



14.4.2010

Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUDEN OSASTO

Tuloskortin asiakasnäkökulman mittarit

Customer Perspective Measures of Balanced Scorecard

Kandidaatintyö

Anssi Pulli

Vesa Turunen

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Anssi Pulli, Vesa Turunen

Työn nimi: Tulokortin asiakasnäkökulman mittarit
Customer Perspective Measures of Balanced Scorecard

Osasto: Tuotantotalouden osasto

Vuosi: 2010 **Paikka:** Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

54 sivua, 16 taulukkoa ja 8 kuvaa

Tarkastaja: Lehtori Leena Tynninen

Hakusanat: Tulokortti, asiakasnäkökulman mittarit, suorituskyvyn mittaaminen, teollisuus, palveluala

Keywords: Balanced Scorecard, customer perspective measures, performance measurement, manufacturing, service business

Tämän kandidaatin työn tarkoituksen on selvittää, miten asiakasnäkökulman mittarit vastaavat käyttötarkoitustaan teollisuudessa sekä palvelualalla. Tutkimuksen toteutustapa on kirjallisuustutkimus jakautuen kirjallisuusosaan sekä case-osaan. Kirjallisuusosassa on esitelty Kaplanin ja Nortonin pohjalta tulokortin ja sen strategiakytkösten yleisiä piirteitä. Case-osio on jaoteltu teollisuuden ja palvelualan mukaan. Aineistona toimivat alan kirjallisuuden lisäksi opinnäytetyöt. Vertailun vuoksi tutkimukseen on otettu mukaan muutama yhdysvaltalainen yritys.

Case-yrityksistä on etsitty niissä käytetyt asiakasnäkökulman mittarit mahdollisuuksien mukaan tavoitteineen. Tarkasteltuja mittareita on tarkastelussa yhteensä viisikymmentä, joista suurin osa kuitenkin mittaa keskenään samoja asioita. Mittarit on yhdistetty teoreettisiin mittareihin, joita ovat muun muassa markkinaosuus ja asiakaskannattavuus. Teoreettisten mittareiden pohjalta mittarit on voitu luokitella ennakoiviin asiakaslupauksen mittareihin sekä perusmittareihin.

Case-aineiston pohjalta tehdyt havainnot koskevat teollisuuden ja palvelualan eroavaisuuksia tulokortin asiakasnäkökulman käytössä. Työssä havaitaan asiakasnäkökulman mittareiden vastaavan paremmin käyttötarkoitustaan teollisuudessa kuin palvelualalla. Kummallakin alalla mittareiden käytössä esiintyy kuitenkin yleisesti merkittäviä puutteita.

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajaus	1
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	2
1.4	Työn rakenne	2
2	Tuloskortti asiakasnäkökulman mittarina.....	4
2.1	Tuloskortin käyttötarkoitukset.....	4
2.1.1	Tuloskortin näkökulmat	5
2.1.2	Tuloskortin mittareiden linkittyminen	8
2.2	Visio ja strategia	9
2.2.1	Strategia.....	11
2.2.2	Strategiakartta.....	12
2.2.3	Strategiamittariston luominen	13
2.3	Asiakasnäkökulma	14
2.3.1	Asiakaslupauksen mittarit	15
2.3.2	Perusmittarit	16
2.4	Tuloskortin kritiikkiä	18
3	Asiakasnäkökulman mittarit yrityksissä.....	21
3.1	Teollisuus	21
3.1.1	Case Ingersoll-Rand.....	21
3.1.2	Case Borealis	23
3.1.3	Case Tulikivi	25
3.1.4	Case Kotkan energia	27
3.1.5	Case Alsiva.....	29
3.2	Palvelu.....	31
3.2.1	Case Hilton Hotels	32
3.2.2	Case Media General.....	33
3.2.3	Case Ilmarinen.....	35
3.2.4	Case Elisa	37
3.2.5	Case Empower.....	38
3.2.6	Case Teemuaho yhtiöt.....	40
3.2.7	Case Leonia Back Office	42
4	Tulokset ja johtopäätökset	45
5	Yhteenveto	51
	Lähteet.....	52

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Kaplan ja Norton olivat kehittämässä uudenlaista mittausjärjestelmää yhteistyössä kahdentoista pohjoisamerikkalaisen suuryrityksen kanssa 1990-luvun alussa. Mittaristoa kehitettäessä havaittiin aineettoman pääoman mittaamisen tärkeys ja vuonna 1992 Kaplan ja Norton esittelivät kehitystyönsä tuloksen, Balanced Scorecardin eli tulokortin. Tämä hyväksitty havaittu tavoitejohtamisen puutteita paikkaava menetelmä levisi pian ympäri maailmaa ja on nykyään Suomessakin varsin laajalti käytetty.

Tulokortti jakautuu perinteisen Kaplanin ja Nortonin opin mukaan neljään näkökulmaan: talous, sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu sekä asiakas. Muihin näkökulmiin verrattuna asiakasnäkökulman mittaamista on tutkittu suhteellisen vähän. Yritysten määrän noustessa ja niiden kilpaillessa samoista asiakkaista, saa parhaimman kilpailuedun se, jonka tuotteet ja palvelut luovat asiakkaalle eniten arvoa. Tämän vuoksi asiakaslähtöisyys on kasvava trendi, joten asiakasnäkökulman nostaminen tasaveroiseksi muiden näkökulmien rinnalle on tullut ajankohtaiseksi.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Tavoitteena on selvittää, minkälaisia asiakasnäkökulman mittareita teollisuus- ja palvelualan yritykset käyttävät. Lisäksi kartoitetaan yleisimpiä virheitä asiakasnäkökulman mittareiden laadinnassa ja käytössä. Työssä luodaan arvio vastaavatko suomalaisissa yrityksissä käytetyt mittarit strategian mukaista käyttötarkoitusta. Tämän pohjalta arvioidaan millaisia mittareita yritysten kannattaisi käyttää.

Tutkimuskysymyksenä on, vastaavatko teollisuuden ja palvelualan yritysten asiakasnäkökulman mittarit käyttötarkoitustaan. Tarkastelun kohteena ovat asiakkaan näkökulman mittaaminen sekä sen kytkeytyminen strategiaan. Tutkittavia osa-alueita ovat Suomen ja Yhdysvaltain asiakasnäkökulman mittaamisen vertailu sekä asiakasnäkökulman mittareilla saavutetut tulokset.

Tulokortin yleistä teoriaa käsitellään lyhyesti ja pääpainona on asiakasnäkökulman mittaaminen. Muista näkökulmista etsitään vuorovaikutusta asiakasnäkökulman kanssa. Asiakasnäkökulman mittaamista tarkastellaan vertaamalla suomalaisia teollisuus- ja palvelualan yrityksiä yhdysvaltalaisiin teollisuus- ja palvelualan yrityksiin. Pääpainona ovat kuitenkin suomalaisten yritysten

asiakasnäkökulman mittaristot. Julkisen sektorin toiminta jää tämän työn tarkastelun ulkopuolelle. Tarkastelussa käytetään aineiston saatavuuden vuoksi lähinnä pilottiprojekteista kertovia mittareita. Yritykset, jotka ovat käyttäneet tulokorttia pitkään, ovat saattaneet muuttaa mittaristojaan käytännön kokemuksen perusteella.

Asiakasnäkökulman painotuksesta huolimatta ei yritys voi mitata suoriutumistaan pelkän asiakasnäkökulman kautta, vaan sen on otettava huomioon tulokortin kaikki näkökulmat. Tulokortin näkökulmat on kytketty toisiinsa syy-seuraussuhtein, näin ollen yksittäisen osa-alueen palvominen muiden kustannuksella voi johtaa virheellisiin tuloksiin.

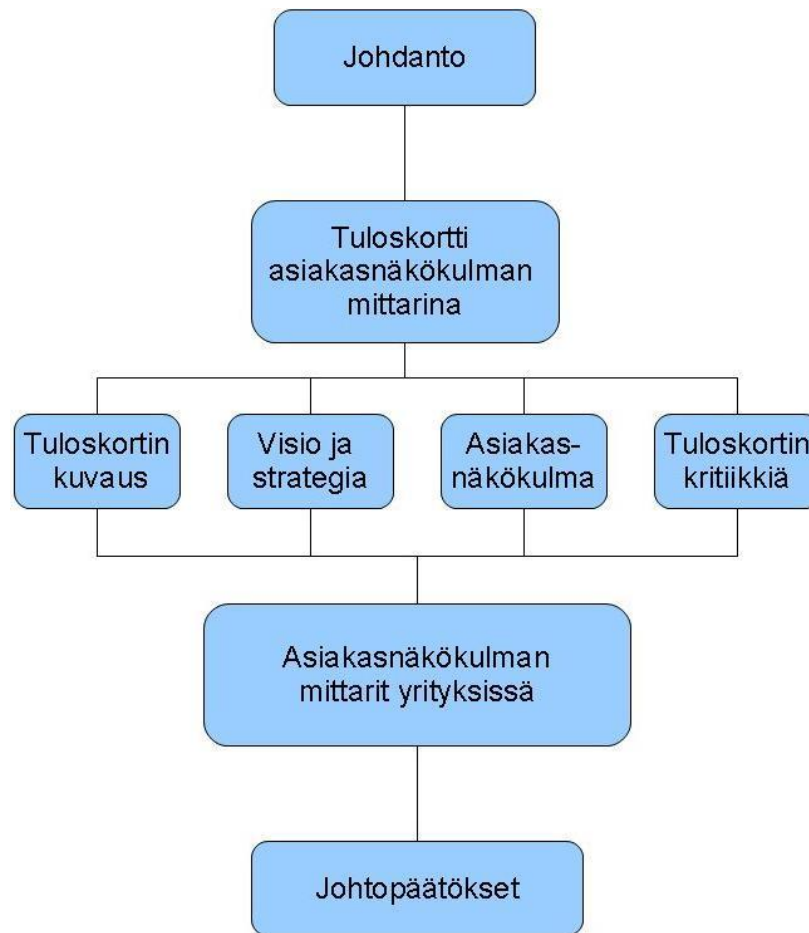
1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä työ tehdään kirjallisuustyönä hyödyntäen case-materiaalia empiirisenä aineistona. Tavoitteena hakuvaiheessa on ollut tulokortista ja suorituskyvyn mittaamisesta kertovan kirjallisuuden löytäminen ja päävalintakriteerinä asiakasnäkökulman käsitteleminen. Pohjana teorialle on käytetty tulokortin kehittäjien, Kaplanin ja Nortonin, perusteoksia. Case-materiaaliksi on etsitty pääasiassa suomalaisiin yrityksiin tehtyjä opinnäytetöitä, joissa tulokorttia ja asiakasnäkökulmaa on selkeästi käsitelty. Opinnäytetöiden lisäksi on case-materiaalin kattavuuden laajentamiseksi käytetty muualla kirjallisuudessa esiin tulleita case-kuvauksia.

Alustavan materiaaliin tutustumisen jälkeen on etsitty lisää materiaalia kattavamman kuvan saamiseksi. Samankaltaiset aiheet on ryhmitelty aiheensa mukaan ja näistä etsitty lisää näkökulmia teoriaan. Koska työ on toteutettu parityönä, on ollut tärkeää muodostaa käsiteltävistä materiaaleista yhtenevä kuva. Yhtenevän kuvan avulla materiaalin ryhmittely on pysynyt johdonmukaisena. Tarkastelemalla koottuja ryhmiä on voitu nähdä materiaalin kattavuus eri osa-alueilla.

1.4 Työn rakenne

Tulokortin asiakasnäkökulman mittareiden vastaavuutta käyttötarkoitukseensa nähden lähdetään tutkimaan tarkastelemalla Kaplanin ja Nortonin teorioiden mukaista näkökulmien ja strategian välistä kytkentää. Asiakasnäkökulman mittareiden laadinnan ja käytön virheiden kartoitusta varten sovelletaan suorituskyvyn mittaamiseen kohdistettua kritiikkiä tulokorttiin. Tämän jälkeen tutustutaan suomalaisia yrityksiä käsittelevään kirjalliseen materiaaliin, tuodaan esiin käyttökokemuksia asiakasnäkökulman mittareista ja vertaillaan käytettyjä asiakasnäkökulman mittareita. Johtopäätöksissä käydään läpi aikaisempien vertailujen tuloksia ja yhdistetään niihin kritiikissä esiin tulleet havainnot.



Kuva 1. Työn rakenne

2 Tulokortti asiakasnäkökulman mittarina

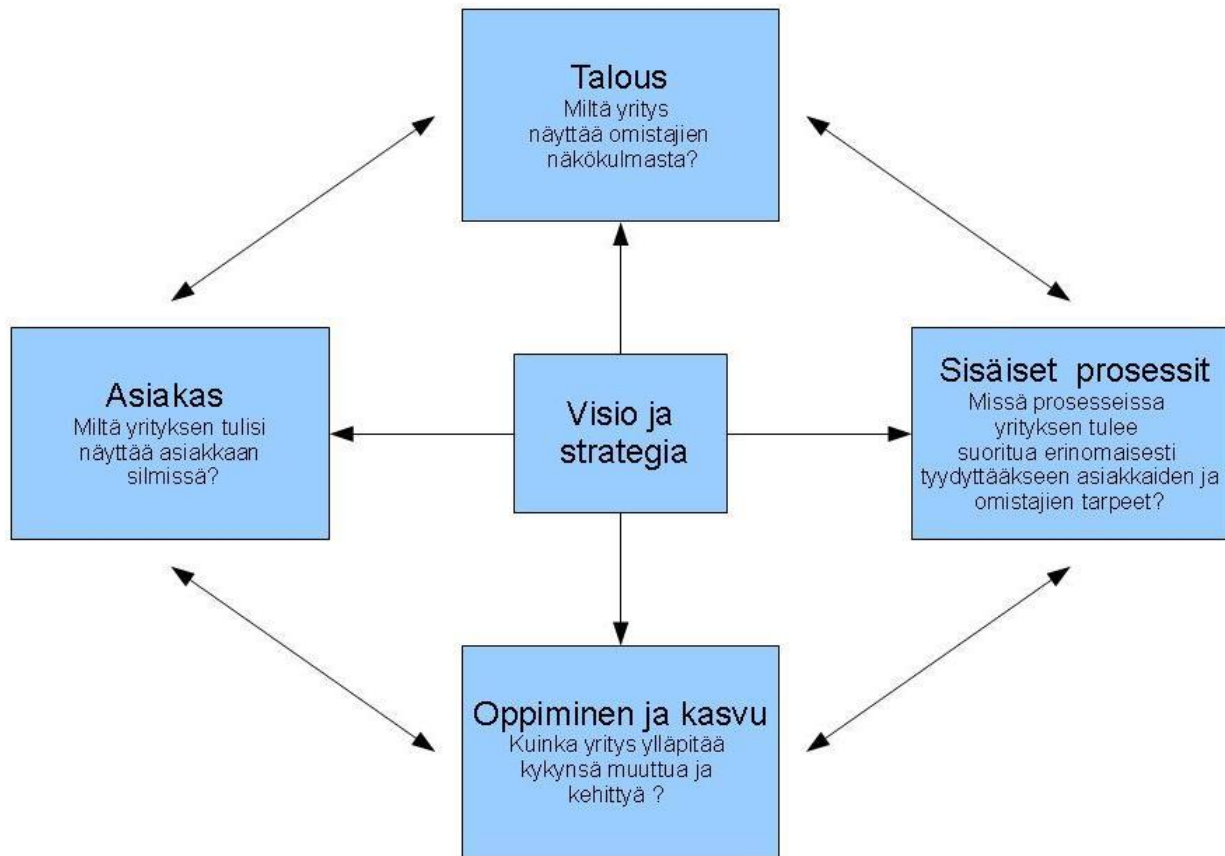
2.1 Tulokortin käyttötarkoitukset

Mittausjärjestelmä vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Perinteisesti yrityksissä on ollut tapana mitata taloudellisia tekijöitä. Tämä on kuitenkin todettu lyhytnäköiseksi, sillä talouden mittarit eivät huomioi pitkän aikavälin kehitystä. Talousmittareita sokeasti seurattessa saattaa lyhyellä aikavälillä tuottamattomat toiminnot kuten tuotekehitys jäädä kovan paineen alla pois resurssien jaosta. Tällainen toiminta johtaa ennen pitkää myös taloudellisten tulosten heikkenemiseen. (Kaplan & Norton 1996 s. 21–23)

Tulokortin ja perinteisen taloudellisen seurannan eroja on verrattu lentokoneen mittariston ja pelkän peruutuspeilin eroihin. Siinä missä taloudellinen seuranta tarkastelee miten nykytilanteeseen on tultu, pyrkii tulokortti ennakoimaan tulevaa tarkastelemalla onnistumista tulevaisuuteen vaikuttavissa asioissa, kuten asiakkaan kanssa toimimisessa, sisäisissä prosesseissa sekä henkilöstön osaamisessa. Onnistuminen näissä taasen on peräisin aineettomasta pääomasta. Aineettoman pääoman, kuten osaamisen tai kulttuurin, arvon mittaaminen ei ole yhtä suoraviivaista kuin taloudellisen pääoman. Aineettomaan pääomaan sijoitettujen panosten hyötyä voi kuitenkin mitata tarkastelemalla esimerkiksi sisäisten prosessien kehittymistä. (Malmi et al. 2006 s. 18, 69) Lawson et al. esittelee esimerkin tulokortin toiminnasta operatiivisen kontrollin välineenä. Esimerkissä tuotanto-organisaatio seuraa keskeisiä suorituskykymittareita kuten tuotteen valmistamiseen tarvittavien materiaalien, työvoiman ja laitteiston käyttöä ymmärtääkseen tuotteen kustannusten laatua. (Lawson et al. 2008 s. 10)

Toinen tulokortin kehittymisen taustalla vaikuttanut ongelma oli strategisen johtamisen yhdistäminen operatiiviseen toimintaan. Johtajan omassa mielessä kehitetyn vision jakaminen koko organisaation yhteiseksi visioksi jää usein toteutumatta. Vaikka tulokortti kehitettiin alun perin suorituskyvyn mittaamiseen, voi sen sekä yhtenäisen mittariston avulla strategia kääntää organisaation toiminnaksi (Kaplan & Norton 1996 s. 24, Järvenpää et al. 2001 s. 198). Strategisena johtamisvälineenä tulokortti korostaa haluttujen lopputulosten sekä tavoitteiden asetantaa ja rohkaisee johtoa kehittämään uusia tapoja saavuttaa organisaation tavoitteet. (Lawson et al. 2008 s. 10–11) Lisäksi tulokortti toimii kommunikaation, tiedottamisen sekä oppimisen järjestelmänä. (Kaplan & Norton 1996 s. 25)

2.1.1 Tulokortin näkökulmat



Kuva 2. Tulokortin näkökulmat ja visio kytköksineen. (mukaiillen Kaplan & Norton 1996 s. 9)

Kaplanin ja Nortonin oppien mukaisesti mittarit jaetaan näkökulmittain neljään ryhmään: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu (1992 s. 72). Tulokortin implementoinnin kannalta näkökulmien määrittäminen on todettu kaikista kriittisimmäksi tekijäksi Assirin et al. (2006 s. 940–941) tarkastelussa. Lisäksi tutkimuksessa todettiin Kaplanin ja Nortonin näkökulmamallin soveltuvan hyvin useimpiin yrityksiin. Tässä kappaleessa näkökulmia käsitellään lyhyesti yleisellä tasolla. Myöhemmissä kappaleissa tarkastellaan tarkemmin näkökulmien piirteitä ja kytköksiä toisiinsa.

