiden hankkimiseen sisältyy uusien asiakkaiden saaminen ja heihin kohdistuva viestintä, hinnoittelu ja kaupan solmiminen. Asiakassuhteiden säilyttäminen pohjautuu hyvään palveluun ja asiakas tarpeiden tyydyttämiseen. Asiakassuhteita vahvistetaan tehokkaalla asiakassuhdejohtamisella. (Kaplan & Norton 2004a, 65–67.)

### Innovaatioprosessit

Innovaatioprosessien voidaan ajatella tuottavan arvoa pitkällä ajanjaksolla. Yritykset pyrkivät tunnistamaan nykyisten asiakkaiden tarpeita sekä samalla etsivät uusia asiakasryhmiä. (Kaplan & Norton 1996, 98.) Innovaatioprosessit kehittävät uusia tuotteita ja palveluita, joiden avulla yritys pääsee levittäytymään uusille markkina-alueille. Innovaatiojohtamisen prosessiryhmiin kuuluu: uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ja markkinoille tuominen sekä tuotekehityssalkun johtaminen. Tuotekehityksen ydintoimintona on suunnittelu. Onnistuneen suunnitteluprosessin lopputuloksena on uusi voittoa tuottava tuote. (Kaplan & Norton 2004a, 67.) Innovaatiotoiminnan onnistumista pystytään mittaamaan suhteuttamalla uusien tuotteiden määrä kokonaismyyntiin (Pellinen 2017, 109).

### Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit

Lainsäädäntö asettaa vähimmäisvaatimukset yritysten toiminnalle. Organisaatiot toimivat lainsäädännön asettamissa puitteissa ympäristön, työsuhteiden, yhteisöinvestointien sekä terveyden ja turvallisuuden osa-alueilla. Jos yrityksellä on yhteiskunnassa hyvä maine, se houkuttelee parempia työntekijöitä.

Työyhteisön turvallisuutta ja terveyttä kehittämällä voidaan parantaa tuottavuutta, sekä pienentää kustannuksia. Hyvän maineen omistavat organisaatiot parantavat imagoaan asiakasrajapinnassa. (Kaplan & Norton 2004a, 68.)

#### **4.2.5 Oppimisen ja kasvun näkökulma**

Oppimisen ja kasvun näkökulma on perusta muiden näkökulmien tavoitteille ja toiminnoille (Kaplan & Norton 1996, 126). Näkökulman tulisi määrittää, millaista rakennepohjaa yritykseen lähdetään kehittämään, jotta voidaan menestyä myös tulevaisuudessa (Malmi ym. 2006, 29). Yritysten tavoitteiden saavuttamiseksi henkilöstöä tulee uudelleen kouluttaa jatkuvasti. Tietoyhteiskunnan myötä organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää huomiota enemmän työntekijöihinsä ja ymmärtäneet, että yritysten on sijoitettava henkilöstönsä, jos se haluaa saavuttaa pitkántähtäimen talouskasvu tavoitteet. (Kaplan & Norton 1996, 127–128.)

Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että yrityksen oppimiseen ja kasvuun liittyy kolme lähdettä: ihmiset, järjestelmät sekä yrityksen toimintatavat. Näistä tekijöistä muodostuu yrityksen aineeton pääoma. (Malmi ym. 2006, 29.) Aineettoman pääoman luokittelu on esitetty tarkemmin luvussa 3.3. Tämä näkökulma on usein mittariston tärkein osio, sillä BSC:n alkuperäisenä ajatuksena on aineettoman pääoman konkretisointi (Vuorinen 2013, 61). Henkilöstöön liittyviä yleisiä mittareita ovat henkilökunnan tyytyväisyyskyselyt, henkilökunnan vaihtuvuus, koulutus sekä sairauspoissaolot (Malmi ym. 2006, 29). Oppimisen ja kasvun näkökulman mittaaminen on käytännössä kuitenkin vaikeaa ja epä-määräistä, eikä BSC pysty ratkaisemaan siihen liittyviä pulmia (Kankkunen ym. 2005, 105–106).

Aineettomaan pääomaan liittyy työhyvinvointi ja sen johtaminen (Puusa 2015, 32). Hyvinvoiva henkilöstö rakentaa yritykselle pääomaa, joka edesauttaa menestymään myös jatkossa. Työhyvinvointiin panostamisella luodaan yritykselle aineetonta pääomaa ja se tulisikin ottaa osaksi organisaation strategista kehittämistä. (Larjovuori ym. 2015, 36.)

Työhyvinvoinnissa näkyy taloudellisen tuottavuuden näkökulmat. Se jakaantuu työn tuottavuuteen ja puutteellisen työhyvinvoinnin kustannuksiin. Työn

tuottavuuteen vaikuttaa esimerkiksi hyvä johtaminen, motivointi ja organisaation yleinen ilmapiiri. Työhyvinvointiin perustuva tuottavuuden lisääntyminen voi tuoda taloudelliseen kannattavuuteen kasvua jopa 10 prosenttia. Työpai-koilla ja yhteiskunnassa usein aliarvioidaan työhyvinvoinnin tuomia kustannus-säästöjä. Harvoissa yrityksissä ymmärretään työhyvinvoinnin taloudellinen hyöty. (Aura & Ahonen 2016, luku 1: Lähtökohdat.)

Pitkäaikaisen ja kestävän muutoksen aikaansaaminen edellyttää aineettoman pääoman hyvin toimivaa strategiaa. Yrityksen johto yleensä tiedostaa tämän näkökulman olevan tärkeä, mutta he eivät usein osaa määritellä sille tavoit-teita. (Kaplan & Norton 2002, 104, 107.) Panostukset aineettomaan pää-omaan konkretisoituvat vasta pidemmän ajanjakson jälkeen (Malmi ym. 2006, 29). Yhteenvetona taulukossa 3 on esitetty esimerkkejä Balanced Scorecardin eri näkökulmien mittareista.

Taulukko 3. Esimerkkejä tasapainotetun mittariston mittareista (mukaillen Järvenpää ym. 2017, 343)

Näkökulma	Mittariesimerkit
<b>Talous</b>	Liikevaihto Myyntikate Liikevoitto Nettotulos Kassavirta toiminnasta EVA
<b>Asiakas</b>	Asiakastyytyväisyys (esim. kysely) Reklamaatioiden lukumäärä Asiakaskannattavuus Markkinaosuus % Uusien ja menetettyjen asiakkaiden määrä tai osuus Keskimääräinen ostokoko Tilausten saamisprosentti
<b>Sisäiset prosessit</b>	Prosessien läpimenoaika Toimitustäsmällisyys Pistemäärä laatuarvioinnissa Virheettömien toimitusten osuus
<b>Oppiminen ja kasvu</b>	Henkilöstön pysyvyys Sairauspoissaolot Työtyytyväisyys (esim. kysely) Työntekijöiden koulutuspäivät

Koprivican ym. (2021, 576) mukaan rakennusalan yrityksissä käytettyjä mitta-reita ovat talousnäkökulmassa ROE, EVA ja EBIT. ROE (return on equity) eli oman pääoman tuotto prosentti kertoo, kuinka paljon omalle pääomalle kertyy

tuottoa tilikauden aikana (Tunnuslukuopas 2022). EVA (economic value added) on tunnusluku, jota käytetään esimerkiksi johdon palkitsemisjärjestelmän perustana (Niskanen & Niskanen 2016, 148). Liikevoittoprosentti eli EBIT on yksi kannattavuuden tunnusluvuista ja se ilmaisee kuinka paljon liikevaihdosta jää jäljelle prosentuaalisesti sen jälkeen, kun operatiivisen liiketoiminnan menot on vähennetty. Tunnusluvun arvo vaihtelee toimialan mukaan. (Jormakka ym. 2021, 142.) Yleisiä rakennusalan yritysten asiakasnäkökulman mittareita ovat markkinaosuus, asiakastyytyväisyys ja markkinointikustannukset. Sisäisten prosessien näkökulmassa niitä ovat toimitustäsmällisyys, rakennusjätteen vähentämisprosentti, kierrätetyn betonin ja asfaltin osuus projekteissa. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa koulutuspäivät, henkilöstön vaihtuvuus ja työttyytyväisyys. (Koprivican ym. 2021, 576.)

### 4.3 Strategia

Balanced Scorecardin yhteydessä strategia on keino, jonka avulla visio pyritään saavuttamaan. Strategian lähtökohtana ovat yrityksen johdon tavoitteet ja päämäärät. Organisaatiolla voi olla esimerkiksi tuotanto-, rahoitus-, henkilöstö-, markkinointi- ja kansainvälistymisstrategioita. Todennäköisesti mikään näistä strategioista ei voi toimia BSC:n lähtökohtana yksinään. Kysymys onkin näiden tasapainottamisesta. (Malmi ym. 2006, 63.) Strömin (2018, 162) tutkimuksen mukaan yritykset, jotka käyttävät differointistrategiaa, käyttävät usein myös Balanced Scorecardia.

Vision toteutumista estää useimmissa yrityksissä kilpailu. Tämän perusteella ohjausjärjestelmän hyvänä perustana voisi toimia kilpailustrategia. (Malmi ym. 2006, 64.) Lindroosin ja Lohiveden (2010, 183) mukaan Balanced Scorecardissa on neljä kilpailustrategia vaihtoehtoa: operatiivinen erinomaisuus, asiakkaan lukittuminen, tuote- ja palvelujohtajuus ja paras asiakasratkaisu.

Nykyään organisaatiot ovat hajautettu toimimaan liiketoimintayksikköinä ja tiiminä. Nämä yritykset ovat huomanneet työntekijöiden osaamisen olevan kilpailuetu. Strategian toteuttamiseksi kaikkien liiketoimintayksiköiden, tukitoimintojen ja henkilöstön on toimittava strategian suuntaamalla tavalla. Tekni-

kan, kilpailun ja lainsäädännön muuttuessa, strategiaa tulee muotoilla ja toteuttaa jatkuvasti. Yritykset tarvitsevat yhteisen kielen strategian viestimiseksi, sekä järjestelmiä sen toteuttamiseksi. (Kaplan & Norton 2002, 3–4.)

Strategia suunnitellaan yrityksen johdossa, mutta se toteutetaan organisaation eri tasoilla. Mikäli työyhteisö ei sisäistä strategiaa tai sitoudu sen toteuttamiseen, strategia tulee epäonnistumaan. (Kaplan & Norton 2007, 296.) Organisaatioissa onkin ymmärretty henkilöstön sekä heidän kouluttamisensa tärkeys strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Pangarkar & Kirkwood 2008, 98).

Atkinsonin (2006, 1453–1454) mukaan strategian toteuttamiseen vaikuttaa tehokas viestintä. Kaikkien sidosryhmien tulisi ymmärtää oma vastuunsa ja usein keskijohto on viestinnän kannalta tärkeässä asemassa. Strategisiin tavoitteisiin pääseminen vaatii selkeitä suuntalinjoja ja BSC:n avulla pystytään asettamaan selkeät tavoitteet organisaation eri osiin. Strategiaa pystytään näin viestimään ja jalkauttamaan työntekijätasolle. Strategian onnistunutta käytäntöön viemistä voi estää se, ettei Balanced Scorecardia saada integroitua johdon ohjausjärjestelmiin. BSC voi auttaa strategian toteuttamisessa, mutta lopullisen ratkaisun strategian käytännön toteuttamisesta tulee yrityksen johdolta. BSC ei voi korjata jo alkuaan huonoa strategiaa.

Ennen kuin yritys voi aloittaa muotoilemaan strategiaansa, organisaation johdon on oltava yksimielisiä missiosta, visiosta ja arvoista. Missio ja arvot eivät yleensä muutu vuosien varrella, mutta visio sitä vastoin määritellään 3–5 vuoden ajanjaksolle kerrallaan. (Kaplan & Norton 2009, 56–57.) Aikaan vaikuttaa yrityksen tilanne ja toimiala (Kamensky 2014, 69). BSC:n kaikki mittarit ja tavoitteet perustuvat yrityksen visioon ja strategiaan (Kaplan & Norton 2002, 4).

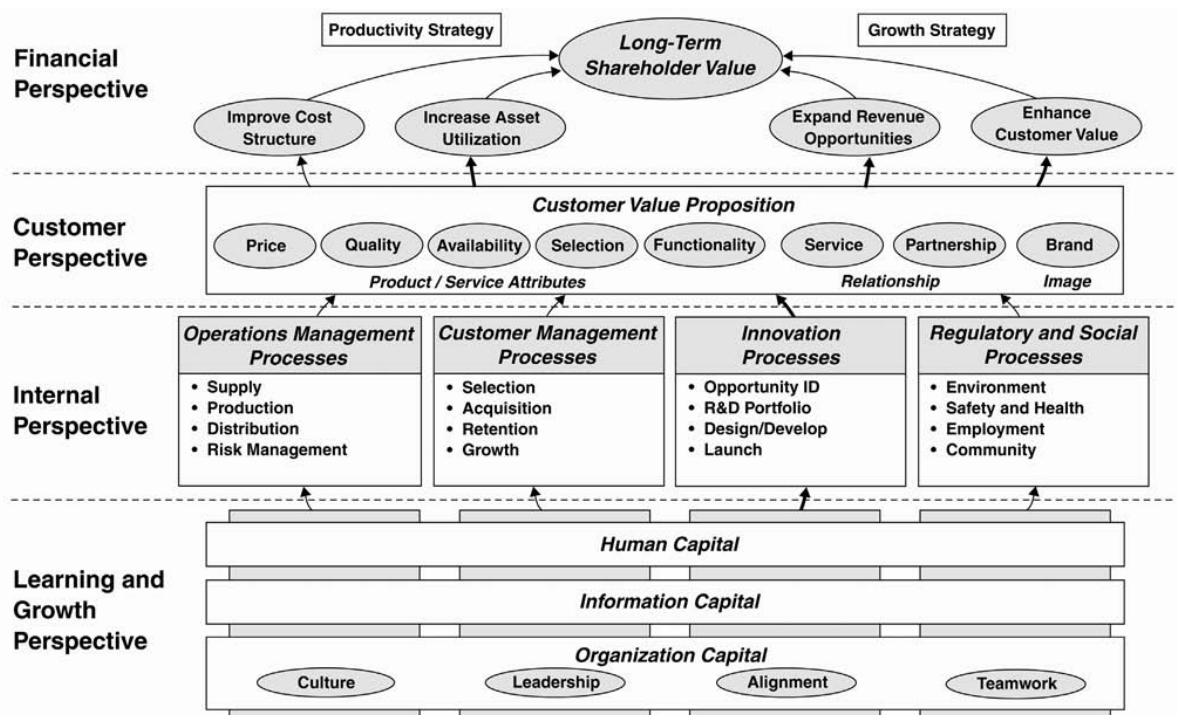
#### **4.4 Strategiakartta**

Kaplan ja Norton esittelivät 2000-luvulla strategiakartan, jonka tarkoituksena oli asemoida Balanced Scorecard osaksi strategista johtamista (Ikäheimo ym. 2016, 141). Strategiakartta kuvaa, miten yrityksen yksittäiset tavoitteet linkittyvät sen kokonaisstrategiaan eri osa-alueiden syy-seuraussuhteiden kautta (Goldstein 2022, 3). Strategiakartan avulla pystytään viestimään yrityksen visio, arvot ja strategia sekä vaadittavat toimenpiteet näiden saavuttamiseksi

(Hesso 2012, 118). Strategiakartan perusajatuksena on kokonaisuuden hahmottaminen ja eri tekijöiden keskinäisten vaikutussuhteiden kuvaaminen (Hakanen 2004, 124).

Yrityksen tavoitteet on luokiteltu BSC:n neljään näkökulmaan, jotka ovat ylhäältä alaspäin lueteltuna taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Alempien näkökulmien tavoitteet tarjoavat keinot saavuttaa ylempien näkökulmien tavoitteet. (Goldstein 2022, 3.) Strategiakartan avulla työntekijät sisäistävät paremmin, miten heidän työtehtävänsä liittyvät koko yrityksen strategiaan tavoitteisiin (Lönqvist & Mettänen 2003, 47).

Strategiakartta tiivistää ne tekijät, joiden avulla yritys pystyy toteuttamaan strategiaansa. Strategian ajatellaan perustuvan kahteen tärkeään tavoitteeseen: kasvun ja kannattavuuden parantamiseen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 184.) Kuvassa 5 on esitetty strategiakarttamalli, josta ilmenee organisaation arvon luonti (Kaplan & Norton 2004b, 11).



Kuva 5. Strategiakarttamalli (Kaplan & Norton 2004b, 12)

Kaplanin ja Nortonin (2004b, 11–13) mukaan strategiakartalla on viisi periaatetta. Ensimmäisenä periaatteena on, että strategialla pyritään tasapainottamaan vastakkaisia voimia eli pitkäaikaisia ja lyhytaikaisia tavoitteita. Strate-



gian rakentaminen tulisi aloittaa pitkäaikaisten tavoitteiden määrittelyllä, eli miten kannattavaa kasvua pyritään lisäämään. Samanaikaisesti lyhytaikaisille tavoitteille asetetaan tavoitteet tuottavuuden lisäämiseksi.

Toisena periaatteena on, että strategian tulee perustua asiakkaille annettaviin differoituihin arvolupauksiin, sillä organisaation kestävä arvon luominen pohjautuu asiakastytyväisyyteen.

Kolmantena periaatteena pidetään arvonluontia sisäisten liiketoimintaprosessien kautta. Prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään: toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin ja lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. Yritysten tulisi keskittyä muutama kriteerisesti tärkeään sisäiseen prosessiin, jotka tuottavat asiakkaille differoidun arvolupauksen.

Neljäntenä periaatteena pidetään sitä, että strategia koostuu samanaikaisista ja toisiaan täydentävistä teemoista. Strategisia teemoja ovat esimerkiksi sisäinen tuotekehitys, joustava valmistus ja teknologinen kumppanuus. (Kaplan & Norton 2004a, 70.) Sisäisten prosessien neljä ryhmää tuottavat hyötyä eri ajanjaksoina. Esimerkiksi panostukset toimintaprosesseihin tuottavat tuloksia lyhyellä ajanjaksolla, jotka näkyvät kustannussäästöinä ja laadun paranemisenä. Asiakasprosesseihin panostamisen hyöty näkyy puolen vuoden tai vuoden sisällä, kun taas innovaatioprosessien hyötyjen konkretisoituminen vie tätäkin pidempään. Jokaisesta neljästä ryhmästä tulisi olla yksi strateginen teema käytössä, joka parantaa prosesseja ja tuottaa omistajien arvon kestävä kasvua.

Viidentenä periaatteena on, että strateginen suuntaus määrittelee aineettoman pääoman arvon (Kaplan & Norton 2004b, 13). Kaplan ja Norton ovat jakaneet aineettoman pääoman kolmeen ryhmään: inhimilliseen, informaatio- ja organisaatiopääomaan. Inhimilliseen pääomaan liittyy henkilöstön koulutus, taidot ja tietämys. Informaatiopääomaan kuuluu organisaation järjestelmät, tietokannat ja verkostot. Organisaatiopääoma koostuu yrityskulttuurista, tiimityöstä, johtajuudesta ja sitouttamisesta. (Kaplan & Norton 2004a, 203–204.) Aineeton pääoma kohdennetaan ja toteutetaan yrityksen strategian mukaisesti (Kaplan & Norton 2004b, 13).

Strategiakartan avulla pystytään yrityksen strategiaa jalkauttamaan ja vie-  
mään käytäntöön. Tällöin jokaiselle näkökulmalle suunnataan oma strateginen  
päämäärä ja omat vastuuhenkilönsä valvomaan asetettujen tavoitteiden toteu-  
tumista. Tavoitteen saavuttamiseksi henkilöstön on toimittava yrityksen strate-  
gian mukaisesti. Silloin kun jokaisen näkökulman työntekijät pyrkivät saavutta-  
maan omat tavoitteensa, yritys toimii strategiansa mukaisella tavalla ja strate-  
gia jalkautuu koko yrityksen tasolla. (Hesso 2012, 117.)

Strategiakartta toimii hyvänä lähtökohtana suorituskykymittareiden määrittelyä  
varten. BSC-mittaristoa ei ole kuitenkaan tarkoitettu korvaamaan muita seu-  
rantamittareita. BSC-mittareiden lisäksi tarvitaan edelleen myös muunlaisia  
mittareita, joiden avulla voidaan seurata operatiivisia toimintoja. Näitä ovat esi-  
merkiksi budjetti, kassavirta ja myynti. (Lindroos & Lohivesi 2010, 193.) Strate-  
gian muuttuessa, myös strategista karttaa ja mittausjärjestelmää tulee päivit-  
tää (Laitinen 2003, 382).

#### **4.5 Visio**

Visio on yrityksen pitkän ja keskipitkän aikavälin (3–10 vuoden) näkemys tule-  
vaisuuden tahtotilasta ja tavoitteista (Kaplan & Norton 2009, 58). Menesty-  
neitä organisaatioita yhdistää se, että niillä kaikilla on selkeä ja vahva visio.  
Yrityksen tulisi pyrkiä luomaan oma tulevaisuutensa, sillä toimintaympäristö  
muuttuu koko ajan monimutkaisemmaksi. Vision käyttäminen strategisena työ-  
kaluna on epäonnistunut useasti. Epäonnistumisen syynä ovat olleet se, ettei  
visio käsitettä tunneta ja sen luominen ja toteuttaminen on vaikeaa. (Ka-  
mensky 2014, 63–64.)

