

Samu Filppula

TASAPAINOTETTU MITTARISTO

Liiketalous

TASAPAINOTETTU MITTARISTO

Liiketalous

Samu Filppula
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Tradenomi
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Samu Filppula

Opinnäytetyön nimi: Tasapainotettu mittaristo

Työn ohjaaja: Erkki Raudaskoski

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: huhtikuu 2017

Sivumäärä: 25

Aloitin tekemään opinnäytetyötä sekä kohdeyrityksestä tulleen pyynnön että oman kiinnostuksen vuoksi. Toimeksiantajalla oli ennen työn valmistumista käytössään vain tilitoimistosta tulleet talouden tunnusluvut, jotka kertovat hyvin yksipuolisesti talouden näkökulmasta asioita. Yrityksessä kuitenkin haluttiin kehittää toimintaa ja tarkastella asioita useammasta näkökulmasta. Tämän vuoksi valitsin viitekehikseksi tasapainotetun mittariston.

Toimeksiantaja on Pohjois-Pohjanmaalla sijaitseva K-Rauta. Liikevaihto yrityksellä on kolmen ja kahdeksan miljoonan välissä. Henkilöstön määrä on vuodenajasta riippuen kahdeksasta viiteentoista henkilöä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli aloittaa yrityksen kanssa balanced scorecard –projekti. Projektin aikana loimme yritykselle parhaiten sopivan mittariston, jonka uskomme auttavan yritystä kasvamaan nopeammin. Tavoitteena oli myös tuoda yrityksen johdon tietoisuuteen uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi.

Teoriaosaan olen hakenut tietoa suomalaisesta kirjallisuudesta sekä ulkomaisista artikkeleista, lehdistä ja kirjoista. Esimerkkinä mainittakoon vuonna 2006 ilmestynyt The Balanced Scorecard- kirja, jonka on kirjoittanut Malmi, Peltola ja Toivanen. Lisäksi käytin artikkeleita The Balanced Scorecard Instituten verkkosivuilta sekä Harvard Business Review - lehdistä. Empiirisessä osiossa aineistoa sain omien kokemusten ja havainnointien lisäksi haastatteluista ja keskusteluista yrityksen johdon sekä henkilöstön kanssa.

Projektin tuloksena saatiin kehitettyä hyvää aineistoa tuottava mittaristo, jota yritys voi käyttää apuna kehittyessään. Lisäksi uudet liiketoimintaa avustavat ideat, joita loimme projektin aikana, auttavat yritystä kasvamaan ja kehittämään toimintaansa.

Mielestäni projektin toteutus sujui hyvin ja saimme aikaan paljon uusia ideoita sekä toimivan mittariston. Mielestäni yrityksellä on hyvät mahdollisuudet kasvaa suuremmaksi ja vahemmaksi toimijaksi omalla päätoimialueellaan. Johdon tulisi tehdä rohkeita päätöksiä liittyen liiketoimintaan ja ottaa enemmän harkittuja riskejä, mikäli he haluavat yrityksen kehittyvän ja nousevan yhdeksi johtavista toimijoista kyseisellä toimialalla. Nyt mittariston seuraaminen ja muokkaaminen on jätetty yrityksen tehtäväksi ja vaikka vaikutukset näkyvät pitkällä tähtäimellä katsottaessa, on nyt jo nähty positiivisia vaikutuksia.

Asiasanat: tulos, kehitys, henkilöstö, balanced scorecard

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business Economics

Author(s): Samu Filppula

Title of thesis: Balanced Scorecard

Supervisor(s): Erkki Raudaskoski

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017 Number of pages: 25

I started doing this thesis because developing companies' operations has always interested me. Another reason for choosing this company was that they asked me if I could help them find new ways to develop their company and get more accurate and relevant information of various things regarding their operations. I chose Balanced Scorecard because it analyses the target company from different perspectives, but at the end the focus is to make the company more profitable for stake holders and to develop its operations.

The Case- company is a hardware store located in Northern Ostrobothnia and it has annual revenue of approximately 5million euros and 8 to 15 employees depending on the current season

The ultimate goal for this thesis was to start a balanced scorecard project with the case company. We created a well-rounded measurement system that provides useful information that was not available before. I also provided my ideas of development and the ones that were in line with the clients strategy were accepted.

As a source in the theory part of this thesis I used mainly literature concerning the balanced scorecard. For example, i used a book named The Balanced Scorecard that is written by Malmi, Peltola and Toivanen. I also used work by Kaplan And Norton alongside with different articles from various professionals. In the empirical part I used mainly interviews and conversations I had with the staff and the management.

In my opinion the results were great. We made a working measurement system that now provides excellent information and hopefully will be used in the future. Also, the new ideas me and the people of the management created will be helpful in regenerating the company towards being one of the leading operatives in its field.

In my opinion the execution of the project was good, we created a working measurement system and lots of new ideas to develop the company. They have the ability and the structure to grow and move towards their goals, but they need to do more racier decisions and take calculated risks to achieve those goals.

Now the measurement system is fully handed over to the company. Even though the balanced scorecard provides mainly long term results, we have seen positive signs and i am very happy about it. I hope the company will continue using and working on the measurement system to their advantage.

Keywords: Bottom line, development, staff, balanced scorecard

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TASAPAINOTETTU MITTARISTO	7
2.1	Visio ja strategia	9
2.2	Oppiminen ja kasvu	10
2.3	Sisäiset prosessit	11
2.4	Asiakasnäkökulma	12
2.5	Talous	13
3	TASAPAINOTETUN MITTARISTON KÄYTTÖÖNOTTO.....	15
4	CASE: YRITYS X OY	19
4.1	Talous	20
4.2	Asiakas.....	21
4.3	Markkinointi	22
4.4	Työntekijät ja kasvu.....	23
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	24
	LÄHTEET.....	25

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin syksyllä 2016, kun kohdeyrityksessä alettiin miettiä yhtiön tuottavuutta, asiakaslähtöisyyttä sekä henkilöstön kehittyvyyttä ja tuottavuutta. Keskustelimme yrityksen johdon kanssa asiasta ja päätin alkaa tutkia toimintaa kyseisten avainsanojen pohjalta. Valitsin tasapainotetun mittariston viitekehyyksi, koska se kattaa laajasti yrityksen toimintaa ja tähtää aina kuitenkin talouteen.