Talousnäkökulma mittaa jo tehtyjen päätösten seurauksia suhteessa haluttuihin tavoitteisiin. Mittarit kuvaavat kannattavuutta. Malmi et al. vertaa talousnäkökulmaa omistajan näkökulmaan. (Kaplan & Norton 1996 s. 25–26, Malmi et al. 2006 s. 25) Taloudellisessa näkökulmassa yritysten tavoitteena on usein pyrkiä kannattavuuteen ja kasvuun. (Järvenpää et al. 2001 s. 199) Näkökulman lähtökohtana on mitata asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut, sillä useimmissa tapauksissa omistajaa

kiinnostaa eniten yrityksen taloudelliset seikat. Taloudellisen näkökulman tehtävänä on kertoa kuinka kannattava yritys on lyhyellä aikavälillä sekä kuinka hyvin yritys on onnistunut muissa näkökulmissa. (Kaplan & Norton 1996 s.22–26) Strategian kannalta taloudelliset mittarit kertovat onko strategia onnistunut taloudellisesti. Lisäksi ne määrittävät tavoitteen mihin strategian ja muiden mittareiden avulla on tarkoitus pyrkiä. (Malmi et al. 2006 s.25). Taloudellisiin mittareihin liittyviä painotuksia tulee tarkastella strategian kannalta, ja mittarit pitää määrittää oman strategian kannalta sopiviksi. (Kaplan & Norton 2007 s.262) Kannattavuutta ja kasvua kuvataan usein muutamalla tunnusluvulla, joista tavanomaisimpia ovat muun muassa liikevoitto, käyttökate, pääoman tuottoasteet, erilaiset kassavirrat kuvaavat luvut sekä liikevaihdon kasvuprosentti. (Järvenpää et al. 2001 s. 199–200).

Asiakasnäkökulmaa varten määritellään, millä asiakas- ja markkinasegmenteillä yritys aikoo kilpailla (Kaplan & Norton 1996. s. 26). Mittarit mittaavat, miten yritys asiakkaan silmissä suoriutuu (Järvenpää et al. 2001. s. 198) esim. hinnan, laadun, saatavuuden ja valikoiman osalta (Kaplan & Norton 2004. s. 120), ja mitkä ovat asiakassuhdetoiminnan lopputulokset kuten asiakkaan tyytyväisyys, uskollisuus, uusien asiakkaiden hankinta, asiakaskannattavuus ja markkinaosuus (Kaplan & Norton 1996. s. 26). Tarkemmat segmenttikohtaiset mittarit mittaavat kriittisiä tekijöitä, jotka houkuttelevat asiakkaita ja pitävät nykyiset asiakkaat uskollisina. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi lyhyet toimitusajat tai innovatiiviset tuotteet. (Kaplan & Norton 1996. s. 26)

Sisäisten prosessien näkökulma on erittäin tärkeä tuloskortin muiden mittareiden kannalta, tässä onnistuminen on edellytyksenä etenkin asiakasnäkökulman ja taloudellisen näkökulman mittareiden saavuttamiseen. (Malmi et al. 2006 s. 27) Huomio tässä näkökulmassa kohdistuu ensisijaisesti niihin prosesseihin, joiden kehittämällä uskotaan saavutettavan päämäärät parhaiten. (Lindroos & Lohivesi 2006 s.188) Tulokortilla mitattavat prosessit vaihtelevat kilpailustrategian mukaan, kilpailuetua voivat antaa erityisesti tilaus- ja toimitusprosessin lisäksi innovaatioprosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi. Innovaatioprosessin avulla yritys pystyy luomaan pitkän aikavälin kilpailuetua pelkän operatiivisen toiminnan parantamisen lisäksi. (Malmi et al. 2006 s.27) Kilpailustrategia useimmiten kertoo mitkä prosessit oman liiketoiminnan kannalta keskeisimpiä. (Lindroos & Lohivesi 2006 et al. s.189)

Asiakkaalle tuotettava lisäarvo syntyy yleensä sisäisten prosessien kautta. Tämä asiakkaalle tuotettava lisäarvo tulisi tunnistaa ja sen avulla luoda kilpailuetua tuottavia toimintoja, jotka tulisi nostaa

seurannan kohteeksi. (Järvenpää et al. 2001 s. 204) Asiakaslupausten täyttämiseksi ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi tulokorttiin kannattaa usein määrittää uusia prosesseja. Yrityksen osaavat usein määrittää ja mitata perusprosesseja, mutta yhteistyö- ja palveluprosessien tunnistamisen ja kehittämisen kannalta olisi järkevää käyttää apuna asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta saatavia ideoita ja innovaatioita. Tulokorttiin tulisi valita yrityksen kannalta keskeisimmät prosessit, muiden prosessien mittaaminen tulisi keskittää yritys- tai yksikkö tasolta alaspäin. Yritysjohdolle valitseekin usein prosessimittarit operatiivisten mittareiden joukosta, jolloin kehityksen kannalta uusia tärkeitä mittareita saattaa jäädä huomioimatta. (Malmi et al. 2006 s. 28)

Oppimis- ja kasvunäkökulman tarkoituksena on kehittää organisaation osaamista, tietotaitoa ja käytössä olevia järjestelmiä, jotta yritys pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Voidaan ajatella, että organisaation oppiminen ja kasvu perustuu kolmeen osa-alueeseen: ihmisiin, järjestelmiin ja organisaation toimintatapoihin. Yleisesti mittarit keskittyvät henkilöstön tyytyväisyyteen, vaihtuvuuteen sekä koulutukseen käytettyihin resursseihin. (Malmi et al. 2006 s. 28, 30) Lindroos ja Lohivesi jakavat oppimisen ja kasvun näkökulman ihmispääomaan, tietopääomaan ja osaamispääomaan. Ihmispääomassa kasvu tapahtuu kehittämisen kautta, jossa uudet toiminnalliset taidot tulee opettaa niitä tarvitseville. Tietopääoma keskittyy tietojärjestelmien ja tietopääoman kehittämiseen, jotta työsuorituksen tehostuisivat ja pysyisivät aikatauluissa. Osaamispääoma perustuu taas työyhteisön kehittämiseen ja organisaation kaikkien tasojen vahvistamiseen. Asiakasnäkökulman tavoin oppimisen ja kasvun näkökulmaan mitataan työntekijöiden tyytyväisyyttä, uskollisuutta, koulutusta ja taitoja. (Lindroos & Lohivesi 2006 s.189–191, Kaplan & Norton 1996. s. 28–29)

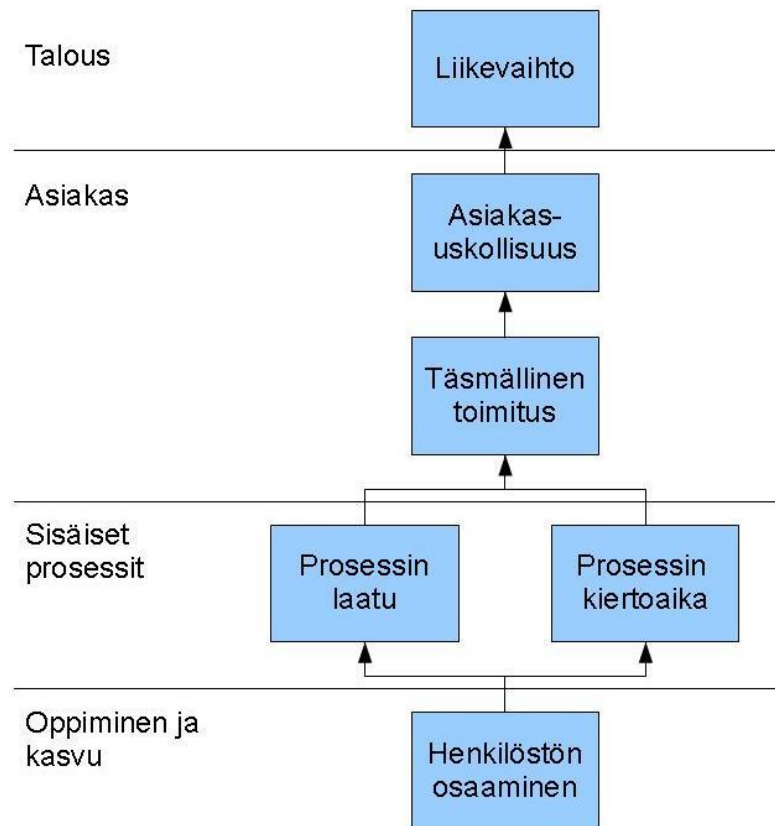
Oppimis- ja kasvunäkökulma on tulokortin pitkävaikutteisina näkökulma strategian kannalta. Tulokortin toteutuksessa tätä näkökulmaa ei kuitenkaan painoteta tarpeeksi ja se jääkin usein muiden mittarien varjoon. Usein näkökulman mittareita on vaikea määrittää, joten ohjeiksi annetaan muodostaa mittareita, jotka tekevät ydinosaamisen näkyväksi ja tehostaa niiden johtamista. (Järvenpää et al. 2001 s. 206) Organisaation toimintatapoja ja järjestelmiä käytetään mittareina varsin harvoin, vaikka mittareiden avulla tulisi nähdä organisaation mahdollisuudet kehittyä ja luoda arvoa omistajilleen. Oppimis- ja kasvunäkökulmaa pidetäänkin yhtenä vaikeimpana osiona tulokortissa. Aineettoman pääoman kehittämisen tulokset nähdään usein vasta pidemmän aikavälin kuluttua, jolloin on vaikea määrittää vuosittaiset kehittämiskohteet. Tämän takia strateginen suunnittelu oppimisen ja kasvun osalta onkin erityisen tärkeää, jolloin tiedetään mihin suuntaan strategisesti organisaatiota ollaan kehittämässä ja panokset määräytyvät näiden tekijöiden mukaan. Asiakasnäkökulman kannalta

oppimis- ja kasvunäkökulma määrittää sen miten tulevaisuudessa pystytään vastaamaan asiakkaiden antamiin haasteisiin ja kuinka sisäisiä prosesseja pystytään kehittämään niin, että asiakkaan arvolupaus pystytään täyttämään. (Malmi et al. 2006 s.28, 30)

Tuloskortin mittariston tulee olla tasapainossa, mikä tarkoittaa muun muassa sitä, että eri näkökulmien mittareita tulee hyödyntää johtamisessa tasapuolisesti. (Malmi et al. 2006 s. 32) Edellä luetellut neljä näkökulmaa auttavat luomaan tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden välille, haluttujen ja mitattujen lopputulosten välille sekä aineellisten ja aineettomien mittareiden välille. (Kaplan & Norton 1996 s. 25) Lisäksi tasapainon tulisi vallita raha- ja ei-rahamääräisten sekä ulkoisten ja sisäisten mittareiden välillä. (Malmi et al. 2006 s. 32–33)

2.1.2 Tulokortin mittareiden linkittyminen

Tuloskortin mittareiden välillä pätee syy-seuraussuhteet, jotka muodostavat ketjun. Esimerkiksi asiakasnäkökulman asiakasuskollisuuden voidaan olettaa vaikuttavan talousnäkökulman liikevaihtoon. Asiakasuskollisuus taas voi juontaa juurensa toimitusaikoihin, toimitusajat sisäisiin prosesseihin ja sitä kautta organisaation osaamiseen. Kaikkien tuloskorttiin valittujen mittareiden tulisi olla osa ketjua, muuten voidaan epäillä mittarin oleellisuutta (Kaplan & Norton 1996 s. 29–32). Kuvassa 3 esitellään eräänlainen syy-seurausketju. Tällainen ketju kuvaa yrityksen strategiaa, millä keinoilla kilpailussa aiotaan pärjätä. Toisiinsa sidotusta mittariketjusta voidaan ennakoida asioita, kuten edellä mainitun esimerkin tapauksessa, miten liikevaihto tulee muuttumaan tulevaisuudessa jos oppiminen nyt pysähtyy. Kokonainen mittaristo syntyy tällaisten ketjujen yhdistelmästä. (Malmi et al. 2006 s. 72)



Kuva 3. Esimerkki tuloskortin mittareiden linkittymisestä (mukaillen Kaplan & Norton 1996 s. 31)

Järvenpää et al. (2001 s. 199) esittää Kaplanin ja Nortonin esimerkkiä vastaavasti tuloskortin näkökulmien välisten yhteyksien lähtevän liikkeelle oppimis- ja kasvunäkökulmasta sisäisen prosessin kautta asiakasnäkökulmaan ja taloudelliseen näkökulmaan.

Pelkkiä lopputuloksia mittaamalla ei nähdä ajoissa, onko haluttu strategia toteutumassa. Vastavuoroisesti pelkästään suoriutumista mittaamalla nähdään vain lyhyelle aikavälille. Näin ollen on tärkeää mitata sekä lopputuloksia, että suoriutumista. (Kaplan & Norton 1996 s. 31-32)

2.2 Visio ja strategia

Yksi kuuluisimpia visioita on Yhdysvaltain entisen presidentin J. F. Kennedyn antama tahdon ilmaisu avaruustutkimuskeskus NASA:lle 1960-luvun alussa: ”Me viemme ihmisen kuuhun ja tuomme hänet sieltä elävänä takaisin tämän vuosikymmenen loppuun mennessä”. Tämä on hyvä esimerkki siitä miten erinomainen visio rakennetaan. Visiosta löytyy tarkka aikaväli, sen tavoite on määritelty selkeästi ja

ymmärrettävästi. Visio on myös yksiselitteinen ja jokainen työntekijä ymmärtää tavoitteen mihin tähdätään. (Lindroos & Lohivesi 2006 s. 27)

Lindroosin ja Lohiveden määritelmän mukaan hyvä visio on:

- innostava henkilöstölle
- toimiva asiakkaille
- mitattavissa uskottavasti.

(Lindroos & Lohivesi 2006 s. 26)

Visio kertoo yrityksen näkemyksen tilasta, johon yritys haluaa päästä ennalta määrätyn ajanjakson kuluttua. Vision tulisi olla realistinen, mutta ennen kaikkea yrityksen kannalta haastava ja tavoitteellinen. Vision tarkoituksena on kuvata tilaa johon halutaan päästä, mutta sinne pääseminen vaatii yritykseltä suurempia ponnisteluja tämän hetkiseen tilanteeseen verrattuna (Malmi et al. 2006 s. 62).

Hyvä visio tulee sitoa aikaan ja ajanjakson päätyttyä saavutettuja tavoitteita tulee pystyä arvioimaan (Lindroos & Lohivesi 2006 s. 26). Jos visiota ei sidota aikaan, siitä tulee usein varsin haastava. Tällainen visio voi toimia pitkän aikavälin tavoitteena, mutta käytännön toiminnan ja johtamisen kannalta visio jää usein irtonaiseksi organisaation sisällä (Malmi et al. 2006 s. 62). Kaukaisuuteen sijoitetut visiot eivät useinkaan innosta työntekijöitä vaan ne koetaan johdon luomaksi harhaksi, koska työntekijät eivät tiedä milloin visio tulisi saavuttaa ja miten he itse pystyisivät vaikuttamaan vision toteutumiseen. Liian kauas tulevaisuuteen määritetty visio tulisikin konkretisoida lähemmäs nykypäivää (Malmi et al. 2006 s. 62). Vision määrittämisen ongelmaksi muodostuu usein niiden ympäröisyys. Yritys saattaa määrittää vision, mikä ei oikeasti kerro mitään konkreettista tavoitetta, jolloin visio ei innosta ketään. Onnistunut visio antaa positiivisen kuvan organisaation tulevaisuudesta ja innostaa työskentelemään sen eteen (Lindroos & Lohivesi 2006 s. 26–27).

Muistisääntönä toimivalle visiolle voidaan käyttää Lindroosin ja Lohiveden RYTMI -sääntöä:

- realistinen
- ymmärrettävä
- toiminnallinen

- mitattava
- innostava

(Lindroos & Lohivesi 2006 s. 27)

Vision ollessa selkeä voidaan sen avulla usein johtaa tulostuloksia. Malmi kertoo kirjassaan esimerkin Taloussanomien visiosta ja mittareista. ”Taloussanomien visiona voisi olla levikiltään maan johtava, päivittäin ilmestyvä, talousasioihin keskittynyt sanomalehti vuoteen 2010 mennessä. Tällöin levikki ja sille asetettu tavoite toimitusvoimien mittarina mittaristossa.” (Malmi et al. 2006 s. 62)

2.2.1 Strategia

Strategia on prosessi, jolla organisaation visio ja missio muutetaan työntekijöiden tekemäksi työksi (Kaplan & Norton 2004 s.54). Sen avulla pyritään saavuttamaan visiossa esitetyt päämäärät (Lindroos & Lohivesi 2006 s. 28). Porterin mukaan strategia on muutaman organisaatiolle ylivoimaisen toimintatavan valitsemista, joiden avulla voidaan erottua kilpailijoista (Kaplan & Norton 2004 s. 57). Tavallaan strategia on omaan toimintaan liittyvien innovaatioiden esittäjä. Sen avulla pyritään löytämään ja kehittämään uusia toimintamalleja ja ideoita, jotta pystytään jatkuvasti tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Pääajatuksena on lisäarvon luominen asiakkaalle (Lindroos & Lohivesi 2006 s. 28). Organisaation kilpailukykyä turvaamiseksi on sen kyseenalaistettava strategiansa jatkuvasti. (Malmi et al. 2006 s. 100)

Tuloskortin yhteydessä strategia on keino päästä vision tavoitteisiin. Organisaatiolle on luotava yksi yhteinen strategia, jossa kaikki näkökulmat huomioidaan. Syitä yhtenäisen strategian luomiseen on useita. Yhtenäinen strategia tarvitaan hyvän johtoryhmän työskentelyn takia. Yksimielisen strategian kautta mahdollistetaan resurssien oikea kohdentaminen. Yhtenäinen ja ymmärrettävä strategia on helppo viestittää organisaatiossa ymmärrettävästi. Lisäksi yleisesti ymmärretyn strategian avulla näkökulmien mittarien määrittely on selkeää ja suoraviivaista (Malmi et al. 2006 s. 63–64). Yksimielinen strategia on mahdollinen, kun sisäiset suorituskykytekijät ovat yhdenmukaisia tavoiteltujen asiakas- ja tulostulosten kanssa. (Kaplan & Norton 2007 s. 294)

Tuloskortin yleistymisen on vaikuttanut merkittävästi yritysten strategisen ajattelun muuttumiseen. Tuloskortit ovat monissa organisaatioissa keskeisessä asemassa ja tämä on aiheuttanut sen, että tulosyksiköiden toiminnasta tulee tuloskorttiajattelussa merkittävää vasta kun se saa oman mittarinsa ja tavoitteensa organisaation tuloskorttiin. Tämä aiheuttaa keskinäistä kilpailua tulosyksiköiden välillä,

tämän seurauksena strategioista on tullut laajoja ja pieniin yksityiskohtiin meneviä. Selkeyttä strategialle on haettu muodostamalla strategialle kaksi roolia. Näistä toinen keskittyy perustoimintaan, jonka avulla kaikki saavat mittarinsa ja tavoitteensa tuloskorttiin. Toinen perustuu taas kehittämiseen ja muutokseen eli menestyksen aikaan saamiseen tulevaisuudessa. Usein tähän keskittyy vain osa organisaatiosta. Tällöin saattaa tuloskorttejakin olla kaksi jolloin toinen keskittyy perustoimintoihin ja toinen muutokseen. (Malmi et al. 2006 s. 66–67)