Visiot usein määritellään liian latteiksi, jolloin ne eivät ole tarpeeksi innostavia.  
Hyvän vision tarkoituksena on luoda innostava tulevaisuuden näkemys. Tällai-  
nen vision ominaisuus on erityisen tärkeä sellaisille yrityksille, jotka ovat voi-  
makkaassa kasvuvaiheessa tai ne uudistavat nykyistä toimintaansa. Hyvin toi-  
miva visio yhdistää henkilöstöä ja toimii yhteisenä tavoitteena, jonka vuoksi  
tehdään töitä. Huonot ja mitäänsanomattomat visiot eivät motivoi ja sitouta  
henkilöstöä panostamaan päämäärän saavuttamiseen. (Lindroos & Lohivesi  
2010, 24.) Mikäli vision on selkeä, voidaan siitä johtaa suoraan tulosmittareita  
(Malmi ym. 2006, 62).

Visiossa esitetyn haasteellisen tavoitteen tulisi olla riittävän kunnianhimoisen ja sen tulee poiketa selvästi nykytilanteesta (Kaplan & Norton 2009, 60). Visio osoittaa selkeän suunnan ja ohjaa koko yrityksen toimintaa. Hyvän vision on oltava järkevä ja uskottava, jotta se johtaisi halutunlaiseen toimintaan. Henkilökunnan tulisi uskoa, että visio on saavutettavissa, joten johdon on alusta lähtien toimittava vision määräämällä tavalla. Visiota ei ole tarkoitus asettaa kesämään ikuisesti. Aikaan vaikuttaa yrityksen tilanne ja toimiala. Visiota tarkistetaan vuosittain strategian yhteydessä, jolloin siihen voidaan tehdä tarvittavat hienosäädöt. (Kamensky 2014, 67,69.)

#### **4.6 Kriittiset menestystekijät**

Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnan osa-alueita, joissa yrityksen on oltava erityisen hyvä menestyäkseen toiminnassaan (Lönqvist & Mettänen 2003, 23). Kriittiset menestystekijät ovat tekijöitä, joista riippuu yrityksen liiketoiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen. Niiden tulisi olla samassa linjassa yrityksen vision kanssa. (Lecklin 2006, 23.) Nämä myös määrittävät yrityksen kilpailukyvyn. Käytännöntasolla tämä tarkoittaa sitä, että mielenkiinto kohdennetaan kaikista tärkeimpien asioiden kehittämiseen. Tällöin yleensä jokaiselle strategiselle tavoitteelle valitaan 2–4 menestystekijää. (Hakanen 2004, 125.) Kriittiset menestystekijät saattavat olla organisaation eri tasoilla toisistaan poikkeavia ja ne eivät myöskään säily samoina vuodesta toiseen. Menestystekijöiden arviointi tulisikin suorittaa muutostilanteiden yhteydessä ja vähintäänkin kerran vuodessa. (Lecklin 2006, 24.)

Kriittisiä menestystekijöitä on kahden tyyppisiä. Ensinnäkin puhutaan toimialalla vaikuttavista menestystekijöistä, joilla tarkoitetaan osaamista ja voimavaroja, joita vaaditaan alalla menestymiseen. Näitä ovat esimerkiksi tuotteiden laatutaso ja toimitusnopeus. Toimialalla menestyvät ainoastaan sellaiset yritykset, joilla on hyvä suorituskyky menestystekijöissään. Usein menestystekijät ovat voimakkaasti toimialasta riippuvaisia. Toisessa tapauksessa voidaan käsitellä yrityskohtaisia menestystekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi rajattu tuote tai asiakassegmentti, joissa yrityksen on menestyttävä hyvin erottuakseen kilpailijoistaan. Tällaiset menestystekijät saattavat olla sidoksissa toimialalla yleisesti vaikuttaviin menestystekijöihin, usein kuitenkin kaikista menestyneimmät

organisaatiot ovat pystyneet kehittämään itselleen kilpailijoista erottuvia menestystekijöitä. Kilpailuedun saamiseen riittää yleensä yhden tai kahden menestystekijän hyvä hallinta. (Hakanen 2004, 125.) Kriittisiä menestystekijöitä ovat esimerkiksi ammattitaitoinen henkilökunta, asiakastyytyväisyys, alihankkijoiden toimitusvarmuus, alhaiset tuotantokustannukset ja ympäristöystävällinen toimintatapa (Lecklin 2006, 23).

Jokaiselle BSC:n näkökulmalle määritetään kriittiset menestystekijät erikseen. Usein ongelmana on, että näkökulmille määrätään liikaa kriittisiä menestystekijöitä ja liikaa mittareita. Yksi kriittinen menestystekijä voi vaatia enemmän kuin yhden mittarin. Ongelmana on myös se, että mittariston osat saattavat jäädä toisistaan irtonaisiksi. Tätä edesauttaa tilanne, jossa yrityksen eri osatot laativat omat mittarinsa. Jos jokainen näkökulma käsitellään erillisinä yksiköinä, eikä kokonaisena mittaristona, eivät näkökulmien väliset syy-seuraussuhteet tule järkevällä tavalla pohdituiksi. Näkökulmien irtonaisuus näkyy selkeimmin oppimisen ja kasvun mittareissa. Kriittisten menestystekijöiden valinnan määrää mittariston käyttötarkoitus ja se, halutaanko mitata koko toiminnan keskeiset asiat. Jos tarkoituksena on luoda KPI-mittaristo, joka on tietojärjestelmä tyyppinen, suositellaan kriittisten menestystekijöiden valintaa. (Malmi ym. 2006, 73–74.)

Yritys voi seurata menestystekijöissään onnistumista mittareiden avulla. Mittarit ovat tunnuslukuja, jotka kuvaavat kriittisten menestystekijöiden tilaa. (Hakanen 2004, 127.) Kriittiset menestystekijät keskittävät strategian oikeisiin kohteisiin ja menestystekijöille valitut avainmittarit kertovat ollaanko toiminnassa oikeassa suunnassa (Åkerberg 2017, 95).

#### **4.7 Mittareiden määrä ja mittariston tasapaino**

Alkuperäisen Kaplanin ja Nortonin määritelmän mukaan BSC sisältää tyypillisesti 20–25 mittaria. Sisäisissä prosesseissa on usein eniten määriteltyjä mittareita, määrä vaihtelee 8–10 välillä. Muut näkökulmat sisältävät noin 5 mittaria. Määrät vaihtelevat yritysten koon perusteella ja Kaplan ja Norton ovat tehneet mittaristoja suurille yrityksille. Pienemmille yrityksille riittää vähempikin määrä ja Suomessa mittareiden määrä on vaihdellut 4–25 välillä. Mittareiden määrä riippuu myös niiden käyttötarkoituksesta ja tavasta. (Malmi ym. 2006,

31–32.) Yleensä muutama mittari jokaista näkökulmaa kohti on riittävä määrä. Keskeistä on varmistaa, että mittarit tukevat strategiaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 197.) Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että jokaiselle kriittiselle menestystekijälle on suunnattu oma mittari (Hakanen 2004, 128).

Yrityksillä on usein samankaltaisia mittareita käytössä, vaikka toteutettavat strategiat poikkeavat toisistaan. Tämä on usein merkki siitä, ettei mittausjärjestelmää ole kehitetty yrityksen omiin tarpeisiin. Yritykset ovat eri vaiheissa elinkaartaan, jolloin myös mittareiden on oltava niihin sopivia. Esimerkiksi kasvuvaiheen aikana korostuu myynnin kasvu markkina- ja tuotesegmenteissä, uusien asiakkaiden ja investointien osuus liikevaihdosta. Hyvin toimivasta mittausjärjestelmästä heijastuu toteutettava strategia. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja aineettoman pääoman merkityksen lisääntyminen vaikeuttavat strategian suunnittelua ja toteuttamista. (Kankkunen ym. 2005, 17, 19.) Yleensä taloudellisen näkökulman mittareita käytetään paljon. Näitä on Balanced Scorecardiin suositeltavaa valita vain muutama, pääasiassa niiden tulisi kuvata kasvua ja kannattavuutta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 197.)

Yleisenä tavoitteena on toiminnan johtaminen vähäisemmällä määrällä mittareita (Malmi ym. 2006, 58). Vähäistä mittari määrää on helpompi hallita, mutta samalla se voi pelkistää liikaa. Suurempi määrä mittareita antaa enemmän tietoa, mutta on vaikutussuhteiltaan epämääräinen ja työläs ylläpitää. Suuresta mittarimäärästä voi seurata käytännön ongelmia, mikäli mittareiden antamat arvot ovat erisuuntaisia. (Järvenpää ym. 2017, 342.) Mittareiden tarkoituksena on yrityksen toiminnan ohjaaminen siten, että ne huomioivat menneen, nykyisen ja tulevan toiminnan (Hakanen 2004, 127).

Kaplanin ja Nortonin alkuperäisessä Balanced Scorecardissa kiinnitettiin huomiota siihen, että jokaisessa näkökulmassa on yhtä paljon mittareita. Tällä pyrittiin siihen, että yrityksen johto kiinnittää huomiota muihinkin kuin ainoastaan taloudellisiin mittareihin. Nykyään ei enää pidetä tärkeimpänä sitä, että jokaisessa näkökulmassa on yhtä monta mittaria, vaan keskitytään enemmän haluttujen tulosten saavuttamiseen. (Perkins ym. 2014, 157.)

Hakasen (2004, 117) mukaan BSC:n päämääränä on eri osa-alueiden välisen tasapainosuhteen saavuttaminen. Tähän tasapainosuhteeseen perustuu myös

kilpailuetu. Tasapainoisuutta voidaan arvioida usealta eri näkökulmalta, joista tärkeimpinä nähdään seuraavat:

Tulos- eli seurausmittareiden (lag indicators) ja ennakoivien eli syyntareiden (lead indicators) on suositeltavaa olla tasapainoisesti käytössä. Taloudelliset mittarit ovat usein seurausmittareita. Huomiota kannattaa kiinnittää myös lyhyen ja pitkän aikavälin mittareiden keskinäiseen tasapainoon. (Järvenpää ym. 2017, 340.)

Yrityksen ulkoisiin mittareihin kuuluu talous- ja asiakasmittarit. Sisäisiin mittareihin taas liittyy sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun mittarit. Näiden tulisi olla tasapainossa keskenään. Yleensä oppimisen ja kasvun mittareita määritellään kaikista vähiten. Hyvin tehdyssä Balanced Scorecardissa on huomioitu tasavertaisesti helposti ja vaikeasti mitattavat asiat, jotka tukevat strategian toteutumista. (Malmi ym. 2006, 33.) Mittaristosta saattaa tulla epätasapainoinen, jos siitä jätetään olennaiset, mutta vaikeasti mitattavat tekijät pois (Kujansivu ym. 2007, 13). Lisäksi mittareiden tulisi olla tasapainossa yrityksen eri yksiköiden ja prosessien välillä (Hakanen 2004, 118).

Tasapainosuhteen löytäminen näiden erityyppisten tekijöiden kesken on riippuvainen yrityksen strategiasta ja siihen valituista tavoitteista. Mittariston täydellisen tasapainon löytäminen on mahdotonta, eikä sitä pitäisi edes tavoitella. Hyvin laadittu strategia ohjaa mittaristoa tiettyyn suuntaan. (Kankkunen ym. 2005, 136.)

#### **4.8 Mittaristotyypit**

Balanced Scorecard on kehittynyt vuosien saatossa ja alkuperäistä toiminta-ajatusta on sovellettu eri yritysten liiketoimintaan. Tämä on johtanut mittaristojen erilaistumiseen. Yleensä mittarit jaetaan kolmeen ryhmään: sidosryhmämittareihin, Key Performance Indicator (KPI) mittareihin ja strategiamittareihin. (Malmi ym. 2006, 34.)

### **Sidosryhmämittaristot**

Sidosryhmämittaristot pyrkivät mittaamaan organisaation menestymistä sidosryhmien odotusten mukaisesti. Tarkoituksena on viestiä sidosryhmille yrityksen tarjoamista hyödyistä. (Ikäheimo ym. 2016, 142.) Nämä mittaristot keskittyvät organisaation tärkeimpiin sidosryhmiin, joita ovat asiakkaat, omistajat sekä työntekijät. Näillä jokaisella on omat tavoitteensa. Yritys menestyy, jos se pystyy täyttämään sidosryhmien asettamat tavoitteet. Mittareilla voidaan seurata tavoitteiden täyttymistä. (Malmi ym. 2006, 34, 58.) Ongelmana on se, etteivät mittarit määrittele miten tavoitteisiin päästään. Strategian tulisi määritellä millä keinoilla tavoitteet täytetään. Sidosryhmämittarit eivät kuvaa yrityksen strategiaa riittävän hyvin. (Kaplan & Norton 2002, 115.)

### **KPI-mittaristot**

KPI-mittaristoihin on yhdistetty eri näkökulmien strategisesti tärkeät mittarit. Nämä antavat yrityksen toiminnasta hyvän yleiskuvan ja tuottavat tietoa päätöksentekoon. (Ikäheimo ym. 2016, 141.) Jos pyrkimyksenä on mittareiden johtaminen kriittisten menestystekijöiden perusteella, valinta usein osuu KPI-mittaristoihin. Tällä tavoin Kaplan ja Norton ohjeistivat alun perin mittaristojen johtamiseen. Jokaiselle näkökulmalle saattaa löytyä useita kriittisiä menestystekijöitä ja yksittäisellä menestystekijällä voi olla useampi mittari. Ongelmaksi saattaa muodostua liiallinen määrä mittareita. (Malmi ym. 2006, 35.) Tässä opinnäytetyössä mittarit ovat johdettuja kriittisten menestystekijöiden pohjalta.

### **Strategiamittaristot**

Strategiamittareilla ohjataan työntekijöitä toimimaan strategian suuntaisesti. Strategiamittaristossa mittarit johdetaan noudattaen strategiakarttojen syy-seuraussuhteita. Mittareille päätetään tavoitteet ja vastuuhenkilö. (Ikäheimo ym. 2016, 141–142.) Strategiamittariston toteuttaminen ja käyttäminen on kaikista vaativinta, mutta se tukee parhaiten organisaation strategian toteuttamista. Strategiakartta antaa perustan strategiamittaristolle ja mittareiden väliset kausaalisuhteet ovat harkittuja. Tähän ryhmään sisältyy molempia sekä tulos- että ennakoivia mittareita. Tulospittarit kuvaavat haluttua tulosta, kun taas ennakoivat mittarit kertovat miten tavoitteisiin päästään. (Malmi ym. 2006, 37, 58.)

Käytännöntasolla mittaristoja on toteutettu pääsääntöisesti kahdella tavalla: mittarit ovat johdettuja kriittisten menestystekijöiden pohjalta, tai syy-seurauslogiikkaa noudattaen. Syy-seurausketjussa mittarit johdetaan suoraan strategiasta. Toteutustavan valinta riippuu mittariston käyttötarkoituksesta. Jos tarkoituksena on suunnitella KPI-mittaristo, joka on tieto- tai hälytysjärjestelmätyyppinen, suositellaan kriittisten menestystekijöiden valintaa. Jos taas tarkoituksena on strategian toteuttaminen, suositellaan syy-seurauslogiikan valintaa ja strategiamittariston laadintaa. (Malmi ym. 2006, 70–71, 74.)

#### **4.9 Toivasen Balanced Scorecard -projektimalli**

Jouko Toivasen suunnittelema projektimalli pohjautuu alkuperäisen Kaplanin ja Nortonin, suorituskykypyramidin, Tableau de Bordin, Maiselin ja Erkki K. Laitisen dynaamisen suorituskykymittariston malleihin. Toivanen on kehittänyt vuonna 2001 tekemässään väitöskirjassaan kymmenvaiheisen BSC-projektimallin sekä samalla tutkinut BSC:n käyttöä suomessa. Projektimalli kehitettiin yhteistyössä suomalaisten konsultti- ja teollisuusyritysten kanssa. Toivasen mallia voidaankin kutsua Kaplanin ja Nortonin BSC:n suomalaiseksi versioksi. Mallissa on huomioitu aiempien projektimallien hyvät ja huonot puolet sekä asiantuntijoilta saadut kehitysideat. Saatujen tietojen pohjalta rakennettiin BSC-projektimalli, joka sopii aikaisempia malleja paremmin suomalaiseen yrityskulttuuriin. (Malmi ym. 2006, 87,98,100; Toivanen 2001.) Taulukossa 4 on esitetty Toivasen projektimallin vaiheittainen eteneminen.



Taulukko 4. Jouko Toivasen Balanced Scorecard -projektimalli (Malmi ym. 2006, 102)

<p><b>1. Selkeä päätös BSC-projektin käynnistämisestä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat</li> </ul>
<p><b>2. Johdon sitoutuminen hankkeeseen</b></p>
<p><b>3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksinkertainen ja selkeä visio</li> <li>- Yhteinen näkemys visiosta ja strategioista</li> </ul>
<p><b>4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimintaympäristön, kilpailijoiden, asiakkaiden ja tuotteiden selvittäminen (SWOT-analyysi)</li> </ul>
<p><b>5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Näkökulmien ja mittareiden valinta</li> <li>- Tavoitteiden asettaminen ja syy-seurausyhteydet</li> </ul>
<p><b>6. Organisaation sitouttaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstön osallistaminen ja avoin raportointi</li> <li>- Mittariston nopea käyttöönotto, konkreettiset tulokset</li> </ul>
<p><b>7. Mittariston karsinta ja täydentäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vähän mittareita: ohjaus</li> </ul>
<p><b>8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus</li> </ul>
<p><b>9. Toimintasuunnitelmien laadinta tavoitteiden saavuttamiseksi</b></p>
<p><b>10. Mittariston jatkuva kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppiminen, palkitseminen ja palaute <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietovarastointi</li> </ul> </li> </ul>

#### Vaihe 1: Päätös BSC-projektin aloittamisesta

Projektin alussa määritetään BSC:n hyödyt ja haitat, sekä arvioidaan projektin vaatimat resurssit. Mittariston käyttöönoton nopeuteen ja laajuuteen vaikuttaa yrityksen koko ja tilanne. Yrityksille, joiden liikevaihto on alle 20 miljoonaa euroa, mittaristo on mahdollista suunnitella kerralla koko yritykseen. Isommissa organisaatioissa on suositeltavaa toteuttaa ensin pilottiprojekti. Jos organisaatiossa on meneillään iso muutos, voi projekti itsessäänkin olla käyttökelpoinen työkalu, sillä se auttaa sisäistämään uutta strategiaa. (Malmi ym. 2006, 100–101.)

### Vaihe 2: Johdon sitoutuminen hankkeeseen

BSC on yksi johtamisen työkaluista, minkä avulla organisaation johto pystyy valvomaan strategioiden toteutumista. Johdon tulee sitoutua hankkeen toteuttamiseen, jotta projekti saadaan läpivietyä onnistuneesti. Johdon on näin ollen sitouduttava uuteen toimintamalliin ja muutokseen yrityksen toiminnassa.

Enää ei keskitytä pelkästään taloudellisiin tuloksiin ja lyhyen ajan tulostavoitteisiin. Yrityksen johtamisessa keskitytään pitkän aikavälin arvonlisäämiseen. (Malmi ym. 2006, 104.)

### Vaihe 3: Vision ja strategian selkeyttäminen

BSC-mittaristo lähtee muodostumaan yhteisen vision kautta. Alussa onkin tärkeää varmistaa, että yhteinen visio on olemassa. Vision on oltava selkeä, sillä mittariston avulla yritys voi keskittyä haluamiinsa osa-alueisiin tavallista tehokkaammin. Strategia kuvaa, miten nykytilanteesta päästään tavoiteltuun tulevaisuuden tilaan eli, miten visio saavutetaan. Vision ja strategian on pohjaututtava organisaatiokulttuuriin ja arvoihin. Strategian määrittämiseen voi käyttää apuna valmista viitekehystä, esimerkiksi Porterin kilpailuanalyttistä mallia. (Malmi ym. 2006, 104–105.)

### Vaihe 4: Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Projektin kolmas ja neljäs vaihe ovat hieman päällekkäisiä keskenään. Neljännen vaiheen tarkoituksena on selvittää yrityksen kilpailijat, asiakkaat, tuotteet, toimintaympäristö ja ydinprosessit. Tässä vaiheessa selvitetään kriittiset menestystekijät eli asiat, joissa yritys on erinomainen. Kriittisten menestystekijöiden eli tietojen, taitojen, kykyjen, resurssien, ominaisuuksien ja aikaansaannoksien ansiosta yritys menestyy toiminnassaan. Menestystekijät riippuvat esimerkiksi toimialasta, strategiasta ja liiketoiminta-alueesta. Yrityksen tulee ensin selvittää oman toimialansa menestystekijät. (Malmi ym. 2006, 105.) Liiketoiminnasta riippuen menestystekijöitä voivat olla esimerkiksi laatu, toimistusten täsmällisyys, työntekijöiden osaamistaso tai maksuvalmius (Laukkanen 2007, 50). Selvityksen jälkeen organisaatio voi vertailla omia menestystekijöitään saman toimialan yrityksiin ja niiden menestystekijöihin. Usein yrityksen on vaikeaa kehittää useita muista poikkeavia menestystekijöitä. (Malmi ym. 2006, 105.) Kriittisten menestystekijöiden ja niihin liittyvien mittareiden onnistunutta määrittämistä varten, yrityksen strategian tulee olla selkeä ja jalkautettu menestyksekkäästi yrityksen toimintaan (Åkerberg 2017, 95).

Yrityksessä voidaan tehdä myös menestystekijöistä SWOT-analyysi, jossa keskitytään liiketoiminnan kannalta tärkeimpiin asioihin ja se toimii samalla yhteenvedoanalyysinä (Malmi ym. 2006, 106).

#### Vaihe 5: Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen

Tässä vaiheessa tehdään valinta mittariston näkökulmille ja mittareille, sekä asetetaan mittareille tavoitteet. Seuraavaksi määritellään mittareiden syy-seuraussuhteet ja sitten mittaristo tasapainotetaan. (Malmi ym. 2006, 107.)