Kohdeyritys on perustettu vuonna 90-luvun puolessa välissä ja toiminut siitä lähtien Pohjois-Pohjanmaalla. Yrityksessä on tapahtunut sukupolvenvaihdos vajaa 10 vuotta sitten, jonka jälkeen perheyrittäjän toiminta on jatkunut ennallaan. Yrittäjän kertoman mukaan tärkeintä olisi saada tehostettua toimintaa muulla tavalla kuin leikkaamalla työntekijöiden määrästä.

Lähtötilanteen keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

Kuinka yrityksen toiminta saataisiin tuottavammaksi?

Millaiset ovat henkilöstön kehitystarpeet?

Kuinka asiakas näkee yrityksen?

Olen työskennellyt kohdeyrityksessä noin neljä vuotta ja tunnen yrityksen toiminnan kokonaisuutena hyvin. Aiempi työskentely antaa hyvät taustatiedot ja erinomaiset lähtökohdat tehdä tutkimusta aiheesta. Varjopuolena järjestelyssä on tutkimushaastattelujen uskottavuus ja objektiivisuus.

Tutkimustyön edetessä tein useita haastatteluja yrityksen henkilökunnan sekä osakkaiden kanssa. Haastatteluista laaditulla tiedolla on erittäin suuri merkitys etenkin työn case-osassa. Pääasiallinen teoria-aineisto on peräisin aiheen kirjallisuudesta, lehtiartikkeleista sekä asiantuntijoilta.

Työn alussa keskityn tasapainotetun mittariston teoriaan sekä toimivuuden käsittelemiseen. Tämän jälkeen siirryn tarkastelemaan case-yrityksen toimintaa ja sen kehittämistä.

Työ suoritetaan toiminnallisena ja laadullisena tutkimuksena.

2 TASAPAINOTETTU MITTARISTO

Tasapainotettua mittaristoa, eli Balanced Scorecardia käyttäessä huomio tavanomaisesti keskittyy tiettyihin ominaisuuksiin. Näitä tekijöitä ovat tasapainoisuus ja moniulotteisuus. Kyseiset ominaisuudet ovat näkyvimmillään mittaristojen näkökulmista katsottaessa. Balanced Scorecardin neljä tärkeää päänäkökulmaa ovat talous, asiakkuus, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Kaikkia edellämainittuja näkökulmia tarkastellaan samanarvoisina. Nämä neljä lähestymistapaa poikivat erilaisia näkökulmia sisältönsä ja painoarvonsa takia ja sen vuoksi tuottavat erilaisia mittaristotyyppisiä. Balanced Scoreboardin laajuuden ja monimuotoisuuden vuoksi se usein muodostuu osaksi organisaation ohjausjärjestelmää. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 23.)

Kuten edellä mainittiin, Balanced Scorecardiin liittyy neljä eri näkökulmaa (kuva 1). Nämä ovat siis taloudellisen, sisäisten prosessien, asiakkaiden ja oppimisen ja kasvun näkökulmat. Usein BSC:a käyttävät organisaatiot muuttavat näkökulmia omien tarpeidensa mukaisiksi. Esimerkiksi Ruotissa ja osittain myös Suomessa on joissakin tapauksissa otettu mukaan viides mittausulottuvuus, henkilöstö. Eniten Suomessa käytetty malli on Ojalan ja Määtän kehittämä jako, jossa neljä pääpiirrettä ovat resurssit ja talous, vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, uudistuminen ja työkyky. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 24.)



(Kuva 1, Balanced Scorecard Institute 2016, viitattu 17.10.2016)

On kuitenkin pidettävä mielessä, että koko alkuperäisen BSC-mallin synty on kahdentoista eri yrityksen kehityshankkeen takana. Jokaisen, joka kehittää omaa toimintaa, on luotava neljän valmiiksi annetun teesin tilalle omansa, jotka sopivat juuri heidän tarkoituksiinsa. Toisin sanoen valmiiksi annetut näkökulmat eivät sovi jokaisen yrityksen kehittämiseen. Näkökulmat voidaan määrittää joko ennen mittareiden valintaa, taikka sen jälkeen. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 24.)

Ilkka Haapalainen sivuaa aihetta teoksessaan ja kertoo Balanced Scorecardin olevan yrityksen ylimmälle johdolle erittäin toimiva malli, samalla tavalla kuin tulosjohtaminenkin. BSN-johtamisessa pyritään esittämään yrityksen toiminnan kannalta tärkeät mittarit hyvinkin pelkistetysti. Tämän avulla voidaan keskittää resurssin korjaustoimia vaativiin toimintoihin taikka menestyksen kannalta kriittisiin asioihin. (Jämäkkä esimies 2005, viitattu 17.10.2016)

Balanced Scorecard Institute:n verkkosivuilta käy ilmi, että yli 50% suurista Yhdysvaltalaisista sekä Eurooppalaisista yrityksistä ja organisaatioista käyttää BSC:a toimintansa kehittämiseen. Myös Afrikkalaiset ja Aasialaiset organisaatiot käyttävät BSC:n lähestymistapoja, mikä todistaa maailmanlaajuisen soveltuvuuden. (Balanced Scorecard Institute, viitattu 17.10.2016)

Gary Cokins painottaa aiheeseen liittyvässä artikkelissaan balanced scorecardin suuntaavan kehitystä strategiakartan eri kohtien saavuttamiseen. Hänen mukaansa johtajien on mahdotonta huomata kyseisiä strategisia pisteitä, mikäli he katsovat vain esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden tuottoprosenttia, veroja, taikka poistoja. Näin on varsinkin silloin, kun kyseiset mittaukset ovat ilmoitettu erillään toisistaan. Olisi erittäin oleellista ilmoittaa kaikki mittaukset balanced scorecardin tapaan syy-seuraus -menetelmän avulla. BSC ilmoittaa linkit eri toimintojen välillä ja sen vuoksi tärkeimpien toiminnan mittareiden tulisi löytyä strategiakartasta. (Balanced Scorecard Institute, Gary Cokins, A Kite with a Broken String – The Balanced Scorecard, viitattu 21.10.2016.)

2.1 Visio ja strategia

Visio tarkoittaa tulevaisuuden kuvausta. Liiketaloudessa ja yrityksen johdossa sille on vakiintunut merkitys kyseisen yrityksen tulevaisuuden kuvasta tietyn ajan kuluessa. Tärkeintä vision laatimisessa on haluttavuus. Sen tulee olla päämäärä, johon pyritään. Tärkeää on, että visio on kannustava ja koko organisaation tiedossa, jotta se saa jokaisen työskentelemään sen tavoittamiseksi. (Martti Puohiniemi 2010, viitattu 17.10.2016)

Visio pitää aina sitoa aikaan, koska silloin se ei jää pois jokapäiväisestä johtamisesta ja työskentelestä. Mikäli visio on johdon ajatuksissa erittäin kaukana tulevaisuudessa, olisi sitä hyvä konkretisoida esimerkiksi strategisten tavoitteiden kautta lähemmäksi nykyhetkeä. Kun visiosta tehdään selkeä, on sen pohjalta helpompi johtaa tulosmittareita. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 62.)