Kaikkien ydin- ja tukiprosessien mittaaminen ei ole järkevää, vaan yrityksen tulee tarkasti määritellä strategiassaan keskeisimmät ja toimintansa kannalta oleelliset prosessit ja mittarit (Malmi et al. 2006 s. 28) Tuloskortin kannalta nämä voidaan parhaiten määritellä strategiakartan avulla, josta kerrotaan enemmän seuraavassa luvussa. Mittariston toimiessa yrityksessä ohjaavana tekijänä, tulisi mittareihin pystyä vaikuttamaan. Strategisesti merkittävät asiat eivät välttämättä ole yrityksen mittaristossa keskeisimpiä, vaan mittaristossa tulee mitata sellaisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa selkeästi yrityksen menestykseen. (Malmi et al. 2006 s. 64–65)

2.2.2 Strategiakartta

Strategiakarttaa käytetään paljon tuloskortin kehittämisen yhteydessä, sillä sen avulla on helppo kuvata organisaation tärkeimmät tekijät, joiden avulla saadaan aikaan strategian suuntaista toimintaa. (Lindroos & Lohivesi 2006 s. 181)

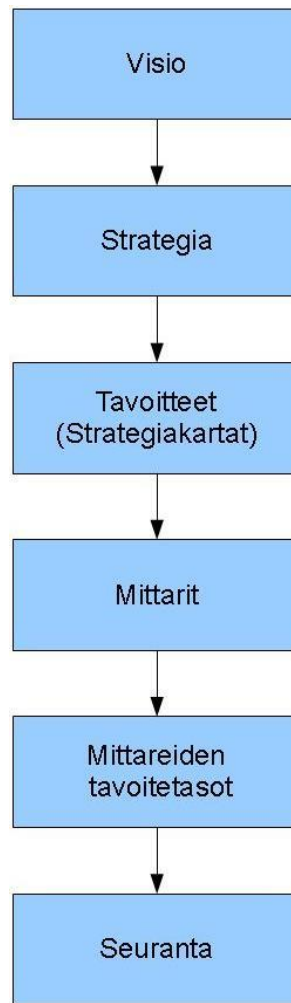
Mittareiden määrittelemisen pohjana tulee olla visio ja strategia, mittareiden on oltava myös syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Mittaristossa on oltava ennakoivia mittareita sekä suoraa syy- ja seuraussuhteessa olevia tulosmittareita, jotka ovat oikeasti yhteydessä strategiaan (Malmi et al. 2006. s. 20). Strategiakartan pääperiaate rakentuukin syy- ja seuraussuhteiden tunnistamiseen ja jäsentelyyn (Lindroos & Lohivesi 2006 s. 182). Tuloskortin laatimisen yhteydessä lisääntynyt strategiakartan käyttö kuvaa selkeästi strategiaa ja syy- ja seuraussuhteita. Strategiakartan avulla kuvataan strategian toteutumisen kannalta tärkeimmät tekijät ja pystytään määrittämään yrityksen keskeisimmät mittarit. (Malmi et al. 2006 s. 67–69)

Strategiakartat antaa selkeän tavan määritellä ja mitata prosessien, henkilöstön ja teknologian yhdenmukaisuutta asiakasarvolupaukseen sekä asiakas- ja osakkeenomistajatavoitteisiin (Kaplan & Norton 2007 s. 294). Strategiakartan rakenteen tulisi olla samanlainen kuin tasapainotetun tuloskortin neljä eri näkökulmaa. Strategiakartassa tulisi käydä kaikki näkökulmat läpi ja löytää näiden väliset syy-

ja seuraussuhteet (Lindroos & Lohivesi 2006 s. 182–183). Strategiakartasta saattaa muodostua yritykselle tuloskortin veroinen työkalu. Kartta toimii erinomaisesti strategian visuaalisena esiintymismuotona, jonka avulla pystytään hahmottamaan strategisia ongelmakohtia sekä herättämään keskustelua yleisestä strategiasta. (Malmi et al. 2006 s. 67–69)

2.2.3 Strategiamittariston luominen

Strategisena johtamisjärjestelmänä toimivan tuloskortin tekemisen lähtökohtana yrityksen kannattaa käyttää selkeää suunnitelmaa, joka etenee visiosta mittareiden tavoitteisiin. Kuvan 4 avulla havainnollistetaan oikeanlaista reittiä tuloskortin onnistumisen varmistamiseksi. Kuvassa kaikki alkaa vision hyvällä suunnittelulla ja oikeanlaisten päämäärien valinnalla. Visiosta edetään strategiaan, joka kertoo kuinka visiossa asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan. Strategian pohjalta luodaan strategiakartta, joka määrittelee yrityksen tärkeimmät painopistealueet omassa toiminnassaan. Strategiakarttaan yritys pystyy asettamaan tavoitteita joiden avulla se pystyy havaitsemaan syy- ja seuraussuhteiden vaikutuksia mittaristoon. Tavoitteiden avulla määritetään tuloskortin mittarit ja asetetaan niille haluttu tavoitetaso. Tuloskorttia ei kannata toteuttaa ilman kunnollista seurantaa, tämä tarkoittaa sitä, että mittaristoille on valittava omat vastuuhenkilönsä ja mittariston tuloksia sekä niihin johtaneita syitä tulee seurata määrätysin väliajoin.



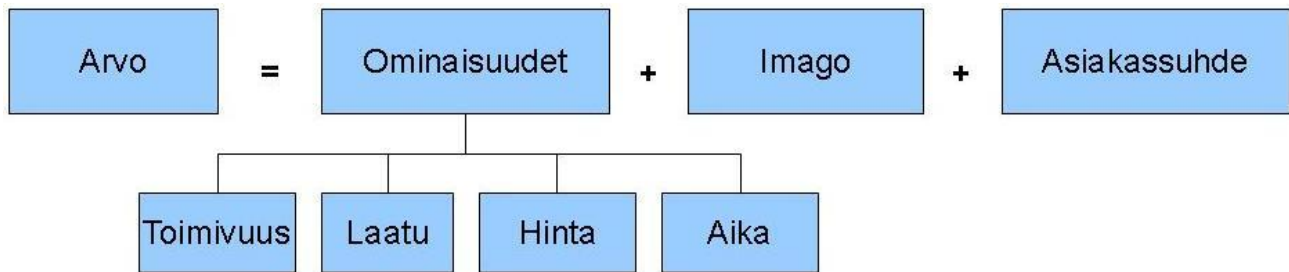
Kuva 4. Tulokortin mittareiden johtaminen strategiasta. (mukaillen Järvenpää et al. 2001 s. 224)

2.3 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa tarkastellaan itse asiakkaan lisäksi valittuja markkinoita ja kilpailutilannetta. Tarkoituksena on saada kohdennettua resurssit oikeisiin asiakkaisiin (Kaplan & Norton 1996 s. 63). Asiakkaan kannalta asiakasnäkökulman mittarit mittaavat, miten asiakas näkee yrityksen suoriutuvan (Järvenpää et al. 2001 s. 198). Kilpailun kannalta mitattaessa kohteena on, minkälaisilla kilpailutekijöillä asiakkaiden odotukset täytetään (Lindroos & Lohivesi 2004 s. 186). Molemmat tekijät mittaavat asiakslupausta. Mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta asiakastyytyväisyys saavutetaan ja uusia asiakkaita houkutellaan, eli millä keinoilla yritys aikoo menestyä kilpailussa? (Malmi et al. 2006 s. 26)

2.3.1 Asiakslupauksen mittarit

Yrityskohtaiset asiakslupauksen mittarit luokitellaan kolmeen asiakkaalle arvoa muodostavaan ryhmään: tuotteen/palvelun ominaisuuksiin, asiakassuhteeseen sekä yrityksen imagoon liittyviin tekijöihin. Näihin ryhmiin sijoitetaan asiakasta yleensä kiinnostavia aiheita kuten aika, laatu, hinta, suorituskyky ja palvelu. (Kaplan & Norton 1996 s. 74, 85)



Kuva 5. Asiakkaalle muodostuva arvo ja asiakslupauksen mittarit

Tuotteen/palvelun ominaisuudet kuvaavat toimivuutta, hintaa ja laatua. Toisille asiakkaille riittää perusominaisuudet kunhan hinta on alhainen, kun taas toiset haluavat erikoisominaisuuksia ja räätälöintiä millä hinnalla hyvänsä. Asiakassuhdetta koskevilla tekijöillä yritys voi esimerkiksi rakentaa asiakkaalle korkeita odotuksia koskien yrityksen toimintaa. Tähän liittyviä tekijöitä voivat olla esim. toimitusaika ja palvelun laatu kuten nopea vastaaminen kyselyihin. (Kaplan & Norton 1996 s. 73–75) Asiakassuhteen kehittyminen kiertää syklissä, jonka vaiheita ovat myynti, ylivertainen kokemus, asiakkaiden säilyminen, markkinoiden kohdentaminen ja tarjonnan kehittäminen. Mittaamalla näitä tekijöitä on teoriassa mahdollista automatisoida asiakashallintajärjestelmä (Rigby & Ledingham 2004 s. 121). Yrityksen imago ja maine kuvaa aineettomia yrityksen houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä. (Kaplan & Norton 1996 s. 75–77) Imagoa voidaan mitata esimerkiksi brändin arvonkehityksellä (Järvenpää et al. 2001 s. 203). Asiakslupauksen mittareina voi toimia esimerkiksi toimitusaika tai uuden tuotteen määritelmästä jakelun aloittamiseen menevä aika tai asiakkaan vastaanottamien virheellisten tuotteiden määrä. (Kaplan & Norton 1992 s. 73).

Asiakslupauksen tekijöiden perusteella asiakas lopulta päättää, onko yrityksen valitsema kilpailustrategia hänen kannaltaan oikea, eli tuottaako yritys kilpailijoita enemmän lisäarvoa (Lindroos & Lohivesi 2004 s. 186). Arvon tuottamisen lisäksi tuote voi aiheuttaa asiakkaalle hinnan lisäksi myös muita kustannuksia, kuten huolto, käsittely, varastointi, romutus ja vastaavat kustannustekijät (Kaplan & Norton 1992 s. 74).

2.3.2 Perusmittarit

Asiakaslupauksen mittareiden ryhmän lisäksi asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa perusmittareiden ryhmään, joita asiakaslupauksen mittarit ennakoivat. Perusmittareita ovat asiakasnäkökulman lopputuloksia kuvaavat mittarit, kuten markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus sekä uusien asiakkaiden lukumäärä. (Malmi et al. 2006 s. 26) Lopputulokset kytkevät asiakasnäkökulman talousnäkökulmaan mittaamalla asioita kuten asiakaskannattavuus, jota voidaan tarkastella myös taloudellisesti mittaamalla asiakkaan tai asiakassegmentin tuottamia tuloja ja menoja (van Raaij 2005 s. 373). Perusmittarit ovat yleismallisia ja pätevät lähes minkälaisessa organisaatiossa tahansa. Jotta vaikutusteho olisi suurempi, kannattaa näitä mittareita kuitenkin muuttella asiakassegmenttikohtaisesti (Kaplan & Norton 1996 s. 67). Käytännössä monet yritykset ovat mittaristoissaan keskittyneet perusmittareihin, mikä kuvaa tuloskortin käyttöä johtamisjärjestelmän sijaan seurantajärjestelmänä (Malmi et al. 2006 s. 27). Tämä on ongelmallista tuloskortin tasapainovaatimuksen kannalta, sillä perusmittarit keskittyvät lopputuloksiin eivätkä kuvaa lopputulosten osatekijöitä (Toivanen 2001 s. 55–56).

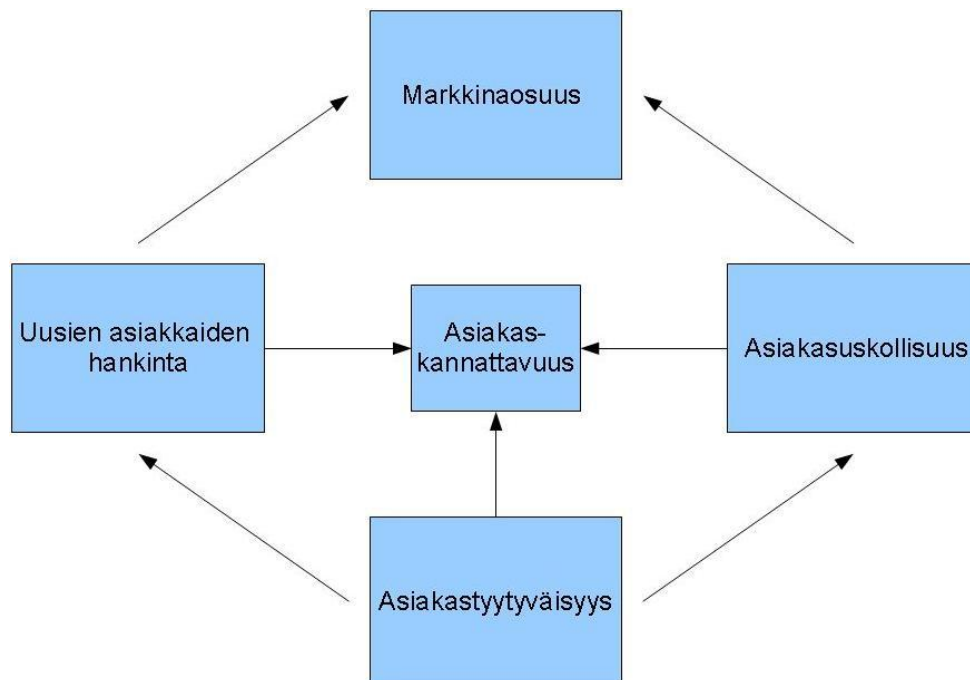
Markkinaosuus on yksi perusmittareista. Sen tulokset ovat riippuvaisia uusien asiakkaiden hankinnasta ja nykyisten uskollisuudesta. Asiakassegmenttien määrittelyn jälkeen markkinaosuuden mittaaminen on varsin suoraviivaista. Mitattaviksi tekijöiksi ei kannata suoraan valita taloudellisia tekijöitä, sillä ne eivät paljasta esim. arvoa lisäävien asiakassuhteiden määrää markkinaosuudessa. Mittaamalla suhteellista ja absoluuttista osuutta nähdään, jos asiakkaat siirtävät tilauksiaan kilpailijoille. Markkinaosuutta voi mitata segmenttien sijaan myös asiakaskohtaisesti, eli kuinka paljon yksittäinen asiakas käyttää eri kilpailijoiden tuotteita. (Kaplan & Norton 1996 s. 68–69)

Asiakasuskollisuuden tavoittelu auttaa markkinaosuuden säilyttämisessä. Jotta asiakkaidensa uskollisuutta voi mitata, täytyy ne ensin tunnistaa. Asiakkaiden säilyvyyden lisäksi voidaan mitata kuinka suuri on yrityksen osuus uskollisen asiakkaan hankinnoista. Uusien asiakkaiden määrä auttaa kasvuhakuisia yrityksiä mittaamaan, miten markkinaosuus kasvaa. Uusien asiakkaiden määrä voi olla suhteellinen tai absoluuttinen. Tämän avulla voidaan mitata, esimerkiksi montako yhteydenottoa yhden uuden asiakassuhteen muodostuminen keskimäärin vaatii. (Kaplan & Norton 1996 s. 69–70)

Erittäin korkea asiakastyytyväisyys johtaa asiakasuskollisuuteen, asiakaskannattavuuteen sekä uusiin asiakassuhteisiin. Tyytyväisyyttä mittaavan asiakaspalautteen saaminen ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Erilaisin tekniikoin kuten postikyselyin, puhelinhaastatteluin sekä henkilökohtaisin haastatteluin

voidaan palautetta saada halutulta asiakassegmentiltä kattavammin, mutta tekniikoiden käyttö aiheuttaa myös kustannuksia. Kustannukset vaihtelevat samoin kuin tekniikoiden tehokkuus. (Kaplan & Norton 1996 s. 70–71)

Asiakaskannattavuus on tärkeä menestystekijä. Vaikka yritys voi saavuttaa hintojen polkemisella korkean asiakastytyväisyyden ja sitä kautta uusia uskollisia asiakkaita sekä markkinaosuuden vahvistumista, eivät saavutetut asiakassuhteet välttämättä ole kannattavia (Kaplan & Norton 1996 s. 71). Stobachoffin käyrän mukaan pieni osa asiakkaista tuottaa suurimman osan asiakastuotoista. Kannattavuuden tuottaessa haasteita yritys voi korjata olemassa olevia asiakassuhteita alennuksilla, arvoa lisäävien palveluiden uudelleenhinnoittelulla ja erottelevalla hinnoittelulla (van Raaij 2005 s. 376–377). Kaplan ja Norton ehdottavat korjaustoimiksi myös tuotantoon liittyvien seikkojen muuttelua. Asiakkaisiin voidaan kohdistaa toimenpiteitä niiden kannattavuuden ja kohdesegmenttiin kuuluvuuden perusteella. Kannattamattomat segmenttiin kuulumattomat asiakassuhteet tulee ajaa alas ja kannattavia segmenttiin kuuluvia suhteita taasen pitää yllä. Kannattamattomia segmenttiin kuuluvia asiakassuhteita tulee korjata kannattaviksi ja kannattavia segmenttiin kuulumattomia suhteita tarkkailla siltä varalta, etteivät ne muutu kannattamattomiksi. (Kaplan & Norton 1996 s. 71-73)



Kuva 6. Asiakasnäkökulman perusmittarit (Kaplan & Norton 1996 s. 68)

2.4 Tulokortin kritiikkiä

Andrew Likiermann määrittelee artikkelissaan (2009 s. 98) suorituskykymittaristoille viisi mahdollista ongelmakohtaa: mittaamisen itseään vastaan, taaksepäin katsomisen, liiallisen numeroihin uskomisen, mittareilla pelaamisen sekä mittareihin jumittumisen. Suorituskykymittaristona myös tulokortti on altis näille viidelle tekijälle.

Ensimmäinen ongelma on mittaaminen itseään vastaan. Yrityksen tulee mitata omaa suoritustaan ja verratessa sitä asetettuihin tavoitteisiinsa. Tällöin saattaa yritysjohtolta jäädä huomioimatta kilpailijoiden suorituksen kasvu omien tavoitteiden yläpuolelle. Omien tavoitetasojen lisäksi tulisi yrityksen vertailla omaa suoriutumistaan muiden ulkopuolisten yritysten tasoihin. Tätä ulkopuolisen tason tietoa voidaan hankkia muun muassa asiakaskyselyiden avulla tai hankkimalla se ulkopuoliselta taholta (Likiermann 2009 s. 98). Oman suorituksen vertaamisesta muihin kertoo myös Martelan Sirpa Ontronen. Hänen mukaan yrityksessä mitataan henkilöstöasioita useilla mittareilla. Nämä luvut eivät kuitenkaan kertoisi mitään jos niitä ei vertailtaisi muiden yritysten lukuihin. Tästä johtuen Martela on pyrkinyt benchmarking-tutkimuksen ja omien verkostojensa avulla selvittämään omaa tasoaan muihin yrityksiin verrattuna (Hammarsten 2008 s. 43). Yrityksen käyttäessä tulokorttia tulee sen keskittyä omien mittareiden lisäksi kilpailevien yritysten lukujen vertailuun. Tulokortin vaarana saattaa olla liiallinen painottuminen omien mittareiden seurantaan, jolloin ulkopuolinen maailma saattaa hämärtyä. Yritysten tuleekin pitää tasapainossa omien mittareiden seuranta ja kilpailevien yritysten vertailu omaan toimintaan.