Mittareiden tavoitteet asettaa yleensä yrityksen johto. Parhaassa tapauksessa henkilöstö pystyy määrittämään keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Mittarit tulisi ymmärtää tavoitteita ohjaaviksi, ei valvoviksi. Yleisesti ottaen tavoitteet jakaantuvat liian helposti tai liian vaikeasti saavutettaviksi. Tavoitteet on kuitenkin syytä asettaa, jotta asiat pysyvät tärkeysjärjestyksessä. Lisäksi tavoitteet määrittävät yksittäisten mittareiden arvot ja mittarit eivät jää puolinaisiksi. (Kankkunen ym. 2005, 154–157.)

Tärkeimpien tavoitteiden määrittämisen jälkeen, etsitään selkeät kytkökset ja tasapaino asetettujen tavoitteiden välille. Näin varmistetaan, että tavoitteet ovat strategian ja vision mukaisia ja etteivät tavoitteet ole ristiriidassa keskenään. (Malmi ym. 2006, 108.)

Alustavasti näkökulmina voidaan käyttää Kaplanin ja Nortonin ehdottamia neljää näkökulmaa. Nämä antavat mittariston kokoamiselle hyvän lähtökohdan. Näkökulmia voi lisätä tai poistaa tarpeen mukaan. Eri organisaatioitasoille tulisi asettaa erilaiset mittarit. Organisaation johdolle sopii pitkän aikavälin moniulotteiset mittarit, jossa näkyy usean toiminnon tulos yhdessä mittarissa. Lyhyen aikavälin ei-taloudelliset mittarit sopivat taas operatiiviselle johdolle. (Malmi ym. 2006, 107.)

Taloudellisilla ja ei-taloudellisilla mittareilla on omat vahvuutensa ja heikkouksensa. Taloudelliset mittarit näyttävät päätöksien vaikutukset vertailukelpoisessa muodossa, jolloin vertailua on mahdollista tehdä eri yritysten välillä. Taloudellisten mittareiden heikkous on, että ne keskittyvät mittaamaan menneisyydessä tapahtuneita asioita, eivätkä ne voi varmistaa tulevaisuuden kilpailu-

kykyä. Ne eivät myöskään huomioi asiakas- ja kilpailunäkökulmia, joten ne eivät reagoi ajoissa markkinoiden muutokseen. Ei-taloudelliset mittarit sijaitsevat toiminnan läheisyydessä ja pystyvät reagoimaan ajoissa ongelmiin. Mittareita on tosin vaikeaa vertailla toisiinsa, sillä mittarit ja niiden arvot ovat paikakokohtaisia. Yleisiä ei-taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi asiakas- ja työttyytyväisyys, koneiden käyttöaste ja varaston kiertoaika. Täydellistä lukumäärää tai yhdistelmää taloudellisille ja ei-taloudellisille mittareille on mahdotonta määrittää. Jokainen yritys määrittää oman tasapainonsa itse. (Malmi ym. 2006, 108–109.)

#### Vaihe 6: Organisaation sitouttaminen

Yrityksen johdon tehtävänä on sitouttaa työyhteisö mittariston laadintaan. BSC:n tarkoituksena on osallistaa työyhteisöä keskusteluun visiosta ja strategiasta. Mittariston vääränlaisesta soveltamisesta voi seurata se, että se koetaan olevan valvonnan työkalu, vaikka se on tarkoitettu ohjaustyökaluksi. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että mittariston laatimiseen osallistuu mahdollisimman monta työyhteisön jäsentä. Työntekijöille tarjotaan mahdollisuutta osallistua päätöstentekoon ja samalla ymmärrys tehdyistä päätöksistä lisääntyy. Tärkeintä on, että henkilöstö kokee tulevansa huomioiduksi päätöksenteossa. Mittaristo tulisi ottaa nopealla aikataululla käyttöön konkreettisen näytön aikaansaamiseksi. Näin pystytään osoittamaan uuden mallin hyvät puolet. Henkilöstöä voidaan motivoida ja sitouttaa uuteen mittaristoon raportoimalla avoimesti organisaation toiminnasta ja kehittämistavoitteista. (Malmi ym. 2006, 109–110.)

#### Vaihe 7: Mittariston karsinta ja täydentäminen

Usein yrityksillä on liikaa BSC:n mittareita käytössään. Uusien mittareiden määrä lisääntyy jatkuvasti ja vanhoja ei karsita pois. Yrityksessä ei siis kyetä päättämään, mitkä ovat vision ja strategian toteutumisen kannalta tärkeimmät mittarit. Tässä vaiheessa projektia tulisi miettiä huolellisesti, haluaako yritys rakentaa valvonta- ja seurantajärjestelmän vai ohjausjärjestelmän. Vähäisempi määrä mittareita on parempi, sillä mittareita on helpompi lisätä kuin poistaa. Mittareiden karsimisessa voi ajatella niiden tuomaa lisäarvoa ja vaikuttavuutta tulokseen. (Malmi ym. 2006, 110.) Mittareiden määrän kasvaessa voidaan liiketoimintaa mallintaa paremmin, mutta mittariston ylläpitäminen si-

too resursseja enemmän ja henkilöstön saattaa olla vaikeaa ymmärtää mittaristokokonaisuutta. Lisäksi toiminnan keskittyminen kriittisiin osa-alueisiin heikentyy. (Kankkunen ym. 2005, 133.)

#### Vaihe 8: Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin

Mittareiden johtamisessa on otettava huomioon, että ne säilyttävät yhteytensä strategiaan. Organisaation ylemmällä ja alemmalla tasolla saattaa olla osittain samoja mittareita. Tämän lisäksi jokaisella tasolla ja toiminnolla on omat tyypilliset mittarinsa. Mitä alemmaksi organisaation tasoilla edetään, sitä vähemmän on yhteisiä mittareita. Jokaisella mittarilla tulee säilyä yhteys edellisellä tasolla oleviin mittareihin. (Malmi ym. 2006, 111.) Mittausjärjestelmän vieni yritykseen on onnistunut, jos yksiköt ovat sitoutuneita omiin tavoitteisiinsa ja niille asetettuihin mittareihin. Näiden mittareiden tulee olla samassa linjassa, kuin organisaation strategiset mittarit. Mittareita tulee päivittää säännöllisin väliajoin ja huolehtia siitä, että tieto niistä kulkee läpi organisaation. (Kankkunen ym. 2005, 159–160.)

#### Vaihe 9: Toimintasuunnitelmien laatiminen tavoitteiden saavuttamiseksi

Toimintasuunnitelmissa pohditaan, miten strategiassa asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan ja minkälaisia resursseja ne vaativat. Samalla pohditaan toimenpiteiden tekijät ja aikataulu. Toimenpidesuunnitelmissa tulee olla säännöt siitä, miten mittaristo liitetään jokapäiväiseen työhön. Huolellisesti laaditut toimenpidesuunnitelmat sitouttavat työntekijät organisaation tavoitteisiin. (Malmi ym. 2006, 113.)

#### Vaihe 10: Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

Balanced Scorecardiin voidaan liittää palaute- ja palkitsemisjärjestelmä. Mittaristoa kannattaa käyttää ensin ilman palkitsemisjärjestelmää, jotta voidaan varmistua siitä, että mittaristo toteuttaa strategiaa ja siitä saatava informaatio on luetettavaa. BSC voidaan liittää osaksi johdon tietojärjestelmää, jolloin mittariston päivittäminen on helpompaa ja mittareiden tieto löytyy samasta paikasta. (Malmi ym. 2006, 113.)

## Muuta huomioitavaa

Mittaamisen tulisi olla jatkuvaa, jotta siitä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä ja reaaliaikaisia tuloksia, samalla järjestelmää on mahdollista parantaa ja korjata siinä havaitut puutteet (Kankkunen ym. 2005, 230). Jos mittareita ei päivitetä vastaamaan nykyisiä tavoitteita, ne pahimmillaan ohjaavat yrityksen toimintaa väärään suuntaan ja samalla menettävät merkityksensä (Lönqvist & Mettänen 2003, 131).

BSC-projektin läpiviemiseen menee aikaa 1–3 kuukautta. Projektin nopea läpivieminen estää sen hautautumisen muiden projektien joukkoon. BSC:n liittäminen kiinteäksi osaksi johtamis- ja ohjausjärjestelmää vie aikaa 1–3 vuotta. (Malmi ym. 2006, 116.) Mittausjärjestelmä voidaan luoda myös pienempinä projekteina. Tämä on järkevää, jos yrityksessä ei ole aiempaa mittausosaa- mista. (Kankkunen ym. 2005, 117.) Mittariston ollessa pysyvänä osana yrityksen toimintaa on suositeltavaa vaihtaa eri henkilöitä suunnittelemaan mittaristo- ta, jotta vanhoihin kaavoihin ei kangistuta liikaa. Uudet ihmiset tuovat erilaisia näkökulmia ja uusia ideoita. (Sinisammal 2011, 68.)

Mittariston käyttöönottovaiheeseen tulisi panostaa huolellisella suunnittelulla, sillä se on mittariston toteutuksen kannalta kaikista kriittisin (Malmi ym. 2006, 119). Prosessi voi edetä eri tilanteissa eri tavoin, mutta tärkeänä pidetään sitä, että siihen osallistuu kaikki organisaation johtovastuussa olevat ihmiset (Pellinen 2017, 110). Käyttöönottosuunnittelulla varmistetaan, että esimies pystyy kohdistamaan muutokset oikeisiin asioihin, kuten viestintään ja koulutukseen. Mittariston tavoitteet saavutetaan paremmin, jos käyttöönottovaihe sujuu hyvin. Tärkeää on henkilöstön kouluttaminen mittariston käyttöön, jotta he ymmärtävät mittariston tavoitteet ja tulokset. BSC on harvoin valmis ensimmäisellä kierroksella, joten sitä tulee käyttää ja parantaa aktiivisesti vuosien aikana ja sopeuttaa muuttuvaan strategiaan. (Malmi ym. 2006, 119–120, 149.)

Tawsen ja Tabeshin (2022, 10) tutkimuksen mukaan Balanced Scorecardin onnistuneeseen käyttöönottoon vaikuttaa kolme eri tekijää. Ensimmäisenä näistä on BSC-mittariston kanssa samanaikaisesti laaditut strategiakartat. Kartta auttaa varmistamaan, että mittarit ovat yhdistettyinä strategiaan tavoit-

teisiin. Toisena asiana nousi esille johdon BSC-projektiin sitoutumisen tärkeys. Tämä varmistaa, että projektille määrätään tarvittavat resurssit ja samalla se myötävaikuttaa organisaation sitoutumiseen, sekä yhtenäistää sen toimintaa. Kolmantena asiana vaikuttaa työyhteisön laaja osallistuminen BSC:n kehittämiseen, samalla kun jatkuva tiedottaminen auttaa sitouttamaan keskeiset sidosryhmät. Tutkimuksen mukaan nämä kolme johdon toimenpidettä parantavat organisaation sitoutumista ja yhtenäistävät sen toimintaa. Ukko ym. (2007, 50) korostavat aikaisen tiedottamisen ja vahvan markkinoinnin tärkeyttä uuden järjestelmän käyttöönotossa. Lisäksi johdon tulee selvittää henkilöstölle miksi ja mihin tarkoitukseen uutta järjestelmää käytetään.

## **5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS**

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja sekä kohdeyrityksen liiketoiminta. Lisäksi esitetään referenssikohteet ja meneillään olevat rakennusprojektit. Viimeisenä perehdytään tulevaisuuden tavoitteisiin ja kehittämistarpeisiin.

### **5.1 Toimeksiantaja**

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on kaakkoissuomalainen rakennusyhtiö Efika Oy. Yritys on perustettu vuonna 2015 Lappeenrannassa, jossa myös yrityksen pääkonttori sijaitsee. Yritys on keskittynyt toimitila- ja asuinrakentamiseen sekä kiinteistökehittämiseen Kaakkois-Suomen alueella. Yrityksen arvoissa korostuu laatu, vastuullisuus, henkilökohtainen palvelu, asiakaslähtöisyys sekä kustannustehokas rakentaminen. Efika Oy kiinnittää huomiota ympäristöystävälliseen rakentamiseen ja pyrkii pienentämään rakennushankkeiden ympäristökuormitusta. Käytännössä tämä näkyy rakennuksien energiankulutuksen pienentämisenä ja vähän luontoa kuormittavien rakennustuotteiden valintana. Asiakkaan on myös mahdollista saada tarkempi erittely rakennuksen hiilijalanjäljen muodostumisesta. (Long 2022.)

Efikan vahvuuksia ovat hyvä asiakastarpeiden ja markkina-alueen tuntemus, kookkaiden ja haastavien rakennuskohteiden erityisosaaminen ja erikoistuminen kyseisiin hankkeisiin. Lisäksi Efika on erikoistunut keskustarakentamiseen ja omaa laajan yhteistyökumppaniverkoston hankinta- ja sijoittajapuolella. Eri-

tyisosaamiseen kuuluu vaativan rakennushankeprosessin läpivienti asiakas-tarpeiden pohjalta, laadun ollessa tärkeänä osatekijänä koko prosessin ajan. (Long 2022.)

Efika Oy:n referenssikohteita ovat:

Keskinäinen kiinteistö Oy Töyryläncatu 6

Rajamarket Mustola keskusvarasto

Pikkala Holding Oy kierrätysasema

Skandinavian Shopping Center

Asunto Oy Lappeenrannan Kauppakatu 58–60 (perustajaurakointi)

Kiinteistö Oy Lappeenrannan Pormestarinkatu 4 (palveluasumisen yksikkö)

Keskimääräinen rakennusaika kyseisillä kohteilla on ollut alle vuoden pituinen. Tämänhetkisiä ja tulevaisuudessa jatkuvia rakennusurakoita ovat neljän asuinkerrostalon rakentaminen Mikkelin keskusta. Näiden lisäksi Kiinteistö Oy Lappeenrannan Pormestarinkatu 4 ohjatun palveluasumisen yksikön on tarkoitus valmistua heinäkuussa 2023. (Long 2022.)

Efikan liikevaihto vuonna 2022 on 11,5 miljoonaa euroa. Yrityksen tarkoituksena on kasvattaa liikevaihtoaan 15 miljoonaan euroon vuonna 2023. Tämän jälkeen tavoitteena on liikevaihdon vakiinnuttaminen 20 miljoonan euron vuosi tasolle. (Long 2022.)

Yrityksen ydinjohtoon kuuluu kolme henkilöä ja hallinnossa työskentelee neljä toimihenkilöä. Tämän lisäksi rakennustyömailla on omat työntekijänsä. Efikassa työskenteli tilikauden aikana keskimäärin 20 työntekijää ja henkilöstön määrä tulee tulevaisuudessa lisääntymään. (Long 2022.)

## **5.2 Tulevaisuuden tavoitteet**

Yritys on elinkaarensa kasvuvaiheessa, jossa rekrytoinnit sekä liikevaihdon ja markkina-alueen kasvattaminen ovat tärkeässä asemassa. Kyseiset kasvutavoitteet edellyttävät suorituskyvyn laaja-alaisempaa mittaamista. Tähän asti yrityksessä on ollut käytössä ainoastaan taloudellisia mittareita, eikä aikaisemmin käytössä ole ollut suorituskyvynmittausjärjestelmää.



Efikassa halutaan asettaa tulevaisuuden liiketoiminnalle tavoitteita ja samalla ennakoida tulevaisuuden suorituskykyä. Tulevaisuuden suorituskykyä pystytään mittaamaan ei-taloudellisilla mittareilla, kuten henkilöstön kehityskeskusteluilla. Panostukset pitkäaikaiseen aineettomaan pääomaan tuovat organisaatiolle pitkäaikaista arvoa ja samalla yritys pystyy asemoimaan itsensä paremmin markkinoille. Tarkoituksena on mitata suorituskykyä taloudellisten päämäärien lisäksi, myös aineettoman pääoman tekijöissä. BSC:n avulla pystytään suorituskykyä mittaamaan kohdeyrityksen tarpeiden mukaisilla osa-alueilla. Samalla mittausjärjestelmä tuottaa tietoa johdon päätöksenteon tueksi. (Koprivican ym. 2021, 577.)

## **6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET**

Tässä luvussa esitellään BSC-mittariston suunnittelun eri vaiheet. Kehittämistyössä sovelletaan Toivasen BSC-projektimallin (Malmi ym. 2006, 102) viisi ensimmäistä vaihetta: päätös BSC-projektin käynnistämisestä, johdon sitoutuminen hankkeeseen, vision ja strategioiden selkeyttäminen, kriittisten menestystekijöiden määrittäminen sekä tavoitteiden ja mittareiden asettaminen. Mallin kaikki vaiheet on esitelty teoriaosuuden luvussa 4.9 Toivasen Balanced Scorecard -projektimalli. Tämän jälkeen esitellään Efikan BSC:n näkökulmat, mittareiden syy-seuraussuhteet sekä mittariston tasapainottaminen. Lopuksi suoritetaan mittariston ja mittareiden validointi. Viimeisessä osiossa käsitellään BSC-mittaristoa, johon on tiivistetty Efikan kasvua kuvaavat ja ei-taloudelliset mittarit.

Kehittämistyön lopputuloksena on valmis mittaristo kohdeyrityksen käyttöönottoa varten. Mittariston implementointi on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle aikataulullisista syistä. Kehittämistyön empiriaosuudessa on käytetty haastatteluiden lisäksi aineistona myös yrityksen sisäisiä dokumentteja, kuten talousanalyyssejä, muistioita ja raportteja.

### **6.1 Vaihe 1. Päätös BSC-projektin käynnistämisestä**

Kehittämistyön ensimmäisen vaiheen toteuttaminen ja soveltaminen kohdeyrityksen tarpeisiin aloitettiin syyskuussa 2022 yhdessä Efikan toimitusjohtajan kanssa. Kehittämistyön aloituspalaveri oli kestoaltaan noin 90 minuuttia ja se

pidettiin kohdeyrityksen omissa tiloissa. Tapaamisesta tehtiin muistiinpanot pohjustamaan ensimmäistä teemahaastattelua.

Efikassa mittariston etuina nähdään kilpailussa pärjääminen, tuloksellinen toiminnan kehittäminen, prosessien selkeyttäminen ja uusien näkökulmien saaminen päätöksentekoon. Mittariston rakentaminen auttaa strategian sisäistämässä ja jalkauttamisessa, mikä on tärkeää erityisesti silloin, kun yritys on kasvuvaiheessa. Lisäksi mittariston avulla Efika voi keskittyä myös aineettoman pääoman mittaamiseen, sillä aikaisemmin käytössä on ollut ainoastaan taloudellisia mittareita. Näin yrityksessä pystytään parantamaan tulevaisuuden suorituskykyä.

Keskustelussa todettiin, että aikaisemmin yrityksessä tehdyt päätökset ovat perustuneet pääsääntöisesti taloudellisten tunnuslukujen antamaan tietoon. Yritystoiminnan elinkaaren kasvuvaiheessa nähdään kuitenkin tärkeänä, että suorituskykyä aloitetaan mittaamaan laaja-alaisemmin, myös aineettomien tekijöiden osalta. Nämä tekijät määrittävät tulevaisuuden suorituskykyä. Mittausjärjestelmän käyttötarkoituksena on toimia johdon päätöksenteon tukena. Käyttötarkoitus vaikuttaa esimerkiksi siihen, millaisia mittareita järjestelmään sisällytetään ja kuinka usein niitä seurataan. Käyttötarkoitus tulisi määrittää heti projektin alkuvaiheessa.

Palaverissa käsiteltiin kohdeyrityksen ja rakentamisen toimialan erityispiirteitä, jotka tulisi ottaa huomioon suorituskyvyn mittausjärjestelmää suunniteltaessa. Kartoituksen pohjalta muodostettiin BSC-projektille tavoitteet. BSC:n perusajatus olikin pääpiirteisesti toimitusjohtajan tiedossa jo ennestään. Valitsimme Jouko Toivasen projektimallin tulokortin rakentamiseen, sillä se ei ole yhtä raskas, kuin alkuperäinen Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard, joka on suunniteltu suuryritysten käyttöön. Lisäksi malli on helppokäyttöinen ja sisältää selkeät vaiheet tulokortin rakentamiselle ja myöhemmälle käyttöönotolle. Mallin sisältämien yksittäisten vaiheiden pohjalta pystytään suunnittelemaan myös teemahaastattelukysymykset. Mallin katsottiin olevan sopiva kohdeyrityksen suorituskyvyn mittaamiseen aloittamiseen, sillä kohdeyrityksessä ei ole ollut aikaisempaa suorituskyvyn mittausjärjestelmää käytössä. Sovimme, että käytettävissä olevan ajan puitteissa mallista sovelletaan viisi ensimmäistä vaihetta.

Keskustelimme käytettävistä BSC:n näkökulmista ja sovimme että alkuperäisiä näkökulmia käytetään myös Efikalle laadittavassa tuloskortissa. Valitut näkökulmat kuvaavat yrityksen suorituskykyä laaja-alaisesti. Samalla mietittiin näkökulmiin asetettavia kriittisiä menestystekijöitä. Projektin alussa todettiin, ettei mittareita tulisi olla liian montaa, sillä mittaaminen haluttiin pitää helppona ja sujuvana jo käytössä olevien taloudellisten tunnuslukujen ohella.

## **6.2 Vaihe 2. Johdon sitoutuminen projektiin**

Kehittämistyön toinen vaihe sisältää johdon sitoutumisen hankkeeseen. Sitoutuminen on tärkeässä roolissa projektin onnistumisen kannalta ja se kannattaa tehdä heti alkuvaiheessa. Kehittämistyötä suunniteltiin alussa yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa, jonka jälkeen mittariston rakentamiseen liittyvät suunnitelmat esiteltiin muulle ydinjohdolle. BSC-projektin läpiviemiseksi ydinjohdon tulee olla sitoutunut hankkeeseen ja samalla heidän tulee sisäistää mittariston käyttöperiaatteet ja sillä tavoiteltavat hyödyt. Tässä kehittämistyössä projektin vastuuhenkilöksi valittiin toimitusjohtaja.