Strategialla taas tarkoitetaan niitä toimia, millä yritys tai organisaatio aikoo saavuttaa asettamansa tavoitteet. Tämä tarkoittaa käytännössä pitkän tähtäimen suunnittelua. Yleensä strategia tehdään kolmesta viiteen vuotta kattavaksi mutta joissain tapauksissa jopa pidemmäksi.

Tavallisimmat organisaatioiden tekemät strategiat liittyvät kolmeen peruspilariin.

1. Kasvu: tämä sisältää suunnitelmat esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämiseksi, uudenlaisien toimintojen julkistamiseksi tai uusien työkalujen hankkimiseksi.
2. Kansainvälistyminen: suunnitelmia esimerkiksi uusien toimipisteiden avaamista maissa, joissa toimintaa ei vielä ole. Hyvä esimerkki loistavasta kansainvälistymisestä on Coca-Cola.
3. Leikkaukset: yleensä keskitytään leikkaamaan pois huonoiten tuottavat linjat ja prosessit. Keskitetään kaikki resurssit niihin asioihin ja prosesseihin, joissa organisaatio menestyy.

(Business Case Studies, business strategy, viitattu 21.10.2016)

Strategiset teemat yleensä kertovat johtoryhmän näkemyksen siitä, mitä on tehtävä, jotta tavoiteltu menestys saavutetaan. Näihin ei lukeudu esimerkiksi taloudellisia- ja asiakkaaseen liittyviä tuloksia. Yleensä teemat ovat hyvinkin sidoksissa yrityksen sisäisiin liiketoimintaprosesseihin.

Kaplan ja Norton ilmaisevat teoksessaan myös strategian koko ytimen olevan valintoja, jotka poikkeavat kilpailijoiden tavoista suorittaa erilaisia toimintoja. Nämä toiminnot voivat tuottaa ainutlaatuisia arvoja yritykselle. (Kaplan, Norton 2002, 84–90)

2.2 Oppiminen ja kasvu

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa valitaan organisaation kehittymistä ja arvoa mittaavia mittareita. On luultavaa, ettei nykyisellä tietotaidolla ja osaamisella pystytä tulevaisuudessa täyttämään asiakkaiden tarpeita. Lisäksi sisäisten prosessien kehitystavoitteisiin on vaikeaa päästä. Tämän vuoksi tässä näkökulmassa tulisikin määritellä ne asiat, joilla infrastruktuuria kannattaa kehittää ja kuinka menestys olisi myös tulevaisuudessa turvattu. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 29.)

Kaplan ja Norton vahvistavat yllämainitun asian teoksessaan ja kertovat tulevaisuuteen sijoittamisen olevan erittäin tärkeää. Esimerkiksi uudet kalustohankinnat ovat järkeviä, mutta on epätodennäköistä, että ne yksin riittäisivät. Organisaatioiden pitää näiden lisäksi investoida infrastruktuuriin, ihmisiin ja järjestelmiin, mikäli he haluavat päästä kunnianhimoisiin taloudellisiin tavoitteisiinsa. (Kaplan, Norton 1996, 126.)

Oppimisen ja kasvun näkökulma on tuottanut eniten päänvaivaa, kun BSC:a on sovellettu käytäntöön. Tässä näkökulmassa keskitytään kehittämään organisaation aineetonta arvoa. Nämä aineettomat kehitystoimet eivät näy talouden kehityksenä välittömästi ja tämä on ollut organisaatioilla yksi osa käytännön ongelmatiikkaa. Esimerkkikysymyksen voisi muotoilla näin: mikäli tämän vuoden panostukset aineettomaan arvoon näkyisivät tuloksessa vasta kahden vuoden päästä, miten otamme sen huomioon tämän ja ensi vuoden talouskorteissa? Vastaus aineettomien panostusten kohdentamiseen löytyy strategiasta ja tämän vuoksi oppimisen ja kasvuin näkökulma liittyy vähintäänkin yhtä voimakkaasti BSC:iin kuin kolme muutakin näkökulmaa. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 29–30.)

2.3 Sisäiset prosessit

Sisäisten prosessien näkökulma on koko BSC:n kannalta erittäin tärkeä. Näiden mitattavien prosessien on onnistuttava erinomaisesti, jotta asiakas- ja talouden näkökulmassa mainitut tavoitteet voidaan saavuttaa. Balanced scorecardissa mitattavat prosessit voivat kilpailustrategiasta riippuen olla hyvinkin erilaisia. Tilaus-toimitusprosessin ohella kilpailuedun luojina voivat korostua esimerkiksi innovointiprosessi taikka myynnin jälkeen tapahtuva palveluprosessi. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 27.)

Kaplan & Norton sivuavat asiaa artikkelissaan Harvard Business Review –lehdessä. Heidän mukaan sisäisten mittareiden kivijalka balanced scorecardissa tulisi olla liiketoimintaprosessit, joilla on suurin merkitys asiakastyytyväisyyteen. Näistä hyviä esimerkkejä ovat tekijät, jotka vaikuttavat kiertoaikaan, laatuun, työntekijöiden ammattitaitoon taikka tuottavuuteen. Yritysten tulisi myös tunnistaa ja mitata markkinajohtajuuden jatkumon kannalta elintärkeitä menetelmiä. (Harvard Business Review, Kaplan & Norton – The Balanced Scorecard, viitattu 3.11.2016.)

Yrityksen kehityksen kannalta ei välttämättä ole järkevää mitata yhdessä BSC:ssa kaikkia yrityksen ydin- sekä tukiprosesseja. Seurantaan valittavat prosessit tulisi määrittää jo strategiaa tehdessä. Käytännössä sisäisissä prosesseissa mitattavaksi tekijöiksi valitaan suurimmaksi osaksi nykyään jo olemassa olevin operatiivisia prosesseja, minkä seurauksena uudet, mahdollisesti luovat prosessit kärsivät.