Toiseksi kompastuskiveksi saattaa muodostua liiallinen taaksepäin katsominen. Tämä aiheutuu tavoitetasojen jatkuvasta vertaamisesta edelliseen vuoteen. Tällöin huomio kohdistuu menneeseen, vaikka päätökset ja tavoitteet tulisi määrittää tulevaisuuteen sopiviksi. Tästä syystä olisi hyvä seurata ennakoivia mittareita, jotta päätöksentekoa voitaisiin suunnitella tulevaisuutta silmällä pitäen. Lisäksi mittaristoa laatiessa tulee huomioida sen lisäksi mitä tekee, se mitä ei tee. Analysoimalla näitä asioita huomaa, jos jotain oleellisia elementtejä on jäänyt puuttumaan mittauksesta (Likiermann 2009 s. 98–99). Esimerkiksi kappaleessa 2.2.2. kerrotaan strategiakartasta, tämän avulla pyritään löytämään organisaation tärkeimmät tekijät. Näitä tärkeimpiä tekijöitä mietittäessä tulisi analysoida myös tekijät, jotka jäävät strategiakartan ulkopuolelle. Analysoinnin avulla pystytään havaitsemaan tekijät, jotka saattavat olla todella tärkeitä yritykselle, mutta strategiakartan laadinta vaiheessa nämä on saatettu unohtaa painopisteen siirtyessä muihin tekijöihin.

Likiermannin mukaan myöskään numeroihin ei saa uskoa liikaa. Mittaristossa esiintyvät numerot saattavat näyttää täysin eri asioita riippuen siitä, mitä itse numeroiden takana piilee. Lukuja määrittelee vaihteleva mittausympäristö ja erilaiset mittareita ja mitattavia aiheita koskevat toimintatavat. Näinpä mittareiden tulokset riippuvat täysin yrityksestä ja sen toiminnasta. Mittaristoa määriteltessä tulee huomioida, että kaikki mittarit eivät näytä samoja asioita kaikissa yrityksissä (Likiermann 2009. s. 99–100). VIA Groupin toimitusjohtaja Tero Kauppinen (Hammarsten 2008 s. 42) kyseenalaistaa tuloskortin itseisarvon. Tulokortti on alun perin laadittu kvartaalitulosta tekeville yrityksille eikä sitä kopioivat tahot usein tunnista tilannetekijöitä, jotka ovat alun perin tehneet tuloskortista hyvän. Laatukeskuksen toimitusjohtaja Pia Kauma (2009 s. 8) esittää, että globaalissa talousmaailmassa voi muualta kopioiduista menetelmistä olla kuitenkin hyötyä sopeuttaessa toimintaa muuttuviin tilanteisiin. Myös Kauma myöntää, ettei mallien suora kopiointi kuitenkaan kannata vaan se vaatii kykyä soveltaa.

Neljäs ongelmakohta on mittareilla pelaaminen. Tällä tarkoitetaan mittariston manipulointia erilaisin keinoin. Muun muassa mittareilla johtaminen kannustaa niiden manipulointiin, koska mittaristojen halutaan näyttävän onnistuneilta. Saattaa käydä myös niin, että palkkauksen pohjautuessa tavoitteisiin, johtajat ja henkilöstö asettaa itselleen liian alhaisia tai aivan liian vaikeita tavoitteita näyttääkseen hyvältä (Likiermann 2009 s. 100–101). Esimerkiksi yhdysvaltalainen talouspalveluita tarjoava IFS, joka suositteli yksiköissään käytettävän vain yhtä asiakastyytyväisyyden mittaria. Teksasin tulosityksikössä käytettiin viittä tyytyväisyysmittaria. Uusi ylempi talouspäällikkö huomasi, että osa mittareista antaa huonompia tuloksia kuin toiset. Bonusten ollessa kytkettynä mittareiden vuosittaiseen kasvuun, halusi päällikkö mitata mittareita joissa on parhaimmat kasvumahdollisuudet eli heikoimpia tuloksia antaneita mittareita. Koska yksikön mittaristo ei ollut yhtiön suositusten mukainen, näki johtaja tässä hyvän mahdollisuuden kääntää tilanteen omaksi edukseen (Mintchik & Blaskovich 2008 s. 52–53).

Lisäksi mittariston piiriin kannattaa ottaa kaikki sellaiset tahot, jotka vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi Southwest Airlinesin mittaristo koski aluksi vain portinvartijoita, mutta lopulta se laajensi mittariston koskemaan koko maahenkilöstöä. Näin se sai henkilöstön yhteistyön parantumaan, koska kaikilla oli sama tavoite. Manipuloinnin mahdollisuutta voidaan pienentää mittareiden suurella määrällä (Likiermann 2009 s. 100–101). Mutta liian suurien mittaristo kokonaisuuksien hallitseminen on vaikeaa ja resursseja tuhlaavaa.

Viimeisenä eli viidentenä ongelmakohtana on numeroihin jumittuminen pitkäksi aikaa. Mittaristoa laatiessa tulisi huomioida, että mittaristoa tulee kehittää hallitsevan tilanteen mukaisesti. Muun muassa pienten ja kehittyvien yritysten on ymmärrettävä kasvaessaan suunnata katseensa selviytymistaistelusta kohti tuloksen tekemistä ja kilpailua (Likiermann 2009 s. 101). Yritys, joka tähtää taloudelliseen tulokseen vaikkapa asiakasuskollisuudella, voi käyttää mittaristossaan toimitustäsmällisyyttä. Kun toimitustäsmällisyys saadaan halutulle tasolle, tulisi yrityksen keskittyä asiakasuskollisuuteen seuraavaksi eniten vaikuttavaan tekijään ja korvata toimitustäsmällisyys uudella mittarilla (Malmi et al. 2006 s. 236). Esimerkkinä paikalleen jumittumisesta on luottoluokitustoimistot, jotka pysyivät vanhassa luottoluokkien mittaamistavassa vaikka taloustilanne oli muuttunut dramaattisesti finanssikriisin myötä (Likiermann 2009 s. 101). Toinen esimerkki mittaristosta, joka ei ollut tilanteen mukainen, kertoo McDonald'sista. Vuonna 2001 McDonald's aloitti suuren viisivuotisen miljardiluokan projektin, jonka tarkoituksena oli kytkeä tietojärjestelmään mittaritiedot yli 30000 ravintolasta ympäri maailmaa koskien kaikkea mahdollista asiakkaiden ostokäyttäytymisestä rasvakattiloiden lämpötilaan. Kaksi vuotta myöhemmin projekti kuitenkin lopetettiin, sillä McDonald'sille riitti keskittyminen asiakkaisiin ja olemassa oleviin ravintoloihin. (Rigby & Ledingham 2004 s. 128)

3 Asiakasnäkökulman mittarit yrityksissä

Asiakasnäkökulman käytännön mittaamista tarkastellaan 12 case-yrityksen kautta. Tarkasteltaviksi yrityksiksi valittiin pääasiassa suomalaisia tuloskorttia käyttäviä teollisuuden ja palvelualan yrityksiä. Vertailupohjaksi mukana on myös kolme yhdysvaltalaisista yritystä, joista kaksi on palvelualalta ja yksi teollisuudesta. Vertailun tarkoituksena on tuoda esiin mahdollisia ajatusmaailmallisia eroavaisuuksia maiden välillä. Aineisto koostuu teollisuuden ja palvelualan yrityksistä, ja esittely on jaettu ryhmiin sen mukaisesti.

Havainnollisuuden vuoksi kaikista yrityksistä laaditaan taulukko, johon kootaan yrityksen asiakasnäkökulman mittarit. Itse mittareiden lisäksi taulukkoon selvitetään niiden mahdolliset strategiset tavoitteet, tasapainoon liittyvät tekijät sekä mittariluokka. Mikäli mittarit kytkeytyvät onnistuneesti strategisiin tavoitteisiin ja ovat keskenään tasapainossa, voidaan niiden olettaa vastaavan käyttötarkoitustaan. Tasapainossa keskitytään tarkastelemaan mittarikohtaisesti niiden mahdollista rahamääräisyyttä, ennakoivuutta sekä aikaväliä, jolla mittarin muutokset alkavat vaikuttaa esim. talousnäkökulman tekijöihin. Ulkoisuutta ja aineettomuutta ei mitata systemaattisesti kaikkien mittareiden kohdalla. Mittarit luokitellaan vastaamaan teoreettisia asiakasnäkökulman mittareita, ja mittariluokalla tarkoitetaan tässä tapauksessa Kaplanin ja Nortonin vuonna 1996 määrittelemiä yleisiä asiakaslupauksenmittareita sekä perusmittareita.

3.1 Teollisuus

Tässä osiossa tarkastellaan viittä teollisuusyritystä, joista yksi on yhdysvaltalainen ja neljä suomalaista. Yritykset esitellään liikevaihdonmukaisessa suuruusjärjestyksessä.

3.1.1 Case Ingersoll-Rand

Yhdysvaltalainen Ingersoll-Rand on monialaistunut valmistajayhtiö, jonka tuote valikoimaan kuuluu jäähdytyslaitteet, turvajärjestelmät, rakennusala sekä golfautot ja hyötyajoneuvot. Yhtiön vuosittainen liikevaihto on noin 10 miljardia dollaria. Ingersoll-Rand on erittäin tuotekeskeinen liikeyritys ja sen jokaisella brändillä on omat asiakkaansa ja myynti kanavansa. (Kaplan & Norton 2007 s. 73)

Vuonna 1999 Herb Henkel pääsi yhtiön johtoon ja halusi jatkaa liikeyritysten tuotejohtoista osaamista, jonka avulla yhtiö on saavuttanut suuren menestyksen. Henkel halusi liikeyritysten välille kunnollisen integraation, jolloin se pystyy hallitsemaan paremmin myyntikanavia, tuotteita, asiakaspohjaa sekä henkilöstön tietoa ja kokemusta. Yritys tarvitsi onnistuakseen uuden strategian. Syntyi neljä uutta globaalien kasvun sektoria, jotka ovat ilmanvaihto, teollisuusratkaisut, infrastruktuuri ja turvajärjestelmät. Sektoreiden tuli nyt keskittyä enemmän markkinoihin ja yhteisiin myyntikanaviin ja mahdolliseen ristimyyntiin sektoreiden välillä. Sektoreiden tavoitteena on uuden asiakasarvon luominen, tarjoamalla ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin kaikkien sektorien leveydeltä. (Kaplan & Norton 2007 s. 73- 74)

Konsernin viisi päämissiota olivat

- uuden konserni identiteetin rakentaminen asiakkaiden, työntekijöiden ja sijoittajien eduksi
- hyötyvaikutuksen ja synergian luominen resursseista
- sektoreiden suorituskyvyn parantaminen
- strategisen johtajuuden takaaminen
- juridistenvaatimusten täyttäminen

(Kaplan & Norton 2007 s. 74)

Konserni hyödynsi strategiakarttaa, joka pohjautui yrityksen keskeisiin teemoihin. Syntyi uusi ajatusmalli siitä, kuinka Ingersoll-Rand toimii ja miten sen liiketoimintayksiköiden tulisi toimia. Asiakasnäkökulmasta tuli koko strategian ydin. Kokonaisvaltaisten ratkaisujen tarjoaminen asiakkaille mahdollisti strategian vaihdon tuotelähtöisestä strategiasta asiakaslähtöiseen strategiaan, joka hyödyntää henkilökunnan tietotaitoa henkilökohtaisessa asiakassuhteessa. Tulokortti otettiin käyttöön jokaiseen sektoriin ja liiketoiminta yksikköön, siten että teemojen pohjalta ne loivat omat strategiakarttansa. Lisäksi Henkel perusti yhtiöön johtoryhmän, joka koostui tärkeimmistä johtajista, jotka olivat vastuussa oman liiketoiminta- tai tukiyksikkönsä toiminnasta. (Kaplan & Norton 2007 s. 76)

Strategiakartassaan yhtiö pyrkii tarjoamaan asiakaskokemuksessa johtavia asiakaskeskeisiä ratkaisuja markkinoilla, joilla toimii. Tämän pyrkimyksenä on tarjota parhaita tuotteita palveluja ja ratkaisuja, kehittää kumppanuussuhteita parhaan kokonaisarvon aikaansaamiseksi ja luoda uskollisuutta laadun, palvelun ja toimituksen erinomaisuuden kautta. Asiakasnäkökulmassaan yritys antaa arvolupauksen

kehittää asiakaskeskeisiä ratkaisuja. Asiakasnäkökulman mittareiksi yhtiö valitsi keskeisimmät kolme mittaria, jotka ovat asiakastutkimus, kohdetilien suorituskyky ja täydellisten tilausten määrä. (Kaplan & Norton 2007 s. 79)

Taulukko 1. Ingersoll-Rand-konsernin asiakasnäkökulman mittarit

Mittariluokka	Mittari	Strateginen tavoite	Taloudellinen (X) Ei-taloudellinen (O)	Perusmittari (X) Asiakaslupaus (O)	Lyhyt (X) Pitkä (O)
Asiakas- tyytyväisyys	Asiakastutkimus	Identiteetin rakentaminen asiakkaan eduksi	O	X	O
Asiakas- kannattavuus	Kohdetilien suorituskyky	Sektoreiden suorituskyvyn parantaminen	X	X	X
Uusiasiakas- hankinta	Täydellisten tilausten prosenttimäärä	Sektoreiden suorituskyvyn parantaminen	O	X	X

Asiakasnäkökulman mittareiden tavoitteita ei ole tarkemmin selitetty, mutta voidaan päätellä, että asiakastutkimus perustuu suurella todennäköisyydellä indeksiin, jota vertaillaan esimerkiksi vuosittain ja joka pyrkii olemaan aina parempi tai vähintään samalla tasolla edellisen vuoden kanssa. Kohdetilien suorituskyky on todennäköisesti asiakkailta tulevan kassavirran tarkkailua ja sen pyrkimyksenä on kertoa myynnin volyymin asiakaskohtaisesta vaihtelevuudesta. Täydellisten tilausten määrä voisi tarkoittaa eräänlaista Hit rate -lukua, joka kertoo täydellisten tilausten määrästä suhteessa suunniteltujen tilausten määrään. Toisaalta täydelliset tilaukset voivat myös kuvata tilausten täydellistä onnistumista mukaan lukien toimitukset. Tällöin kyseinen mittari olisikin uusasiakashankintaa kuvaavan perusmittarin sijaan muita tekijöitä ennakoiva asiakaslupauksen mittari ja tasapainottaisi asiakasnäkökulman mittareita.

3.1.2 Case Borealis

Borealis Polymers on prosessikemianteollisuuden yhtiö, jonka pääkonttori on Tanskassa. Tarkastelun kohteena on Porvoossa sijaitseva Fenolin liiketoimintayksikkö. Yksikön liikevaihto oli vuonna 2005 200 miljoonaa euroa ja henkilöstöä yksikössä oli 900 henkilöä. Borealiaksella on neljä keskeistä arvoa: vastuuntuntoisuus, työntekijöiden kunnioitus, asiakkaiden odotusten ylittäminen ja nopea reagointi kilpailuympäristöön. (Saikko 2006 s. 40–41)

Tuloskorttimittaaminen on käytössä koko Borealis Polymers-konsernissa liiketoimintayksiköt mukaan lukien. Mittariston kehitysprojektissa vuonna 2006 keskityttiin asiakasnäkökulman mittareiden

kehittämiseen päämääränä asiakaspalveluprosessin ja sitä kautta asiakastyytyvyyden parantaminen. Projektin keskeisinä tavoitteina olivat toiminnan seurattavuuden kehitys, tilaus-toimitusketjun kehityskohteiden löytäminen, asiakkaalle tärkeimpien palvelunlaatutekijöiden tunnistaminen, suhteellisen kilpailukyvyn kuvaaminen ja kannattavuuden parantaminen. (Saikko 2006 s. 46, 49)

Asiakasnäkökulman mittarit on luokiteltu kolmeen ryhmään. Toimitusten laadun mittareina ovat täsmällisyys, toimitusaika, joustavuus ja tuotteen laatu. Yleistä päivittäisen palvelun laatua mittaavan kokonaislaadun mittareina ovat kyky tehdä asiat oikein kerralla, luotettavuus, valitusten käsittely ja laskutusten oikeellisuus. Yhteistyötä kuvaaviksi mittareiksi valittiin kyky vastata asiakkaan erityiskysymyksiin, vastausaika asiakkaan pyyntöön, henkilöstön tavoitettavuus ja henkilöstön tietotaito. Kaikkien mittareiden tulosten kerääminen toteutetaan asiakkaalle lähetettävällä kyselylomakkeella, joka voidaan toistaa esimerkiksi vuosittain. (Saikko 2006 s. 50–53)

Taulukko 2. Borealis Polymersin asiakasnäkökulman mittarit

Mittariluokka	Mittari	Strateginen tavoite	Taloudellinen (X) Ei-taloudellinen (O)	Perusmittari (X) Asiakaslupaus (O)	Lyhyt (X) Pitkä (O)
Palvelun ominaisuus	Toimitusten laatu	Mitata täsmällisyyttä, toimitusaikaa, joustavuutta ja tuotteen laatua	O	O	O
Palvelun ominaisuus	Kokonaislaatu	Mitata yleistä päivittäisen palvelun laatua	O	O	O
Asiakassuhde	Yhteistyö	Mitata yhteistyön ja palvelun tasoa asiakasrajapinnassa	O	O	O

Borealiksen asiakasnäkökulman mittarit eivät ole juurikaan tasapainossa ja koko tuloskortin määrittely sekä toteutus on tehty heikosti. Tuloskorttia ei ole määritetty eikä toteutettu perinteisten oppien mukaan vaan se on tehty yritykseen alkuperäistä teoriaa vastaamattomalla tyyllillä, jossa ei ole mitattu kuin asiakasnäkökulmaa ja kaikki muu on jätetty pois. Saikon tutkielma on osa laajempaa kehitysprojektia, ja tässä tutkielmassa koko mittaaminen muodostuu käytännössä mielipidemittauksesta. Huolimatta asiakkaan mielipiteen hyödyllisyydestä toiminnan kehittämisen kannalta, on tasapainon vuoksi syytä mitata asiakasnäkökulmaa myös muilla tavoin toimivilla mittareilla. Esimerkiksi toimitusaikaa voi mitata toimitukseen käytännössä kuluvalle ajalle ja tavoitteet tälle asettaa mielipidemittauksella saatujen tulosten ja kilpailijoiden tulosten vertailun pohjalta. Saikon asiakasnäkökulma onkin esimerkki erilaisilla toteutetusta tuloskortti-mallista.

3.1.3 Case Tulikivi

Tulikivi-konserni valmistaa teollisesti vuolukivistä tulisijoja ja rakennuskiviä. Alallaan se on maailman markkinajohtaja ja yksi Euroopan viidestä suurimmasta kivenjalostajasta. Konsernin tulokortteja on tutkittu useampaan otteeseen ja tässä tutustutaan Toivasen laatimaan tulokorttiin vuodelta 2001 sekä Malmin, Peltolan ja jälleen Toivasen laatimaan uudempaan malliin vuodelta 2006.