Teemahaastattelurunko on lähetetty sähköpostilla haastateltaville jo etukäteen, jotta haastattelussa käsiteltäviin aiheisiin pystyttäisiin yrityksessä varautumaan jo ennalta ja näin ollen voidaan päästä parempaan lopputulokseen teemahaastatteluiden osalta. Haastateltaviksi valittiin yrityksen ydinjohto, sillä heillä on kattava tietopohja ja asiantuntijuus mittariston rakentamista varten.

## **6.3 Vaihe 3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen**

Kehittämistyön kolmasvaihe eli vision ja strategioiden selkeyttäminen aloitettiin ensimmäisellä yksilöteemahaastattelulla, joka tehtiin yrityksen toimitusjohtajalle syyskuussa 2022. Haastattelu oli kestoaltaan noin 90 minuuttia ja se tehtiin kohdeyrityksen tiloissa. Haastattelu tallennettiin. Opinnäytetyöhön on alkuperäisestä tutkimusaineistosta nostettu sitaatteina esiin joitain asiayhteydessä mainittuja lausumia korostamaan haastateltavan näkemystä ja asian painoarvoa.

Teemahaastattelunrunnon (Liite 1) mukaisesti ensin selvitettiin yrityksen missio, arvot, visio ja strategia sillä ne toimivat BSC-mittariston perustana. Nämä

käsitteet olivat yrityksessä jo valmiiksi määriteltynä. Strategiaa tarkennettiin vielä yksityiskohtaisemmaksi haastattelun edetessä.

## **Missio**

Efika Oy:n missiona eli toiminta-ajatuksena on rakentaa kestäväällä tavalla toteutettuja liiketiloja ja asuntoja ihmisille. Tavoitteena on, että ihmiset viihtyvät ja kokevat olonsa kodikkaaksi ja huomioon otetuiksi tiloissa, jotka Efika on rakentanut.

## **Arvot**

Efikan arvot muodostuvat kolmesta perusarvosta:

Asiakaslähtöisyys eli asiakkaan tarpeiden täyttäminen on kaikkien toimintojen lähtökohtana. Asunnon ostajille tehdään asuntoja, jotka vastaavat eri asiakasryhmien asumisen tarpeisiin.

Vastuullisuus eli rakennetusta ympäristöstä vastaaminen, jossa rakennusten elinkaari on yli 50 vuotta. Asuinympäristön tulee olla viihtyisä, turvallinen ja ympäristön kannalta kestäväällä tavalla toteutettu.

Tavoitteellisuus eli tavoitteena on täyttää ja ylittää sidosryhmien odotukset niin lopputuotteen kuin toiminnankin suhteen. Asunnonostajan tai liiketilän rakentajan täytyy kokea tulleensa hyvin palvelluiksi ja lopputuotteen on oltava vähintäänkin odotusten mukainen.

*”Tavoitteena on täyttää ja ylittää sidosryhmien odotukset, niin varsinaisen lopputuotteen kuin meidän toiminnan suhteen”*

## **Visio**

Efikan visiona eli tulevaisuuden tahtotilana on olla arvostettu laadukkaan, kestävän sekä viihtyisän ympäristön paikallinen rakentaja. Visio on määritetty 3–5 vuoden aikajänteelle ja tästä pidemmällekin ajalle. Visiona on keskittyä keskusta-alueen liike- ja asuinrakennusten toteuttamiseen, sillä se on yrityksen

erityisosaamisalue ja siinä halutaan toimia merkittävänä tekijänä. Efika haluaa olla myös edelläkävijä ympäristöystävällisten rakennuskokonaisuuksien tuottajana, tinkimättä kuitenkaan asuinmukavuudesta tai liiketoiminnan laadusta. Energiatehokkuudella pyritään tuomaan lisäarvoa asukkaalle tai liiketilän omistajalle niin, ettei siitä aiheudu päästöjä tai kustannuksia rakennuksen elinkaaren aikana.

*”Visiona on olla vakavasti otettava keskusta-alueen liike- ja asuinrakennusten toteuttaja”*

## **Strategia**

Kohdeorganisaation strategia muodostuu eri osa-alueista. **Hankekehityksen** tarkoituksena on hankkia tai sitoa sopimuksin tonttivarantoa keskeisiltä asuin- ja liikepaikoilta keskustoista sekä hyviltä liikepaikoilta keskustojen tuntumasta. Tämä edellyttää ajantasaista tietoa markkinatilanteen muutoksista. Tilannetta seurataan aktiivisesti asiakasryhmien ja liiketilakäyttäjien tarpeiden näkökulmasta. Yritys pyrkii olemaan edelläkävijä rakennusmarkkinoiden seurannassa.

*”Myö erotutaan niin sanotusti tavallisista rakennusliikkeistä siinä, että meillä tämä hankekehitys toimintamalli hyvin vahvasti korostuu”*

Seuraavana kokonaisuudessa ovat **sidosryhmät**. Yrityksen tulee olla jatkuvasti ajan tasalla ja samalla laajentaa tietoisuuttaan potentiaalisista sidosryhmistä ja verkostoista. Sidosryhmiä ovat kiinteistön omistajat ja sijoittajat, niin paikallisesti kuin valtakunnallisestikin. Myös liiketilojen käyttäjät, sijoittajainstituutiot, yritysvookralaiset ja vuokralla olevat julkiset tahot kuuluvat sidosryhmiin. Yrityksen strategiaan kuuluu se, että ollaan tietoisia siitä mitä markkina-alueella tapahtuu ja kuka tarvitsee tiloja toiminnalleen. Näin yritys pystyy tarjoamaan tonttivarainnoista sopivia tontteja tai kiinteistöjä nykyisille ja uusille toimijoille. Mikäli varannosta ei sopivaa löydy, niin sellainen pyritään etsimään ja tätä kautta luodaan yritykselle liiketoimintaa. Efikassa korostuu hankekehityksen toimintamalli, jossa yritys pyrkii luomaan itselleen markkinoita tiedostamalla rakennuspaikat, käyttäjät ja sijoittajat. Yritys hyödyntää omaa erityis-

osaamistaan rakentamisessa ja pyrkii näin toteuttamaan sidosryhmien tarpeet. Tämä toimintamalli myös erottaa Efikan muista tavanomaisista rakennusliikkeistä.

*”Meidän täytyy koko ajan olla ajan tasalla ja laajentaa omaa tietoisuutta potentiaalisista sidosryhmistä ja verkostoista”*

Kolmantena strategian osa-alueena on **organisaation kehittäminen**. Yrityksen organisaatiomalli poikkeaa tavanomaisista rakennusliikkeistä. Organisaatiorakenne räätälöidään niin, että kunkin työntekijän erityisosaamisalueet ja työtehtävät otetaan mahdollisimman hyvin huomioon. Aina tämä ei ole mahdollista, mutta jokaiselle yksilölle pyritään mahdollisuuksien mukaan tarjoamaan sellaisia työtehtäviä, missä he ovat parhaimmillaan. Eri työtehtävien välillä on iso jousto ja liukumavara. Yleensä työtehtävien rajaukset määritellään projektikohtaisesti. Työtehtävien räätälöinti onkin olennainen osa yrityksen strategiaa. Efikan ollessa kasvuyritys organisaatiokehittämiseen liittyy myös rekrytointi työvoimamarkkinoilta, josta pyritään löytämään yritykselle sopivat henkilöt. Efikassa tuetaan henkilöstön koulutustarpeita ja osaamisen kehittämistä. Ammattitaitoinen henkilöstö on yksi toiminnan tärkeimmistä osa-alueista.

*”Silloin kun ihmisten kanssa on nämä tehtäväkuvaukset hyvin tarkkaan rajattu, niin sitten ihmiset ovat sitoutuneita ja motivoituneita tekemään”*

*”Kun ollaan kasvuyritys ja pyritään kasvuun tulevaisuudessa, niin seurataan aktiivisesti työvoimamarkkinoita ja haastatellaan ihmisiä”*

Neljäntenä osa-alueena on **asiakasnäkökulma**, jota pidetään strategisesti tärkeänä. Lähtökohtaisesti hankkeita ajatellaan asiakkaan tarpeiden ja liiketoiminnan näkökulmasta. Liiketilatuotannossa pyritään menemään mahdollisimman syvälle asiakkaan liiketoimintaan ja pohtimaan, voidaanko asiakasta auttaa onnistumaan paremmin hänen omassa liiketoiminnassaan ja tuomaan siihen lisäarvoa. Mikäli asiakkaan liiketoimintaa pystytään parantamaan, se näkyy kannattavuutena ja samalla lisää asiakaspysyvyyttä ja yrityksen omaa liiketoimintaa.

*”Mietitään sitä asiakkaan ansaintalogiikkaa ja voidaanko auttaa asiakasta onnistumaan sen omassa liiketoiminnassa paremmin”*

Strategiassa esiintuodaan energiatehokkuuden tärkeyttä. Asuntotuotannossa tämä tarkoittaa sitä, että asunnon ostajalle tarjotaan nykyaikainen energiatehokas ja viihtyisä asunto, joka erottuu markkinoilla edukseen. Kaikissa tapauksissa liiketiloista ja asunnoista koituu asiakkaalle myös kuluja ja näitä pyritään tehokkailla ratkaisuilla pienentämään. Tärkeää on myöskin asuntojen räätälöinti kunkin kohderyhmän tarpeisiin, sillä jokaisella asunnolla on erityispiirteensä. Laatuaso, asumismukavuus ja suunnittelu ovat merkittäviä tekijöitä ja selkeitä etuja markkinoilla, jotka näkyvät myös yrityksen strategiassa. Asuntotuotannon strategisena painopisteenä on suunnittelu- ja myyntimateriaaliin panostaminen eli niissäkin ollaan asiakaslähtöisiä ja huomioidaan eri asiakasryhmät.

#### **6.4 Vaihe 4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen**

Yrityksen mission, arvojen, vision ja strategian määrittämisen jälkeen aloitettiin pohtimaan kehittämistyön neljättä vaihetta eli kriittisten menestystekijöiden määrittämistä BSC:n neljälle näkökulmalle. Menestystekijöitä määriteltiin jo alustavasti aikaisemmin toimitusjohtajalle tehdyssä yksilöteemahaastattelussa. Kriittisten menestystekijöiden määrittelemistä jatkettiin syyskuussa ryhmähaastatteluna, johon osallistui kaksi ydinjohtoon kuuluvaa jäsentä. Haastattelut olivat kestoaltaan noin 90 minuuttia ja ne tallennettiin. Ryhmähaastattelussa selvitettiin myös seuraava vaihe eli tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen. Mittariston näkökulmiksi oli jo aikaisemmin valittu talous, asiakas, sisäiset prosessit ja oppimisen ja kasvun näkökulma.

*Talousnäkökulmassa* olevia kriittisiä menestystekijöitä ovat rakennuskohteiden tarkka taloudellinen toteuttaminen sekä laskennan, seurannan ja ennustamisen tarkkuus. Tällä hetkellä yrityksessä seurataan esimerkiksi liikevaihtoa, taloudellista tulosta, käyttökatetta ja liiketulosta. Kriittisenä menestystekijänä pidetään rakennushankkeiden tarkkaa kustannusten laskentaa, sillä rakennuskohteet ovat kooltaan melko suuria. Etukäteen on tiedettävä riittävän tarkkaan,

mitä kunkin kohteen toteuttaminen maksaa, jotta siitä pystytään tekemään asiakkaalle tarjous. Kohteen kustannustehokas ja ammattitaitoinen toteuttaminen ovat molemmat menestystekijöitä.

*Sisäisten prosessien näkökulmassa* kriittisenä menestystekijänä nähdään hankekehitys eli kohteet ovat tarkkaan valittuja ja taloudellisesti kannattavia. Kasvuyrityksen ja kasvun edellytyksenä on riittävä määrä hankkeita ja hankekehitysaihioita. Kasvun kannalta hankkeiden määrän, hankekoon tai tuottojen pitää kasvaa, jotta kasvun edellytykset täyttyisivät. Näistä tulisi tarkastella kriittisenä menestystekijänä kannattavuutta. Hankkeiden läpimenoaikaa seurataan projektin valmisteluista lähtien ja koko läpimenoajan osalta. Huomioitavaa on myöskin organisaation toiminnan joustavuus ja mahdollisimman matala organisaatio, jonka avulla pystytään kustannustehokkaasti viemään asiakastarpeet lopputuotteeseen. Yritys toimii joustavasti eri tasojen välillä ja olemassa olevaa tietoa pystytään hyödyntämään hankeprosessin eri vaiheissa mahdollisimman tehokkaasti. Huomiota kiinnitetään toiminnan ja tuotannonohjausjärjestelmien tehokkuuteen ja keveyteen. Työkalujen tulisi olla tehokkaita, joustavia ja niiden tulisi tukea matalaa organisaatorakennetta.

Yrityksen rakennusprojektien kustannukset tulisivat olla tarkkaan laskettuja, jotta toiminta olisi yritykselle ja sen kasvulle taloudellisesti kannattavaa. Kannattavuuslaskelmien paikkansapitävyys rakentamisen eri vaiheissa nähdäänkin kriittisenä menestystekijänä. Rakentamisen laatu on yritykselle tärkeä tekijä ja sillä myös vaikutetaan asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyyteen. Efikassa pyritään laadukkaaseen ja virheettömään rakentamiseen. Suunnitteluvirheet pyritään minimoimaan ja niiden korjaamisesta ei saisi aiheutua korkeita kustannuksia.

*Asiakasnäkökulman* kriittisenä menestystekijänä on asiakastyytyväisyys. Tarkoituksena on asiakkaan odotusarvojen ylittäminen rakennusprosessin eri vaiheissa. Asunnot ja liiketilat suunnitellaan huomioimalla niiden käyttäjät ja omistajat. Tarkoituksena on tuottaa heille asumiseen ja liiketoimintaan parempi lisäarvo. Asiakastyytyväisyyttä pyritään lisäämään ekologisuudella ja rakennuskohteiden energiatehokkuutta parantamalla. Laadukkaan tuotannon yl-



läpittäminen ja kustannustehokkuus ovat tärkeitä osatekijöitä. Myös oikeanlais-  
ten asuin- ja liikerakennuspaikkojen löytäminen asiakkaille nähdään tärkeinä  
tekijöinä.

*Oppimisen ja kasvun näkökulman* kriittisiä menestystekijöitä ovat henkilöstön  
tyytyväisyys. Tärkeänä nähdään, että Efika pystyy tarjoamaan kiinnostavan ja  
kilpailukykyisen työpaikan ja yritykselle halutaan päästä töihin. Yrityksen pi-  
täisi onnistua rekrytoimaan oikeanlaisia henkilöitä ja oikeaan aikaan. Rekry-  
tointi riippuu toteutettavien hankkeiden aikatauluista. Oikeanlaisilla henkilöstö-  
resursseilla pyritään hyödyntämään henkilökunnan ammattitaitoa parhaalla  
mahdollisella tavalla. Henkilökohtaisiin tehtäväkenttiin kiinnitetään huomiota,  
sijoittamalla henkilöt heille parhaiten sopiviin tehtäviin. Henkilöstön osaamisen  
kehittäminen koetaan tärkeänä ja koulutuksia pyritään räätälöimään henkilö-  
kohtaisten ominaisuuksien perusteella. Yrityksen käytössä olevien ohjelmisto-  
jen ja laitteiden nykyaikaisuuteen panostetaan ja varmistetaan järjestelmien  
ajantasainen kehittäminen.

## **6.5 Vaihe 5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen**

Menestystekijöiden määrittämisen jälkeen aloitettiin kehittämistehtävän viides  
vaihe eli tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen. Kriittisten me-  
nestystekijöiden pohjalta johdettiin sopivat mittarit ja asetettiin niille tavoitteet.  
Tämän jälkeen ne sijoitettiin sopiviin näkökulmiinsa. Mittareiden määrittelyä  
varten oli kerätty valmiiksi mittariehdotuksia eri näkökulmia ajatellen ja työtä  
oli näin pyritty pohjustamaan jo etukäteen. Mittareiden syy-seuraussuhteet ja  
tasapainottaminen on esitelty kohdassa 6.7.

Talousnäkökulman mittareiksi valittiin liikevaihdon kasvuprosentti, käyttökate,  
liikevoittoprosentti (EBIT) ja omavaraisuusaste. Kaikki tunnusluvut asetettiin  
vuositasolle mitattaviksi. Liikevaihdon kasvuprosentti on tunnusluku, joka mit-  
taa liiketoimintaan liittyvää kasvukehitystä ja sen avulla pystytään arvioimaan  
yrityksen menestymistä myynnissä. Myynnin kasvaminen johtuu usein tuotteiden  
ja palveluiden lisääntymisestä, myyntihintojen nousemisesta tai yritysra-  
kenteen muutoksista. (Tunnuslukuopas 2022.) Tunnusluku esitetään euro  
määräisenä ja samalla se kuvaa yrityksen kasvutavoitteita. Liikevaihdon kas-

vutavoitteeksi asetettiin 20 miljoonaa vuodessa ja kasvu on tiukasti hankekohtainen, sillä hankkeet ovat eri suuruisia. Yrityksen tahtotilana on kasvaa 10–15 % vuositasolla, kunnes saavutetaan 20 miljoonan liikevaihto. Efikan liikevaihto vuonna 2022 on 11,5 miljoonaa euroa.

Käyttökate on yksi kannattavuuden tunnusluvuista, joka kertoo paljonko liikevaihdosta jää katetta toimintakulujen (poistot, rahoituserät ja verot) vähentämisen jälkeen (Tunnuslukuopas 2022). Käyttökate asetetaan vuositasolle ja sen tulisi olla suurempi kuin 12 %. Omavaraisuusaste prosentti on tunnusluku, joka mittaa yritystoiminnan vakavaraisuutta ja kykyä selviytyä pitkäaikaisista sitoumuksista. Luku osoittaa oman pääoman osuuden yrityksen varallisuudesta. (Tunnuslukuopas 2022.) Omavaraisuusaste on rahoituksen kannalta pääomavaltainen ja se vaikuttaa vakuudenantajiin ja rahoituksen saamiseen. Omavaraisuusasteen tulisi olla vuositasolla vähintään 35 %. Liikevoittoprosentti eli EBIT on yksi kannattavuuden tunnusluvuista ja se ilmaisee kuinka paljon liikevaihdosta jää jäljelle prosentuaalisesti sen jälkeen, kun operatiivisen liiketoiminnan menot on vähennetty. Tunnusluvun arvo vaihtelee toimialan mukaan. (Jormakka ym. 2021, 142.) Efikan liikevoittoprosentti tavoitteeksi asetettiin 7 % vuodessa.

Sisäisten prosessien mittareiksi valittiin hankekohtainen kate, kannattavuuslaskelman osumatarkkuus, laatukustannukset sekä hankkeen läpimenoaika. Valitut mittarit ovat hankekohtaisia, sillä Efikan toiminnassa painottuu projektiluonteinen rakentaminen. Hankekohtainen kate on tärkeä tunnusluku, sillä yrityksen hankkeet ovat kooltaan suuria. Hankekohtaisen katteen alarajan tavoitteeksi asetettiin 10 %. Kannattavuuslaskelman osumatarkkuus on yrityksen liiketoiminnan ohjaamisen kannalta olennainen tunnusluku. Yrityksessä katsottiin, että laskelman tarkkuutta tulisi jokaisen hankkeen jälkeen arvioida loppupalaverissa ja verrata ensimmäistä kannattavuuslaskelmaa toteutuneeseen laskelmaan. Tällä tavoin laskentaa pystytään kehittämään myös jatkossa. Kannattavuuslaskelman osumatarkkuudeksi määriteltiin alle 2 % hankkeen ollessa alkuvaiheessa. Suunnitteluvirheiden määrä on tärkeä tietää, sillä liiketoiminta pohjautuu hankekehitykseen, tällöin vain pienet suunnitteluvirheet ovat hyväksyttäviä. Virheistä ei saisi aiheutua suuria kustannuksia ja laatupoikkeamia. Laatukustannuksille asetettiin 0,5 % raja-arvo, joka käsittää yrityk-

sessä tehtyjen suunnitteluvirheiden määrän yhtä hanketta kohti. Hankkeen läpimenoaikaa mitataan läpimenoaikamittarilla. Rakennusprojektin/hankeprosessin läpimeno tavoitteeksi asetettiin 2 vuotta. Tavoitteen ulkopuolelle jätettiin asemakaavan laatiminen, jota ei jokaisessa rakennushankkeessa tarvitse tehdä. Asemakaavan laatiminen voi pidentää läpimenoaikaa muutamalla vuodella.

Asiakasnäkökulman mittareiksi valittiin markkinaosuus asunnoista ja liiketoista, asiakastytyväisyys ja asiakasreklamaatiot. Markkinaosuutta mitataan asunto- ja liiketilatuotannosta, joka pohjautuu Lappeenrannassa tuotettujen asuntojen määrään, siinä tosin vaihtelua ilmenee vuositasolla paljon. Asuntojen markkinaosuudeksi asetettiin vähintään 5 % ja liiketilojen vähintään 8 %. Markkinaosuudet mitataan vuositasolla. Asiakastytyvääisyyttä mitataan kohdekohtaisesti asiakaskyselyillä rakennuksen valmistumisen jälkeen. Kyselyissä selvitetään esimerkiksi laatu- ja aikataulukysymyksiä. Tavoitteena on saavuttaa 100 % asiakastytyväisyys. Asiakasreklamaatioita mitataan kohdekohtaisesti ja niillä tarkoitetaan korjauksiin johtavia huomautuksia. Kirjattaville reklamaatioille määritetään euromääräiset raja-arvot etukäteen, sillä liian pieniä korjauksia ei ole tarpeen kirjata ylös. Tavoitteena on nolla virheet rakennuksen luovutusvaiheessa. Reklamaatiot lasketaan kappalemääräisinä.