Korostaakseen uusien ja luovien prosessien merkitystä Kaplan ja Norton jakoivat yrityksen sisäiset prosessit neljään eri ryhmään. Näitä ryhmiä ovat toimintaprosessit, innovaatioprosessit, asiakasprosessit sekä yhteiskunnalliset ja lainsäädännölliset prosessit. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 28.)

Balanced Scorecardin toimimisen kannalta on sisäisen informaatiokoneiston toimittava erittäin hyvin. Tämä koneisto on mittaamattoman tärkeä työkalu johtajille heidän purkaessaan ja analysoidessaan eri mittareita. Odottamattoman ongelman ratkaisemiseksi informaation on oltava toimeenpanijoiden välillä saumatonta. (Harvard Business Review, Kaplan & Norton – The Balanced Scorecard, viitattu 3.11.2016.)

2.4 Asiakasnäkökulma

Tämä näkökulma on hyvä jakaa kahteen eri ryhmään, jotka ovat perusmittarit ja asiakaslupausmittarit. Perusmittareita ovat muun muassa markkinaosuutta, asiakasuskollisuutta ja asiakastyytyväisyyttä koskevat mittarit. Ominaista on, että perusmittarit ovat yritysten väillä kovinkin yhtenäisiä. Kun katsotaan yrityksen näkökulmasta, nämä mittarit kertovat onnistumisesta asiakasrajapinnassa ja markkinoilla yleisesti.

Asiakaslupausmittarit taas kertovat kuinka saavuttaa haluttu markkinaosuus. Ne siis selvittävät toimia, joita yrityksen tulisi tehdä, jotta uusia asiakkaita saataisiin ja nykyiset pidettäisiin tyytyväisinä sekä uskollisina. Esimerkkinä kyseisestä toimesta on tuotteen tai palvelun hinta/laatu –suhteen parantaminen. Myös yrityksen imago ja suhteet asiakkaaseen ovat hyviä mittareita. Suhdetta asiakkaaseen voidaan mitata esimerkiksi asiakaspalvelulla, vasteajoilla tai täsmällisyydellä. Kyseisiä tekijöitä kutsutaan myös asiakaslupauksiksi ja niihin liittyvistä mittareista tulisi seljetä tapa, jolla yritys aikoo menestyä kilpailussa. Tiivistettynä, edellä mainittujen mittareiden tulisi kuvata yrityksen tai organisaation kilpailustrategian ydin. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 26.)

2.5 Talous

Tämän näkökulman nimi voisi aivan hyvin olla myös omistajanäkökulma. Syynä tähän on se, että taloudellisella näkökulmalla mitataan asioita, joista yrityksen tai organisaation omistajat ovat kiinnostuneita. Yleensä ottaen omistajakunta on kiinnostunut enimmäkseen taloudesta. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 25)

Kaplan & Norton kertovat Harvard business review –lehden artikkelissaan taloudellisten mittareiden selittävän, onko yrityksen strategialla, toimeenpanolla ja toteutuksella millainen vaikutus tuloksen kehittämiseen. (Harvard Business Review, Kaplan & Norton – The Balanced Scorecard, viitattu 1.11.2016).

Toisin kuin yksityisellä sektorilla, julkisella sektorilla ollaan kiinnostuneita usein tuotteiden ja palvelujen laadullisista ja määrällisistä tekijöistä. Omistajana on tällöin yhteiskunta, jolloin taloudelliset tekijät määrittävät lähinnä rajoitteet, eivät tavoitteita. Taloudellisilla mittareilla on tavanomaisesti kaksi roolia balanced scorecardissa. Ensinnäkin kyseiset mittarit kuvaavat strategian onnistumista taloudelliselta kannalta. Toiseksi, ne määrittävät tavoitteet, joihin erilaisilla strategioihin viittaavilla mittareilla pyritään. Tavoitteet vaihtelevat yrityksen sen hetkisen tilanteen mukaan. Kun kasvu on voimakkaimmillaan, mittarit voivat olla hyvinkin paljon myyntiin ja sen kasvuun liittyviä. Ylläpitovaiheen yrityksissä korostuvat erityisesti kannattavuutta esittävät mittaristot. Loppuvaiheessa elinkaartaan olevien yritysten tärkeimmät mittaristot voivat olla hyvinkin voimakkaasti kassavirtaan keskittyviä (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 25)

Jo aiemmin mainitussa artikkelissa Kaplan & Norton kertovat joidenkin kriitikoiden menevän hyvin pitkälle taloudellisiin mittareihin kohdistuvissa syytöksissään. Kriitikot väittävät kilpailun muuttuneen ja tämän vuoksi tavalliset taloudelliset mittarit eivät kehitä asiakastytyväisyyttä, kiertoaikaa, laatua tai työntekijöiden motivaatiota. Heidän näkemyksen mukaan taloudelliset saavutukset ovat operatiivisten toimien tulosta ja tämän takia kyseiset saavutukset ovat seurausta hyvin hoidetuista perusasioista. Toisin sanoen, heidän mielestään yritysten tulisi lopettaa toimintansa suunnitteleminen taloudellisten lukujen perusteella.

Kaplan ja Nortonin kanta asiaan on erilainen. Heidän mielestään hyvin suunniteltu taloudenohjausjärjestelmä voi itseasiassa jarruttamisen sijaan edistää laadunhallintajärjestelmää. Väitteet kehittyneiden operatiivisten toimien ja taloudellisen menestyksen yhteydestä ovat heidän mielestään hyvin hatarat ja kyseenalaiset. (Harvard Business Review, Kaplan&Norton – The Balanced Scorecard, viitattu 1.11.2016.)

Myös tasapainottavia mittareita on mahdollista valita, kun tarkastellaan taloudellista näkökulmaa. Tuottojen kasvattaminen on varsinkin pankeilla ja rahoituslaitoksilla voimakkaasti sidoksissa riskitason nostamiseen. Tämän takia taloudellisessa näkökulmassa riskien mittaaminen on usein nostettu mukaan tasapainottamaan kannattavuuden suureita. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 26.)

3 TASAPAINOTETUN MITTARISTON KÄYTTÖNOTTO

Keskitymme tässä osiossa Toivasen projektimalliin balanced scorecardin käyttöönotossa. Toivasen mallissa on vahvasti pohjalla Kaplanin ja Nortonin tuttu BSC-malli. Lisäksi vaikutteita on otettu suorituspyramidista, Maiselin mallista, tablean de Bordista sekä Erkki K. Laitisen dynaamisesta suoritusmittaristosta. Avaintekijöitä balanced scorecard-projektin onnistumiselle ovat muun muassa yrityksen ylimmän johdon tuki, mittareiden johto strategiasta sekä panostukset koulutukseen, tiedotukseen ja kommunikointiin. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 98-99.)