Vuonna 2000 Tulikivi-konsernin liikevaihto oli 46,9 miljoonaa euroa ja henkilöstöä 440 henkilöä. Organisaatio oli jakautunut viiteen tulosityksikköön sekä konsernitason markkinointi- ja palveluyksiköihin. Tulikivi-yksikön tehtävänä oli sarjatuotantouunien suunnittelu, valmistus ja myynti. Mittakivi-yksikkö valmisti vain kotimaan myyntiin mittatilaus- ja piensarjauuneja sekä toteutti rakennuskiviprojekteja. Kiantastone suunnitteli ja valmisti kamiinoiden verhoukiviä. Rakennuskivi valmisti vuolukivistä sekä graniitista rakennuskivituotteita ja Louhos-yksikkö vastasi kivivarojen hankinnasta, louhinnasta sekä toimituksista eri tulosityksiköille. Perusarvoina konsernilla olivat rehellisyys, oikeudenmukaisuus, luottamus, vastuuntuntoisuus, yrittäjäisyys sekä yhteistyökykyisyys ja visiona oli markkinajohtajuuden säilyttäminen. Tavoitteena on luoda asiakaslähtöisesti lisäarvoa yhteistyökumppaneille ja loppuasiakkaille. (Toivanen 2001 s. 143–144, 146–147)

Vuoteen 2005 liikevaihto on noussut 58,6 miljoonaan euroon ja henkilöstön määrä 514 henkilöön. Organisaatiota on uudistettu ja perusarvoina ovat rohkeus, yrittäjäisyys, tyytyväinen asiakas ja rehti toiminta. Visiona on markkinajohtajuuden vahvistaminen ja tavoitteena olla johtava lämmityksen merkkituotteisiin ja kotien luonnonkivituotteisiin erikoistunut yritys valituilla markkina-alueilla. Strategisina tavoitteina on kasvaa orgaanisesti 5 % vuodessa mukaan lukien yritysostot, parantaa suhteellista kannattavuutta kahdella prosenttiyksiköllä vuodessa pääoman tuoton ollessa yli 20 % sekä vahvistaa Tulikivi-brändiä. (Malmi et al. 2006 s. 153–154)

Ensimmäisen tulokorttiprojektin tavoitteeksi asetettiin vision ja strategioiden muuntaminen konkreettisiksi tavoitteiksi ja toimiksi mahdollistaen resursoinnin visioon johtavalla tavalla. Mittareiden määrä rajattiin enintään kahteen tai kolmeen per näkökulma, sillä liialliset mittarit johtavat helposti valvonta- ja seurantajärjestelmään. Ylemmillä tasoilla sallittiin 8-12 mittaria, alemmilla vähemmän (Toivanen 2001 s. 145–150). Uusi tulokortti laadittiin edellisen pohjalta. (Malmi et al. 2006 s. 155–159)

Kaksi ensimmäistä vuotta Tulikivellä ylläpidettiin tuloskorttia Excel-taulukkolaskentaa käyttäen. Tämä ratkaisu oli helppokäyttöinen ja konkreettinen, mutta kortin tiedot olivat vain taulukon ylläpitäjällä. Sittemmin konsernissa on käytetty tuloskorttiohjelmistoa, jonka avulla tuloskortti on kaikkien nähtävissä ja vastuuhenkilöiden päivitettävissä intranetissä. Tuloskorttiprojekti on osoittautunut pitkäksi oppimisprosessiksi ja sitä pyritään jatkuvasti kehittämään palautteen avulla. (Toivanen 2001 s. 153–154)

Vuonna 2006 tarkasteltuna Tulikiven tuloskorttiprojekti on onnistunut ja projektille asetetut tavoitteet on saavutettu. Strategia ja visio ovat konkreettisemmat ja henkilöstön ymmärrys muutosten tärkeydestä on parantunut. Resurssien koordinointi on linjassa strategian kanssa. (Malmi et al. 2006 s. 164)

Konsernille ja tulosyksiköille laadittiin omat tuloskorttinsa. Tulikivi-konsernin ja Tulikivi-tulosyksikön tuloskorttien asiakasnäkökulmien mittareina olivat asiakaskannattavuus sekä tulleet tilaukset. Konsernitason tuloskortissa oli lisäksi markkinaosuus, joka oli jätetty tulosyksikkötasolta pois jotta yksiköt eivät alkaisi kilpailla toisiaan vastaan. Talousosaston tuloskortissa asiakasnäkökulmaa mitattiin tilintarkastuksen palautteen sekä yli 30 päivää erääntyneiden myyntisaamisten osuuden kaikista myyntisaamisista perusteella. (Toivanen 2001 s. 148–153)

Taulukko 3. Tulikivi-konsernin ja talousyksikön asiakasnäkökulman mittarit vuonna 2001

Mittariluokka	Mittari	Strateginen tavoite	Taloudellinen (X) Ei-taloudellinen (O)	Perusmittari (X) Asiakaslupaus (O)	Lyhyt (X) Pitkä (O)
Asiakaskannattavuus	Asiakaskannattavuus	Lisäarvon luonti	X	X	X
Markkinaosuus	Markkinaosuuden kehitys	Markkinajohtajuuden säilyttäminen	X	X	X
Uusiasiakashankinta	Tulleet tilaukset	Markkinajohtajuuden säilyttäminen	X	X	X
Asiakastyytyväisyys	Tilintarkastusten palaute	Tyytyväinen asiakas	O	X	O
Asiakaskannattavuus	Yli 30 pv eräänt. myyntisaam. / myyntisaam.	Asiakaskannattavuus	X	X	X

Tulikiven tuloskortti on kehittynyt vuosien saatossa ennakoivampaan ja strategiaa tukevampaan muotoon. Tulisijat-yksikössä asiakasnäkökulman mittareina ovat uusasiakasliikevaihto /

kokonaisliikevaihdolla sekä mainesuranta. Tulikivi-konsernin strategiakartassa asiakkaan näkökulmassa on edellä mainittujen lisäksi mainittu Internet-yhteydenotot. (Malmi 2006. s. 160–163)

Taulukko 4. Tulikivi-konsernin asiakasnäkökulman mittarit vuonna 2006

Mittariluokka	Mittari	Strateginen tavoite	Taloudellinen (X) Ei-taloudellinen (O)	Perusmittari (X) Asiakaslupaus (O)	Lyhyt (X) Pitkä (O)
Uusasiakas-hankinta	Uusasiakasliikevaihto / liikevaihto	Markkinajohtajuuden vahvistaminen	X	X	X
Imago	Mainesuranta	Markkinajohtajuuden vahvistaminen	O	O	O
Asiakassuhde	Internet-yhteydenotot	Tyytyväinen asiakas	O	O	O

Konsernin ja Tulikivi-yksikön vanhassa mittaristossa asiakasnäkökulmaa mitataan ainoastaan perusmittareilla. Tulleet tilaukset mittaavat käytännössä asiakasuskollisuutta ja uusien asiakkaiden hankintaa. Talousosaston mittareiden voidaan myös olettaa sijoittuvan seuraavasti: tilintarkastusten palaute asiakastyytyväisyyteen ja yli 30 päivää erääntyneiden myyntisaamisten osuus asiakaskannattavuuteen. Sen sijaan uudessa mittaristossa mitataan asiakasnäkökulmaa perusmittarin uusasiakasliikevaihto / kokonaisliikevaihto lisäksi myös asiakaslupauksen mittarilla eli mainesurannalla. Keskittyminen perusmittareihin kallistaa ennakoivien ja tuloksia mittaavien mittareiden tasapainoa jälkimmäisiin. Voidaan siis todeta, etteivät vanhan mittariston asiakasnäkökulman mittarit ole olleet tasapainossa keskenään.

3.1.4 Case Kotkan energia

Kotkan energia on osa Kotkan kaupungin omistamaa Kotka-konsernia, jonka tavoitteena on tuottaa kotkalaisille elämisen ja toimeentulon turvaavat palvelut sekä edistää kestäväällä tavalla alueen hyvinvointia. (Kytömäki 2001 s. 74) Kotkan energian vuoden 2001 liikevaihto oli 42 miljoonaa euroa ja henkilöstöä oli 77 henkilöä. (Kotkan energia Oy 2001 s. 7) Kotkan Energian missio vuodelta 1999 on: "Hyvän palvelun energiatalo: mukavuutta, helppoutta ja turvallisuutta asiakkaidemme elämään" Visiona Kotkan Energialla on tarjota hyvää ja helppoa palvelua sähkөөn ja lämpөөn liittyvissä asioissa. (Kytömäki 2001 s. 77–78)

Kotkan energialla on aikaisemmin ollut tuloskorttiprojekti, joka jäi suunnitelma-asteelle johdon

sitoutumisen puutteen vuoksi. Uusi projekti on aloitettu puhtaalta pöydältä tavoitteena saada aikaan reaaliaikainen seuranta- ja ohjausjärjestelmä. Järjestelmän odotetaan nopeuttavan ongelmiin reagointia sekä yhtenäistävän tavoitteiden asetannan, raportoinnin ja seurannan. (Kytömäki 2001 s. 3, 82)

Projekti on täyttänyt sille asetetut tavoitteet määräajassa. Tietty vaiheet eivät menneet täysin suunnitellusti, tällaisia olivat esimerkiksi organisaation laajempaa osallistumista projektin kehitykseen mahdollistanut mittaristoseminaari, jossa strategiaa ei huomioitu tarpeeksi paljon. Lisäksi johdosta projektiin osallistuivat lähinnä toimitusjohtaja ja talousjohtaja. (Kytömäki 2001 s. 184)

Tuloskortti sisältää perinteiset neljä näkökulmaa: talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat. Asiakasnäkökulman varsinaisia mittareita ovat markkinaosuus omalla verkkoalueella, oman verkon ulkopuolelle myydyn sähkön volyyymi ja kate sekä asiakastyytyväisyysindeksi. Lisäksi ohjauksen avuksi on määritelty seurantamittareita, joita asiakasnäkökulmalle ovat hintavertailut tuotteittain ja segmenteittäin sekä asiakaspalaute. Varsinaisista mittareista ulkopuolisen sähkön myynnin volyyymi ja kate sekä asiakastyytyväisyysindeksi ovat olleet Kytömäen työn valmistuessa vielä kehityksen alla, mutta tässä niitä käsitellään varsinaisina saatavilla olevien yksityiskohtien puitteissa. (Kytömäki 2001 s. 133, 139–140, 147–149, 150–152)

Taulukko 5. Kotkan energian yhtiötason asiakasnäkökulman mittarit

Mittariluokka	Mittari	Strateginen tavoite	Taloudellinen (X) Ei-taloudellinen (O)	Perusmittari (X) Asiakaslupaus (O)	Lyhyt (X) Pitkä (O)
Markkinaosuus	Markkinaosuus omalla verkkoalueella	Kannattava kasvu	X	X	X
Asiakas-kannattavuus	Ulkopuolisen myynnin volyyymi ja kate	Kannattava liiketoiminta	X	X	X
Palvelun ominaisuus	Hintavertailut tuotteittain ja segmenteittäin	Markkinoiden ja kilpailukyyn seuranta	X	O	O
Asiakas-tyytyväisyys	Asiakaspalaute	Tyytyväinen asiakas	O	X	O
Asiakas-tyytyväisyys	Asiakastyytyväisyysindeksi	Tyytyväinen asiakas	O	X	O

Mittaristoon on valittu pääasiassa asiakasnäkökulman perusmittareita, mutta mukana on myös palvelun ominaisuutta kuvaava asiakaslupauksen mittari eli hintavertailut tuotteittain ja segmenteittäin. Näkökulmassa on myös sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä ja lyhyen sekä pitkän aikavälin mittareita. Tasapaino siis toteutuu varsin hyvin. Strategiset tavoitteet ovat vision pohjalta laadittuja arvioita.

3.1.5 Case Alsiva

Alsiva Oy on pohjoiskarjalainen alumiinin ja sinkin painevaluun keskittynyt alihankinta yritys. Yrityksen liikevaihto vuonna 2003 oli 5,1 miljoonaa euroa ja henkilöstöä sillä oli noin 50 henkeä. Yrityksen asiakaskunta on erittäin laaja käsittäen globaaleja konserneja sekä pieniä suomalaisia yrityksiä, jotka toimivat lähinnä sähkö-, elektroniikka- ja sairaalatarviketeollisuudessa. Alsiva Oy on kuulunut Ouneva Groupiin vuodesta 1994 lähtien ja sen liikevaihdon kehitys on tuosta alkaen ollut tasaista. Alsivan tavoite on kasvaa ja kehittyä markkinoiden mukana 15 prosentin vuosikasvulla, joten se tarvitsee syy- ja seurausmittariston, joka on sidottu strategiaan, suunnan näyttäjäksi kasvulle. Lisäksi Ouneva Group halusi Alsivasta pilottihankkeen tulokortille. (Ahvalo 2004 s. 54–57)

Alsivan arvoja ovat asiakaslähtöisyys, palveluhenkisyys, korkealaatu ja kannattavuus. Toiminta-ajatus ja visio ovat seuraavanlaiset. (Ahvalo 2004 s. 54–55)

Toiminta-ajatus:

”Alsiva Oy on painevaluteknologiaan erikoistunut kevytmetallivalimo, joka tarjoaa monipuoliselle teollisuuden asiakaskunnalle Suomessa ja ulkomailla laajan valikoiman painevalutuotteita ja näihin liittyviä lisäarvopalveluja kustannustehokkaasti hyödyntäen viimeisintä teknologiaa” (Ahvalo 2004 s. 55)

Visio:

”Alsivan visiona on olla viiden vuoden sisällä dynaamisesti asiakkaiden mukaan muuttuva, kotimaassa ja ulkomailla tunnettu ja arvostettu yritys, joka hyödyntää viimeisintä painevaluteknologian osaamista.” (Ahvalo 2004 s. 65)

Asiakkaiden merkitys Alsivalle on erittäin voimakas, sillä alihankintayrityksenä sen koko liiketoiminta pohjautuu asiakkaiden tarpeille ja niiden täyttämiseen. Mittaristossa tämä merkitsee panostukseen asiakasnäkökulman mittaamisessa. Asiakasnäkökulman ollessa tärkeä työkalu yritykselle, se pyrkii tarkastelemaan sitä kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on tutkia kuinka Alsiva näkee asiakkaat ja toinen tapa on kuinka asiakkaat näkevät Alsivan. Asiakasnäkökulman kautta pyritään kasvuun, jossa vienti lisääntyisi ja asiakastyytyväisyys paranisi. Asiakasnäkökulmaan vaikuttavia asioita on

asiakastyytyväisyys, asiakkaiden merkitys ja projektien hallinta. Näitä mitataan kolmella mittarilla. Ensimmäinen on asiakastyytyväisyyskysely ja niistä muodostuva indeksi. Toisena on asiakasosuuksien mittaaminen eli asiakkaan merkitys toiminnalle, tällä mitataan yhden asiakkaan osuuksia liikevaihdosta sekä kymmenen suurimman osuutta liikevaihdosta. Tavoitteena on, ettei yksittäinen asiakas nousisi liian tärkeäksi yrityksen toiminnan kannalta. Kolmantena on Hit-rate-luku, joka mittaa projekteihin johtaneita tarjouspyyntöjä verrattuna kaikkiin tarjouspyyntöihin, tämä kuvaa asiakkaan tyytyväisyyttä toimintaan sekä projektihallinnan ja tarjouslaskennan tehokkuutta. (Ahvalo 2004 s. 73–79)

Asiakasnäkökulman mittarit:

Asiakastyytyväisyysindeksi	Asiakastyytyväisyyskyselyn kohtien keskiarvo
10 suurimman osuus	10 suurimman osuus liikevaihdosta
Asiakaskohtainen osuus liikevaihdosta	Suurimman asiakkaan osuus liikevaihdosta
Hit-rate	Projekteihin johtaneet tarjoukset / kaikki tarjoukset

(Ahvalo 2004 s. 82)

Alsivassa mittariston vastuu on tehtaanjohtajalla. Mittaristot päivitetään puolivuositain ja raportoidaan tehtaan johdolle vuosittain. Mittariston lähtötiedot saadaan toiminnanohjausjärjestelmistä ja asiakastyytyväisyyskyselyistä. Tavoitetasot mittareilla on määritelty siten, että yritys on riippumaton yksittäisestä asiakkaasta. Seuraavassa taulukossa on koottu toteutuneita Alsiva Oy:n asiakasnäkökulmamittariston tietoja. (Ahvalo 2004 s. 84)

Taulukko 6. Mittareiden toteutuneita arvoja eri vuosilta

	2001	2002	2003
Asiakastyytyväisyysindeksi			3,3
10 suurimman osuus	80	74	78
Asiakaskohtainen osuus liikevaihdosta	18	17	15
Hit-rate		38,5	36,4

(Ahvalo 2004 s. 87)

Asiakastyytyväisyysindeksin ollessa 3.3 merkitsee tämä Alsiva Oy:lle hyvää tulosta, sillä maksimiarvo indeksille on 4. Kymmenen suurimman asiakkaan osuuden ollessa noin 80 prosenttia, joka vuosi merkitsee yritykselle helppoa asiakasprojektienhallintaa ja mahdollistaa silti potentiaalisten tulevaisuuden suurasiakkaiden saamisen jäljelle olevasta 20 prosentista. Suurimman asiakkaan ollessa noin 15 prosenttia liikevaihdosta, ei yksittäinen asiakas nouse liian merkittäväksi vaan riski jakautuu useamman asiakkaan kesken. (Ahvalo 2004 s. 87)

Taulukko 7. Alsivan asiakasnäkökulman mittareiden tavoitteet ja tasapaino

Mittariluokka	Mittari	Strateginen tavoite	Taloudellinen (X) Ei-taloudellinen (O)	Perusmittari (X) Asiakaslupaus (O)	Lyhyt (X) Pitkä (O)
Asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyysindeksi	Asiakkaiden mukaan muuttuva	O	X	O
Asiakaskannattavuus	10 suurimman osuus	Asiakasriskien hallinta	X	X	X
Asiakaskannattavuus	Asiakaskohtainen osuus liikevaihdosta	Asiakasriskien hallinta	X	X	X
Uusasiakashankinta	Hit-rate	Tarjousten onnistumisen seuranta	O	X	X

Asiakasnäkökulman kannalta Alsiva Oy:n mittaristo keskittyy perusmittareihin, eikä asiakasnäkökulman sisällä ole ennakoivia mittareita. Kaikki mittarit kertovat lopputuloksesta, mutta eivät sen tarkemmin lopputulokseen johtaneista osatekijöistä. Tietenkin on mahdollista, että asiakastyytyväisyysindeksi kertoo asioista pinnan alla. Kyselyn kysymysten luonteella on mahdollista huomioida myös osatekijöitä. Alsivalla mitattiin vain indeksiä, joten kyselyjen tarkemmasta tutkimisesta ei ole annettu tietoja. Lisäksi kuinka luotettavia tietoja asiakkaat kyselyyn antavat, on yrityksen kannalta ratkaisevaa. Toisaalta mittaristo kertoo täsmällisesti asiakkaiden panoksesta tuloksen tekemiseen.