Oppimisen ja kasvun mittareiksi valittiin työpaikkahakemuksien lukumäärä, koulutuspäivien määrä ja henkilökunnan kehityskeskustelut. Efikan ollessa kasvuyritys tulevaisuudessa tapahtuvat rekrytoinnit ovat tärkeitä asioita seurata, jotta yritystoiminnalle asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Rekrytointeja ja samalla yrityksen kiinnostavuutta seurataan työpaikkahakemuksien lukumäärällä vuodessa. Alustavaksi tavoitteeksi asetettiin 30 työpaikkahakemusta vuodessa. Yrityksessä panostetaan henkilöstön koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen, joten Efikassa nähtiin aiheelliseksi seurata näitä tekijöitä koulutuspäivien määrällä vuodessa. Tavoitteeksi asetettiin järjestää yhteensä 35 koulutuspäivää vuodessa, joka jakaantuu siten, että toimihenkilöillä on 3 ja työntekijöillä on 2 koulutuspäivää vuodessa. Henkilökunnan tyytyväisyyttä mitataan kerran vuodessa käytävillä kehityskeskusteluilla. Kehityskeskustelut koetaan tärkeänä, sillä henkilökunnan tyytyväisyys heijastuu hyvänä työmotivaationa, joka taas vaikuttaa talous, asiakas- ja sisäisten prosessien näkökulmissa oleviin tekijöihin.

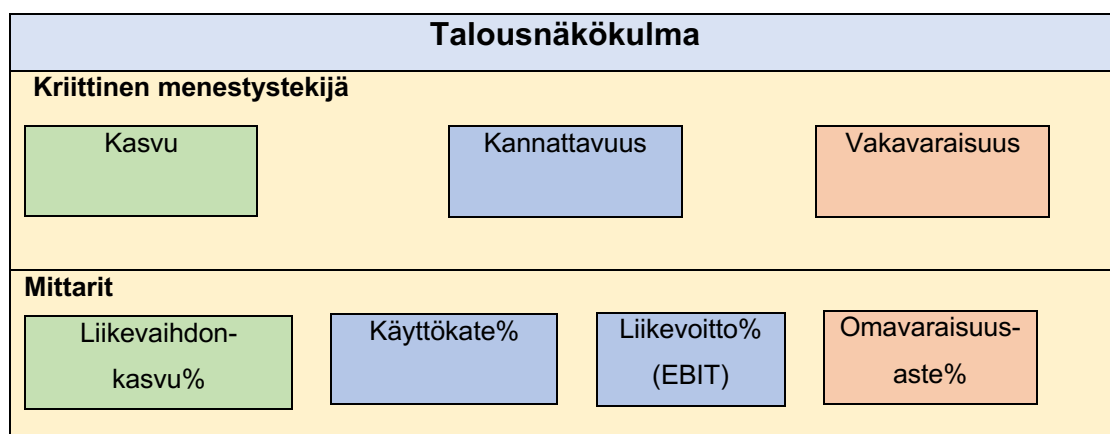
## 6.6 Balanced Scorecard-näkökulmat

Tasapainoisessa mittaamisessa toimintaa pyritään ohjaamaan kolmessa ajallisessa ulottuvuudessa: menneisyydessä, nykyisyydessä ja tulevaisuudessa. Menneisyyttä kuvaa talouden mittarit, nykyisyyttä kuvaavat asiakas- ja sisäisten prosessien mittarit ja tulevaisuutta oppimisen ja kasvun mittarit. (Hakanen 2004, 119.) Mittariston rakentamisessa tulee kiinnittää huomiota esimerkiksi yrityksen elinkaaren vaiheeseen, jolloin myös mittareiden on oltava siihen souvia. Tämän mittariston rakentamisessa on huomioitu yrityksen elinkaaren kasvuvaihe. Seuraavaksi kuvataan tiivistetysti Efikan tulokorttiin valitut näkökulmat, kriittiset menestystekijät ja niille valitut mittarit. Efika Oy:n BSC on esitetty kokonaisuudessaan johtopäätöksissä luvussa 7.

### 6.6.1 Talousnäkökulma

Talousnäkökulman mittarit kuvaavat yrityksen ulkoista suorituskkyä (Malmi ym. 2006, 33). Talousnäkökulma antaa kuvan yrityksen menneisyyden suorituskvyydestä. Pääasiassa tämän näkökulman mittareiden tulisi kuvata kasvua ja kannattavuutta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 197.)

Efikan mittaristoon valittiin talousnäkökulmaan liikevaihdon kasvuprosentti mitaamaan liiketoiminnan kasvua ja kasvutavoitteiden toteutumista, kun taas kannattavuutta mitataan käyttökateprosentilla sekä liikevoitto (EBIT) prosentilla. Kasvun ja kannattavuuden mittareiden lisäksi, mitataan yrityksen vakavaraisuutta omavaraisuusaste prosentilla. Kuvassa 6 on esitetty Efika Oy:n talousnäkökulman mittarit.

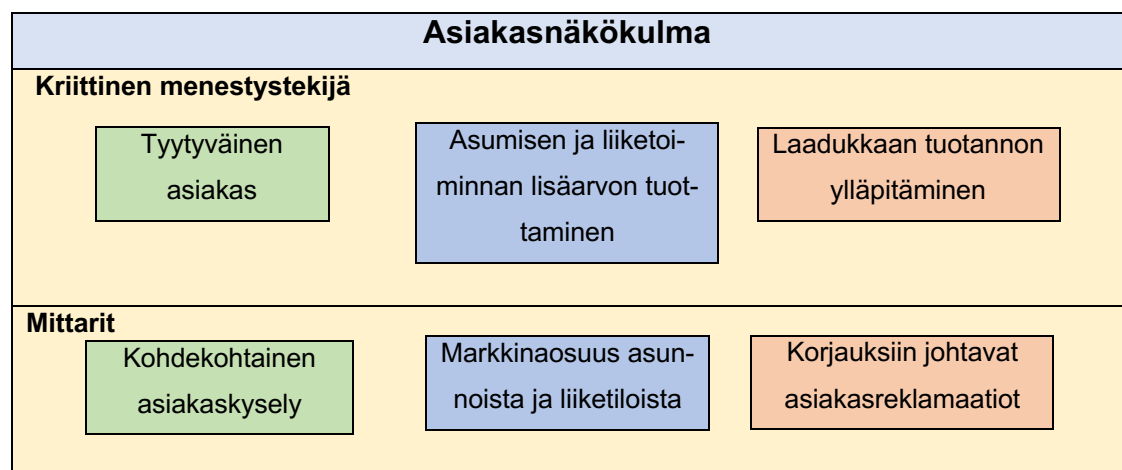


Kuva 6. Talousnäkökulma

Yrityksellä oli jo ennestään käytössään useita taloudellisia mittareita ja niitä olisi voinut määritellä helposti enemmänkin, mutta mittariston tasapainon säilyttämiseksi niitä valittiin tähän näkökulmaan vain muutama.

### 6.6.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma kuvaa yrityksen ulkoista suorituskyykyä. Samalla se antaa kuvan nykyisestä suorituskyyvyn tilanteesta. Kuvassa 7 on esitetty Efika Oy:n asiakasnäkökulman mittarit.



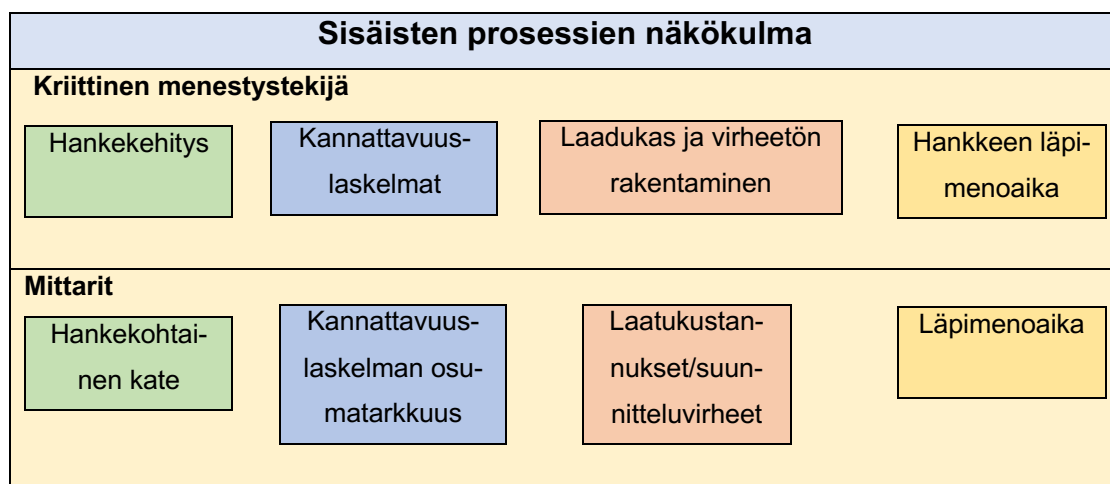
Kuva 7. Asiakasnäkökulma

Efikan strategiassa panostetaan rakentamisen laatuun ja asiakastyytyväisyyden lisäämiseen. Asiakasreklamaatiot kertovat välillisesti asiakkaiden tyytyväisyydestä yrityksen tuottamaan rakentamiseen ja sen laatuun. Reklamaatiot vaikuttavat kustannusten kautta liikevaihdon vähenemiseen. Kasvuvaiheen aikana korostuu myynnin kasvu markkina- ja tuotesegmenteissä (Kankkunen ym. 2005, 19). Efika on kasvuvaiheessa oleva yritys ja mittaristossa tämä on huomioitu asiakasnäkökulmassa asuntojen ja liiketilojen markkinaosuutena.

### 6.6.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulma kuvaa yrityksen sisäistä suorituskyykyä (Malmi ym. 2006, 33). Samalla se antaa kuvan nykyisestä suorituskyyvyn tilanteesta. Tämän näkökulman mittareita ovat hankekohtainen kate, kannattavuuslaskelman osumatarkkuus, laatukustannukset/suunnitteluvirheet sekä rakennuspro-

jektien läpimenoaika. Mittarit ovat sidoksissa hankekehitykseen, kannattavuuteen, laatuun ja kustannusten alentamiseen. Kuvassa 8 on esitetty Efika Oy:n sisäisten prosessien näkökulman mittarit.



Kuva 8. Sisäisten prosessien näkökulma

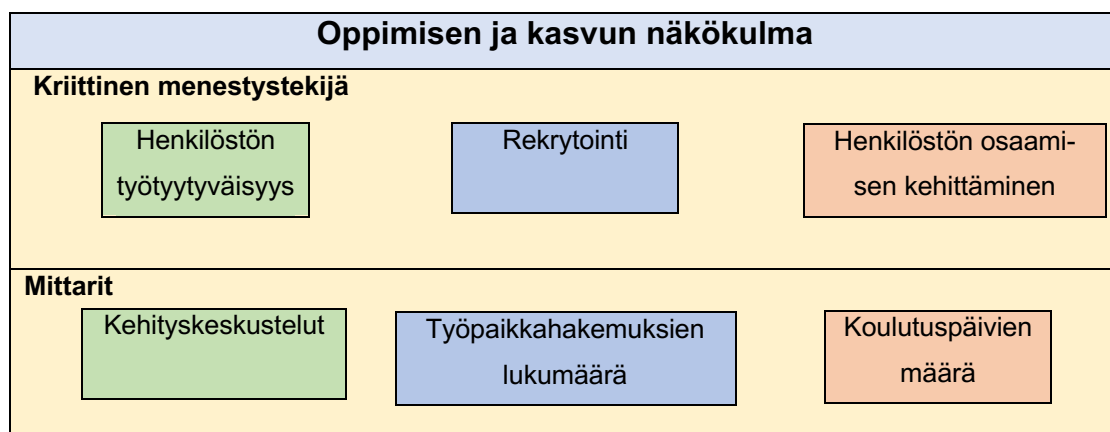
Tähän näkökulmaan valikoitui helposti taloudellisia mittareita, mutta myös tähän haluttiin lisätä yksi ei-taloudellinen mittari eli läpimenoaika.

#### 6.6.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaa yrityksen sisäistä suorituskkyä. Tämän näkökulman tulisi määrittää, millainen rakennepohja yritykseen kehitetään, jotta menestys ja suorituskkyisyys voidaan taata myös tulevaisuudessa (Malmi ym. 2006, 29,33). Tässä näkökulmassa ilmenee yrityksen aineeton pääoma ja se on perustana kolmelle muulle näkökulmalle (Hesso 2012, 113).

Efikalle valittiin oppimisen ja kasvun näkökulman mittareiksi kehityskeskustelut, työpaikkahakemuksien lukumäärä ja koulutuspäivien määrä. Yrityksessä panostetaan työntekijöiden koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen, joka samalla myös takaa laadukkaan rakentamisen. Myös rekrytoinneissa onnistuminen on tärkeää. Yhtä merkittävänä tekijänä pidetään henkilöstön työtyytyväisyyttä, jota mitataan kehityskeskusteluilla. Motivoitunut henkilöstö on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin ja samalla se lisää asiakastytyväisyyttä. Työntekijöiden motivaatiota pyritään parantamaan jokaiselle yksilölle räätälöidyillä työtehtävillä, jotka tukevat henkilön omaa vahvinta osaamisaluetta. Kehityskeskustelut käydään jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti, joissa samalla selviää myös koulutustarpeet. Oppimisen ja kasvun näkökulman tekijät

vaikuttavat yrityksen tulevaisuuden suorituskykyyn ja taloudelliseen menestymiseen pitkällä aikajänteellä. Kuvassa 9 on esitetty Efika Oy:n oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit.



Kuva 9. Oppimisen ja kasvun näkökulma

Tuloskortin sisäisten prosessien mittareita sekä asiakaskyselyn ja asiakasrekламаation mittareita on tarkoituksena käyttää rakennuskohteiden loppupalaverissa, jotta pystytään arvioimaan asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tuloskortin muut mittarit ovat vuosikohtaisia.

## 6.7 Mittareiden syy-seuraussuhteet ja tasapainottaminen

Liitteessä 2 on esitetty Efika Oy:n mittareiden syy-seuraussuhteet. BSC:n neljä näkökulmaa eli suorituskyvyn eri osa-alueet ja niille valitut mittarit havainnollistetaan kuvassa. Kuvassa näkyy mittareiden kausaalisuhteet toisiinsa. Samoin näkyy kohdeorganisaation strategia, sillä mittarit ovat johdettuja yrityksen strategisista tavoitteista. Kuviossa on havainnollistettu nuolilla mittareiden väliset suhteet neljässä eri näkökulmassa. Näkökulmat on esitetty BSC:n järjestyksen mukaisesti, jossa alimmaisena on oppimisen ja kasvun näkökulma.

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa näkyy yrityksen aineeton pääoma ja se on perusta kolmelle muulle näkökulmalle. Esimerkkinä kausaalisuhteista on kehityskeskustelut, joiden avulla pyritään selvittämään työntekijän osaamiseen ja kehittämiseen liittyviä tulevaisuuden tarpeita. Samalla keskusteluissa voi selvittää motivaation ja työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä. Tyytyväinen henkilöstö toimii yrityksen tavoitteiden mukaisesti, joka taas nopeuttaa rakennusprojektien läpimenoaikoja. Tämä taas parantaa yrityksen asiakastytyväisyyttä

(kohdekohtainen asiakaskysely). Lopulta tämä ketju näkyy syy-seuraussuhteena talousnäkökulmassa kasvun ja kannattavuuden lisääntymisenä.

Kuviossa on nähtävissä myös, miten korjauksiin johtavat asiakasreklamaatiot vaikuttavat liikevaihtoon välillisesti. Suurimäärä reklamaatioita vähentää asiakkaita, joka lopuksi näkyy liikevaihdon pienenemisenä. Liikevoitossa tämä taas näkyy välittömänä negatiivisena vaikutuksena. Yrityksen suorituskyvyn eri osa-alueiden pohjalta voidaan päätellä asiakas-, prosessi- ja oppimisen ja kasvun näkökulmien olevan suorassa syy-seuraussuhteessa talousnäkökulman menestymiseen. Mittareiden syy-seuraussuhteet tarjoavat hyvän pohjan strategiakartan muodostamiselle. Kuviossa ilmenee, miten yritys pystyy saavuttamaan pitkäaikaisen menestyksen (Vuorinen 2013, 60).

### **Mittariston tasapainottaminen**

Tuloskortissa taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit tulisi olla tasapainossa keskenään. Taloudellisia mittareita löytyi helposti useita, mutta haasteelliseksi koettiin ei-taloudellisten mittareiden käytännön toteutus. Vaikeaa oli löytää tapa, jolla aineetonta menestystekijää mitataan. Mittariston rakentaminen ei tapahtunut yhdellä kerralla, vaan mittareita muokattiin paremmin yritykselle ja sen tavoitteisiin sopiviksi. Ajatuksena oli löytää erityisesti ei-taloudellisia mittareita, sillä niitä yrityksellä ei vielä ollut käytössä. Käytössä olleet taloudelliset mittarit ovat antaneet tietoa ainoastaan menneisyyden suorituskyvystä. Efficalle määriteltiin 7 taloudellista ja 7 ei-taloudellista mittaria, jolloin molempia mittarityyppejä on saman verran. Seurantakohteita on määritelty kaikkiin näkökulmiin suunnilleen yhtä monta, jolloin mittariston tasapaino saavutetaan tällä osa-alueella.

Mittaristoon otettiin strategisesti tärkeitä asioita, kuten rakennushankkeiden seuranta. Hankkeet ovat kestoaltaan eri pituisia ja laajuisia, joten niiden mittaminen on hankalaa. Osa mittareista on sidottu hankekohtaisiksi, sillä mittamisen toteuttaminen koetaan näin helpompana. Hankkeiden mittarit ovat pääsääntöisesti taloudellisia ja niihin kuuluu yksi ei-taloudellinen mittari, joka on läpimenoaika. Haastavaksi koettiin, millä ajanjaksolla asiaa mitataan, eli mikä on mittarille asetettava tavoite. Vaikeammin mitattavia asioita ovat myös oppimisen ja kasvun näkökulmassa olevat mittarit ja niille asetetut tavoitteet. Tämä



näkökulma on kuitenkin yrityksen tulevaisuuden toiminnan kannalta tärkeä ja siksi se haluttiin sisällyttää mittaristoon. Hyvin tehdyssä Balanced Scorecardissa on huomioitu tasavertaisesti helposti ja vaikeasti mitattavat asiat, jotka tukevat strategian toteutumista (Malmi ym. 2006, 33). Helposti mitattavia asioita olivat talousnäkökulman mittarit.

Ulkoisten mittareiden (talous ja asiakas), sekä sisäisten mittareiden (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) tulisi olla tasapainossa keskenään (Malmi ym. 2006, 33). Tässä mittaristossa on ulkoisia mittareita 7 ja sisäisiä 7, eli sisäisiä ja ulkoisia mittareita on yhtä monta ja mittaristo on tasapainossa tällä osa-alueella. Pitkän aikavälin tavoitteita ovat oppimisen ja kasvun näkökulmassa olevat mittarit. Muissa näkökulmissa on molempia sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita.

## **6.8 Mittariston ja mittareiden validointi**

Mittariston validoinnissa käytetään osittain hyväksi Malmin ym. (2006, 81–82) laatimaa kysymyslistaa, jonka avulla mittariston pätevyyttä pystytään arvioimaan. Lista sisältää muun muassa kilpailustrategian määrittämisen sekä kappaleessa 6.7 analysoidut mittariston tasapainosuhteet. Mittaristoa kannattaa ensin tarkastella kokonaisuutena, jonka jälkeen voi siirtyä arvioimaan kutakin mittaria erikseen.

Malmin ym. (2006, 81) mukaan mittaristossa tulisi olla pääteltävissä yrityksen kilpailustrategia. Asiakasnäkökulmassa määritetään yrityksen pääkilpailustrategia, jonka avulla pystytään saavuttamaan oma markkina-asema. Tavoitteena on selvittää millaisella kilpailustrategialla asiakkaiden tarpeet ja odotukset täytetään ja jopa ylitetään. (Lindroos & Lohivesi 2010, 188.)

Lindroos ja Lohivesi (2010, 183) ovat esittäneet Balanced Scorecardissa olevan neljä kilpailustrategia vaihtoehtoa: operatiivinen erinomaisuus, asiakkaan lukittuminen, tuote- ja palvelujohtajuus ja paras asiakasratkaisu. Tekijöiden mukaan operatiivinen erinomaisuus vastaa tuotantolähtöisen toimintatavan yrityksiä.

Tuotantolähtöisessä toimintamallissa on kolme päätyyppiä: massatuotanto, asiakastilauksesta tapahtuva tuotanto ja projektituotanto. Massatuotanto toteutetaan kysynnän ennusteiden pohjalta, kun taas asiakastilaukset valmistetaan useimmiten massaräätälöintiä hyväksikäyttäen. Projektituotannossa kyseessä on asiakkaalle valmistettava kertaluonteinen projektitoimitus. Tuotantolähtöisen organisaation strategiassa tulisi näkyä, millä tavalla yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan. Yrityksen tulisi korostaa sen omaa tuotannollista toimintatapaa ja siitä koituvia hyötyjä asiakkaille. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi laatu, luotettavuus ja joustavuus. (Lindroos & Lohivesi 2010, 78, 88, 183.)