Toivasen projektimallissa on kymmenen selkeää vaihetta joista ensimmäisenä on päätös BSC-projektin käynnistyksestä. Tämä tarkoittaa kyseisen projektin resurssien sekä hyötyjen ja haittojen määrittelyä. Voimavarat on tärkeää priorisoida huolellisesti, koska useat eri kehittämissuunnitelmat kilpailevat yrityksen avainhenkilöistä sekä käytettävissä olevasta rahasta. Projekteja voidaan priorisoida esimerkiksi akuuttien ongelmien ratkaisun taikka projektiin liittyvien riskien perusteella.

Kun mittaristoa aletaan ottaa käyttöön, on hyvä tarkastella tarkkaan yrityksen kokoa. Yleisesti alle 20 miljoonan euron liikevaihdolla pyörivien yritysten kohdalla projekti voidaan laatia suoraan koskemaan koko yritystä. Liikevaihdoltaan suurempien organisaatioiden tulisi suorittaa pilottikoiteita niissä yksiköissä, jota ovat motivoituneita ja sopivat hyvin BSC:n kokeilemiseen. Näin saadaan kuvaa vaikutuksesta yrityksen toimintaan. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 100–101.)

Toinen vaihe on johdon sitoutuminen hankkeeseen. Tämä on erittäin tärkeää, koska Balanced scorecard on johtamisen työkalu. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tai organisaation johdon on oltava täysin sitoutunut BSC-hankkeen suorittamiseen, jotta sen kaikki hyödyt saataisiin käyttöön. Hankkeen suorittaminen tarkoittaa muutosta yrityksen toiminnassa ja johtaminen vaihtuu pitkän aikavälin johtamiseen. BSC:n ideana on, että yrityksen arvo nousee pitkällä aikavälillä pysyvästi.

Kolmas vaihe on yrityksen vision ja strategian selkeyttäminen. Koko BSC:n toiminta perustuu strategiaan ja koko yritystä koskevaan visioon. Tämän takia on selvítettävä jo alkuvaiheessa, onko yrityksen johdolla riittävän yksinkertaista yhteistä näkemystä tulevaisuudesta. Yksinkertaisuus on tärkeää, koska hankkeen tarkoitus on fokuoitua valittuihin toimintoihin entistä tehokkaammin. Tämän takia vääränlainen visio voi olla organisaatiolle erittäin kohtalokas.

Strategiaa kuvaa ikään kuin pelisäännöt, joilla yritys aikoo selvitä kilpailussa ja kuinka kustannusjohtajuus aiotaan oikeasti toteuttaa. Strategian ja vision olisi hyvä pohjautua yrityksen organisaatiokulttuuriin sekä arvoihin. Strategiaa luodessa apuna voi käyttää esimerkiksi Porterin kilpailuanalyttistä strategiamallia. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 104–105.)

Neljäs vaihe keskittyy yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittämiseen. Tässä vaiheessa selvitetään yrityksen ydinprosessit, heikkoudet, vahvuudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi on erittäin hyvä apuväline näiden selvittämiseen. Se keskittyy koko liiketoiminnan kannalta kaikkein kriittisimpiin asioihin. SWOT-analyysiä on hyvä verrata saman toimialan yritysten kanssa, jolloin varmistetaan SWOT-tekijöiden olennaisuudesta. Lisäksi toimintaympäristön, tuotteiden, asiakkaiden ja kilpailijoiden tarkastelu on erittäin tärkeää. Kriittisten menestystekijöiden löytymisen kautta päästään koko kannattavuuden perustaan. Nämä menestystekijät ovat riippuvaisia esimerkiksi liiketoiminta-alueesta, toimialasta ja perusstrategiasta, joka on yritykselle valittu. Vision ja strategian selkeydyttyä on niiden pohjalta hyvä lähteä miettimään, mitä vision saavuttaminen todellisuudessa vaatii ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat eniten. Käytännössä yrityksen menestystekijät laitetaan tärkeysjärjestykseen. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 105-106.)

Viidentenä vaiheena on tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen. Tässä vaiheessa valitaan mittariston mittarit, niiden näkökulmat ja asetetaan kyseisille mittareille tavoitteet. Edellä mainitun jälkeen on vuorossa syy-seuraussuhteiden määrittäminen ja mittariston tasapainottaminen. Kun valitaan näkökulmia, on hyvä lähteä liikkeelle jo tutuksi tulleesta Kaplanin ja Nortonin ehdottamasta nelikosta. Nämä näkökulmat ovat talous, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu. Nämä antavat hyvän pohjan koko mittariston rakentamiselle.

Mittareiden valinnassa on hyvä ottaa huomioon se, että erilaiset mittarit sopivat eri organisaatiota-soille. Strateginen johto tekee pitkän aikavälin päätöksiä, jolle käyvät kattavat ja moniulotteiset mittarit, jotka lopulta yhtenevät yhteen mittariin. Näiden taloudellisten mittareiden vahvuutena pidetään niiden vertailukelpoisuutta eri yritysten välillä. Heikkoutena niillä on menneisyyspainotteisuus ja keskittyminen lyhyen tähtäimen tulokseen. Talouden mittarit eivät huomioi asiakas- ja kilpailunäkökulmia. Operatiiviselle johdolle taas käyvät hyvin ei-taloudelliset mittarit, joiden heikkous on huono vertailukelpoisuus. Etuna niissä on toiminnan läheisyys ja kyky havaita mahdollisia ongelmia jo varhaisessa vaiheessa.

Taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden täysin optimaalinen määrittäminen on mahdotonta, minkä vuoksi jokaisen yrityksen on löydettävä oma tasapainonsa. Molemmilla mittarityypeillä on omat hyvät ja huonot puolensa. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 107-109.)