3.2 Palvelu

Tässä osiossa tarkastellaan seitsemää palvelualan yritystä, joista kaksi ensimmäisenä esiteltävää on yhdysvaltalaisia ja loput viisi suomalaisia. Yritykset esitellään liikevaihdonmukaisessa suuruusjärjestyksessä.

3.2.1 Case Hilton Hotels

Yhdysvaltalainen Hilton Hotels Family Brand-konserni toimii hotelli- ja kiinteistöalalla. Vuonna 2005 siihen kuului 2300 kiinteistöä, joissa oli yli 360 000 huonetta ja yhtiön käyttökate oli 710 000 dollaria. (Kaplan & Norton 2007 s. 88, 91)

Tuloskortti esitettiin yritysjohdolle vuonna 1997, jolloin edellinen vuosi oli mennyt alle odotusten. Tuloskortista kuultuaan johto loi viisi strategisen arvon näkökulmaa ja loi näiden pohjalta keskeisimmät suorituskykymittarit hotelleilleen. Tämän avulla hotellit pystyivät helpommin yhdenmukaistamaan toimintaansa strategisen suunnan kanssa. (Kaplan & Norton 2007 s. 88)

Kaikille kiinteistöille luotiin yhteinen mittaristomalli, jonka avulla pystyttiin välittämään selkeä ja yhdenmukainen viesti koko ketjulle. Yhtiö loi brändi-lupauksen, jossa luvataan asiakkaalle samantasoista laatua ja palvelua jokaisessa yhtiön hotellissa, lisäksi jokaisen menestyneen hotellin tulosta sovellettaisiin sisäisesti kaikkiin Hiltonin kiinteistöihin. (Kaplan & Norton 2007 s. 88)

Asiakasnäkökulman pääpainoksi annettiin lupaus, jolla pyritään saamaan tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita jokaisesta asiakasyhteyspisteestä. Asiakasnäkökulman mittareina yhtiöllä oli vierasuskollisuusindeksi, joka mittasi kolme asiaa: asiakastyytyväisyyttä, uuden käynnin todennäköisyyttä ja todennäköisyyttä sille että asiakas suosittelee kohdetta tai palvelua muille (Kaplan & Norton 2007 s. 88–89). Konsernin strategisen suunnan ollessa kytkettynä mittareihin, pyrittiin tiedotus mittaristosta viemään kaikille tasoille yrityksessä. Apuna tässä käytettiin orientaatio- ja koulutusohjelmia. Johdolle asetettiin bonusjärjestelmä, jonka pohjana on tuloskortin osoittama suorituskyky. Lisäksi yhtiö kehitti Go for the Green-palkinnon, jossa jaetaan joka vuosi miljoona dollaria niiden tiimien kesken, jotka yltyvät tuloskortin tavoitetasolle kaikissa mittareissa. Tämän palkkiojärjestelmän tarkoituksena oli yhdenmukaistaa kaikkien tiimin jäsenten toiminta. Tiimit päivittävät jatkuvasti mittariston tunnuslukuja, jotta jäsenet saattaisivat nähdä sen hetkiset suoritukset ja trendit. Hiltonilla onkin verkkopohjainen suorituskyvynhallintajärjestelmä, jonka avulla johtajat voivat selvittää tulokseen johtaneita syitä ja löytää ongelmakohdat. (Kaplan & Norton 2007 s. 88–89)

Vuoteen 2000 mennessä Hilton Hotels saavutti kolme prosenttia paremman voittomarginaalin kuin mikään muu täydenpalvelun hotelliketju. Parannuksen saavuttamisessa oleellisena osana oli huonetuottoindeksin parannus sekä asiakastyytyväisyyden ja vierailun jälkeisen uskollisuuden kasvattaminen korkealle tasolle. (Kaplan & Norton 2007 s. 88–89)

Taulukko 8. Hilton Hotels-konsernin asiakasnäkökulman mittarit

Mittariluokka	Mittari	Strateginen tavoite	Taloudellinen (X) Ei-taloudellinen (O)	Perusmittari (X) Asiakaslupaus (O)	Lyhyt (X) Pitkä (O)
Asiakas- uskollisuus	Vierasuskollisuusindeksi	Kehittää ja säilyttää uskolliset asiakassuhteet	O	X	O
Asiakas- tyytyväisyys	Tyytyväisyys	Kehittää ja säilyttää uskolliset asiakassuhteet	O	X	O
Asiakas- uskollisuus	Uuden käynnin todennäköisyys	Kehittää ja säilyttää uskolliset asiakassuhteet	O	X	O
Asiakas- tyytyväisyys	Todennäköisyys että suosittelee kohdetta/palvelua muille	Kehittää ja säilyttää uskolliset asiakassuhteet	O	X	O

Hilton Hotels on asettanut asiakasnäkökulmamittarinsa antamansa lupauksen kautta. Mittareiden tavoitteita tai niiden mittaustapoja ei Kaplan ja Norton kerro, mutta vierasuskollisuusindeksissä mittarit voisivat olla määritelty seuraavanlaisesti. Asiakastyytyväisyydestä kertova mittari luodaan todennäköisesti perinteisen asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella tavoitteena kehittää ja säilyttää uskolliset asiakassuhteet. Kaksi muuta mittaria onkin vaikeampi määrittää sillä ne kertovat todennäköisyyksistä. On mahdollista, että nämäkin luvut tulevat asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella. Todennäköisyyksien lisäksi yrityksen tulisi tarkistaa todennäköisyytensä vuosittain selvittämällä todelliset uudelleen käynnit sekä mahdollisuuksien mukaan selvittää suositelijoiden määrä. Nämäkin voidaan yhdistää asiakastyytyväisyyskyselyyn. Esiin tuodut asiakasnäkökulman mittarit eivät ole keskenään tasapainossa, sillä kaikki ovat ei-taloudellisia perusmittareita pitkällä aikavälillä ja keskittyvät asiakasuskollisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen.

3.2.2 Case Media General

Media General on kaakkoisamerikkalainen media-alan yhtiö, jonka omistuksessa on 25 päivittäissanomalehteä, yli sata viikko sanomalehteä, 26 televisioasemaa ja 50 online-yritystä. Vuonna 2003 sen liikevaihto oli 837 miljoonaa dollaria ja sen palveluksessa työskenteli yli 8000 henkilöä. Vielä 1990-luvun alussa yhtiö omisti lukuisia kustannus- ja media-alan yrityksiä ympäri Yhdysvaltoja. Vuonna 1995 yhtiön toimitusjohtaja halusi yrityksen siirtyvän täysin Kaakkois-Amerikkaan, mistä yhtiö on lähtöisin, tällöin se luopui kaikesta seudun ulkopuolisesta omaisuudesta ja omisti vain kolme

sanomalehteä, kolme televisioasemaa, osakkuuden kaapeliyhtiöstä ja sanomalehtipaperiyhtiöstä. (Kaplan & Norton 2007 s. 81–82)

Kaikki tämän jälkeiset ostot keskittyivät Kaakkoiseen Amerikkaan ja tämä alueellinen keskittyminen mahdollisti strategian joka perustui läheisyyteen. Toimitusjohtaja Bryan huomasi, että läheisyys strategia ei onnistu ilman tulokorttia, tämän avulla pystytään kehittämään tiimityötä, tiedottamista ja yhteistyötä eri liiketoiminnan alojen välillä. Lisäksi tulokortti auttoi pääsemään haluttuun synergiaan divisioonien- sanomalehtien, televisio ja interaktiivinen median välillä, jotka mahdollistaisivat mainostajille korkeatasoisen yleisön joka mediassa. (Kaplan & Norton 2007 s. 82)

Media Generalin mission on seuraavanlainen:

”olla johtava korkealaatuisten uutisten, viihteen ja informaation tarjoaja maan kaakkoisosassa ja hyödyntää koko ajan vahvaa asemaa strategisilla markkina-alueilla.” (Kaplan & Norton 2007 s. 82)

Yritysjohto jatkoi lähenemisstrategian kehittämistä strategiakartan avulla. Yhtiön strategiakartan asiakasnäkökulma jakaantui kahteen osaan asiakkaisiin ja mainostajiin. Yhtiö lupasi asiakkaille olla täsmällinen, kunnioitusta herättävän ja relevantin sisällön lähde, varmistaa yhteisöön osallistumisen sekä kunnostautua rehellisyydessä, oikeudenmukaisuudessa ja objektiivisuudessa. Mainostajille luvattiin tarjota laadukasta palvelua ja palvella toivottua yleisöä. (Kaplan & Norton 2007 s. 84)

Asiakastavoitteena on tarjota laadukasta palvelua, tätä mitataan online-mainostajille kehitetyn tutkimuksen avulla. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää antaako uusi multimediasisällön arvolupaus mainostajille lisäkeinoa saada haluamansa viesti yleisölle ja näin saada lisää asiakasvirtaa yrityksiin. Asiakkaiden osallistuminen yhteisöön nähtiin myös tällä mittarilla, jolla nähtiin saavuttaako seudulla toimiva tekijä haluamansa asiakas- tai yleisömäärän. Asiakasnäkökulman ainoana mittarina käytettiin mainostajatytyväisyystutkimusta. (Kaplan & Norton 2007 s. 83)

Taulukko 9. Media Generalin yhtiötason asiakasnäkökulma

Mittariluokka	Mittari	Strateginen tavoite	Taloudellinen (X) Ei-taloudellinen (O)	Perusmittari (X) Asiakaslupaus (O)	Lyhyt (X) Pitkä (O)
Asiakas- tyytyväisyys	Mainostaja- tyytyväisyystutkimus	Saada viesti läpi yleisölle	O	X	O

Media General on hyvä esimerkki strategisen muutoksen ajamisesta yritykseen sisään. Selkeä

kohdentaminen tietylle alueelle helpottaa asioiden käsittelyä ja parantaa asiakastarpeiden ymmärtämistä yrityksen sisällä. Asiakasnäkökulmassa Media General käyttää vain yhtä mittaria, mainostyytyväisyystutkimusta, joka kertoo saavuttaako media mainostajan haluaman kohdeyleisön. Tämä yksi mittari kertoo mainostajan tyytyväisyydestä sekä median yleisömäärän suuruudesta. Mittari on siitä hyvä, että se kertoo kahdesta asiasta samassa mittarissa eli mainostajien tyytyväisyydestä että yleisön määrästä. Toisaalta voidaan pohtia onko yksi asiakasnäkökulman mittari riittämätön media-alalla. Asiakas on kuitenkin toiminnan lähtökohta ja asiakkaan mielipide tulisi saada paremmin esiin, jotta tiedettäisiin oman median yleinen taso. Tasapainosta ei voida asiakasnäkökulmassa puhua, kun käytössä on vain yksi mittari.

3.2.3 Case Ilmarinen

Ilmarinen on työeläkevakuutusyhtiö, joka huolehtii työntekijöiden sekä yrittäjien lakisääteisestä työeläketurvasta ja hoitaa tulevien eläkkeiden katteena toimivaa sijoitusomaisuutta. Yrityksen vakuutusmaksutulot vuonna 2005 olivat 2,3 miljardia euroa ja sijoitustuotot 2,2 miljardia euroa. Päämääräkseen yritys on esittänyt eläkevakuuttamisen edelläkävijyyden, kannattavan kasvun, pitkäjänteisen ja vastuullisen sijoittamisen, asiakkaalle parhaat palvelut, tehokkaan toiminnan sekä alan parhaan vakavaraisuuden ja hyvityskilpailukyvyyn. (Malmi et al. 2006 s. 183–184)

Ilmarinen otti tulokortin käyttöön vuonna 1998. Tulokorttiprojektille asetettuja tavoitteita olivat muun muassa suunnitteluprosessin yhdenmukaistaminen, strategian konkretisoiminen, yksiköiden välinen vertailu, avoimuuden ja ymmärryksen vahvistaminen sekä palkitsemisen kehittäminen. (Malmi et al. 2006 s. 187)

Vuonna 2006 tarkasteltiin mittaristoprojektin tavoitteiden toteutumista kahdeksan vuoden käytön jälkeen. Suunnittelun yhdenmukaistuminen on onnistunut, mutta prosessin rakenne on selkeydestään huolimatta edelleen raskas. Tulokortti on osa strategiaprosessia, sen antamien tulosten perusteella keskustellaan seuraavan kauden strategiasta. Yksiköiden välinen vertailu on mahdollistunut ja kommunikation lisääntyminen on vahvistanut avoimuutta. Palkitseminen on kytketty tulokorttiin. (Malmi et al. 2006 s. 193–196)

Tulokortti sisältää viisi näkökulmaa, perinteisten neljän lisäksi mukana on työeläkejärjestelmän

näkökulma. Asiakasnäkökulman viisi mittaria on luokiteltu kolmen tavoitteen mukaan. Kannattavan kasvun tavoitetta mittaavat uusmyynnit ja nettosiirrot yhteensä eli nettotulo sekä markkinaosuus. Ilmarisen asiakashyvitysten alan parhautta mitataan asiakashyvityksillä ja asiakkaalle parhaiden palveluiden tavoitetta vakuutusnottaja-asiakkaiden tyytyväisyydellä sekä eläkkeenhakijoiden tyytyväisyydellä. Suorituskyvyn mittareita seurataan päivittäin ja kehitysmittareita 2-6 kertaa vuodessa. (Malmi et al. 2006 s. 190–193) Mittarit on otettu käyttöön yhtiötason lisäksi myös linja- ja osastotasoilla. Johto- ja asiantuntijatehtävissä on myös henkilökohtaiset mittarit. (Malmi et al. 2006 s. 188)

Taulukko 10. Ilmarisen asiakasnäkökulman mittarit

Mittariluokka	Mittari	Strateginen tavoite	Taloudellinen (X) Ei-taloudellinen (O)	Perusmittari (X) Asiakaslupaus (O)	Lyhyt (X) Pitkä (O)
Uusasiakas-hankinta	Uusmyynti ja nettosiirrot yhteensä	Kannattava kasvu	X	X	X
Markkinaosuus	Markkinaosuus	Kannattava kasvu	X	X	X
Palvelun ominaisuus	Asiakashyvitykset	Alansa parhaat asiakashyvitykset	X	O	O
Asiakas-tyytyväisyys	Vakuutusnottaja-asiakkaiden tyytyväisyys	Asiakkaalle parhaat palvelut	O	X	O
Asiakas-tyytyväisyys	Eläkkeenhakijoiden tyytyväisyys	Asiakkaalle parhaat palvelut	O	X	O

Ilmarisen asiakasnäkökulman mittaristo on hyvin tasapainossa. Malmin et al. teoksessa ei kerrota mittareista tarkempia yksityiskohtia pitkän tähtäimen strategista tavoitetta ja mittaria lukuun ottamatta. Asiakasnäkökulma on kuitenkin kytketty yrityksen arvoon tyytyväiset asiakkaat eli strateginen yhteys on siis olemassa myös asiakasnäkökulmaan. Kannattavaa kasvua mittaamaan on valittu kasvua kuvaava markkinaosuus ja kannattavuutta kuvaava uusmyynti ja nettosiirrot yhteensä eli maksutulo. Nämä on syytä kytkeä yhteen, jotta kasvua ei lähdetä toteuttamaan kannattavuuden kustannuksella. Asiakashyvityksien parhautta mitataan asiakashyvityksillä, mutta mittaristosta ei käy ilmi, mitataanko vertailupohjana esim. tärkeimpien kilpailijoiden hyvityksiä vai todetaanko parhaus tavoitteita asettaessa. Vertailupohjaa parhaukselle ei ole mainittu myöskään asiakassegmenttien tyytyväisyyttä mitattaessa.

3.2.4 Case Elisa

Elisan Personal Communications-segmentin Tekninen asiakaspalvelu hoiti Elisan ISDN- ja ADSL-liittymien toimitus- ja toimivuuksipalveluita vuoteen 2005 asti, jolloin yhtiön organisaatio muuttui ja yksikön olemassaolo päättyi. Tekninen asiakaspalvelu-yksikön liikevaihto oli noin 80 miljoonaa euroa ja henkilöstöä yksikössä oli 180 henkilöä. Toiminnalle haasteita asettavat nopeasti kehittyvä tekniikka ja asiakaskohtaukset, jotka tapahtuvat pääasiassa myyntitoimintaa tuntemattoman asentajan käydessä asiakkaan kotona (Malmi et al. 2006. s. 197–199). Vuonna 2003 Elisa teki strategisen muutoksen vaihtaen toimintatapojaan ja pelkkien verkkopalveluiden sijaan alkoi keskittyä asiakkaan näkökulmaan. Yrityksellä on tavoitteena luoda asiakkaalle merkityksellisiä huvia, iloa ja arjen helpotusta tarjoavia palveluita. (Vihma 2009 s. 29)

Tuloskortin kehittäminen aloitettiin yksikössä vuonna 1999 strategian konkretisoimiseksi. Kehitettävän mittariston haluttiin mahdollistavan tavoitteiden asetannan ja seurannan useista näkökulmista, esimerkiksi myyntitavoitteiden asettamisen asentajien asiakaskäynneille. Syy- ja seuraussuhteiden kartoituksella haluttiin nähdä esimerkiksi asiakastytyväisyyden arvo. Lisäksi tuloskortin nähtiin parantavan kommunikaatiota luomalla yhteisen kielen. (Malmi et al. 2006 s. 199–200)

Tavoitteiden asetanta ja seuranta eri näkökulmista on saanut asentajat kertomaan asiakkaille yrityksen muista tuotteista. Lisäksi ymmärrys teknisen asiakaspalvelutoiminnan tarkoituksesta on selventynyt koko henkilöstön keskuudessa. Vuoden 2005 organisaatiomuutoksen jälkeen tuloskortti on otettu käyttöön myös konsernitason ohjauksena. (Malmi et al. 2006 s. 204)

Teknisen asiakaspalvelun asiakasnäkökulmaa kuvaavassa markkinanäkökulmassa on kuusi mittaria. Mittarit ovat toimitustäsmällisyys, asiakastytyväisyys, asennus- ja huoltopuolten asiakashyötytutkimukset, töiden onnistumisprosentti ja työnohjauksen vastausprosentti. Mittareiden strategisia tavoitteita ei ole ilmoitettu, sen sijaan vuosittaiset tavoitteet on asetettu numeerisina. Tulospalkkaukseen kytketty asiakastytyväisyys mitataan kahden kuukauden välein kirjallisilla asiakastytyväisyystutkimuksilla, ja mittareiden tuloksia käytetään jokaisissa tiimipalaverissa. (Malmi et al. 2006 s. 200–203)

Taulukko 11. Elisan teknisen asiakaspalvelun asiakasnäkökulman mittarit

Mittariluokka	Mittari	Strateginen tavoite	Taloudellinen (X) Ei-taloudellinen (O)	Perusmittari (X) Asiakaslupaus (O)	Lyhyt (X) Pitkä (O)
Asiakassuhde	Toimitustäsmällisyys	Tyytyväinen asiakas	O	O	O
Asiakas- tyytyväisyys	Asiakastytyväisyys	Tyytyväinen asiakas	O	X	O
Uusasiakas- hankinta	Asiakashyötytutkimus asennuspuolelta	Asiakkuusosuuden kasvattaminen		X	X
Uusasiakas- hankinta	Asiakashyötytutkimus huoltopuolelta	Asiakkuusosuuden kasvattaminen		X	X
Palvelun ominaisuus	Töiden onnistumis-%	Tyytyväinen asiakas	O	O	O
Asiakassuhde	Työnohjauksen vastaus- %	Tyytyväinen asiakas	O	O	O

Elisan asiakasnäkökulman mittaristo on muuten tasapainoinen mutta taloudelliset mittarit puuttuvat. On kuitenkin huomioitava ettei tarkasti tiedetä mitä asiakashyötytutkimukset mittaavat. Asiakashyötytutkimuksen mittareilla tavoitellaan ilmeisesti asennus- ja huoltohenkilöiden myyntitoimintaa asiakaskäynneillä, mutta siitä, onko tämä rahamääräinen mittari, ei ole tietoa. Markkinanäkökulman yksittäisiä mittareita ei ole asiakastytyväisyyttä lukuun ottamatta selitetty sen tarkemmin auki.