Efikan kilpailustrategia perustuu operatiiviseen erinomaisuuteen eli tuotantolähtöiseen toimintamalliin. Yritys rakentaa laadukkaita asuin- ja liikehuoneistoja, jotka vastaavat asiakatarpeita. Liiketilatuotannossa pyritään menemään mahdollisimman syvälle asiakkaan liiketoimintaan ja pohtimaan, voidaanko asiakasta auttaa onnistumaan paremmin hänen omassa liiketoiminnassaan ja tuomaan siihen lisäarvoa. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle paras vaihtoehto ja lähtökohtaisesti hankkeita ajatellaan asiakkaan tarpeiden ja liiketoiminnan näkökulmasta. Mittaristossa kilpailustrategia näkyy asiakasnäkökulmassa asunon ja liiketoiminnan lisäarvon tuottamisena, jota mitataan markkinaosuutena asunnoista ja liikehuoneistoista. Asiakastyytyväisyyttä mitataan kohdekohtaisena suorana asiakaskyselynä, jossa tavoitteena on saavuttaa 100 % asiakastyytyväisyys. Kysely tehdään hankkeen valmistumisen jälkeen. Laadukkaan tuotannon ylläpitoa mitataan asiakasreklamaatioilla, jossa tavoitteena on saavuttaa täysin virheetön rakentaminen. Asiakasreklamaatiot mittaavat samalla välillisesti myös asiakastyytyväisyyttä. Näiden kilpailustrategiaa kuvaavien tekijöiden pohjalta voidaan arvioida, ettei mittaristoa ole rakennettu liian yleisellä ja jokaisen yrityksen liiketoimintaan sopivalla tasolla. Hyvin laaditun mittariston tulisi heijastaa kohdeyrityksen kilpailustrategiaa ja yrityksen omia tarpeita. (Malmi ym. 2006, 27.)

### **Mittareiden validointi**

Mittariston yleisen arvioinnin jälkeen siirrytään arvioimaan mittareita erikseen.

Laitisen (2003, 147–163) mukaan mittareilta voidaan vaatia viisi keskeistä ominaisuutta. Näitä ovat *relevanttius*, *edullisuus*, *validiteetti*, *reliabiliteetti* ja *uskottavuus*. Näiden ominaisuuksien perusteella voidaan arvioida mittareiden käyttökelpoisuutta johdon päätöksenteon tukena.

*Relevanttius*: Mittarin arvon tulee olla relevantti eli mittari tuottaa olennaista tietoa yrityksen päätöksentekoon. Relevanttius perustuu mittarin tuottaman informaation arvoon organisaation päätöksenteossa. Päätöksentekoon tarvittava tieto on yrityskohtaista ja yrityksen on pystyttävä rajaamaan olennainen tieto päätöksentekoaan varten. Lisäksi päätöksentekoon tarvittava tieto riippuu yrityksen strategiasta ja siksi se on myös aikaan sidonnainen.

*Edullisuus*: Mittarin antaman arvon tulee olla edullisesti tuotettu, eli tiedon tuottaminen ei saisi vaatia suuria uhrauksia. Mittarin on annettava enemmän arvoa, kuin se tuottaa kustannuksia. Resursseja ei kannata sijoittaa mittariin, jolla ei ole merkitystä päätöksenteko tilanteessa.

*Validiteetti*: Mittarin arvon tulee olla validi eli mittarin ja sen antaman tiedon tulee mitata sitä, mitä on tarkoituskin. Mittari ei saa antaa mittauksenkohteesta harhaanjohtavaa tietoa. Näin voi käydä, jos esimerkiksi tietyt kustannukset jätetään jatkuvasti huomioimatta.

*Reliabiliteetti*: Mittarin antaman arvon tulee olla riittävän tarkka, eli mittaustulosten tulee olla tarkkoja ja keskitettyä pienelle alueelle. Mittaustulokset eivät vaihtele eri mittauskertojen välillä.

*Uskottavuus*: Mittarin antaman arvon tulee olla uskottava eli päätöksentekotilanteessa mittarin antamaan tietoon voi luottaa. Mittarista voi saada uskottavan, jos sille kehitetään yhdenmukaiset laskentasäännöt ja päätöksentekijä luottaa siitä saamaansa tietoon.

Mittareiden arvioinnissa ei oteta erikseen kantaa mittareiden edullisuuteen, sillä kaikkien mittareiden tuottamat tiedot ovat kohtuullisilla kustannuksilla saatavissa.

### Talousnäkökulman mittarit

Talousnäkökulmassa olevat mittarit seuraavat kasvua ja kannattavuutta. Seurattaviksi tunnusluvuiksi valittiin *liikevaihdon kasvu %*, *käyttökate %*, *liikevoitto %* ja *omavaraisuusaste %*. Nämä tunnusluvut täyttävät kaikki mittareilta vaadittavat ominaisuudet. Mittarit tuottavat olennaista tietoa päätöksentekoon eli ne ovat relevantteja. Mittareiden validiteetti ja uskottavuus on hyvä ja mittarit mittaavat sitä mitä on tarkoituskin ja mittareiden antamaan tietoon voi luottaa. Vaatimukset reliabiliteetista täyttyvät, sillä mittareiden antamat arvot ovat riittävän tarkkoja ja niiden mittaustulos ei vaihtelee, sillä tunnusluvut mitataan aina samalla tavalla.

### Asiakasnäkökulman mittarit

*Kohdekohtainen asiakaskyselyn* mittari seuraa suoraan asiakkaiden tyytyväisyyttä (tavoite on saavuttaa 100 % asiakastyytyväisyys), joten se tuottaa olennaista ja luotettavaa tietoa päätöksentekoon ja mittaa sitä mitä on tarkoituksenakin, joten se täyttää relevantin, uskottavan ja validin mittarin vaatimukset. Asiakaskyselyt toteutetaan samalla tavalla toistuvasti, joten mittari täyttää myös reliabiliteetin osalta vaatimukset. Ensimmäisen asiakaskyselyn laadintaan kannattaa kiinnittää huomiota, jotta siitä tulee alusta alkaen hyvin laadittu ja kyselyä ei tarvitse muuttaa jälkikäteen. Näin kyselystä saadaan reliabeli ja validi.

*Markkinaosuus asunnoista ja liiketiloista %* seuraa kasvutavoitteiden kehittymistä. Mittari on relevantti ja validi, sillä se tuottaa olennaista tietoa päätöksentekoon ja mittaa sitä mitä on tarkoituksenakin. Mittaaminen tapahtuu aina samalla tavalla ja mittarin antamaan tietoon voi luottaa, joten mittari on reliabeli ja uskottava.

*Korjauksiin johtavat asiakasreklamaatiot (kpl)* mittaavat tuotannon laatua sekä välillisesti myös asiakastyytyväisyyttä. Tavoitteena on saavuttaa täysin virheetön rakentaminen. Mittarin validiteetti on vain osittain hyvä, sillä reklamaatioita voi tulla vähän, mutta niiden syyt saattavatkin olla varsin merkittäviä, tai päinvastoin paljon reklamaatioita vähäpätöisistä syistä. Näin ollen mittari voi antaa todellisesta tilanteesta vääristynyttä tietoa. (Malmi ym. 2006, 83.) Nämä tilanteet pitäisi yrityksessä tiedostaa etukäteen, jotta mittarin antamaan arvoon pystyttäisiin luottamaan. Tämä voi heikentää osittain mittarin uskottavuutta.

Mittari tuottaa olennaista tietoa päätöksentekoon ja on osittain relevantti. Mittarin antama arvo voi vaihdella eri tilanteissa ja se heikentää myös reliabiliteettia.

#### Sisäisten prosessien näkökulman mittarit

Tämän näkökulman mittarit ovat hankekohtaisia ja kuvaavat osaltaan hankkeiden kustannustehokkuutta. Mittareiksi valittiin *hankekohtainen kate %*, *kannattavuuslaskelman osumatarkkuus %*, *laatukustannukset/suunnitteluvirheet %* sekä *läpimenoaika*. Mittareista kolme ensimmäistä on taloudellisia mittareita. Ne täyttävät kaikki mittareille asetetut keskeiset vaatimukset. Mittarit tuottavat olennaista tietoa päätöksentekoon eli ne ovat relevantteja. Mittareiden validiteetti ja uskottavuus on hyvä ja mittarit mittaavat sitä mitä on tarkoituskin ja mittareiden antamaan tietoon voi luottaa. Vaatimukset reliabiliteetista täyttyvät, sillä mittareiden antamat arvot ovat riittävän tarkkoja ja niiden mittaustulos ei vaihtelee, sillä tunnusluvut mitataan aina samalla tavalla.

*Hankkeen läpimenoaika* mitataan läpimenoajan mittarilla, jonka tavoitteeksi asetettiin kaksi vuotta. Tässä tulisi huomioida miten menetellään, jos asiakas muuttaa tilaamaansa rakennushanketta jälkikäteen tai hankkeen aikana. Asiakkaasta aiheutuvat muutokset voivat pidentää rakennushankkeen läpimenoaika ja yritys ei pysty tähän vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Tällainen tilanne vääristää yrityksen läpimenoajan arviointia. Etukäteen tulisi sopia siitä, miten muutostilanteissa toimitaan ja miten ne yksilinjaisesti kirjataan. (Malmi ym. 2006, 83.) Jos mittaustulosten yhdenmukaisuus sovitaan etukäteen ja mittaustulokset eivät vaihtelee, tällöin mittari on validi ja reliabeli. Samoin mittari on uskottava ja sen antamaan tietoon voi luottaa. Mittari myös tuottaa olennaista tietoa päätöksentekoon ja on relevantti.

#### Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit

Tämän näkökulman mittarit kuvaavat yrityksen aineetonta pääomaa. Mittareiksi valittiin *kehityskeskustelut*, *työpaikkahakemuksien lukumäärä* ja *koulutuspäivien määrä*.

*Kehityskeskusteluilla* mitataan henkilöstön työtyytyväisyyttä ja osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämisen arvioinnissa on haasteena se, että jokai-

sella henkilöllä on omat kehitystarpeensa. Kehityskeskusteluissa voidaan sopia kullekin henkilölle omat tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata yksilökohtaisesti tulevien kehityskeskusteluiden aikana ja samalla arvioida saavutettujen tavoitteiden toteutumista koko henkilöstön osalta. Keskusteluiden perusteella pystytään laskemaan koko yritystä kuvaava tunnusluku. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 67.) Mittarin reliabiliteetti on osittain heikko, sillä keskusteluihin voi vaikuttaa satunnaiset tekijät. Keskustelut saattavat olla tulokinnan varaisia ja ihmisillä on erilaisia mielipiteitä koetuista tilanteista. Tämä heikentää myös mittarin validiteettia ja uskottavuutta. Samoin nämä tekijät saattavat heikentää myös mittarin relevanttiutta.

*Työpaikkahakemuksien lukumäärällä* seurataan kasvuyritykselle asetettuja tavoitteita ja yrityksen kiinnostavuutta työmarkkinoilla. Mittari on osittain heikko validiteetin ja reliabiliteetin suhteen, sillä vastaanotetut hakemukset eivät saata vastata yrityksen tarpeita ja sopivia henkilöitä ei pystytä rekrytoimaan. Tämä voi myös heikentää mittarin uskottavuutta ja relevanttiutta.

*Koulutuspäivien määrällä* arvioidaan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tarkoituksena on varmistaa laadukas rakentaminen jatkuvan oppimisen avulla. Mittari ei ilmaise suoraan henkilöstön osaamisen tasoa tai siinä tapahtuvaa muutosta. Uskomuksena on kuitenkin, että se antaa osviittaa osaamisen kehittymisestä. Tietyissä tapauksissa voi hyödyntää puutteellisilta vaikuttavia mittareita, mikäli ne palvelevat käyttötarkoitustaan. Koulutuksen mittari voi aktivoida henkilöstöä osallistumaan koulutukseen useammin, mikä taas voi parantaa osaamisen tasoa. Mittari antaa tarkoituksenmukaista ja rajattua tietoa koulutuspäivien lukumäärästä, joten sen validiteetti ja reliabiliteetti ovat osittain hyviä. Mittarin relevanttius ja uskottavuus heikkenevät, sillä mittarin tuottamalla tiedolla päätöksenteossa ei ole suurta painoarvoa ja jos päätöksentekijä ei luota mittarin tuottamaan tietoon. (Kujansivu ym. 2007, 168–169.)

Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti ovat yhteyksissä toisiinsa. Jos mittarilla on heikko validiteetti, niin myös sen reliabiliteetti on heikko. Vaikutus on sama myös toisinpäin käännettynä. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 35.) Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat vaikeita käyttää aineettomien menestystekijöiden arvioinnissa, sillä mittauskohteet eivät useinkaan ole yksiselitteisiä (Kujansivu ym. 2007, 162–163). Aineettomien menestystekijöiden mittarit saattavat olla

puutteellisia näiden käsitteiden osalta. Mittaamista kannattaa kuitenkin tehdä puutteellisillakin mittareilla, sillä niiden avulla saadaan yrityksessä toimenpiteitä aikaiseksi. Jos jotain tärkeänä pidettyä asiaa aloitetaan mittaamaan, se ohjaa työntekijöiden huomiota mittauksen kohteeseen ja siihen panostetaan voimavaroja. Tärkeitä asioita kannattaa siis mitata, vaikka osittain puutteellisilla mittareilla. Tällaisiakin mittareita voidaan kehittää käytön myötä paremmiksi. (Kujansivu ym. 2007, 176.) Huomioitavaa on myöskin, ettei validista mittaristakaan ole hyötyä, jos yrityksenjohto ei koe mittaustietoa tarpeelliseksi (Kujansivu ym. 2007, 188).

## 6.9 Balanced Scorecard-mittaristo

Balanced Scorecardin avulla kohdeyrityksen suorituskyky jaettiin neljään eri osa-alueeseen ja suorituskykyä arvioitiin taloudelliselta, asiakas, sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulmilta (Kujansivu ym. 2007, 152). Tulokorttiin valittiin 14 mittaria, jotka perustuvat kohdeyrityksen mittaamisen tarpeisiin. Mittareiden lukumäärä haluttiin pitää suhteellisen alhaisena, koska mitausjärjestelmästä ei haluttu liian raskasta ja vaikeaa käyttöistä. Tavoitteena oli rakentaa mittaristo, joka on helppokäyttöinen ja selkeä. Näkökulmien mittarit ovat johdettuja yrityksen visiosta ja strategiasta, jossa tavoitteena on hakea liiketoiminnalle kasvua. Efikalle rakennetussa suorituskykymittaristossa huomioitiin yrityksen kasvutavoitteet ja elinkaaren vaihe, lisäämällä mittaristoon liiketoiminnan kasvua kuvaavia mittareita. Kuvassa 10 on esitetty yhteenvetona Efika Oy:n kasvua kuvastavat mittarit.

Kasvua kuvaavat mittarit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikevaihdon kasvu%</li> <li>• Markkinaosuus asunnoista ja liiketiloista</li> <li>• Kohdekohtainen asiakaskysely</li> <li>• Korjauksiin johtavat asiakasreklamaatiot</li> <li>• Kehityskeskustelut</li> <li>• Työpaikkahakemuksien lukumäärä</li> <li>• Koulutuspäivien määrä</li> </ul>

Kuva 10. Kasvua kuvaavat mittarit Efika Oy

Efikalle tehty BSC toimii ohjaavana mittaristona ja johdon työkaluna yrityksen johtamisessa ja suorituskyvyn mittaamisessa. Yrityksessä oli aikaisemmin keskitytty ainoastaan taloudellisiin mittareihin, mutta tulevaisuuden suorituskyvystä ne eivät anna riittävästi tietoa. Tämän vuoksi tulokorttiin haluttiin ottaa

mukaan ei-taloudelliset mittarit, jotka mittaavat tulevaisuuden suorituskykyä. Kuvassa 11 on esitetty yhteenvetona Efika Oy:n ei-taloudelliset mittarit.

<b>Ei-taloudelliset mittarit</b>	
•	Kehityskeskustelut
•	Työpaikkahakemusten lukumäärä
•	Koulutuspäivien määrä
•	Kohdekohtainen asiakaskysely
•	Markkinaosuus asunnoista ja liiketiloista
•	Korjauksiin johtavat asiakasreklamaatiot
•	Rakennushankkeen läpimenoaika

Kuva 11. Ei-taloudelliset mittarit Efika Oy

Mittaristo on tarkoitus ottaa käyttöön seuraavan hankkeen alkaessa eli vuoden 2023 alussa. Käytännössä mittaristo tullaan sijoittamaan Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaan ja alussa mittaristoa seuraa ja päivittää toimitusjohtaja. Excel riittää tällä hetkellä raportoinnin seurantaan, yrityskoon ollessa suhteellisen pieni ja matalan organisaatorakenteen ansiosta. Mittareita ja kriittisiä menestystekijöitä tulee päivittää säännöllisesti, esimerkiksi kerran vuodessa tai jos strategiassa tapahtuu muutoksia (Lecklin 2006, 24). BSC:n käytön aikana selviää, tarvitseeko mittaristoa muokata lisäämällä tai poistamalla siitä joitakin mittareita. Tulokortin käytönaikana saadun tiedon avulla voidaan arvioida paremmin myös mittareiden validiteettia ja reliabiliteettia.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset. Näiden tietojen pohjalta vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa arvioidaan omien oppimistavoitteiden saavuttaminen ja annetaan kehittämisehdotukset. Lopuksi arvioidaan työn luotettavuutta.

### **7.1 Johtopäätökset tuloksista**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää BSC-mittaristo rakennusalan yritys Efika Oy:lle. Kehittämistyön lopputuloksena oli valmis suorituskykymittaristo kohdeyrityksen käyttöönottoa varten. Tulokortti sisältää 14 mittaria, joista 7 on taloudellisia ja 7 on ei-taloudellisia mittareita. Mittarit ovat sijoitet-



tuina BSC:n neljälle eri näkökulmalle. Näkökulmiksi valittiin talous, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu. Mittariston suunnittelussa hyödynnettiin Jouko Toivasen Balanced Scorecard -projektimallia. Mittariston implementointi oli rajattu tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

Tuloskortin tarkoituksena on tuottaa tietoa yrityksen tärkeimmistä toiminnoista, joka samalla tukee johdon päätöksentekoa. Tutkimusaineisto Balanced Scorecardia varten kerättiin teemahaastatteluiden avulla, jotta saatiin syvällistä tietoa kohdeyrityksen kehittämistyöhön. Aineistona käytettiin myös yrityksen sisäisiä dokumentteja. Haastateltavina olivat organisaation ydinjohtoon kuuluvia henkilöitä. Taulukossa 5 on esitetty Efika Oy:n Balanced Scorecard.

Taulukko 5. Balanced Scorecard Efika Oy

Näkökulma	Kriittinen menestystekijä	Mittari	Tavoite	Toteutunut
<b>Talous</b>	Liiketoiminnan kasvu Kannattavuus Vakavaraisuus	Liikevaihdon kasvu% Käyttökate% ja Liikevoitto% (EBIT) Omavaraisuusaste%	10-15%/vuosi 12%/vuosi 7%/vuosi 35%/vuosi	
<b>Asiakas</b>	Tyytyväinen asiakas Asumisen ja liiketoiminnan lisäarvon tuottaminen Laadukkaan tuotannon ylläpitäminen	Kohdekohtainen asiakaskysely Markkinaosuus asunnoista ja liiketiloista Korjauksiin johtavat asiakasreklamaatiot	100% tyytyväisyys Asunnot 5%/vuosi Liiketilat 8%/vuosi 0-virhe tavoite (kpl)/kohde	
<b>Sisäiset prosessit</b>	Hankekehitys Kannattavuuslaskelmat Laadukas ja virheetön rakentaminen Hankkeen läpimenoaika	Hankekohtainen kate Kannattavuuslaskelman osumatarkkuus Laatukustannukset/suunnitteluvirheet Läpimenoaika	10%/hanke 2%/hanke 0,5%/hanke 2 vuotta	
<b>Oppiminen ja kasvu</b>	Henkilöstön tyytyväisyys Rekrytointi Henkilöstön osaamisen kehittäminen	Kehityskeskustelut Työpaikkahakemusten lukumäärä Koulutuspäivien määrä	1 kehityskeskustelu/vuosi 30 kpl/vuosi 35 päivää/vuosi	

Mittaristoa pyrittiin tasapainottamaan siten, että siinä huomioidaan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit. Mittaristossa on huomioituina helposti ja vaikeasti mitattavat asiat ja jokaiseen näkökulmaan on pyritty valitsemaan seurantakohteita lukumäärällisesti yhtä monta. Lisäksi yrityksen ulkoisia (talous ja asiakas) ja sisäisiä (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) suorituskyvyn mittareita on sama määrä.

Mittaristossa toteutuu Efikan strategia neljällä eri näkökulmalla, joissa yrityksen suorituskykyä pystytään mittaamaan. Suorituskykyä seuraamalla voidaan yrityksen toimintaa johtaa menestyksekkäästi. Tulokortin rakentaminen perustui tämänhetkiseen strategiaan, kasvuyrityksen tavoitteisiin sekä aineettoman pääoman mittaamiseen. Mittareiden tulee soveltua kohdeyrityksen tarpeisiin ja tukea liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa. Tarkoituksena oli löytää yrityksen omaan tilanteeseen ja strategiaan tavoitteisiin sopivat mittarit. (Kujansivu ym. 2007, 177.)

Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja empiirisessä osuudessa tehtyjen teemahaastatteluiden avulla. Seuraavassa vastataan opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

*1. Tutkimuskysymys: Millaisia mittareita kasvuun tähtäävän rakennusalan yrityksen tulokorttiin tarvitaan kasvutavoitteiden saavuttamisen seurantaan?*

Kohdeyrityksen kasvutavoitteita seurataan kolmessa eri näkökulmassa: oppimisen ja kasvun, asiakas- sekä talousnäkökulmassa. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa yrityksen kasvua seurataan kolmella eri mittarilla. Rekrytointia seurataan mittarilla, joka seuraa *työpaikkahakemuksien lukumäärää* vuodessa. Efika on kasvuyritys ja sen suosiota työvoimamarkkinoilla mitataan työpaikkahakemuksien lukumäärällä vuodessa. Rekrytointi on tärkeässä osassa yrityksen strategiaa ja ammattitaitoisen työvoiman löytäminen on kasvun kannalta tärkeässä asemassa asetettujen kasvutavoitteiden saavuttamiseksi.

Toisena seurattavana asiana on henkilöstön osaamisen kehittäminen, jota seurataan *koulutuspäivien lukumäärän* mittarilla. Kasvuyritykset tarvitsevat ammattitaitoista työvoimaa, joten yrityksessä nähdään tärkeänä henkilöstön

kehittämisen tarpeellisuus. Kasvuyrityksen näkökulmasta on tärkeää seurata koulutuspäivien määrää vuositasolla, jotta voidaan varmistaa henkilöstön jatkuva osaamisen kehittäminen. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö pystyy toteuttamaan yrityksen strategisia tavoitteita esimerkiksi korkealaatuisen rakentamisen suhteen.

Kolmantena asiana on henkilöstön työtyytyväisyys ja sitä seurataan *kehityskeskusteluilla* vuosi tasolla. Tarkoituksena on määrittää henkilöstön työhyvinvoinnin, osaamisen ja motivaation tekijöitä, sillä nämä vaikuttavat suoraan asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta myös taloudelliseen tulokseen. Kehityskeskusteluilla pyritään selvittämään, kuinka hyvin henkilöstö on sitoutunut yrityksen strategian toteuttamiseen.

Asiakasnäkökulmassa yrityksen kasvuhaluus näkyy suuremman markkinaosuuden tavoitteissa. Mittariksi valittiin *markkinaosuus asunnoista ja liikeiloista*. Asiakastyytyväisyys on tärkeää yrityksen kasvun kannalta ja mittaristossa sitä mitataan *kohdekohtaisilla asiakastyytyväisyyskyselyillä*. Korkealla asiakastyytyväisyydellä pystytään kasvattamaan markkinaosuutta. *Korjauksiin johtavat asiakasreklamaatiot* vaikuttavat liikevaihtoon välillisesti. Suurimäärä reklamaatioita vähentää asiakkaita, joka lopuksi näkyy liikevaihdon ja liikevoiton pienenemisenä.

Talousnäkökulmassa kasvua seurataan *liikevaihdon kasvuprosentin* mittarilla, joka seuraa liiketoiminnan kasvun kehittymistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

*2. Tutkimuskysymys: Millaisia ei-taloudellisia mittareita Balanced Scorecardin näkökulmiin sisällytetään?*

Efikan tulokorttiin sisällytettiin yhteensä 7 *ei-taloudellista mittaria*. Ei-taloudellisten mittareiden avulla pystytään suorituskykyä arvioimaan laaja-alaisemmin, jolloin yrityksen toiminnan arviointi ei nojaa ainoastaan taloudellisten mittareiden antamaan tietoon. Valitut ei-taloudelliset seurantakohteet mittaavat myös yrityksen aineetonta pääomaa ja tulevaisuuden suorituskykyä. Samalla nämä tekijät tukevat taloudellisten tulosten saavuttamisessa ja luovat yritykselle kil-

pailuetua. Efikan ei-taloudellisia mittareita ovat kaikki oppimisen ja kasvun näkökulmassa olevat mittarit, joita ovat *kehityskeskustelut, työpaikkahakemusten lukumäärä ja koulutuspäivien lukumäärä*. Myös asiakasnäkökulmassa olevat mittarit ovat kaikki ei-taloudellisia mittareita. Niitä ovat *kohdekohtaisen asiakaskysely, markkinaosuus asunnoista ja liiketiloista sekä korjauksiin johtavat asiakasreklamaatiot*. Lisäksi yksi ei-taloudellinen mittari löytyy sisäisten prosessien näkökulmasta, joka on *rakennushankkeen läpimenoaika*.

### 3. Tutkimuskysymys: Mitkä ovat kohdeyrityksen kriittiset menestystekijät?

Mittaristoon valittiin kohdeyrityksen tällä hetkellä olennaisimmat mittauskohteet ja kriittiset menestystekijät. Talousnäkökulman kriittinen menestystekijä on *rakennushankkeiden tarkka kustannustenlaskenta ja kustannustehokkuus*. Yrityksessä on useita taloudellisia tunnuslukuja käytössä, joiden avulla seurataan rakennuskohteiden taloudellista toteuttamista. Mittaristoon niistä valittiin vain muutama, sillä muuten taloudellisia tunnuslukuja olisi tullut liian monta. Tärkeinä pidetään myös *kohteiden laskennan, seurannan ja ennustamisen tarkkuutta*.

Asiakasnäkökulman kriittisenä menestystekijänä on *asiakastyytyväisyys*. Tavoitteena on asiakkaan odotusten ylittäminen rakentamisen eri vaiheissa. Tarkoituksena on *lisäarvon tuottaminen asumiseen ja liiketoimintaan*. Näin pyritään kasvattamaan markkinaosuutta. Asiakastyytyvääsyyttä pyritään lisäämään myös *laadukkaalla ja ekologisella rakentamisella*.

Sisäisten prosessien näkökulmassa kriittinen menestystekijä on *hankekehitys* eli kohteet ovat tarkkaan valittuja, taloudellisesti kannattavia ja kohteita on riittävä määrä. Myös hankekehitysaihioita tulee olla riittävästi. *Rakennushankkeiden läpimenoaikaa* seurataan asettamalla kohteille tavoiteajat. Yritys toimii joustavasti eri tasojen välillä ja olemassa olevaa tietoa pystytään hyödyntämään hankeprosessin eri vaiheissa mahdollisimman tehokkaasti. Matala organisaatorakenne on olennainen osa yrityksen toimintaa. *Kannattavuuslaskelmien ja kustannusten* on oltava oikein laskettuja rakennusprojektin eri vaiheissa, jotta toiminta olisi yritykselle ja kasvulle taloudellisesti kannattavaa.

Rakentamisen korkealla laadulla myötävaikutetaan asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyyteen. Suunnitteluvirheet ja niistä aiheutuvat *laatukustannukset* pyritään minimoimaan.

Oppimisen ja kasvun näkökulman kriittisiä menestystekijöitä ovat ensinnäkin *henkilöstön työtyytyväisyys*. Motivoitunut henkilöstö sitoutuu toteuttamaan yrityksen strategiaa ja toiminnalle asetettuja tavoitteita. Työtehtäviä pyritään räätälöimään kullekin työntekijälle sopivaksi ja näin varmistetaan henkilöstön ammattitaidon paras hyödyntäminen. Yrityksen tulevaisuuden ja kasvun kannalta *työntekijöiden osaamisen kehittäminen* ja koulutus ovat tärkeitä tekijöitä. Myös *rekrytointien onnistuminen* on tärkeää. Efikan tulisi onnistua rekrytoimaan oikeanlaista työvoimaa ja oikeaan aikaan.

Opinnäytetyöstä saadut tutkimustulokset ovat linjassa työn teoriaosuudessa olleiden aikaisempien tutkimusten kanssa.

BSC-mittariston kehittäminen aloitettiin Efikan vision ja strategian määrittämisestä. Näiden pohjalta selvitettiin kohdeyrityksen kriittiset menestystekijät. Suorituskykymittarit johdettiin kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Tämän jälkeen mittareille asetettiin tavoitearvot ja ne sijoitettiin sopiviin näkökulmiin. Myös mittareiden väliset syy-seuraussuhteet arvioitiin erikseen (Liite 2). Tulokortin seurantakohteiden valintaan vaikutti yrityksen elinkaarenvaihe ja siinä vaikuttavat kasvutavoitteet. Suorituskykymittarit ovat johdettuja yrityksen senhetkisestä strategiasta ja strategisista tavoitteista. Oliveiran ym. (2021, 180–182) tutkimuksessa painotetaan strategian määrittämisen ja sen ymmärtämisen tärkeyttä, sillä BSC pyrkii linjaamaan organisaatiota kohti suunniteltua tulevaisuuden visiota ja asettamaan toiminnalle prioriteetteja. BSC parantaa organisaation suorituskykyä tavoitteiden asettamisella ja niiden seuraamisella. Tulokortin suunnitteluprojekti koettiin kohdeyrityksessä hyvänä strategiatyökentelynä ja strategisten tavoitteiden selkeyttämisenä.

Perkinsin ym. (2014, 150,164–165) tutkimuksen mukaan mittaristoa on muokattu näkökulmien osalta eri organisaatioihin sopiviksi, joten Balanced Scorecardia käyttävän yrityksen tulisikin määritellä itse haluamansa näkökulmat. Jokainen mittaristo suunnitellaan vastaamaan kohdeyrityksen tarpeita. Efikalle

valittiin Kaplanin ja Nortonin määrittelemät alkuperäiset näkökulmat tuloskorttiin, sillä niiden avulla saatiin kattava kuva yrityksen suorituskyvystä.

Koprivican ym. (2021, 576–577) tutkimuksen mukaan rakennusalan yritykset voivat käyttää Balanced Scorecardia uuden strategisen johtamis- ja mittausjärjestelmän kulmakivenä. BSC säilyttää ensisijaisen tavoitteen, joka on taloudellisten päämäärien saavuttaminen, mutta samalla se seuraa yrityksen ai-neettoman pääoman osa-alueita. Efikan tarpeisiin suunnitellun mittariston on tarkoituksena tuottaa tietoa johdon päätöksenteon tueksi. Mittaristoon sisällytettiin ei-taloudellisia mittareita, jotka tukevat taloudellisten tulosten ja kasvutavoitteiden saavuttamista.

Sinisammaleen ym. (2011, 287) tutkimuksen mukaan toimitusjohtajan tai muun vastaavassa aseman olevan henkilön osallistuminen mittariston kehittämiseen havaittiin olevan erityisen tärkeää. Efikan BSC-mittariston kehittämistä edisti yrityksen johdon aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön. Kohdeyrityksen johdolta saatiin mittariston rakentamiseen paljon ammattinäkemyksiä ja asiantuntijatasoisen mielipiteitä oikeista ja tarpeellisista mitattavista tekijöistä.

Laaja-alainen perehtyminen etukäteen aiheen teoriaan ja aikaisempaan tutkimustietoon, auttoi ymmärtämään ja sisäistämään aihetta paremmin ja siitä oli paljon hyötyä opinnäytetyön kokonaisuutta rakennettaessa. Tärkeää oli varata kirjoittamiseen riittävästi aikaa. Tutkimustyön ohjaajalta tuli hyviä kehitysehdotuksia ja huomioon otettavia kommentteja, joita sovellettiin työn toteuttamisessa. Opinnäytetyötä joutui muuttamaan ja tiivistämään useaan kertaan, ennen kuin sen lopullinen versio saavutettiin.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt mittaristo on suunniteltu kohdeyrityksen tavoitteet ja tarpeet huomioiden, joten se ei ole sellaisenaan yleistettävissä ja siirrettävissä muiden yritysten käyttöön. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä voidaan hyödyntää muiden organisaatioiden kehittämistehtävissä ja työn teoriaosuus antaa hyvän tietopohjan suorituskyky-mittariston suunnittelua varten. Tutkimuksessa kuvatun BSC:n kehittämisprosessin vaiheita voidaan hyödyntää myös muiden yritysten tuloskorttien suunnittelussa. Empiirisen osa-alueen tietoa voi hyödyntää varauksella muihin yrityksiin, sillä tämä osuus suunnitel-

tiin kohdeyrityksen lähtökohdat huomioiden. Visio, strategia ja kriittiset menestekijät ovat organisaatiokohtaisia, joten yleispätevää kaikille yrityksille sopivaa mittaristoa ei pystytä rakentamaan.

Tutkimus lisäsi tietoa rakennusalan kasvuyrityksen tulokortin suunnittelusta ja kehittämisestä. Samalla se lisäsi kohdeorganisaation ydinjohton tietoa BSC-mittariston suunnitteluprosessista. Tulokortti tuo uusia näkökulmia päätöksentekoon ja sen avulla pystytään yrityksen suorituskykyä arvioimaan aiempaa laaja-alaisemmin. Suorituskykyä pystytään nyt seuraamaan myös aineettoman pääoman osa-alueella, sillä tulokortti sisältää ei-taloudellisia mittareita, jotka mittaavat tulevaisuuden suorituskykyä.

Työn teoriaosuudessa tuotiin esiin yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä henkilöstön osaamisen ja yrityksen kilpailukykyisyyden osalta. Kilpailukykyisyyttä parannetaan oppimisen ja kasvun näkökulmassa henkilöstön osaamisen kehittämisellä, joka tapahtuu koulutuspäivien, rekrytointien ja kehityskeskusteluiden avulla. Osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön myötä voidaan toteuttaa laadukasta rakentamista, joka samalla lisää asiakastyytyvää ja liikevaihdon määrää. Asiakaslähtöinen ajattelu on yksi kohdeyrityksen kilpailueduista ja tulokortissa se on huomioituna asiakasnäkökulman mittareissa. Mittareiden avulla seurataan asiakastyytyvää, laadukkaan tuotannon ylläpitämistä sekä asumisen ja liiketoiminnan lisäarvon tuottamista. Kehittämistyön myötä kohdeyritys pystyy uudistamaan toimintaansa ja kilpailukykyisyytään, jotta tulevaisuuden kasvutavoitteet voidaan saavuttaa. Kehittämistyö ja valmis suorituskykymittaristo koettiin kohdeyrityksessä hyvin onnistuneena.

Mittaristoa rakennettaessa vaikeinta oli löytää aineettoman pääoman tekijöille mittareita ja asettaa niille tavoitteita. Erityisesti oppimisen ja kasvun näkökulmassa olevien mittareiden validointi oli vaikeaa. Aineettoman pääoman merkitys yrityksen suorituskyvyn arvioinnissa on kasvanut ja niiden avulla voidaan tukea taloudellisten tulosten saavuttamista. Tämän vuoksi ei-taloudellisiin suorituskyvyn tekijöihin tulisi kiinnittää huomiota ja siksi ne haluttiin ottaa mukaan laadittuun mittaristoon.

### *Omat oppimistavoitteet*

Koin kehittämistyön hyvin opettavana ja syvällisenä perehtymisenä suorituskyvyn mittaamiseen ja se lisäsi omaa tietämystäni ja ymmärrystäni aiheesta varsin kattavasti. Mielenkiintoisin aihepiiri oli aineeton pääoma ja sen vaikutus organisaation ja ihmisten toimintaan. Kehittämistyön aihe oli kiinnostava ja motivoi loppuun asti. Kylläntymistä aiheeseen tai työn tekemiseen ei tullut missään vaiheessa. Opinnäytetyön prosessi sujui kokonaisuudessaan hyvin ja työ toteutui suunnitellussa aikataulussa. Prosessin sujuvuudessa ei voi hyvää ennakosuunnittelua kyllin korostaa.

Oppimistavoitteena oli ymmärtää tasapainotetun mittaamisen perusajatus ja Balanced Scorecardin teorian käytäntöön soveltaminen kohdeyrityksen liiketoiminnassa. Tavoitteena oli pystyä suunnittelemaan itsenäisesti suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Asetetut tavoitteet on saavutettu ja teoreettista viitekehystä soveltamalla on luotu BSC-mittaristo kohdeyrityksen käyttöönottoa varten. Tulokortin suunnittelu on kehittänyt tutkijan omaa asiantuntijuutta johtamisjärjestelmän suunnittelussa ja kehittämisessä. Työn avulla pystyn vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin syvällisemmällä asiantuntijuudella tutkimastani aiheesta. Ymmärrän myös paremmin aineettoman pääoman merkityksen yrityksen suorituskyvyn arvioinnissa.

## **7.2 Kehittämisehdotukset**

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla suorituskykymittariston eli BSC:n käyttöönotto. Käyttöönotto on suunniteltu tapahtuvaksi uuden rakennushankkeen alkaessa eli vuoden 2023 alussa. Tulokortin rakentamisen kaikki vaiheet käsiteltiin tämän tutkimuksen teoriaosuudessa kohdassa 4.9. Luvussa esiteltiin Jouko Toivasen Balanced Scorecard -projektimalli kokonaisuudessaan, jotta tulokortin käyttöönotto onnistuisi varsinaisena ajankohtana mahdollisimman sujuvasti. Käyttöönotto on kriittinen vaihe, johon vaikuttaa erityisesti johdon sitoutuminen ja hyvä viestintä. Tehokkaan viestinnän ja henkilöstön koulutuksen avulla BSC saadaan jalkautettua yritykseen ja osaksi johtamisjärjestelmää. BSC:n vaikutusta yrityksen liiketoimintaan ja suorituskykyyn tulisi tutkia mittariston käytön aikana. Lisäksi voitaisiin tutkia mittariston tuomat hyödyt. Tarvitessa suorituskykyjärjestelmää on muokattava lisäämällä tai poistamalla siitä



mittareita, mutta muokkaustarpeet voidaan todeta vasta mittariston käytön aikana. Mittariston arviointi ja kehittäminen tulisi olla jatkuvaa, jotta voidaan varmistua siitä, että se antaa oikeaa tietoa päätöksenteon tueksi. Jatkotutkimuksessa voisi selvittää mittausjärjestelmän vaikutuksen organisaation suorituskykyyn ennen ja jälkeen BSC:n käyttöönoton.

### 7.3 Työn luotettavuuden arviointi

Tieteellisessä tutkimuksessa käytettäviä luotettavuusmittareita ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus tehdään uudestaan, päädytään samoihin lopputuloksiin. Tämä käsite liittyy pääsääntöisesti tutkimuksen toteuttamisvaiheeseen. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mistä on sovittukin eli tutkitaan oikeita kohteita. Validiteetti liittyy tutkimuksen suunnitteluvaiheeseen eli tutkimusasetelmaan ja myös siihen, että aineiston analyysi on tehty oikein. (Kananen 2017, 175–176.) Laadullisen tutkimuksen osalta näitä käsitteitä on kritisoitu, sillä ne ovat saaneet alkunsa määrällisen tutkimuksen parissa ja käsitteet vastaavatkin pääsääntöisesti määrällisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Laadullisessa tutkimuksessa käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti pyritään korvaamaan käsitteellä vakuuttavuus, joka liittyy tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkijan vastuulla on tehdä tutkimusprosessissa tehdyt valinnat ja tulkinnat läpinäkyviksi. (Toikko & Rantanen 2009, 123.)

Tämän tutkimuksen reliaabelisuutta vahvistaa se että, opinnäytetyössä tehdyt haastattelut ovat toistettavissa, mutta niistä saatuja tuloksia ei pystytä yleistämään työn rajatun luonteen vuoksi, sillä tuloskortti on kehitetty kohdeyrityksen tarpeisiin. Lisäksi tutkimuksen kohteena olleen rakennusalan yrityksen liiketoimintamalli eroaa tavanomaisesta rakennusyrityksestä. Tästä johtuen saatuja tuloksia ei voi yleistää ja siirtää suoraan koskemaan muita yrityksiä. Opinnäytetyön teoriaosuus on sovellettavissa myös muiden yritysten kehittämisprosessien käyttöön. Työn luotettavuuden arvioinnin perusteella on syytä olettaa, että toinenkin tutkija olisi päätenyt samankaltaiseen tutkimustulokseen tämän kehittämistyön osalta. Tekijäkohtaisia tulkinnallisia eroja saattaa ilmetä, sillä jokaisella tutkijalla on oma taustatieto ja kokemus tutkimuksen kohteesta. Laadullista tutkimusta ei pystytä koskaan toistamaan sellaisenaan, sillä jokainen

laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettu tutkimus on ainutlaatuinen. (Vilkka 2021, 157.)

Tutkimuksen luotettavuutta (validiutta) vahvistaa se, että opinnäytetyössä on pystytty vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Työssä on siis tutkittu sitä, mitä oli tarkoituksenakin tutkia. Lisäksi tutkimuksessa käytetty aineiston analyysimenetelmä on perusteltu ja aineiston luokittelusta on esitetty näyte.

Luotettavuutta arvioidaan pohtimalla valittujen menetelmien soveltumista tutkimuksen kohteeseen ja tavoitteisiin. Luotettavuuden lähtökohtana on tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ja tutkimusmenetelmän vastaavuus toisiinsa. Päättyketjujen läpinäkyvyys parantaa luotettavuutta ja tekee työstä uskottavan. Luotettavuutta tarkasteltaessa on tärkeää kuvata käytetyt metodit ja tehtyjen tulkintojen jäljitettävyys. Mitä tarkemmin ja selvemmin tutkimuksen vaiheet on kerrottu, sitä paremmin pystytään luotettavuutta arvioimaan. Tutkimuksen tekijän on kuvattava tutkimuksen eteneminen tarkasti ja sellaisena kuin se on edennyt, sisältäen tutkimuksen epäonnistuneet kohdat. (Puusa ym. 2020, 167,172,174,180.)