Kuudentena vaiheena on organisaation sitouttaminen. Jotta BSC:n päätavoitteet voidaan saavuttaa, on organisaation johdon vakuutettava koko henkilöstö juuri tämän projektin tärkeydestä. Mikäli tätä ei suoriteta kunnolla, voidaan mittaristo kokea valvontatyökaluna, vaikka sen oikea tarkoitus on kehittää toimintaa ja viedä koko organisaatiota kohti yhteistä päämäärää. Tärkeää on että yrityksen henkilökunnasta mahdollisimman suuri osa osallistuisi mittareiden valintaan. Henkilöstön sitouttaminen voi joskus olla vaikeaa, koska jokainen työntekijä haluaa tuoda omat ideansa esille ja saada ne mittaristoon. Oletettavasti jokaisen ehdotusta ei voida ottaa käyttöön, jolloin on erittäin tärkeää perustella jokaisen ehdotuksen kohdalla, että miksi se on hyväksytty tai hylätty. Koko henkilöstö odottaa prosessista oikeudenmukaista ja mikäli tämä toteutuu, sen sitoutuminen paljon todennäköisempää. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 109-110.)

Seitsemännessä vaiheessa karsitaan ja täydennetään mittaristoa. Projektin aikana suurimmassa osassa yrityksistä mittareiden määrä kasvaa liian suureksi. Kun asiat etenevät, lisätään uusia mittareita, mutta vanhat jäävät roikkumaan. Tämän takia tässä vaiheessa on tärkeää miettiä, että halutaanko BSC:tä käyttää valvonta- seurantajärjestelmänä vai ohjausjärjestelmänä. Mittareiden lukumäärä yleisesti ottaen on parempi olla liian vähäinen kuin liian suuri, koska niitä on helpompi lisätä kuin karsia. Karsiminen on tehtävä järjellä eikä tunteella. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 110.)

Kahdeksas vaihe sisältää mittareiden sovittamisen organisaation eri osiin. Mittariston yksi tärkeimmistä tavoitteista on saada konkreettinen kuva organisaation päätöksenteosta ja miten visio ja yhteiset tavoitteet vaikuttavat siihen. Johdettaessa mittareita ylhäältä alas on strategian ja mittareiden yhteys säilytettävä. Mittarit on kuitenkin purettava tarpeeksi alhaiselle tasolle, jotta niiden riittävä konkretisointi on mahdollista. Tämä tarkoittaa yritys- tai tulosyksikötason mittareiden purkamista osastotasolle. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 111.)

Yhdeksännessä vaiheessa laaditaan toimintasuunnitelmia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä tarkoittaa konkreettisten toimenpiteiden pohdintaa, jotta strategiassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Myös toimenpiteiden vaatimat resurssit, varsinaiset suorittajat sekä aikataulu mietitään tässä vaiheessa. Toimintasuunnitelmien on sisällettävä selviä sääntöjä ja ehdotuksia, joiden pohjalta mittariston seuraaminen tulee osaksi jokapäiväistä työntekoa ja näin samalla sitoutetaan henkilöstöä projektiin.

Viimeisessä, eli kymmenennessä vaiheessa kehitetään mittaristoa jatkuvan parantamisen periaatteella. Kuten jo monessa aikaisemmassa vaiheessa, tässäkin sitoutetaan henkilöstöä yrityksen tavoitteisiin esimerkiksi BSC:n palautus- ja palkitsemisjärjestelmällä. Tässä vaiheessa varmistetaan myös, että mittaristojen tuottama data on luotettavaa ja toteuttaa valittua strategiaa. BSC-järjestelmä kannattaa kytkeä esimerkiksi johdon tietojärjestelmään, josta sitä on helppo päivittää ja seurata. Jotta yritys saisi turvattua kilpailukykynsä, on sen jatkuvasti kyseenalaistettava strategiansa. BSC on tähän todella hyvä apuväline, koska sen avulla strategian selkeyttäminen, muuttaminen ja siitä organisaatiolle informoiminen käy helposti. Balanced Scorecardin avulla voidaan myös kehittää strategista oppimista, räätälöidä strategiat muotoon, jossa ne auttavat pääsemään pitkän aikavälin tavoitteisiin. Lisäksi organisaation kehityshankkeet ja tavoitteet voi liittää strategioihin, mikä selkeyttää asioita entisestään. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 113-114.)

4 CASE: YRITYS X OY

Yritys X Oy on perheyritys joka aloitti toimintansa vuonna 1995. Toimipaikka oli tuolloin sama kuin tänäkin päivänä. Vuonna 2007 tapahtui sukupolvenvaihdos, jonka seurauksena yrityksen osakkeet siirtyivät kolmelle osakkaalle. Yrityksen liikevaihto on tällä hetkellä kolmen ja kahdeksan miljoonan euron välimaastossa per vuosi. Kasvua on haitannut esimerkiksi vuonna 2010 sattunut yritykselle toimitiloja vuokraavan liikekeskuksen tulipalo. Tämä aiheutti sekä kiinteistölle että Yritys X Oy:lle mittavia vahinkoja.

Yritys X Oy työllistää kesällä 10 - 15 työntekijää ja talvella alle 10. Tämä johtuu alan kausiluonteisuudesta. Käytännössä tulos tehdään kesällä. Yritys on hyvin suosittu harjoittelupaikka yläkoulun, ammattikoulun ja perhekotien keskuudessa. Harjoittelijoita otetaan vuositasolla kymmeniä.

Toimitusjohtaja kertoo haastattelussa näkevänsä yrityksen liikevaihdon nousevan noin 50% vuoteen 2020 mennessä. Mielestäni tavoite on kohtuullinen ja tavoitettavissa. Kyseiseen tavoitteeseen pyritän pääsemään keskittymällä tulevana vuosina enemmän yritysasiakkaisiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi visiittejä asiakkaiden luona, sekä tiiviimpää yhteydenpitoa asiakkaisiin. Lisäksi meneillään on Keskon tekemä ketju-uudistus, jonka seurauksena Rautia- ketju tulee poistumaan vuoden 2017 aikana kokonaan. Mielestäni tämä on hyvä ja tervetullut uudistus varsinkin Rautioille. Uudistuksen myötä kaikkien Keskon rautakauppojen takana on suuri ja tunnettu K-Rauta- ketju ja -brändi. Uskon tämän auttavan varsinkin pienempiä liikkeitä asiakkaiden haalimisessa.

Balanced Scorecard-projektia lähdetään kokeilemaan ja toteuttamaan kohdeyrityksessä yrityksen pienestä koosta huolimatta. Yhteistyö yritysjohdon kanssa sujuu mutkitta ja johto on sitoutunut projektiin ja sen vaatimiin resursseihin.

Toimitusjohtaja määrittelee kriittisiksi menestystekijöiksi laadukkaan asiakaspalvelun ja luottamuksellisuuden.