3.2.5 Case Empower

Empower tarjoaa sähkö- ja televerkkojen sekä teollisuuden kunnossapitopalveluita. Teollisuuspuolella yhtiö keskittyy pääasiassa metsä- ja energiateollisuuteen. Yhtiön teollisuustoimialan liikevaihto on noin 40 miljoonaa euroa ja Voikkaan yksiköllä työskentelee 62 henkilöä. Empower esittää missiökseen osaamisen yhdistämisen ja edelläkävijyyden. Arvoja ovat luotettavuus, tuloksellisuus, joustavuus, yhdessä tekeminen sekä avoimuus. Vision 2009 mukaan Empower on asiakkaan ensisijainen valinta Suomessa ja Itämeren alueella, liikevaihto kaksinkertaistuu kannattavuudesta tinkimättä ja oppiminen on jatkuvaa, tehtävät haasteellisia ja toimintaympäristö innostava. Vuonna 2008 strategiset tavoitteet sisälsivät asiakkuuteen, talouteen ja oppimiseen liittyviä näkökulmia:

- Olla asiakkaan ensisijainen vaihtoehto
 - Laaja palveluntarjonta
 - Joustavuus toimialan muutoksissa
 - Vahva paikallinen läsnäolo

- Kannattava kasvu
 - Kasvuhakuisuus
 - Yksinkertaiset rakenteet
 - Tehokas toiminta

- Haluttu työpaikka
 - Jatkuva oppiminen ja tiedon jakaminen
 - Ideointiin kannustava työilmapiiri
 - Tiimityöskentely

(Kettunen 2008. s. 57–62)

Voikkaan yksikössä ei ole ennen Kettusen tuloskorttiprojektia vuonna 2008 ollut systemaattista mittausjärjestelmää, seurannassa on ollut lähinnä liikevaihto ja käyttökate. Pilottiluonteisen projektin tavoitteena on viedä liiketoimintayksikkö vuoden 2009 vision mukaiseksi. Yksikössä laadittua mittaristoa voidaan jatkaa yhtiötasolle. Tavoitteiden toteutumista ei voida tarkastella aineiston keskittyessä projektin käynnistysvaiheeseen. (Kettunen 2008. s. 63, 66, 75)

Empowerille laaditussa tuloskortissa on asiakasnäkökulman sijasta käytetty sidosryhmänäkökulmaa, joka sisältää asiakkaan lisäksi yhteistyökumppanit. Mittareina ovat asiakastyytyväisyys, tarjousten hit rate-prosentti, uusien yhteistyökumppaneiden määrä, reklamaatioiden määrä sekä asiakaskäyntien lukumäärä. Reklamaatioiden määrää mitataan jatkuvasti, muiden mittausväli vaihtelee kuukaudesta puoleen vuoteen. Hit rate-prosentilla mitataan tehtyjen tarjousten suhdetta tulleisiin tilauksiin, eli se seuraa tarjousten onnistumista. Reklamaatioiden perusteella voidaan kehittää toimintaa ja asiakaskäyntien lukumäärällä voidaan seurata tavoitteiden toteutumista. Asiakaskäyntien lukumäärän ilmoitetaan mittaavan uusien asiakkaiden kartoitusta. (Kettunen 2008. s. 68–69)

Taulukko 12. Empower Oy:n yksikön asiakasnäkökulman mittarit

Mittariluokka	Mittari	Strateginen tavoite	Taloudellinen (X) Ei-taloudellinen (O)	Perusmittari (X) Asiakaslupaus (O)	Lyhyt (X) Pitkä (O)
Asiakas- tyytyväisyys	Asiakastytyväisyys	Olla asiakkaan ensisijainen vaihtoehto	O	X	O
Uusiasiakas- hankinta	Hit rate-%	Tarjousten onnistumisen seuranta	O	X	X
Asiakas- tyytyväisyys	Reklamaatiot	Toiminnan kehittäminen	O	X	X
Asiakassuhde	Asiakaskäynnit	Tavoitteiden toteutumisen seuranta	O	O	O
Uusiasiakas- hankinta	Uusien yhteistyökumpp. määrä per neljännes	Kasvuhakuisuus	O	X	O

Empowerin asiakasnäkökulman mittareiden tasapainosta huomataan taloudellisten mittarien puuttuvan kokonaan. Mutta toisaalta Hit rate- lukua voidaan ajatella, sekä taloudelliseksi, että ei-taloudelliseksi mittariksi. Tätä voidaan perustella siten, että luvun perusteella määräytyy samanaikaisesti taloudellinen näkökulma jos sopimusten määrää mitataan rahallisesti. Perusmittarit ja asiakaslupauksen mittarit eivät ole tasapainossa keskenään, mutta yksi asiakaslupauksen mittari on parempi kuin ei yhtään. Lyhyen ja pitkän aikavälin mittarit ovat erittäin hyvin tasapainossa. Kaiken kaikkiaan mittaristo pyrkii tasapainoon, mutta ei onnistu siinä aivan täydellisesti, taloudellisia mittareita ja asiakaslupauksen mittareita olisi lisättävä mittaristoon.

3.2.6 Case Teemuaho yhtiöt

Teemuaho Yhtiöt Oy on emo yhtiö Teemuaho-konsernille. Toiminta keskittyy taloushallintoon ja sen tytäryhtiöitä ovat tilitoimistoketju Teemuaho Oyj, Mannisen tilipalvelu Oyj ja Navita Solutions Oy. Tilitoimistot tarjoavat asiakkailleen laskentatoimen palveluja, joilla pyritään helpottamaan päätöksentekoa yritysjohdossa. Navita Solutions Oy tarjoaa taloussuunnittelun valmisohjelmia yritysjohdolle. Vuonna 2004 Teemuaho-konsernin liikevaihto oli 5,7 miljoonaa euroa ja sen liikevaihto on kasvanut noin 10 prosentin vuosikasvulla. Tilitoimistoissa työskentelee noin 80 henkilöä ja Navita Solutions Oy:ssä noin 13 henkilöä. (Leinonen 2005 s. 81–83, 86)

Tuloskortin pääkäyttötarkoituksena on olla johdon päätöksenteon apuväline. Tällä tarkoitetaan strategista apuvälinettä, jonka avulla kehitystä voidaan suunnitella ja päätökset voidaan tehdä suunnitelmien pohjalta. Tämä tarkoittaa sitä, että tuloskortti rakentuu strategian pohjalta. Strategian

mukaan yhtiö pyrkii olemaan merkittävä taloushallinnon tietotalo sekä sitoutunut ja motivoitunut asiantuntijaorganisaatio, joka pyrkii kannattavaan kasvuun, asiakaslähtöisyyteen ja Internet-pohjaisten teknologioiden hyödyntämiseen.(Leinonen 2005 s. 82–83, 87)

Näkökulmiksi organisaatio valitsi perinteiset Kaplanin ja Nortonin näkökulmat: asiakas, talous, sisäiset prosessit ja oppiminen. Valinnat perusteellaan seuraavasti: hyvä taloudellinen tilanne on koko toiminnan edellytys, yhteisten toimintatapojen ja prosessien käyttö on merkityksellistä koko organisaatiolle, alan jatkuvan kehityksen kannalta yleinen osaamistaso tulee säilyttää vaatimusten mukaisena. Asiakasnäkökulma on erityisen tärkeä palvelualalla, koska asiakas on toiminnan edellytys. Organisaation perusarvoja on myös asiakaslähtöisyys ja strategisena tavoitteena korkea asiakastyytyväisyys. (Leinonen 2005 s.85)

Organisaation perusarvot ovat asiakaslähtöisyys, osaamisen jatkuva kehittäminen, tuloksellisuus, oma-aloitteisuus ja vastuunotto sekä ihmisten arvostus ja yhteistyö (Leinonen 2005 s.86). Teemuaho-konsernin liikeidea ja visio ovat seuraavat.

Liikeidea:

”yritysjohdon päätöksenteon tukeminen tuottamalla konsultoivia laskentapalveluja ja korkeatasoisia taloussuunnittelun valmisohjelmia.”

Visio:

”olla merkittävä suomalainen taloushallinnon tietotalo ja taloussuunnittelujärjestelmien toimittaja.”
(Leinonen 2005 s.85)

Asiakasnäkökulmaan on valittu hyödyllisiä ja edullisia mittareita, jotka kertovat asiakastyytyväisyydestä sekä asiakaspysyvyydestä. Asiakasnäkökulman mittarit:

Strateginen tavoite:	Merkittävä suomalainen tietotalo
Mittarit:	Tilitoimistojen asiakkaiden nettolisäys Ohjelmistojen vuoden ylläpitokanta

Strateginen tavoite:	Asiakastyytyväisyys korkealla tasolla
Mittari:	Asiakastyytyväisyyskysely

(Leinonen 2005 s. 93)

Uskollinen asiakas on toiminnan ydin, jos asiakas pysyy tyytyväisenä saattaa hän suositella palveluja muille mahdollisille asiakkaille. Uskollisia asiakkaita taas saadaan jos tulokortti on tasapainossa eli palvelu on laadukasta ja nopeaa sekä henkilökunta osaavaa ja ammattitaitoista. Näiden avulla myös tavoiteltu liikevoitto saavutetaan. (Leinonen 2005 s.92) Lisäksi henkilökunta pysyy osaavana ja motivoituneena kun oppimisnäkökulma on tasapainossa muiden kanssa.

Tulokortin pääpainon ollessa strategiassa, suorituskykymittareita on vähän. Tulokortin tavoitteena on toiminnan kehittäminen, jolloin tuloksia verrataan edellisen vuoden tulokseen ja mittarin tavoite on saavuttaa parempi tulos kuin edellisellä vuonna. Tarkoituksena on keskittyä kehityksen luomiseen. (Leinonen 2005 s.91,96)

Taulukko 13. Teemuaho yhtiön asiakasnäkökulman mittarit

Mittariluokka	Mittari	Strateginen tavoite	Taloudellinen (X) Ei-taloudellinen (O)	Perusmittari (X) Asiakaslupaus (O)	Lyhyt (X) Pitkä (O)
Uusiasiakas-hankinta	Tilitoimistojen asiakkaiden nettolisäys	Merkittävä suomalainen tietotalo	X	X	X
Uusiasiakas-hankinta	Ohjelmistojen vuoden ylläpitokanta	Merkittävä suomalainen tietotalo	O	X	X
Asiakas-tyytyväisyys	Asiakastytyväisyys-kysely	Asiakastytyväisyys korkealla tasolla	O	X	O

Asiakasnäkökulman mittarit ovat sidottu strategiaan päämääriin, koska mittaristosta haluttiin strategian seurannan väline. Tarkemmin ei kerrota mitä tavoitteita mittareiden takana piilee vaan ne on sidottu edellisen vuoden tuloksiin. Mittaristo kertoo tilitoimistojen asiakkaiden määrän kasvamisen rahallisesti sekä ohjelmisto puolen asiakkaiden määrän kasvusta. Asiakastytyväisyyskyselyn kysymyksiä ei kerrota joten, voimme vain olettaa sen olevan jonkin asteinen luku. Asiakastytyväisyyskysely voi tietenkin myös tarkoittaa tarkempaa asiakaskartoitusta ja yksityiskohtaista tietoa asiakassuhteesta, eikä vain pelkkiä lukuja.

3.2.7 Case Leonia Back Office

Leonia Back Office on Leonia pankin omistama tytäryhtiö, joka tarjoaa Back Office-palveluja. Yritys on perustettu 1999 ja sen on ensimmäinen Back Office Suomessa. Palvelu käsittää ulko- ja kotimaisten

arvopaperisijoitusten selvitys- ja säilytyspalveluja tukkusijoittajille. Mahdollisia asiakkaita yritykselle ovat pankit, vakuutusyhtiöt, arvopaperivälittäjät, liikkeeseen laskijat ja sijoittajat. Toiminnan tavoitteena on tarjota palveluja halvemmalla kuin asiakas pystyy ne toteuttamaan ja pyrkimys integroida toiminta mahdollisimman kiinteäksi osaksi asiakkaan toimintaa. (Salo 2000 s.6-8) Leonia Back Officen liikevaihtoa tai henkilöstön määrää ei ole ilmoitettu, eikä kyseisen nimistä yritystä ole nykyään olemassa.

Leonia Back Officen visio on seuraava.

”Leonia Back Office Oy on suomen suurin, kannattavin ja laadukkain Suomen tuhannen suurimman sijoittaja-asiakkaan arvopaperi- ja rahamarkkinaprosessien hoitaja” (Salo 2000 s.11)

Päästrategiana yrityksellä on muun muassa toiminnan asiakaslähtöisyys ja taloudellinen kannattavuus. Asiakkaiden kanssa pyritään kehittämään yhteistyössä toimintamalleja, prosesseja ja järjestelmiä siten, että asiakkuudesta syntyy molemminpuolisesti sekä toiminnallista että taloudellista hyötyä. (Salo 2000 s. 12)

Leonia Back Office tarvitsee mittaristoa toiminnan sekä strategian tarkkailuun ja tulokortin asiakasnäkökulman mittareita on kolme. Ensimmäinen mittari kerran vuodessa toteutettava asiakastytyväisyyskysely, ongelmana mittarissa nähdään sen epäluotettavuus, koska kyselyyn saattaa vastata henkilö, joka ei ole suorassa yhteydessä yritykseen. Toinen mittari on Account-managereiden asiakastapaamisissa keräämä tieto asiakkaan tyytyväisyydestä. Tällä mittarilla yritys uskoo saavansa luotettavampaa tietoa kuin ensimmäisellä, koska tapaamisissa käyvät henkilöt ovat suorassa toiminnassa yritykseen. Kolmantena mittarina on asiakastapaamisten tai kontaktien määrä kuukaudessa. Tämä mittari kuvaa toiminnan aktiivisuutta asiakkaiden parissa. Mittarissa tulisi muistaa tapaamisten laatu, sillä määrä ei välttämättä kerro koko totuutta. Mittaristoon ei otettu asiakaskannattavuusmittareita, koska niitä ei ollut nähty tärkeiksi työn kannalta. (Salo 2000 s. 60, 69–70)

Asiakkaan ollessa toiminnan lähtökohtana asiakasnäkökulma on tärkeä. Leonia Back Officen ideana on antaa asiakkaille tietyt tiimit, joiden kanssa asiakas työskentelee. Tämän nähdään helpottavan asiakkaan yhteydenottoja yritykseen. Salon mukaan yrityksessä oli havaittavissa negatiivista varautumista suorituskyvyn mittaristoa kohtaan. Lisäksi asiakkaiden ja yritysten integrointi ei ollut vielä onnistunut ja uusien asiakkaiden hankkiminen ontui. Työntekijöiden pelisäännöt asiakkaiden

suhteen eivät olleet selvät, eikä heillä ollut tietoa kenellä on valta vaikuttaa mihinkin asiaan. (Salo 2000 s. 76–77)

Taulukko 14. Leonia Back Officen asiakasnäkökulman mittarit

Mittariluokka	Mittari	Strateginen tavoite	Taloudellinen (X) Ei-taloudellinen (O)	Perusmittari (X) Asiakaslupaus (O)	Lyhyt (X) Pitkä (O)
Asiakas- tyytyväisyys	Kerran vuodessa toteutettava asiakastyytyväisyyskysely	Toiminnan asiakaslähtöisyys	O	X	O
Asiakas- tyytyväisyys	Account managereiden asiakastapaamisissa keräämä tieto asiakkaan tyytyväisyydestä	Toiminnan asiakaslähtöisyys	O	X	O
Asiakassuhde	Asiakastapaamisten ja kontaktien määrä / kk	Toiminnan asiakaslähtöisyys	O	O	O

Leonia Back Officen asiakasnäkökulman mittarit eivät ole tasapainossa, sillä taloudellisia mittareita ei ole yhtäkään ja kaikki mittarit keskittyvät pitkälle aikavälille. Salo kertoi, että yrityksessä oli havaittavissa negatiivista varautumista mittaristoa kohtaan. Sen huomaa osittain asiakasnäkökulman mittareistakin, sillä vaikka asiakastyytyväisyyskysely on valittu yhdeksi mittariksi, silti siihen ei luoteta. Mittareiksi ei kannata valita sellaisia lukuja, joihin ei luoteta, sillä ne vievät turhaa resursseja muilta potentiaalisilta mittareilta. Myös mittari tapaamisten määrästä kuukaudessa on osittain pielessä, jos työn tekijänkin mukaan tulisi panostaa enemmän tapaamisten laatuun. Asiakastapaamisista kerätyn tiedon mittari on hyvä, koska se kertoo samalla tapaamisten laadusta. Ainoa ongelma tässä mittarissa on tuloksen saaminen siitä ulos järkevällä tavalla.

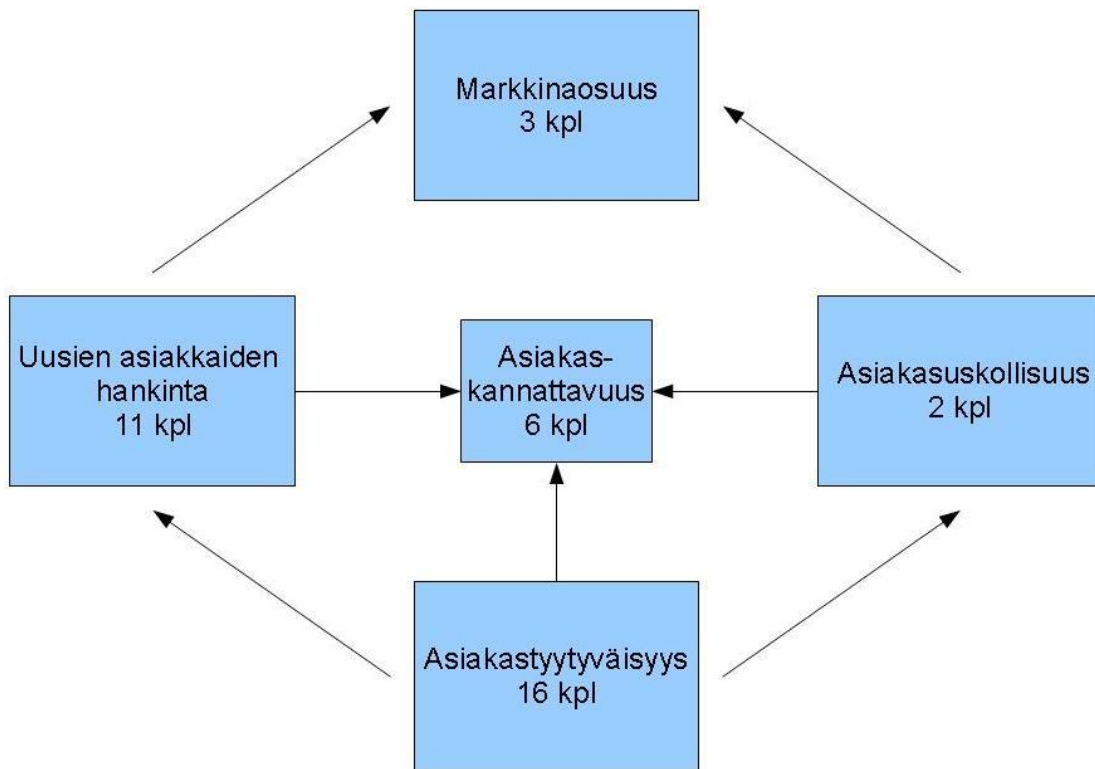
4 Tulokset ja johtopäätökset

Vuonna 2009 tutkittiin suomalaisten yritysjohtajien käyttämiä johtamisoppeja. Suosituimmaksi johtamisopiksi osoittautui Porterin malli 27 %:in suosiolla. Kaplanin ja Nortonin tuloskorttijohtaminen sijoittui viidennelle sijalle 10 %:in suosiolla. Tulokortin huippuvuodet olivat kymmenisen vuotta sitten, minkä jälkeen suosio on hitaasti laskenut (Alkio 2009 s. 27–29). On mahdollista, että suosion hiipuminen on seurausta vääränlaisesta implementoinnista, joka on johtanut yritysjohtajien kyllästyminen tuloskorttia kohtaan.