Luotettavuuden arviointia toteutetaan koko tutkimuksen ajan ja sitä suhteutetaan teoriaan, analyysitapaan, aineiston ryhmittelyyn ja luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, saatuihin tuloksiin sekä johtopäätösten tekoon. Tutkijan on kuvattava ja perusteltava tutkimuksessaan mistä ja miten valinnat on tehty ja miten ratkaisuihin on päädytty. (Vilkka 2021, 155.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta lisää se, että työn eri vaiheet on kuvattu aikatauluineen tarkasti ja tehdyt ratkaisut ovat perusteltuja. Tällä on pyritty tuomaan työn vaiheita ja valintoja läpinäkyviksi. Työn luotettavuutta lisää laaja-alainen teoriapohja, joka on muodostettu erilaisista tietokannoista, kuten alan kirjallisuudesta, ajantasaisista kansallisista ja kansainvälisistä tutkimuksista, viranomaisen ohjeistuksista ja tieteellisen tutkimuksen osa-alueilta. Työn lähdeaineisto valittiin kriittisin perustein ja työssä käytetyt tutkimukset olivat pääsääntöisesti viime vuosina julkaistuja. Työn teoreettisessa ja empiirisessä osuudessa on käytetty myös kohdeyrityksen sisäisiä dokumentteja, kuten talousanalyysijä, muistioita ja raportteja. Työssä käytetyt keskeiset menetelmät ja saadut tulokset ovat tarkasti kuvattuja. Teemahaastatteluista saatua tietoa

on tuotu yksityiskohtaisesti esiin suorilla lainauksilla aineistosta. Näillä on pyritty havainnollistamaan työssä käytettyä päättelyä (Vilkkä 2021, 157). Nämä tekijät osaltaan lisäävät opinnäytetyön reliabiliteettia.

Tutkimuksen tulisi noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, jotta se olisi eettisesti luotettava ja siitä saadut tulokset uskottavia. Opinnäytetyöprosessissa on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistuksia, jotka koskevat hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Opinnäytetyössä on noudatettu huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä tutkimuksen eri vaiheissa. Teemahaastattelut on tallennettu ja haastatteluaineisto on välittömästi litteroitu tekstimuotoon haastattelujen jälkeen. Muiden tutkijoiden työt on otettu huomioon arvostavasti ja asianmukaisilla viittauksilla. Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteellisen tiedon vaatimusten mukaisesti. Tutkimushankkeen osapuolet ovat tietoisia tutkimusaineiston säilyttämisestä ja hävittämisestä ja heille on myös etukäteen ilmoitettu haastatteluiden tallentamisesta. Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Nämä tekijät lisäävät työn eettisyyttä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta pyritään perustelemaan tutkimuksen kohteena olevan ilmiön syvällisellä ymmärtämisellä. Tällöin tutkimuksen kohdetta kuvataan mahdollisimman monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti, kuin vain on mahdollista. Tämä vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia. (Puusa ym. 2020, 181.) Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetty laadullinen tutkimus soveltui hyvin opinnäytetyön toteuttamiseen. Sen avulla saatiin kokonaisvaltainen ja syvällinen käsitys kohdeorganisaation tarpeista mittariston suunnittelu- vaiheessa. Tapaustutkimuksen keinoin Efikasta ja sinne laaditusta tuloskortista saatiin monipuolinen ja yksityiskohtainen selvitys. Tapaustutkimuksen avulla pystyttiin perehtymään kohdeyrityksen tarpeisiin syvällisesti ja kattavasti (Lapan 2012, 231).

Teemahaastatteluiden avulla voidaan poimia olennainen tieto tutkimuksen kohteesta ja sitä kautta tutkimusongelmaan pystytään vastaamaan (Vilkkä 2021, 99). Haastatteluihin osallistui ydinjohtoon kuuluvia henkilöitä, joiden ammatillinen tietämys ja kokemus tukivat hyvin tutkimuksen tavoitteita ja toteuttamista. Haastatteluista saadun syvällisen tiedon perusteella pystyttiin rakentamaan BSC kohdeyrityksen käyttöön soveltuvaksi. Työn luotettavuutta lisättiin

sillä, että haastateltavat eli informantit saivat opinnäytetyön luettavakseen etukäteen, jotta pystyttiin varmistumaan siitä, että tehdyt tulkinnot ja tutkimustulokset olivat oikein ymmärrettyjä (Kananen 2017, 177). Näin varmistuttiin siitä, että kehittämistyön tulosta pystytään hyödyntämään käytännössä (Ojasalo ym. 2015, 48). Tulokortin rakentamista tuki kattava teoriapohja. Työn luettavuutta lisäsi opinnäytetyöprosessin aikana pidetty päiväkirja, josta pystyttiin tarkistamaan työn eri vaiheita (Kananen 2017, 178).

Opinnäytetyön teoriapohjan kirjoittaminen aloitettiin kesäkuussa 2022, joten teoriaperustaan on ehditty hyvin perehtymään. Tältä pohjalta oli helpompaa aloittaa työn empiirinen osuus ja teemahaastatteluihin valmistautuminen syyskuussa 2022. Ennen haastatteluita esitettiin Jouko Toivasen projektimalli kohdeyritykselle ja teemahaastattelurunko lähetettiin etukäteen, jotta haastatteluun osallistuvat henkilöt pystyvät varautumaan tuleviin kysymyksiin ja haastatteluista saadaan enemmän tietoa tulokortin rakentamiseen. Jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut järkevää tallentaa myös kehittämistyön 90 minuuttia kestänyt aloituspalaveri, jolloin mittaristoa aloitettiin suunnittelemaan. Tällöin tapaamisesta kirjoitettiin vain muistiinpanot. Tosin haastattelun tallentaminen ei olisi muuttanut työn lopputulosta. Tutkimuksen tuloksena syntynyt BSC vastaa kohdeyrityksen tarpeita ja tavoitteita. Tutkimus valmistui suunnitellussa aikataulussa.

## **8 LOPUKSI**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli Balanced Scorecardin eli tasapainotetun tulokortin kehittäminen toimeksiantajan organisaatioon. Kehittämistyössä ilmeni kohdeyrityksen ainutlaatuiset tulevaisuuden tarpeet ja tavoitteet, jotka samalla tarjosivat mielenkiintoisen, ajankohtaisen ja tulevaisuuteen suuntautuvan aihepiirin. Tehty opinnäytetyö kuvastaa kohdeorganisaation tahtoa muuttaa ja uudistaa omia toimintojaan vastaamaan tulevaisuuden kasvutavoitteita.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Työn teoriaosuus rakentui kotimaisesta ja ulkomaisesta kirjallisuudesta ja tutkimusartikkeleista. Yleistason teoriaa ja erilaisia tutkimuksia oli työn tekemiseen laajalti saatavilla. Rakennusalan kasvuyritys näkökulman löytäminen aikaisemmista tutkimuk-

sista oli haasteellisempaa. Tutkimuksia ja ajantasaista tietoa oli kasvuyrityksen osalta heikosti saatavilla. Kasvuyritys-luvussa oli keskitytty aineettoman pääoman osa-alueisiin, jotka liittyivät kohdeyrityksen tarpeisiin. Nämä tekijät ovat huomioituna suorituskykymittaristossa henkilöstön osaamisena ja osaamisen kehittämisenä oppimisen ja kasvun näkökulmassa. Näin pyrittiin nostamaan esiin tärkeitä yrityksen kasvuun liittyviä tekijöitä. Työn aineettoman pääoman luvussa tuotiin esiin yrityksen ei-fyysisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tulevaisuuden suorituskykyyn.

Teoriaosuuteen perehtymisen jälkeen aloitettiin työn empiriaosuuden rakentaminen. Heti alkuvaiheessa syvennyttiin kohdeyrityksen toimintaan ja tulevaisuuden tavoitteisiin, jotta BSC pystyttäisiin yksilöimään mahdollisimman hyvin kohdeyrityksen tarpeisiin. Empiriaosuudessa tutkimusaineistoa kerättiin kohdeorganisaation sisäisistä asiakirjoista, vapaamuotoista keskusteluista ja teemahaastatteluista. Tulokortin suunnittelu pohjautui Jouko Toivasen Balanced Scorecard -projektimalliin, josta sovellettiin viisi ensimmäistä vaihetta. Tulokortti ja siinä olevat mittarit johdettiin yrityksen strategiasta ja kriittisistä menestystekijöistä. Työn lopputuloksena oli Efika Oy:n tavoitteisiin perustuva tulokortti, joka kuvastaa kohdeyrityksen strategiaa neljällä eri näkökulmalla. Tulokorttiin valittiin 14 mittaria, jotka täydentävät jo käytössä olevia taloudellisia mittareita. Tarkoituksena oli pitää mittareiden määrä maltillisena, jotta tulokortin käyttö olisi mahdollisimman helppoa ja sujuvaa. Tavoitteena oli suorituskyvyn kuvaaminen mahdollisimman tasapainoisesti yrityksen lyhyt- ja pitkäaikaisen tavoitteiden sekä sisäisen ja ulkoisen suorituskyvyn osalta. Lisäksi mittaristossa huomioitiin tasavertaisesti taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit ja tuotiin esiin myös vaikeammin mitattavia seurantakohteita. Mittariston implementointi oli rajattu työn ulkopuolelle aikataulullista syistä.

Kehittämistyön ja BSC:n tarkoituksena oli parantaa ja uudistaa kohdeyrityksen suorituskyvyn mittausta. Mittariston suunnitteluprojekti koettiin kohdeorganisaatiossa hyödyllisenä strategian pohdintana ja samalla se auttoi ymmärtämään suorituskyvyn mittaamisen periaatteita ja siitä saatavia etuja. Mittariston käytön aikana voidaan todentaa siitä saatavat hyödyt liiketoimintaan ja suorituskykyyn. Samalla mittaristoa pystytään muokkaamaan lisäämällä tai poistamalla siitä mittareita.

Jotta yritys voi menestyä liiketoiminnassaan, se tarvitsee ajantasaista ja oikeaa tietoa päätöksentekonsa tueksi. Tulokorttiin liitettyjen ei-taloudellisten mittareiden avulla pystytään muodostamaan mittaristokokonaisuus, joka toimii ennakoivana työkaluna johtamisessa ja yritystoiminnan suorituskyvyn analysoinnissa. Tämän opinnäytetyön myötä pyritään suorituskyvyn mittausjärjestelmän avulla tuomaan esiin, myös aineettoman pääoman merkitystä yrityksen suorituskyvyssä ja tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisessa.

## LÄHTEET

Aaltio-Marjasola, I. 1999. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. *Metodix* menetelmäartikkeli. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/> [viitattu 8.8.2022].

Ahonen, A. Ali-Yrkkö, J. Avela, A. Junnonen, J.-M. Kulvik, M. Kuusi, T. Mäkäräinen, K. & Puhto, J. 2020. Rakennusalan kilpailukyky ja rakentamisen laatu Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:24. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162186/VNTEAS\\_2020\\_24.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162186/VNTEAS_2020_24.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 1.6.2022].

Atkinson, H. 2006. Strategy implementation: a role for the Balanced Scorecard? *Management decision* Vol. 44 (10), 1441–1460. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/00251740610715740> [viitattu 9.6.2022].

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 6.6.2022].

Benkova, E. Gallo, P. Balogova, B. & Nemeč, J. 2020. Factors affecting the use of Balanced Scorecard in measuring company performance. *Sustainability Basel Switzerland*. Vol. 12 (3), 1178. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.3390/su12031178> [viitattu 13.9.2022].

Construction Blueprint consortium. 2021. Sectoral strategic approach to cooperate on skills in the construction industry. September 2021. Version 5. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://constructionblueprint.eu/wp-content/uploads/2020/10/D2\\_PESTLE\\_analysis.pdf](https://constructionblueprint.eu/wp-content/uploads/2020/10/D2_PESTLE_analysis.pdf) [viitattu 4.12.2022].

Dudic, Z. Dudic, B. Gregus, M. Novackova, D. & Djakovic, I. 2020. The innovativeness and usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs. *Sustainability Basel Switzerland*. Vol. 12 (8), 3221. 1–22. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.3390/su12083221> [viitattu 30.6.2022].

Goldstein, J.C. 2022. Strategy maps: the middle management perspective. *The Journal of business strategy*. Vol. 43 (1), 3–9. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2020-0191> [viitattu 7.8.2022].

Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 10.8.2022].

Halme, K. Salminen, V. Lamminmäki, K. Rikama, S. Barge, B. Dalziel, M. & Miller, C. 2015. Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystykien rooli kasvun ajurina. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Konserni 10/2015. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://tem.fi/documents/1410877/2768022/Nuorten\\_kasvavien\\_yritysten\\_merkitys\\_menestystekijat\\_ja\\_yritystykien\\_rooli\\_kasvun\\_ajurina.pdf/55df72e7-2b9b-4607-8640-394d76ae2dc4/Nuorten\\_kasvavien\\_yritysten\\_merkitys\\_menestystekijat\\_ja\\_yritystykien\\_rooli\\_kasvun\\_ajurina.pdf?t=1464685381000](https://tem.fi/documents/1410877/2768022/Nuorten_kasvavien_yritysten_merkitys_menestystekijat_ja_yritystykien_rooli_kasvun_ajurina.pdf/55df72e7-2b9b-4607-8640-394d76ae2dc4/Nuorten_kasvavien_yritysten_merkitys_menestystekijat_ja_yritystykien_rooli_kasvun_ajurina.pdf?t=1464685381000) [viitattu 23.6.2022].

Hesso, J. 2012. Rakenna hyvinvointialan menestystarina: Strategian avulla kilpailuetua ja lisäarvoa asiakkaalle. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.8.2022].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 30.7.2022].

Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2008. Kasvun vimma. 12 tarinaa kasvuyrityksistä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ikäheimo, S. Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6., painos. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 5.7.2022].

Jormakka, R. Koivusalo, K. Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2021. Laskentatoimi. 7., painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 2.10.2022].

Junnonen, J-M. & Kankainen J. 2007. Rakennusalan muutostrendit Suomessa. Rakentajain kalenteri 2007. Helsinki: Rakennustieto Oy. 504–509. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/10444217-Rakennusalan-muutostrendit-suomessa-juha-matti-junnonen-tutkimuspaallikko-teknillinen-korkeakoulu-rakentamistalous-juha-matti-junnonen-tkk.html> [viitattu 22.12.2022].

Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 3.7.2022].

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4., painos. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 9.6.2022].

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, K. Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2007. Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla. Helsinki: Talentum Media Oy.



- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004a. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004b. The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & leadership*. Vol. 32 (5), 10–17. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/10878570410699825> [viitattu 7.11.2022].
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaproessin toteutus. 2., painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard. Translating strategy into action. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Koprivica, S. Skondric, J. & Bendic, M. 2021. Balanced Scorecard implementation in construction industry. *Contemporary achievements in civil engineering 22-23*. 8<sup>th</sup> international conference. 569–578. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.14415/konferencijaGFS2021.56> [viitattu 13.9.2022].
- Kujansivu, P. Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kuussaari, M. & Partanen, J. 2021. Kasvuyritykset keskittyvät keskuksiin, mutta syrjemmälläkin on niille edellytyksiä. Tilastokeskus. Asiantuntija-artikkelit ja ajankohtaisblogit. Päivitetty 29.7.2021. Saatavissa: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/kasvuyritykset-keskittyvat-keskuksiin-mutta-syrjemmalakin-on-niille-edellytyksia/> [viitattu 25.6.2022].
- Lapan, S. 2012. Qualitative research: an introduction to methods and designs. Jossey-Bass. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 1.8.22].
- Larjovuori, R-L. Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 9.7.2022].
- Laitinen, E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3., painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3., painos. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 16.7.2022].

- Llach, J. Bagur, L. Perramon, J. & Marimon, F. 2017. Creating value through the balanced scorecard: how does it work? *Management decision* Vol. 55 (10), 2181–2199. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0812> [viitattu 9.6.2022].
- Long, T. 2022. Toimitusjohtaja. Sähköpostiviesti 6.6.2022. Efika Oy.
- Lönnqvist, A. Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-Palvelut Oy.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Malmi, T. 2001. Balanced Scorecard in Finnish companies: A research note. *Management accounting research* Vol. 12 (2), 207–220. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0154> [viitattu 7.7.2022].
- Malmi, T. Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. 2016. Qualitative Research. A guide to design and implementation. A Wiley Brand. 4. painos. San Francisco: Jossey-Bass. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 31.7.2022].
- Niemelä, M. Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin. Tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2016. Yritysrahoitus. 7–8., painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4., painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 19.7.2022].
- Oliveira, C. Oliveira, A. Fijalkowska, J. & Silva. R. 2020. Implementation of Balanced Scorecard: Case study of a Portuguese higher education institution. *Management Split Croatia* Vol. 26 (1), 169–188. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.10> [viitattu 9.6.2022].
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.
- Pangarkar, A.M. & Kirkwood, T. 2008. Strategic alignment: linking your learning strategy to the Balanced Scorecard. *Industrial and commercial training* Vol. 40 (2), 95–101. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/00197850810858938> [viitattu 21.6.2022].
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2., painos. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 16.9.2022].
- Perkins, M. Grey, A. & Remmers, H. 2014. What do we really mean by Balanced Scorecard? *International journal of productivity and performance management* Vol. 63 (2), 148–169. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2012-0127> [viitattu 22.6.2022].

- Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 27.5.2022].
- Puusa, A. 2015. Aineeton arvo. Talouden uusi menestystekijä. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM oppaat ja muut julkaisut 22/2015. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74954/TEM\\_oppaat\\_22\\_2015\\_Aineeton\\_arvo\\_LR\\_30112015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74954/TEM_oppaat_22_2015_Aineeton_arvo_LR_30112015.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 10.7.2022].
- Puusa, A. Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 19.7.2022].
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 21.9.2022].
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 12.11.2022].
- Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen, tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis, C Technica 409. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf> [viitattu 27.6.2022].
- Sinisammal, J. Belt, P. Härkönen, J. Möttönen, M. Räisänen, V. & Väyrynen, S. 2011. Henkilöstön osallistuminen suorituskyvyn mittauksessa. *Työelämän tutkimus* 9(3), 277–291. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 30.6.2022].
- Ström, E. 2018. The Contextual Factors that Enable the BSC to Create Profitability. Hanken School of Economics. Department of Accounting and Commercial Law. Väitöskirja. Publications of the Hanken School of Economics, Nr 324. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/123456789/203160/324%20Eva%20Ström.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 27.6.2022].
- Tawse, A. & Tabesh, P. 2022. Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. Kelley School of Business, Indiana University. *Business horizons*, 1–17. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005> [viitattu 29.7.2022].
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Yliopistopaino Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 20.9.2022].
- Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenrannan yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://lut-pub.lut.fi/handle/10024/31178?show=full> [viitattu 19.11.2022].

Tunnuslukuopas. 2022. Alma Talent. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/> [viitattu 2.10.2022].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 20.7.2022].

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) [viitattu 31.8.2022].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Yhteenveto toimialojen vähähiilitiekartoista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:52. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162494/TEM\\_2020\\_52.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162494/TEM_2020_52.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 3.6.2022].

Ukko, J. Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2007. Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *International journal of production economics* Vol. 110 (1), p.39–51. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.008> [viitattu 15.9.2022].

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 21.7.2022].

Valtiovarainministeriö. 2022. Rakentaminen 2022–2023. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:15. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163889/VM\\_2022\\_15.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163889/VM_2022_15.pdf?sequence=6&isAllowed=y) [viitattu 2.6.2022].

Verho, H. 2017. Balanced Scorecardin käyttö yrityksen ohjausjärjestelmänä. Kyselytutkimus, suurimmat suomalaisyritykset. Turun yliopisto. Laskentatoimen ja rahoituksen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143251/TSE-gradu\\_Verho\\_Henri\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143251/TSE-gradu_Verho_Henri_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y) [viitattu 20.6.2022].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 31.5.2022].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 20.7.2022].

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja–20 työkalua. Helsinki: Talentum. E-kirja.  
Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 12.6.2022].

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja.  
Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 19.9.2022].

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Opinnäytetyöprosessi. (s.16)

Kuva 2. Aineettoman pääoman osa-alueet. Mukailten Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. s. 26. Helsinki: Edita Publishing Oy. (s.22)

Kuva 3. Balanced Scorecardin näkökulmat. Mukailten Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard. Translating strategy into action. s. 9. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts. (s. 30)

Kuva 4. Balanced Scorecard viitekehys. Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja–20 työkalua. s. 53. Helsinki: Talentum. (s. 31)

Kuva 5. Strategiakarttamalli. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004b. The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & leadership*. Vol. 32 (5), 10–17. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/10878570410699825> (s. 40)

Kuva 6. Talousnäkökulma. (s. 68)

Kuva 7. Asiakasnäkökulma. (s. 69)

Kuva 8. Sisäisten prosessien näkökulma. (s. 70)

Kuva 9. Oppimisen ja kasvun näkökulma. (s. 71)

Kuva 10. Kasvua kuvaavat mittarit Efika Oy. (s. 79)

Kuva 11. Ei-taloudelliset mittarit Efika Oy. (s. 80)

## Teemahaastattelurunko

### Teemahaastattelu kysymykset:

1. Mitkä ovat Efikan missio ja arvot?
2. Millainen on Efikan tulevaisuuden tahtotila eli visio?
3. Mikä on Efikan strategia eli millä keinoin visio pyritään saavuttamaan?
4. Mitkä ovat yrityksen kriittiset menestystekijät eli missä on onnistuttava erityisen hyvin, jotta strategia toteutuu?
  - Mitkä ovat Efikan kriittiset menestystekijät talousnäkökulmassa?
  - Mitkä ovat Efikan kriittiset menestystekijät sisäisten prosessien näkökulmassa?
  - Mitkä ovat Efikan kriittiset menestystekijät asiakasnäkökulmassa?
  - Mitkä ovat Efikan kriittiset menestystekijät oppimisen ja kasvun näkökulmassa?
5. Mitkä ovat sopivat mittarit kriittisille menestystekijöille ja mitkä ovat niiden tavoitearvot?
6. Ovatko näkökulmat yritykselle sopivat vai tarvitseeko niitä muokata?
7. Kuka mittareita seuraa, määritetäänkö mittareille vastuuhenkilöä?
8. Miten mittaristossa huomioidaan kasvuyritys? (myynnin kasvua kuvaavat mittarit)
9. Millaisia ei-taloudellisia mittareita näkökulmiin sisällytetään?

**Mittareiden syy-seuraussuhteet**