4.1 Talous

Yritys X Oy:llä on rautakaupalle erittäin harvinainen tilanne. Liikevaihdosta noin 70 % tulee yksityisiltä asiakkailta ja 30 % yrityksiltä. Tämä on täysin päinvastainen verrattaessa suurimpaan osaan kyseisen toimialan yrityksistä. Tämän korjaamiseksi kauppias aloittaa vuoden 2017 aikana tehostetun yritysasiakkaiden hankintaprosessin, jonka on tarkoitus kestää koko vuoden. Talousmittareiksi on valittava siis esimerkiksi yritysasiakkaiden lukumäärää ja ostoja tutkivia mittareita.

Yrityksen johtoportaalta on myös aikomuksena säätää myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaikaa. Mittareita otetaan myös kyseisiin kiertoaikoihin liittyen. Myyntisaamisiin liittyen myös laskujen perintää aiotaan tehostaa. Keinona tähän käytetään ulkoistamista. Vuoden 2017 alusta myyntilaskutus tehdään ulkopuolisen toimijan palvelulla ja kyseinen palveluntarjoaja hoitaa myös laskujen perinnän. Ennen tätä yritys on hoitanut laskujen perinnän itse.

Ostolaskujen maksuehtoihin on jatkossa kiinnitettävä enemmän huomiota. Erityisesti ennakko-ostojen maksuaikoja on pyrittävä neuvottelemaan yrityksen kannalta suotuisammiksi.

Budjetointi on erittäin tärkeää jokaisessa yrityksessä. Yritys X Oy:n budjetoinnin hoitavat toimitusjohtaja ja talouspäällikkö. Budjetit laaditaan vuosittain ja niitä seurataan tälläkin hetkellä erittäin tarkasti. Reagointia kehitetään jatkuvasti nopeampaan suuntaan, vaikka se onkin jo hyvällä tasolla. Budjettien toteutumista seurataan kuukausittain tilitoimistolta saatavien laskelmien perusteella. Täten reagointi mahdollisiin poikkeamiin on ripeää.

4.2 Asiakas

Yritys X Oy:llä on paikallisten ihmisten keskuudessa luotettava kuva. Tätä haluttaisiin kuitenkin kehittää vielä pidemmälle ja tavoitteena onkin olla toimialalla Oulun alueen luotettavin yritys. Tähän pyritään pääsemään tarkastelemalla omaa toimintaa ja olemalla erittäin tarkka tilausten kanssa sekä olemalla yhteydessä asiakkaisiin henkilökohtaisesti. Useimmissa rautakaupoissa myyjien tavoittaminen puhelimitse on vaikeaa ja usein kiireisinä aikoina puheluihin ei ehditä vastata. Tähän ongelmaan ratkaisu löytyy ulkoistamisesta.

Yritys Y Oyj myy puhelinvastauspalvelua, joka takaa vastauksen jokaiseen puheluun. Kyseinen palvelu voi tuottaa erittäin suurta etua kilpailijoihin nähden, koska varsinkin kesän aikana vastamattomien puheluiden merkitys liikevaihtoon voi olla huomattava. Jokainen vastaamaton puhelu on myyntiä kilpailijalle, mikä ei tietenkään ole hyvä asia yrityksen kannalta ajateltuna. Palvelun tehokkuutta mitataan palveluntarjoajan laatimien raporttien perusteella. Raportit kertovat muun muassa heille ohjautuneiden puheluiden määrän, eli käytännössä kuinka monta kauppaa olisi mahdollisesti menetetty ilman kyseistä palvelua. Esittelin kyseisen idean yrityksen johdolle ja nyt vuoden 2017 alusta lähtien käytössä ollut palvelu on poikanut hyviä tuloksia ja kaikki osapuolet ovat olleen tyytyväisiä järjestelyyn.

Keskolla on meneillään ketju-uudistus, jonka seurauksena kaikki Keskon alaiset rautakaupat muuttuvat K-Raudoiksi. Mielestäni tämän on Rautioille erittäin tervetullut muutos, koska takana on nyt vielä suurempi brändi kuin ennen. Tähän asti K-Rauta on ollut aina suurempi rautakauppa kuin Rautia, mikä vuoksi osa asiakkaista on suosinut sitä. Nyt kun kaikki kyseisen toimialan yritykset kulkevat samalla markkinointinimellä ja kantavat samaa brändiä on asiakkaiden helpompi tulla pienempiinkin K-Rautoihin. Kyseinen muutos tuo paljon lisää sekä asiakkaalle että yritykselle. Uudistuksen myötä myös varastoja ja tuotevalikoimaa täytyy laajentaa ja ”ei oo”- myynti pyritään minimoimaan. Nykyinen käytössä oleva ohjelmisto mahdollistaa päivittäin saatavan tuotetilausehdotuksen saannin. Kyseisen raportin käyttö laajennetaan uusiin tuoteryhmiin, jolloin sen kattavuus on suurempi, mikä taas mahdollistaa varastojen pysymisen balanssissa.

4.3 Markkinointi

Case-yrityksen markkinointi on tällä hetkellä fokusoitunut lehtimainontaan. Tietenkin myös sosiaalisissa medioissa oleminen kuuluu yrityksen markkinointistrategiaan. Ongelmaksi nykyisessä markkinoinnissa on huomattu tehokkuuden mittaamisen vaikeus. Käytännössä on erittäin vaikeaa selvittää, että kuinka suuri hyöty markkinoinnilla loppujen lopuksi on. Tällä hetkellä yrityksen johdossa on melko negatiivinen kuva markkinoinnista ja mainonnasta yleisesti ja sen tehokkuus on kyseenalaistettu voimakkaasti. Lehtimainoksien tehokkuutta on mitattu esimerkiksi kassatapahtumien, myynnin ja tuoton perusteella, mutta merkittävää piikkiä mainonnalla ei ole saavutettu.

Balanced Scorecard- projektin avulla yritys pyrkii saamaan markkinointiin liittyviä mittareita sekä selvittämään markkinoinnin vaikutusta ja tarpeellisuutta. Meneillään olevan ketju-uudistuksen mukana markkinointi muuttuu melko paljon. Keskolta tulevat mainokset ovat jokaista toimipistettä koskevat, joten niihin on varauduttava. Kyseinen ketju-uudistus on markkinoinnin kannalta entisen Rautia- ketjun kauppiaalle mielestäni hyvä asia. Tähän syynä on K-Rauta- ketjun hyvä maine, sekä suuren ketjun tuoma tuki.