Tuloskorttia käyttävien yritysten johto pitää strategian liittymistä mittaristoon tärkeämpänä kuin muiden yritysten johtajat. (Lönnqvist 2002 s. 121) Suomalaiset yritykset laativat tuloskorttinsa strategialähtöisesti. Useimmilla tässä tutkimuksessa tarkastelluilla yrityksillä tuloskorttiprojektin tavoitteisiin lukeutuu strategian konkretisointi.

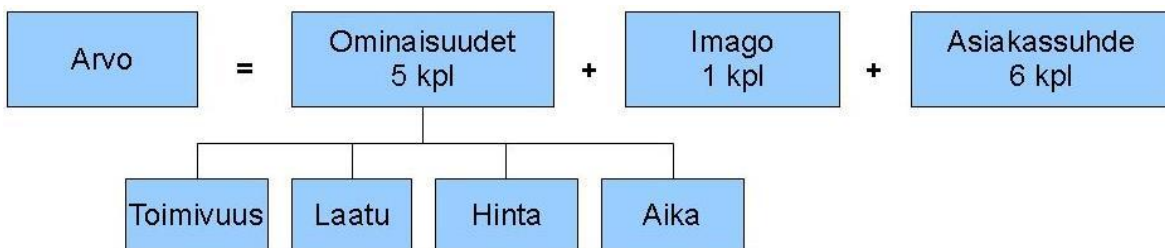
Tämän tutkimuksen alussa määriteltiin tutkimuskysymys, johon pyrittiin case-tutkimuksen avulla löytämään vastaus. Tutkimuskysymyksenä oli, vastaavatko teollisuuden ja palvelualan yritysten asiakasnäkökulman mittarit käyttötarkoitustaan. Tarkentavina lisäkysymyksiä oli, miten asiakasnäkökulman mittaamista toteutetaan Suomessa verrattuna tuloskorttiteorian kotimaahan Yhdysvaltoihin ja millaisia tuloksia asiakasnäkökulman mittareilla on saavutettu.

Tutkimuksessa tarkasteltiin 12 yritystä, joista suomalaisia oli yhdeksän ja yhdysvaltalaisia kolme. Asiakasnäkökulman mittareita saatiin poimittua yhteensä 50 kappaletta, joista 42 oli Suomesta ja 8 Yhdysvalloista. Mittarit olivat tyypiltään pääasiassa perusmittareita, sillä niitä oli otoksesta 76 % ja asiakaslupauksen mittareita vain 24 %.



Kuva 7. Perusmittareiden käyttö

Perusmittareista selvä enemmistö mittasi asiakastyytyvää. Asiakastyytyvyyden mittareita oli 16 ja toiseksi mitatuin aihe oli uusien asiakkaiden hankinta, johon oli asetettu 11 mittaria. Asiakaskannattavuuteen oli asetettu kuusi mittaria, markkinaosuuteen kolme ja asiakasuskollisuuteen kaksi.



Kuva 8. Asiakaslupauksen mittareiden käyttö

Asiakaslupauksen mittareita oli yhteensä 12 kappaletta. Näistä kuusi kuvasi asiakassuhdetta, viisi palvelunominaisuutta ja vain yksi imagoa. On mahdollista, etteivät strategiset intressit kohdistu asiakaslupauksen mittaamiseen, mutta toisaalta asiakaslupauksen mittaaminen on voinut jäädä huomiotta myös vahingossa. Mikäli yritykset eivät ole analysoineet mittauksen ulkopuolelle jääviä

tekijöitä, voi mittaristosta helposti tulla epätasapainoinen. Epätasapainoinen mittaristo voi johtaa lyhytnäköisyyteen ja tärkeiden asioiden huomioimattomuuteen.

Tarkastelluista case-yrityksistä viisi kappaletta eli noin 42 % toimii teollisuuden alalla, joista neljä on suomalaisia ja yksi yhdysvaltalainen. Asiakasnäkökulman mittareita teollisuusyrityksistä löytyi yhteensä 23 kappaletta, joka on suhteellisesti 46 % koko mittariotannasta. Mittareiden mukana on Tulikiven mittareita eri vuosilta, mikä huomioituna laskee mittareiden suhteellisen määrän 40 %:iin. Näin ollen yritysten ja mittareiden suhteelliset osuudet ovat suurin piirtein samat, niinpä teollisuus- ja palvelualan yritysten asiakasnäkökulman mittaamista yleisellä tasolla voidaan pitää samantasoisena.

Taulukko 15. Teollisuuden asiakasnäkökulman mittarit

TEOLLISUUS	Yhteensä	Suomi	USA
Perusmittarit	17	14	3
Asiakastyytyväisyys	5	4	1
Uusien asiakkaiden hankinta	4	3	1
Asiakasuskollisuus	0	0	0
Asiakaskannattavuus	6	5	1
Markkinaosuus	2	2	0
Asiakaslupaus	6	6	0
Palvelun ominaisuudet	3	3	0
Imago	1	1	0
Asiakassuhde	2	2	0

Taulukkoon 15 on koottu teollisuuden asiakasnäkökulman mittarit jaoteltuna perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Lisäksi taulukkoon on eroteltu Suomessa ja Yhdysvalloissa käytetyt mittarimäärät kappaleittain. On huomattavaa ettei asiakasuskollisuutta mitata yhdessäkään tarkastellussa teollisuudenalan yrityksessä. Tämä voi kertoa siitä, ettei teollisuudessa nähdä asiakasuskollisuutta yhtäläillä merkittävänä kuin muita mitattavia tekijöitä. Asiakaskannattavuus on eniten käytetty mittari, mikä taasen kertoo teollisuuden alttiudesta kannattamattomille asiakassuhteille. Muita perusmittareita on käytetty suhteellisen tasaisesti.

Asiakaslupauksen mittarit ovat jääneet pienemmälle osuudelle perusmittareihin verrattuna. Näistä mittareista suosituimpia ovat kuitenkin olleet palvelun ominaisuuksia mittaavat mittarit. Suomessa on

yleisesti ollut tärkeää esimerkiksi korkea laatu, mikä heijastuu tässä tapauksessa ominaisuuksien mittaamishalukkuutena. Kaikista case-yrityksistä ainoa imagoa mittaava mittari löytyy Tulikiveltä, jolla on suhteellisen pitkä kokemus tuloskortin käytöstä. Lisäksi Tulikivi on kehittänyt tuloskorttiaan ajan saatossa.

Palvelualan yrityksiä on seitsemän kappaletta mikä tekee 58 % otoksesta. Suomalaisia näistä on viisi kappaletta ja yhdysvaltalaisia kaksi. Asiakasnäkökulman mittareita palvelualan yrityksissä oli yhteensä 27 kappaletta eli 54 % koko otoksesta.

Taulukko 16. Palvelualan asiakasnäkökulman mittarit

PALVELU	Yhteensä	Suomi	USA
Perusmittarit	21	16	5
Asiakastyytyväisyys	11	8	3
Uusien asiakkaiden hankinta	7	7	0
Asiakasuskollisuus	2	0	2
Asiakaskannattavuus	0	0	0
Markkinaosuus	1	1	0
Asiakaslupaus	6	6	0
Palvelun ominaisuudet	2	2	0
Imago	0	0	0
Asiakassuhde	4	4	0

Taulukossa 16 on esitelty kappalemääräisesti palvelualan asiakasnäkökulman mittarit. Perusmittareita on 21 kappaletta ja niissä selvästi suosituinta aihetta eli asiakastyytyvääisyyttä mittasi 11 mittaria eli yli puolet kaikista palvelualan perusmittareista. Palvelualalla tyytyväinen asiakas nähdään erityisen tärkeänä strategian kannalta. Myös uusien asiakkaiden hankinta on varsin paljon mitattu verrattuna teollisuuteen. Asiakasuskollisuuden kohdalla tulokset ovat varsin mielenkiintoisia. Uskollisuutta mitataan Yhdysvalloissa huolimatta pienestä otoksesta, mutta ei yhdessäkään Suomesta poimitussa case-yrityksessä. Uskollinen asiakas ei siis liene suomalaiselle yritykselle strategisesti merkittävä. Asiakaskannattavuutta ei mitata palvelualan yrityksissä, mikä voi johtua pienistä kustannuksista tai luottamuksesta asiakassuhteen kannattavuuteen.

Asiakaslupausta mitataan palvelualalla suhteessa vähemmän verrattuna teollisuuteen. Asiakassuhde on palvelualalla palvelun ominaisuuksia tärkeämpää. Imagoa mittaavat tekijät saattaisivat tulla suuremmalla otannalla esille, mutta sitä mitataan yleisesti suhteellisen vähän.

Tarkastelemalla palvelualan asiakasnäkökulman mittareiden tasapainoa taloudellisten ja ei-taloudellisten sekä lyhyen ja pitkän aikavälin kesken, saadaan seuraavanlaisia arvoja. Taloudellisia mittareita on neljä ja ei-taloudellisia 21. Lisäksi Elisalla on kaksi määrittelemätöntä mittaria. Lyhyen aikavälin mittareita on kahdeksan ja pitkän aikavälin 19. Nämä tulokset kertovat huonosta tasapainosta otoksen yleisellä tasolla. Taustalla vaikuttava tekijä voi olla niin suuri strateginen painottuneisuus asiakkaaseen, ettei nähdä kytköksiä muihin tulosta luoviin strategisiin tekijöihin. Yksittäisen yrityksen tasolla esimerkiksi Ilmarisella on kuitenkin varsin tasapainoinen asiakasnäkökulman mittaristo.

Teollisuudessa sen sijaan mittaristot ovat paremmin tasapainossa. Taloudellisia mittareita on 11, ei-taloudellisia 12, lyhyen aikavälin mittareita 12 ja pitkän aikavälin 11. Teollisuuden alan yrityksillä strateginen näkemys on tasapainoisempi tuotteen ja asiakkaan välillä. Yrityksen koolla ei ole suurtakaan vaikutusta asiakasnäkökulman tasapainoisuuteen, sen sijaan johdon sitoutumisella ja henkilöstön ymmärryksellä on merkittävämpi vaikutus mittariston onnistumisen kannalta.

Asiakasnäkökulman mittareiden tuomat hyödyt ovat välillisiä. Taloudelliset hyödyt tulevat epäsuorasti, kuten myös sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmista. Asiakassuhteisiin panostetaan ja niitä seurataan tarkemmin suorituskykymittariston avulla. Monet tuloskortin käyttöönottajat kertovat hyvin onnistuneista tuloskorttiprojekteista: tuloskortin nähdään auttavan kokonaisuuden hahmottamista, strategian käytännön toteutusta ja kommunikointia. Varsinainen objektiivinen näkökulma projektien onnistumisesta jää kuitenkin hämärän peittoon. Eräänlainen jatkotutkimusaihe voisi koskea tässä tarkasteltujen yritysten nykyistä menestystä ja tuloskortin käyttöä.

Suomalaiset yritykset ovat omaksuneet yhdysvaltalaisen teorian vahvasti, eikä merkittäviä eroja juurikaan esiinny. Strategialähtöisyys on sisäistetty suomalaisten yritysten tuloskortin käyttöönotossa ja se on usein liikkeelle työntävä voima. Koska tulevaisuutta ennakoivat mittarit ovat strategialähtöisempiä kuin seurantamittarit, vastaavat teollisuudessa asiakasnäkökulman mittarit käyttötarkoitustaan paremmin kuin palvelualalla. Kuitenkin monilla yrityksillä toimialasta riippumatta on taipumus mitata asiakasnäkökulmaa vain menneisiin tuloksiin nojaavilla perusmittareilla. Koska tuloskortin tarkoitus on ennakoida viime kädessä taloudellisia tekijöitä muiden näkökulmien kautta, näyttää siltä ettei useissa tapauksissa asiakasnäkökulman tarkoitus tämän osalta toteudu. Muut

näkökulmat voivat paikata tätä puutetta, ja ilmeisesti yrityksissä on nähty, että kokonaisuus on ratkaiseva tekijä.

5 Yhteenveto

Tässä kirjallisuustutkimuksessa päätavoitteena oli selvittää käytössä olevien teollisuuden ja palvelualan yritysten asiakasnäkökulman mittareiden vastaavuutta käyttötarkoitukseensa. Osatavoitteina oli vertailla suomalaista asiakasnäkökulman mittaamista yhdysvaltalaiseen mittaamiseen sekä tarkastella asiakasnäkökulman mittareilla saavutettuja tuloksia.

Aluksi tutustuttiin tuloskortin teoriaan ja hieman siihen kohdistuneeseen kritiikkiin. Käsittely aloitettiin tuloskortin yleisellä kuvauksella, jossa esiteltiin tuloskorttiteorian kehityksen taustoja ja yleisiä tuloskortin piirteitä kuten sen eri näkökulmia. Yleisen osan jälkeen tarkasteltiin tuloskortin liittymistä visioon ja strategiaan, jossa esiteltiin reitti visiosta strategian kautta mittariston tavoitteisiin ja itse mittareihin. Eri näkökulmista tarkasteltiin tarkemmin itse asiakasnäkökulmaa, josta saatiin esille myöhemmässä case-osiossa tarvittavia huomion arvoisia kohtia. Teoriaosassa tarkasteltiin myös tuloskorttiin kohdistuvaa kritiikkiä sekä yritysmaailmassa toimivien henkilöiden että tutkimuspuolen henkilöiden näkökulmista.

Lisäksi tarkasteltiin useita case-tapauksia pääasiassa Suomesta ja lisäksi muutamaa yhdysvaltalaisista tapauksista. Tarkastelusta rajattiin pois julkinen sektori ja päätettiin keskittyä teollisuuden ja palvelualan yrityksiin. Case-yrityksistä etsittiin asiakasnäkökulman mittarit ja pohdittiin niiden tasapainoon vaikuttavia tekijöitä kuten taloudellisuutta, ennakoivuutta sekä vaikutusaikaväliä. Lisäksi mittarit luokiteltiin teoriaosuudessa esiteltyjen luokkien mukaisesti.

Tutkimus osoitti, että teollisuuden alalla asiakasnäkökulman mittarit vastaavat paremmin käyttötarkoitustaan kuin palvelualalla. Tästä huolimatta niin teollisuus kuin palveluala laiminlöivät asiakaslupauksen mittaamista. Suomen ja Yhdysvaltain välillä ei käytetyn aineiston pohjalta löydetty merkittäviä eroavaisuuksia. Eräs esiin tullut ero koski kuitenkin asiakasuskollisuuden mittaamista, jota ei Suomessa mitattu yhdessäkään case-aineiston yrityksessä. Asiakasmittaristosta lähtöisin olevat konkreettiset tulokset jäivät hämärän peittoon, sillä itse tuloskorttienkin tuomat hyödyt olivat lähinnä subjektiivisia tuloskorttiprojektin vetäjien mielipiteitä.

Lähteet

Ahvalo, J. 2004. Balanced Scorecard kevytmetallivalimossa. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto. Lappeenranta. 106 s.

Alkio, J. 2009. Porter on yhä ykkönen. Talouselämä 32/2009. s. 26 - 30.

Assiri, A. Zairi, M. & Eid, R. 2006. How to profit from the Balanced Scorecard. Industrial Management & Data Systems. Vol 106:7. s. 937-952.

Hammarsten, H. 2008. Puolesta & Vastaa. Fakta 11/2008. s. 42.

Järvenpää, M. Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita. 359 s. ISBN 951-37-3412-9.

Kaplan, S. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review Vol. 70:1. s. 71 - 79.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, USA: Harvard Business School Press. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum. 404 s. ISBN 952-14-0782-4.

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum. 330 s. ISBN 978-952-94-1168-7.

Kauma, P. 2009. Tulokortti toimii yhä. Fakta 2/2009. s. 8.

Kettunen, K. 2008. Palvelukonsernin liiketoimintayksikön suorituskyvyn mittaaminen. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto. Lappeenranta. 79 s.

Kotkan energia Oy. 2001. Vuosi- ja ympäristökertomus 2001. [vuosiraportti] 28 s. [viitattu 10.4.2010].
Saatavissa: <<http://web.lib.hse.fi/FI/yrityspalvelin/pdf/2001/Fkotkane.pdf>>

Kytömäki, S. 2002. Tasapainotettu tuloskortti energiayhtiön strategisena työvälineenä. Pro Gradututkielma. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppatieteiden osasto. Lappeenranta. 183 s.

Lawson, R. Hatch, T. & Desroches, D. 2007. Scorecard Best Practices. New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc. 176 s. ISBN 978-0-470-12946-3.

Leinonen, S. 2005. Kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittaaminen ja Balanced Scorecard - Case Teemuaho Yhtiöt Oy. Pro Gradu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto. Lappeenranta. 103 s.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. Juva: WSOY. 245 s. ISBN 951-0-28547-1

Likierman, A. 2009. The Five Traps of Performance Measurement. Harvard Business Review 10/2009. s. 96 - 101.

Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Lisensiaatintutkimus. Tampereen teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. Tampere. 145 s.

Malmi, T. Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelle tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Talentum. 255 s. ISBN 952-14-1091-4.

Mintchik, N. & Blaskovich, J. 2008. Manipulating Balanced Scorecard. Strategic Finance 6/2008. s. 52 - 53.

van Raaij, E. 2005. The Strategic Value of Customer Profitability Analysis. Marketing Intelligence & Planning. Vol. 23:4. s. 372 - 381.

Rigby, D. & Ledingham, D. 2004. CRM Done Right. Harvard Business Review 11/2004. s. 118 - 129.

Saikko, S. 2006. Asiakaspalveluprosessin mittariston luominen: Case Borealis Polymers Oy. Pro Gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppätieteiden osasto. Lappeenranta. 73 s.

Salo, J. 2000. Balanced Scorecard palveluyrityksessä, Case: Leonia Back Office Oy. Pro Gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppätieteiden osasto. Lappeenranta. 81 s.

Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Tohtorin väitöskirja. Lappeenranta: Digipaino 2001. 215 s. ISBN 951-764-571-6.

Vihma, P. 2009. Taantuma hämärsi johtamisen. Talouselämä 33/2009. s. 26 - 29.