Modernissa Suomessa sosiaalisissa medioissa tapahtuma markkinointi on erittäin tärkeää ja sen vuoksi yksi yrityksen tavoitteista on ottaa kyseiset kanavat laajemmin käyttöön. Tiettyjen tuotteiden kohdalla on huomattu sosiaalisen median olevan tehokkaampi mainonnan keino kuin mikään muu. Tätä on seurattu lehtimainonnasta tutuilla keinoilla sekä tykkäyksien, jakojen ja uusien seuraajien määrän kautta.

4.4 Työntekijät ja kasvu

Yritys X Oy työllistää vuodenaikasta riippuen 7-15 täysiaikaista ja osa-aikaista työntekijää. Suurin osa työntekijöistä käy koulutuksissa, joita kauppias järjestää sekä tavarantoimittajien että Keskon kautta. Koulutuksien avulla ylläpidetään työntekijöiden ammattitaitoa sekä tuotetietoutta ja sen vaikutus myyntiin sekä työmotivaatioon on suuri.

Viihtyisä työympäristö on myös työmotivaation kannalta erittäin tärkeä asia. Mielestäni Yritys X Oy:ssä kyseinen asia on otettu kohtalaisen hyvin huomioon. Siistit paikat ja rento työilmapiiri luovat hyvät puitteet kannattavalle työnteolle.

Kuukausittain pidettävät palaverit ovat myös motivoivia ja niissä voi avoimesti kertoa omia mielipiteitä sekä yrityksen toiminnasta yleensä, että mahdollisista kehitystarpeista. Oman kokemukseni mukaan palavereissa sovitut asiat ja niiden hoitaminen sovitulla tavalla vaativat vielä hieman parempaa keskittymistä. Palavereissa on hyvä ja kannustava ilmapiiri minkä vuoksi hankalatkin asiat on helppo tuoda siellä esille ja kaikkien mielipiteitä kuunnellaan samalla tarkkaavaisuudella.

Erittäin motivoitunut työntekijä on huomaamattaan paljon tehokkaampi kuin normaalisti. Tämän vaikuttaa varmasti positiivisesti myös liikevaihtoon ja sitä kautta tulokseen. Uutena asiana työntekijöiden motivoimiseen on uudenlainen kannustavampi palkkaus. Nykyisellään myyjät ovat kuukausipalkkaisia, joten heidän oma onnistuminen ei näy suoraan tilipussissa. Tämä kuitenkin muutetaan. Myyjien palkkaus muutetaan osittain onnistumiseen perustuvaksi provisioksi, mikä varmasti motivoi myyjä tekemään enemmän kauppaa.

Myös työntekijöiden myynnilliset ja tuotolliset tavoitteet asetetaan työntekijän kanssa yhdessä selaiselle tasolle, joka hyödyttää kumpaakin osapuolta. Onnistumista ja tavoitteisiin pääsyä mitataan edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi uusien kanta-asiakkaiden lukumäärän tai annettujen tarjousten lukumäärän mukaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Talouden suunnittelu, ohjaus ja seuranta ovat erittäin tärkeitä jokaiselle yritykselle riippumatta sen koosta tai toimialasta. Tasapainotettu mittaristo sopii erinomaisesti juuri kyseisten asioiden hoitamiseen. Ennen projektin aloitusta yritys seurasi pelkästään taloudellisia tekijöitä, jolloin toiminnan tarkastelu oli rajoittunutta. Nyt kun olemme luoneet luotettavaa aineistoa tuottavan mittariston, on toiminnan kehityksen seuraaminen entistä helpompaa ja tehokkaampaa.

Mittareita valittaessa tuli ottaa huomioon useita asioita. Kyseisiä asioita ovat muun muassa toimiala ja työntekijöiden tarve eri vuodenaikoina. Kaikesta huolimatta eniten ongelmia tuotti aineettomaan arvoon liittyvien sekä työntekijöiden tehokkuutta kuvaavien mittarien selvittäminen. Yrityksen koon takia esimerkiksi uudet kalustohankinnat tai investoinnit uusiin ohjelmistoihin olivat käytännössä poissuljettu ajatus. Työntekijöiden tehokkuuden mittaamisessa vaikeuksia tuotti muihin, kuin tuottoon liittyvien mittareiden kehittäminen. Mikäli myyjä mitattaisiin vain tuoton perusteella, saisi niin sanottu tehomyyjä, joka valitsee asiakkaansa paremman tuloksen, kuin jokaisen asiakkaan samalla tavalla palveleva myyjä. Kaikkia palveleva myyjä voi tuottaa myyntiä tehomyyjälle vaikka kuinka paljon esimerkiksi puskaradion kautta. Tämän takia todellisen tehokkuuden mittaaminen on todella vaikeaa. Löysimme kuitenkin yrityksen tarpeisiin sopivat ratkaisut ja uskon, että mittaristo tuottaa käyttökelpoista informaatiota.

Balanced scorecard projekti toteutettiin tiiviissä yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa strategian määrittelystä mittariston luontiin asti. Mittariston seuranta on nyt luovutettu kokonaan yrityksen halluun. Vaikutukset tulevat näkymään vasta pitkällä tähtäimellä, mutta jo nyt on huomattu pieniä positiivisia vivahteita, joten olen tyytyväinen tuotokseemme.

Opinnäytetyön tekeminen sujui mutkitta ja yhteistyö kohdeyrityksen kanssa oli erittäin helppoa. He sitoutuivat projektin vaatimiin resursseihin ja yhteistyömme tuloksena saimme aikaiseksi erittäin hyvän ja luotettavan mittariston, jonka avulla yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa ja saavuttaa tavoitteet, joita asetimme.

LÄHTEET

Business Case Studies – Business strategy. Viitattu 21.10.2016

<http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/strategy/business-strategy.html#axzz4NhdP0a00>

Balanced Scorecard institute 2013, A Kite with a Broken String – the Balanced Scorecard by Gary Cokins. Viitattu 21.10.2016

https://balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/A_Kite_with_a_Broken_String_Cokins.pdf

Balanced Scorecard Institute 2016, Balanced Scorecard basics. Viitattu 17.10.2016 <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

Harvard Business Review, Kaplan & Norton – The Balanced Scorecard, viitattu 3.11.2016

Ilkka Haapalainen 2005, Jämähkä esimies. Viitattu 17.10.2016

Limor Oy 2010, Martti Puohiniemi – Arvot, missio, visio ja strategia. Viitattu 17.10.2016

<http://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html>

Teemu Malmi, Jukka Peltola, Jouko Toivanen 2006, Balanced Scorecard.

Haastattelut:

Toimistopäällikkö

Toimitusjohtaja